



แผนวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 – 2573



องค์การคลังสินค้า
สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ
ฉบับปรับปรุง มีนาคม 2569

คำนำ

แผนวิสาหกิจขององค์การคลังสินค้าฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 - 2573) โดยมีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจตามบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขันในปัจจุบัน

การจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน รวมถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรม

องค์การคลังสินค้าคาดหวังว่าแผนวิสาหกิจฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การให้บริการแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนสร้างความมั่นคงและการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและประเทศชาติต่อไป

ส่วนงานวางแผนยุทธศาสตร์
สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ
องค์การคลังสินค้า
ปรับปรุง มีนาคม 2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	ก-1
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์การคลังสินค้า	
1.1 ความเป็นมาและกฎหมายจัดตั้งองค์กร	1-1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การคลังสินค้า	1-2
1.3 อำนาจหน้าที่	1-2
1.4 การดำเนินการในปัจจุบันและประเภทกิจการ	1-3
1.5 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	1-4
บทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การคลังสินค้า	
2.1 ความสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ	2-1
2.1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ	2-1
2.1.2 ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	2-4
2.1.3 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์	2-5
2.1.4 ความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงพาณิชย์	2-6
2.1.5 ความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	2-8
2.1.6 ความสอดคล้องกับมติรัฐมนตรี และมติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	2-8
2.1.7 การดำเนินการ/สิทธิประโยชน์ที่ได้รับในฐานะรัฐวิสาหกิจ	2-12
2.2 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	2-13
2.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	2-13
1) นโยบายการเงินและการคลัง	2-13
2) อัตราราคาเงินเฟ้อ	2-13
3) เศรษฐกิจโลก	2-15
4) เศรษฐกิจในประเทศไทย	2-15
5) การเมือง	2-15
6) แนวโน้มอุตสาหกรรมคลังสินค้า	2-16
7) แนวโน้มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค	2-19
8) แนวโน้มอุตสาหกรรมเกษตร	2-20
9) บทบาทของ อคส. ในอุตสาหกรรมที่เข้าซ้อนกับการดำเนินภารกิจเดียวกัน ของหน่วยงานรัฐแห่งอื่น	2-22
2.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	2-24
1) การดำเนินการด้านการเงิน	2-24
2) ผลการดำเนินการด้านสินค้าและบริการ	2-28
3) ความเห็นจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	2-29
4) ความเห็นจากผู้ประเมิน ทริส	2-31
5) สรุปผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปี 2567	2-32
6) สรุปผลการดำเนินงานการทบทวนบทบาทรัฐวิสาหกิจ	2-38

สารบัญ (ต่อ)

2.2.3 สภาพปัญหาและความท้าทายขององค์การคลังสินค้า	2-39
2.2.4 การมอบนโยบายของคณะกรรมการ อคส.	2-48
2.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT)	2-52
2.2.6 การวิเคราะห์ Tows – Matrix	2-74
2.2.7 การวิเคราะห์ ความสำเร็จขององค์กร (SA)	2-80
2.2.8 การวิเคราะห์ ความสำเร็จขององค์กร (SC)	2-81
2.2.9 การวิเคราะห์ ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)	2-82
 บทที่ 3 แผนวิสาหกิจ	
3.1 วิสัยทัศน์	3-1
3.2 พันธกิจ	3-1
3.3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร	3-1
3.4 เป้าประสงค์	3-1
3.5 กลยุทธ์	3-2
3.6 แผนงาน	3-2
3.7 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	3-2
3.8 คำขวัญ	3-2
3.9 แผนงาน / โครงการ ภาพรวมโครงการประจำปี (2569-2573)	3-3
3.10 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	3-18
3.11 ประมาณการลงทุน แหล่งเงินทุน และประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลา	3-19
3.12 ประมาณการงบกำไร – ขาดทุน ปีงบประมาณ 2569-2573	3-20
3.13 การบริหารความเสี่ยง	3-24

บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

องค์การคลังสินค้า (อคส.) มีภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ให้ปริมาณผลผลิต คุณภาพ ราคาเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการของประชาชนภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ และอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.ฎ. ครอบคลุมและยืดหยุ่นเพียงพอในการสนับสนุนภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในหลายมิติ อาทิ

- การสนับสนุนภารกิจตามพระราชบัญญัติ ควบคุมโภคภัณฑ์ พ.ศ. 2495 เพื่อประโยชน์ด้านสวัสดิการของประชาชนตามสถานการณ์ที่จำเป็น

- การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ ว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ. 2542 เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านเศรษฐกิจและดูแลความเป็นธรรมของราคาสินค้าในตลาด

ในอดีต องค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้แสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งในการสนับสนุนนโยบายของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการดำเนินโครงการรับจำนำสินค้าทางการเกษตรตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่ง อคส. ได้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเททรัพยากรทุกด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณ และระบบการทำงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การทุ่มเท สรรพกำลังส่วนใหญ่ไปกับการกิจด้านการรับจำนำในระยะเวลายาวนาน ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการกิจด้านอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อคส. น้อยลง ส่งผลให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และขีดความสามารถในการกิจด้านอื่นที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กร อีกทั้งองค์กรยังขาดการสืบทอดตำแหน่งทำให้ปัจจุบันพนักงานในระดับบริหารว่างในทุกตำแหน่ง และกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่รองรับการดำเนินงาน อันเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการปรับบทบาทให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของภาครัฐในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุม

ปัจจุบัน อคส. อยู่ระหว่างดำเนินการตามข้อเสนอการทบทวนบทบาท ภารกิจใหม่ และปรับโครงสร้างองค์กร และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับบทบาทเชิงรุกในการเป็นกลไกสนับสนุนนโยบายและภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ และภาครัฐในยุคปัจจุบันอย่างยั่งยืน ดังนั้นการฟื้นฟูขีดความสามารถขององค์กร จึงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ อคส. ต้องดำเนินการ โดยเริ่มจากการสรรหาบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับบริหารให้ครบถ้วน และจัดทำแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัย รวมถึงการเสริมสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ อคส. สามารถกลับมาทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ และภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

โดยในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 - 2573) อคส. มีเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) แก้ไขปัญหาภายในองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานสร้างรายได้ใหม่

ระยะที่ 2 (ปีที่ 3) ขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการแสดงหารายได้

ระยะที่ 3 (ปีที่ 5) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ และมีผลกำไร

ทิศทางการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรในการขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจด้านการพาณิชย์ ภายใต้การบริหารจัดการที่ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายในปี 2573

โดยวัดผลลัพธ์ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ดังนี้

ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมเพียงพอ ภายในปี 2569

ระยะที่ 2 (ปีที่ 3) ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ ภายใน ปี 2571

ระยะที่ 3 (ปีที่ 5) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ ภายในปี 2573

พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาด้านการพาณิชย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. บริหารจัดการสินทรัพย์ ทรัพยากร และจัดหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีธรรมาภิบาล

ค่านิยม (Values)

“S M A R T”

S	M	A	R	T
Synergy	Multi skill	Agri Technovation	Reliable	Transparency
ประสานพลัง ความร่วมมือ	หลากหลายทักษะ	พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมเกษตร	เน้นย้ำ ความน่าเชื่อถือ	ซื่อสัตย์โปร่งใส

คำขวัญ (Motto)

- รับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมการค้า ดูแลประชาชน
- โปร่งใส ตรงไป ตรงมา

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหาด้านการพาณิชย์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ (Goal)

1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่
2. แสวงหาแหล่งทุนใหม่
3. สามารถหารายได้พึ่งพาตนเองได้ (ไม่รวมโครงการรัฐ)
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. งบการเงินต้องได้รับรองอย่างไม่มีเงื่อนไข
6. จัดทำและปรับปรุงกฎหมายของ อคส. ให้รองรับการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ
7. พัฒนาระบบงาน Core Business Enablers โดยมีผลคะแนนรวม
8. เบิกจ่ายงบอย่างมีประสิทธิภาพ
9. บริหารจัดการประเด็นในอดีต (ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบสทธิ์ ฯลฯ)
10. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง
11. พัฒนาทุนมนุษย์และขีดความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์
12. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและหารายได้
13. พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส

กลยุทธ์ (tactic)

1. สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน
2. สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่าย
3. สร้างกำไรด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการด้วยระบบมาตรฐาน
4. สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้า
5. สร้างกำไรด้วยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. สร้างกำไรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม
7. สร้างความทันสมัยด้วยการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่และนวัตกรรมใหม่
8. สร้างความทันสมัยด้วยการปรับโครงสร้างองค์กร
9. สร้างความทันสมัยด้วยการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญ
10. สร้างความทันสมัยด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กรขององค์กรคลังสินค้า
11. สร้างความโปร่งใสด้วยการแก้ไขข้อบังคับ กฎระเบียบ และกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
12. สร้างความโปร่งใสด้วยการยกระดับธรรมาภิบาลขององค์กรคลังสินค้า

แผนงาน (Plan)

1. แผนงานยกระดับการหารายได้จากธุรกิจเดิม
2. แผนงานพัฒนาธุรกิจใหม่
3. แผนงานแก้ไขกฎระเบียบ
4. แผนงานพัฒนาบุคลากร
5. แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. แผนงานจัดสรรโครงสร้างและอัตรากำลัง
7. แผนงานยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน
8. แผนงานปรับภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์
9. แผนงานยกระดับคุณธรรมความโปร่งใส

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



เป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี

ยุทธศาสตร์ 2569	เป้าประสงค์ 2573	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	โครงการที่สนับสนุน เป้าประสงค์	จำนวน โครงการ	โครงการในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568 1.3 โครงการบริษัทลูก ได้รับความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรี	1.1 มีผลิตภัณฑ์ ไม่น้อยกว่า 5 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 บริการจากปี 2568 1.3 โครงการคลังจัดเก็บ เอกสารได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์	1.1 ความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีถึงดีเยี่ยม มากกว่าร้อยละ 70 1.2 โครงการยกระดับการขนส่งสินค้าในรูปแบบ Cold chain ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส. ให้ดำเนินการ	1.1 ความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีถึงดีเยี่ยม มากกว่าร้อยละ 75 1.2 โครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการจากกระทรวงเจ้าสังกัดหรือ คณะรัฐมนตรี	1.1 ความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีถึงดีเยี่ยม มากกว่าร้อยละ 80 1.2 โครงการศึกษาแนวทางการส่งออก-นำเข้า (Trading) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส.	69-SP1-7/69-SP2-1 69-SP2-2/69-SP2-3 69-SP2-4/69-SP2-5 69-SP2-6/69-SP2-7 69-SP2-8/69-SP2-9	10 โครงการ	SP1-ยกระดับการหารายได้จากธุรกิจเดิม Y69-SP1-1-โครงการบริหารสินทรัพย์และบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อความยั่งยืน Y69-SP1-2-โครงการจำหน่ายข้าวสารให้หน่วยงานภาครัฐ Y69-SP1-3-โครงการขายส่งและขายปลีกข้าวให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ประกอบการร้านค้า ร้านอาหาร (เงินสด/เงินเชื่อ) Y69-SP1-4-โครงการเพิ่มช่องทางทางจำหน่ายสินค้า อคส. Y69-SP1-5-โครงการจำหน่ายข้าวสารและเครื่องประกอบอาหารให้กรมราชทัณฑ์ Y69-SP1-6-โครงการ Rice to Meet You Y69-SP1-7-โครงการ LINE Premium ID “@wpowproduct” SP2-พัฒนาธุรกิจใหม่ Y69-SP2-1-โครงการธุรกิจบริการของ อคส. Y69-SP2-2-โครงการบริหารจัดการนำเข้าสินค้าเกษตร Y69-SP2-3-โครงการบริหารจัดการสินค้าเกษตร Y69-SP2-4-โครงการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้า Y69-SP2-5-โครงการศึกษาแนวทาง การส่งออก-นำเข้า (Trading) Y69-SP2-6-โครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) Y69-SP2-7-โครงการสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตรด้านสินค้าประมง Y69-SP2-8-โครงการสรรหาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อสัตว์ส่งเสริมช่องทาง การจัดจำหน่าย Y69-SP2-9-โครงการยกระดับการขนส่งสินค้าทั้งรูปแบบปกติทั่วไปและ ควบคุมอุณหภูมิ Cold chain SP3-แก้ไขภาวะเบียด Y69-SP3-1-โครงการพัฒนา/ปรับปรุงร่างสัญญาเพื่อรองรับการค้าเงินธุรกิจใหม่ Y69-SP3-2-โครงการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน Y69-SP3-3-โครงการจัดทำข้อบังคับและกฎระเบียบในเรื่องงบประมาณ Y69-SP3-4-โครงการยกเว้นข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสวัสดิการพนักงาน องค์การคลังสินค้า
	2.แสวงหาแหล่งทุนใหม่	2. จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	69-SP2-3	1 โครงการ	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่ง รายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	3.สามารถหารายได้ พึ่งพาตนเองได้ (ไม่รวมโครงการรัฐ)	3. อัตราการเติบโตของ รายได้ ไม่ต่ำกว่า 8 % เทียบจากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของ รายได้ ไม่ต่ำกว่า 16 % เทียบจากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของ รายได้ ไม่ต่ำกว่า 24 % จากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของ รายได้ 32 % จากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของ รายได้ 40 % จากปี 2568 (712.30 ลบ.)	69-SP1-1/69-SP1-2 69-SP1-3/69-SP1-4 69-SP1-5/69-SP1-6 69-SP2-2/69-SP2-3	8 โครงการ	SP3-แก้ไขภาวะเบียด Y69-SP3-1-โครงการพัฒนา/ปรับปรุงร่างสัญญาเพื่อรองรับการค้าเงินธุรกิจใหม่ Y69-SP3-2-โครงการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน Y69-SP3-3-โครงการจัดทำข้อบังคับและกฎระเบียบในเรื่องงบประมาณ Y69-SP3-4-โครงการยกเว้นข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสวัสดิการพนักงาน องค์การคลังสินค้า
	4.สร้างเครือข่าย ความร่วมมือภาครัฐ และเอกชนทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ	4. มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 5 ข้อตกลง จากปี 2568	ดำเนินการร่วมกันตามบันทึก ข้อตกลง (MOU) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 40 ของข้อตกลงจะ ร่วมกันดำเนิน (นับเฉพาะ MOU ที่ Active)	ดำเนินการร่วมกันตามบันทึก ข้อตกลง (MOU) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 ของข้อตกลงจะ ร่วมกันดำเนินร่วมกัน (นับ เฉพาะ MOU ที่ Active)	ดำเนินการร่วมกันตาม บันทึกข้อตกลง (MOU) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของ ข้อตกลงจะร่วมกันดำเนิน ร่วมกัน(นับเฉพาะ MOU ที่ Active)	69-SP1-2/69-SP2-1 69-SP2-2/69-SP2-3 69-SP2-7/69-SP2-8 69-SP2-9/69-SP7-1	8 โครงการ	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5. นำเทคโนโลยีมา ใช้เพื่อการบริหารงานและหา รายได้	5.จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหา รายได้ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหา รายได้ ไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง จากปี 2568	มูลค่าเพิ่มของรายได้ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10	มูลค่าเพิ่มของรายได้ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15	มูลค่าเพิ่มของรายได้ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20	69-SP5-1/69-SP5-2 69-SP5-3/69-SP5-4 69-SP5-5	5 โครงการ	

เป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี

ยุทธศาสตร์ 2569	เป้าประสงค์ 2573	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	โครงการที่สนับสนุน เป้าประสงค์	จำนวน โครงการ	โครงการในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	6. จัดทำและปรับปรุงกฎหมายของ อคส. ให้รองรับการดำเนินงานธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6. ร้อยละของจำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ได้รับ การแก้ไขอย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวนเรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	ร้อยละของจำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไขอย่างน้อย ร้อยละ 100 จากจำนวนเรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ร่างใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง จากปี 2568	จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ร่างใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง จากปี 2568	จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ร่างใหม่ ไม่น้อยกว่า 4 เรื่อง จากปี 2568	69-SP3-1/69-SP3-2 69-SP3-3/69-SP3-4	4 โครงการ	SP4-พัฒนาบุคลากร Y69-SP4-1-โครงการอบรมเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน Y69-SP4-2-โครงการยกระดับความรู้ด้าน Cyber Security ความตระหนักรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมั่นคงปลอดภัย Y69-SP4-3-โครงการอบรมเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำบัญชีแยกประเภทของส่วนงานบัญชีและรายงาน Y69-SP4-4-โครงการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในส่วนงานด้านการเงินและบัญชีภาษีอากร Y69-SP4-5-โครงการอบรมเรื่องสินค้าคงเหลือ หลักสูตรการคำนวณและตีราคาสินค้าคงเหลือ Y69-SP4-6-โครงการเพิ่มประสิทธิภาพให้พนักงานด้านการรับ-จ่ายเงิน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ Y69-SP4-7-โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบังคับคดียุติงบประมาณ 2569 Y69-SP4-8-โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านคดีอาญา ปีงบประมาณ 2569 Y69-SP4-9-โครงการอบรมบุคลากรด้านการดำเนินการทางวินัย Y69-SP4-10-โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเลขานุการ SP5-พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Y69-SP5-1-โครงการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานคดี Y69-SP5-2-โครงการพัฒนาระบบบริหารท่าเทียบเรือ (Port Management System) Y69-SP5-3-โครงการระบบการติดตามแผนปฏิบัติการและบันทึกข้อตกลงประเมินผล (PA) Y69-SP5-4-โครงการระบบบริหารจัดการประชุมอัจฉริยะ Y69-SP5-5-โครงการยกระดับการเสนองานโดยการใช้ระบบสารบัญญายเซนอิเล็กทรอนิกส์ Y69-SP6-1-โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร Y69-SP6-2-โครงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านฟสดู Y69-Sp6-3-โครงการบรรจุแต่งตั้งนิติกรเพิ่มเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านคดีความ (ทดแทนนิติกรที่ลาออก)
	7. พัฒนาระบบงาน Core Business Enablers โดยมีผลคะแนนด้าน Core Business Enablers	7. คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 (2.1106) จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 40 (2.5538) จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 60 (3.0646) ร้อยละ 20 จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 70 (3.3711) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น (3.6713) ร้อยละ 80 จากปี 2568 (1.7588)	69-SP7-2/69-SP7-4	2 โครงการ	
	8. เบิกจ่ายงบอย่างมีประสิทธิภาพ	8.1 ประกาศใช้ข้อบังคับเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ 8.2 มีมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่น้อยกว่า 5 มาตรการ	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	69-SP3-3/69-SP6-2	2 โครงการ	
	9. บริหารจัดการประเด็นในอดีต (ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ)	9. จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 35 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 40 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	69-SP7-3/69-SP7-5	2 โครงการ	

เป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี

ยุทธศาสตร์ 2569	เป้าประสงค์ 2573	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	โครงการที่สนับสนุน เป้าประสงค์	จำนวน โครงการ	โครงการในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลัก ธรรมาภิบาล	10. งบการเงินต้อง ได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	10. ดำเนินการแก้ไข ข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 จากประเด็นคงเหลือ ณ ปี 2568 (เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า 6 โครงการ)	ดำเนินการแก้ไขข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จ (เจ้าหน้าที่ การค้า 8 โครงการ)	งบการเงินได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	งบการเงินได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	งบการเงินได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	69-SP4-3/69-SP4-5	2 โครงการ	SP7-ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน Y69-SP7-1-โครงการยกระดับองค์การสู่มาตรฐานสากล ISO 37001: ระบบ บริหารจัดการการต่อต้านการติดสินบน Y69-SP7-2-โครงการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน Y69-SP7-3-โครงการตรวจสอบหลักประกันสัญญาและเอกสารสำคัญในห้อง มั่นคงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นระบบ Y69-SP7-4-โครงการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล Y69-SP7-5-โครงการพิจารณาขุบเล็กหรือถอนการลงทุนบริษัทในเครือ (บริษัทจังหวัด) ตามมติ ครม. SP8-ปรับภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์ Y69-SP8-1-โครงการปรับพื้นที่จัดเก็บเอกสารโครงการรัฐ และจัดเก็บใน รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ Y69-SP8-2-โครงการจัดตั้งทีมโฆษกองค์การคลังสินค้า SP9-ยกระดับคุณธรรมความโปร่งใส Y69-SP9-1-โครงการยกระดับการกำกับดูแลกิจการและความโปร่งใส Y69-SP9-2-โครงการยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และส่งเสริมจิตอาสาใน องค์กร
	11. ปรับปรุง โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	11. ประกาศใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับกับโครงสร้างองค์กร	มีแผนอัตรากำลังสำหรับ ดำเนินการธุรกิจใหม่	จัดสรรบุคลากรตาม โครงสร้างใหม่และอัตรากำลัง ใหม่ และธุรกิจใหม่ แล้วเสร็จ	-	-	69-SP6-1/69-SP6-3	2 โครงการ	
	12. พัฒนาทุน มนุษย์และขีด ความสามารถ องค์กรด้าน ทรัพยากรมนุษย์	12. Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานเพื่อวัดระดับ ความผูกพัน แรงจูงใจ และ ความมุ่งมั่นของ	Employee Engagement Score (การสำรวจความ คิดเห็นของพนักงานเพื่อวัด ระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของ	อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง ในการปฏิบัติงาน (การ ประเมินจากหัวหน้าส่วนงาน) เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน	อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง ในการปฏิบัติงาน (การ ประเมินจากหัวหน้าส่วนงาน) เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีฐาน	อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง ในการปฏิบัติงาน(การ ประเมินจากหัวหน้าส่วนงาน) เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 จากปีฐาน	69-SP4-1/69-SP4-2 69-SP4-4/69-SP4-6 69-SP4-7/69-SP4-8 69-SP4-9/69-SP4-10 69-SP6-2/69-SP7-1	9 โครงการ	
	13. พัฒนา ภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับ คุณธรรมและความ โปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อกิจกรรม เชิงบวกเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 จากปี 2568 (เวปไซต์ 11 ชิ้น/Landing Page 16/tiktok 105ชิ้น / ภายใต้ข่าวเวปไซต์ 137ชิ้น / แผนข่าว 137 ชิ้น) 13.2 ระดับความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง ภายในและภายนอกอยู่ใน ระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อย กว่าร้อยละ 70	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดี เยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดี เยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับดี ถึง ดี เยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกอยู่ในระดับดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	69-SP4-6/69-SP8-1 69-SP8-2/69-SP9-1 69-SP9-2	5 โครงการ	

ภาพรวมแผนปฏิบัติการองค์การคลังสินค้า ประจำปี 2569

รหัสแผนงาน	แผนงาน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	จำนวนแผน	
SP1	ยกระดับการหารายได้จากธุรกิจเดิม	Y69-SP1-1	Y69-SP1-2	Y69-SP1-3	Y69-SP1-4	Y69-SP1-5	Y69-SP1-6	Y69-SP1-7							7
		1	2	3	4	5	6	7							
		สศค.	สนช.	สนช.	สสจ.	สสจ.	สปธ.	สปธ.							
SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	Y69-SP2-1	Y69-SP2-2	Y69-SP2-3	Y69-SP2-4	Y69-SP2-5	Y69-SP2-6	Y69-SP2-7	Y69-SP2-8	Y69-SP2-9					9
		8	9	10	11	12	13	14	15	16					
		สปธ.	สภช.	สภช.	สยป.	สนช.	สศค.	สศค.	สสจ.	สสจ.					
SP3	แก้ไขกฎระเบียบ	Y69-SP3-1	Y69-SP3-2	Y69-SP3-3	Y69-SP3-4										4
		17	18	19	20										
		สนก.	สนก.	สยป.	สทม.										
SP4	พัฒนาบุคลากร	Y69-SP4-1	Y69-SP4-2	Y69-SP4-3	Y69-SP4-4	Y69-SP4-5	Y69-SP4-6	Y69-SP4-7	Y69-SP4-8	Y69-SP4-9	Y69-SP4-10				10
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
		สศค.	สทค.	สบง.	สบง.	สบง.	สบง.	สคค.	สคค.	สทม.	สอก.				
SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	Y69-SP5-1	Y69-SP5-2	Y69-SP5-3	Y69-SP5-4	Y69-SP5-5									5
		31	32	33	34	35									
		สคค.	สทค.	สยป.	สอก.	สอก.									
SP6	ปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตราค่าจ้าง	Y69-SP6-1	Y69-SP6-2	Y69-SP6-3											3
		36	37	38											
		สทม.	สยป.	สคค.											
SP7	ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน	Y69-SP7-1	Y69-SP7-2	Y69-SP7-3	Y69-SP7-4	69-SP7-5									5
		39	40	41	42	43									
		สยป.	สยป.	สศค.	สทม.	สบง.									
SP8	ปรับภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์	Y69-SP8-1	Y69-SP8-2												2
		44	45												
		สนช.	สปธ.												
SP9	ยกระดับคุณธรรมความโปร่งใส	69-SP9-1	69-SP9-2												2
		46	47												
		สอก.	สทม.												
รวมจำนวนแผนปฏิบัติการประจำปี 2569															47

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569		ปี 2570		ปี 2571
														ปี 2572
5	SP1	ยกระดับการ หารายได้ จากธุรกิจเดิม	โครงการจำหน่าย ข้าวสารและเครื่อง ประกอบอาหารให้กรม ราชทัณฑ์	1.เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร 2.เพื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จักใน ภาคเอกชนมากขึ้น 3.เพื่อสนับสนุนและรองรับนโยบาย ของรัฐเป็นการร่วมงานระหว่าง หน่วยงานรัฐ 4.เพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการค้าและ เพื่อร่วมงานเชิงธุรกิจ	โลจิสติกส์	ภาครัฐ และเอกชน	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	3. สามารถหารายได้พึงพา ตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ)	3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.)	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท
									งบประมาณ					
6	SP1	ยกระดับการ หารายได้ จากธุรกิจเดิม	โครงการ Rice to Meet You	1.เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ 2.เพื่อเพิ่มการรับรู้แบรนด์ 3.สร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้า ของ ออส.	พัฒนา ธุรกิจ	ผู้ประกอบการ จำหน่าย อาหาร HoReCa	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	3.สามารถหารายได้พึงพา ตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ)	3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.)	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท
									งบประมาณ	งบค่าใช้จ่าย 100,000				
7	SP1	ยกระดับการ หารายได้ จากธุรกิจเดิม	โครงการ LINE Premium ID “@pwoproduct”	1.พัฒนาและเสริมสร้างช่องทาง การตลาดออนไลน์ผ่าน Line Official Account Premium ID “pwoproduct” เพื่อเข้าถึงและ สื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง รวดเร็ว 2.ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร คลังสินค้าให้ทันสมัย โปร่งใส และ เป็นองค์กรที่สนับสนุนผู้บริโภค อย่างแท้จริง 3.สร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐและ ประชาชน ผ่านการตลาดเชิงรุกและ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	พัฒนา ธุรกิจ	การตลาด ออนไลน์ และ ออฟไลน์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่	1.2 มีบริการใหม่ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จาก ปี 2568	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
									งบประมาณ	100,000	-	-	-	-
8	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการธุรกิจบริการ ของ ออส.	1.สร้างพันธมิตรทางธุรกิจบริการที่ มีศักยภาพไม่น้อยกว่า 3 ราย 2.เพื่อเพิ่มยอดขายได้จากการ ให้บริการผ่านธุรกิจบริการของ ออส. 3.สามารถบูรณาการร่วมกับ พันธมิตรในการบริการที่เกี่ยวข้อง 4.เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ ออส. ในการให้บริการ	พัฒนา ธุรกิจ	พัฒนา ผลิตภัณฑ์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1 พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย
									งบประมาณ	-	-	-	-	-

ลำดับที่	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
									ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
9	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการบริหารจัดการนำเข้าสินค้าเกษตร - ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์	เกษตร	เกษตร 1	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาระบบและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอดช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 3. สามารถหารายได้พึ่งพาตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ) 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 3.1 อัตราการเติบโตของกำไรขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.) 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ(MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	-	-	-	-	-
								จปประมาณ	-	-	-	-	-
9	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการบริหารจัดการนำเข้าสินค้าเกษตร - กระเทียม	เกษตร	เกษตร 2	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาระบบและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอดช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 3. สามารถหารายได้พึ่งพาตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ) 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 3.1 อัตราการเติบโตของกำไรขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.) 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ(MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	-	-	-	-	-
								จปประมาณ	-	-	-	-	-
10	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการบริหารจัดการสินค้าเกษตร - กาแฟ	เกษตร	เกษตร 3	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาระบบและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอดช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 3. สามารถหารายได้พึ่งพาตนเองได้ (ไม่รวมโครงการรัฐ) 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 3.1 ปริมาณผลึกกาแฟที่รับซื้อไม่น้อยกว่า 200 กิโลกรัม 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ(MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	-	-	-	-	-
								จปประมาณ	-	-	-	-	-

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
11	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้า	1.เพื่อดำเนินงานตามแนวนโยบายของกระทรวงพาณิชย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจใหม่ 3.เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ให้ ออส. สามารถมีรายได้พึ่งพาตนเองได้ 4.เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานด้านธุรกิจของ ออส.	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	วางแผนยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการและธุรกิจใหม่	1.3 โครงการบริษัทลูกได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี		นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69
										งบประมาณลงทุน	10,000,000	-	-	-	-
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	500,000	-	-	-	-
12	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการศึกษาแนวทางการส่งออก-นำเข้า (Trading)	1.เพื่อสนองนโยบายของภาครัฐในเรื่องการขยายสินค้าเกษตรในประเทศ 2.องค์การคลังสินค้ามีเจเนราเมนิในการบริการและช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ประกอบการ 3.เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดเก็บสินค้าและสร้างรายได้ให้กับองค์กร 4.เพื่อสร้างความร่วมมือในการเก็บและจัดส่งสินค้าไปยังกลุ่มต่างประเทศ	ข้าว	ข้าวสาร/ข้าวหอม/ข้าวชนิดพิเศษ	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568		1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า
										งบประมาณ	-	-	-	-	-
13	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP)	1.เพื่อพัฒนาเครื่องมือการบริการจัดการสินค้าเพื่อตอบสนองแนวนโยบายของภาครัฐ 2.เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ให้ ออส. สามารถมีรายได้พึ่งพาตนเองได้ 3.เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานด้านธุรกิจของ ออส.	สัตว์น้ำและบริหารคลัง	คลัง 2	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568		ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569
										งบประมาณ	-	-	-	-	-
14	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตรด้านสินค้าประมง	1.เพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กับภาคเอกชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร และเกษตรกร 2.เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับเครือข่ายพันธมิตร	สัตว์น้ำและบริหารคลัง	สัตว์น้ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอดช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการและธุรกิจใหม่ 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568		1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	500,000				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
15	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการสรรหา ผลิตภัณฑ์แปรรูปจาก เนื้อสัตว์ส่งเสริม ช่องทางการจัดจำหน่าย	1.เพื่อส่งเสริมสินค้าแปรรูปคู่สัตว์ ของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนให้มีช่องทางจำหน่าย เพิ่มมากขึ้น 2.เพื่อสร้างรายได้ให้กับเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจภาค การเกษตร 3.เพื่อสร้างพันธมิตรกับธุรกิจภาครัฐ เอกชน เกษตรกร 4.เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์การ คลังสินค้า	โลจิสติกส์	ส่วนงาน ปศุสัตว์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ยอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ เครื่องมือและกลไกการจัดการ และธุรกิจใหม่ 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	
16	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการยกระดับการ ขนส่งสินค้าทั้งรูปแบบ ปกติทั่วไปและควบคุม อุณหภูมิ Cold chain	1.เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการหา รายได้ด้วยความร่วมมือจากหน่วย งานอื่น ๆ 2.เพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	โลจิสติกส์	ส่วนงาน บริหาร การขนส่ง	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ยอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1.พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 4.สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	
17	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการพัฒนา/ ปรับปรุงร่างสัญญาเพื่อ รองรับการค้าในธุรกิจ ใหม่	1.เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงร่างสัญญา ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2.เพื่อลดความเสี่ยง และป้องกันการ เกิดข้อพิพาท 3.เพื่อความชัดเจน เกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคู่สัญญา	นิติการ	บริหาร สัญญา	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6. จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการค้าในธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	
18	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการทบทวนและ ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน	1.เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับการ ปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว ใน การปฏิบัติงาน 2.เพื่อให้การปฏิบัติเกิดความ ชัดเจน และโปร่งใส	นิติการ	ที่ปรึกษา กฎหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6.จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการค้าในธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
											ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
19	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการจัดทำ ข้อบังคับและกฎ ระเบียบในเรื่อง งบประมาณ	1.เพื่อสร้าง ข้อบังคับ กฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้กับองค์การคลังสินค้า 2.กำหนดความรับผิดชอบให้เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน ให้สอดคล้องกับ ข้อบังคับงบประมาณ 3.การทำงานมีระบบระเบียบใน ทิศทางเดียวกัน	ยุทธศาส ตร์และ งบประมา ณ	งบประมาณ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6.จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการดำเนินธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ 8.เบิกจ่ายงบอย่างมี ประสิทธิภาพ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568 8.1 ประกาศใช้ข้อบังคับเรื่องการ เบิกจ่ายงบประมาณ 8.2 มีมาตรการเร่งรัดการ เบิกจ่ายงบลงทุนไม่น้อยกว่า 5 มาตรการ		1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	-
20	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการยกร่าง ข้อบังคับว่าด้วยกองทุน สวัสดิการพนักงาน องค์การคลังสินค้า	1.เพื่อจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วย กองทุนสวัสดิการพนักงานองค์การ คลังสินค้า 2.เพื่อให้มีแนวทางการบริหาร จัดการกองทุนสวัสดิการที่เป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 3.เพื่อสร้างหลักประกันและความ มั่นคงด้านสวัสดิการแก่พนักงาน 4.เพื่อส่งเสริมความสามัคคี ความ เป็นอยู่ที่ดี และขวัญกำลังใจแก่ บุคลากร	ทรัพยากร มนุษย์ และ สวัสดิการ	เงินเดือน และ สวัสดิการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6.จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการดำเนินธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568		1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	-
21	SP4	พัฒนา บุคลากร	โครงการอบรมเพิ่ม ศักยภาพบุคลากรด้าน การตรวจสอบภายใน	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้กับบุคลากรตรวจสอบภายใน 2.ประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	ตรวจสอบ ภายใน	ตรวจสอบ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	12.พัฒนาทุนมนุษย์และขีด ความสามารถองค์กรด้าน ทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานเพื่อวัดระดับความ ผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น ของพนักงานที่มีต่องานและ องค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง
									งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	14,640					
22	SP4	พัฒนา บุคลากร	โครงการยกระดับ ความรู้ด้าน Cyber Security ความ ตระหนักในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง มั่นคงปลอดภัย	1.เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้าน Cyber Security ให้แก่บุคลากร 2.เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนัก ถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์และ วิธีการป้องกัน 3.เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ สามารถปฏิบัติตามมาตรการความ ปลอดภัยสารสนเทศ	เทคโนโลยี ดิจิทัล	บริหาร ระบบงาน ข้อมูลและ อุปกรณ์	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	12.พัฒนาทุนมนุษย์และขีด ความสามารถองค์กรด้าน ทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานเพื่อวัดระดับความ ผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น ของพนักงานที่มีต่องานและ องค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร
									งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	15,000					

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
23	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการอบรมเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำบัญชีแยกประเภทของส่วนงานบัญชีและรายงาน	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3.ลดข้อผิดพลาดและข้อโต้แย้ง 4.ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	บัญชีและการเงิน	บัญชีและรายงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	10. งบการเงินต้องได้รับรองอย่างไม่มีเงื่อนไข	10.1 ดำเนินการแก้ไขข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 จากประเด็นคงเหลือจากหน้ารายงานของผู้สอบบัญชี ปีงบประมาณ 2567 (เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า-อภส. 6 โครงการ)	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
										งบประมาณ 20,000				
24	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในส่วนงานด้านการเงินและบัญชีการีอาการ	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3.ลดข้อผิดพลาดและข้อโต้แย้ง 4.ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	บัญชีและการเงิน	การเงิน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	12. พัฒนาศักยภาพและความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อวัดระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	20,000			
25	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการอบรมเรื่องสินค้าคงเหลือ	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3.ลดข้อผิดพลาดและข้อโต้แย้ง 4.ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	บัญชีและการเงิน	บัญชีสินค้าและต้นทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	10. งบการเงินต้องได้รับรองอย่างไม่มีเงื่อนไข	10.1 ดำเนินการแก้ไขข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 จากประเด็นคงเหลือ ณ ปี 2568 (เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า 8 โครงการ)	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	20,000			

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
											ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
30	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเลขานุการ	1.พัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรด้านส่วนงานเลขานุการ 2.รองรับการดำเนินงานในอนาคต 3.เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน 4.ลดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	อำนวยการ	เลขานุการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	12. พัฒนาทุนมนุษย์และขีดความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์	12.1 .Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อวัดระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง		1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง		1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	100,000				
31	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานคดี	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักคดี	คดี	คดีแพ่งและปกครอง2	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5.นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568		1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มี.ค. 69		1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มี.ค. 69		1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มี.ค. 69
										งบประมาณ	200,000				
32	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาระบบบริหารท่าเทียบเรือ (Port Management System)	1.พัฒนาระบบบริหารจัดการท่าเทียบเรือ (Port Management System) ให้สามารถรองรับการจอง/ให้เช่า จัดคิวเรือ การจัดการพื้นที่ และการคิดค่าบริการได้อย่างเป็นระบบ 2.เชื่อมต่อและควบคุมเครื่องชั่งน้ำหนัก (Weighbridge Integration) เพื่อบันทึกน้ำหนักสินค้าแบบอัตโนมัติและลงบัญชีค่าบริการ 3.สร้างรายงานและแดชบอร์ดสำหรับการเฝ้าติดตามประสิทธิภาพการดำเนินงานและการเงินสำหรับผู้บริหาร 4.เพิ่มความโปร่งใส ลดขั้นตอนและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้งาน	เทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5.นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568		1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69		1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69		1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	50,000				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2571				ปี 2573
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	
33	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการระบบการติดตามแผนปฏิบัติการและบันทึกข้อตกลง (PA)	1.เพื่อพัฒนาระบบติดตามงานโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2.ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	วางแผนยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5.นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69
									งบประมาณค่าใช้จ่าย	35,000				
34	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการระบบบริหารจัดการประชุมอัจฉริยะ	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดเวลาในการประชุม 2.เพื่อลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากร เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ 3.เพื่อลดระยะเวลาในการจัดทำรายงานการประชุม	อำนาจการ	ประชุม	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหารายได้ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69
									งบประมาณลงทุน	2,000,000				
35	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการยกระดับการเสนองานโดยการใช้ระบบสารบัญชาย่อยเงินอิเล็กทรอนิกส์	1.เพื่อลดการใช้กระดาษ และปรับปรุงระบบสารบรรณดิจิทัลเต็มรูปแบบ 2.เพื่อเพิ่มความเร็วและโปร่งใสในการรับ-ส่งหนังสือราชการ	อำนาจการ	สารบรรณ	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหารายได้ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69
									งบประมาณ	-	-	-	-	-
36	SP6	ปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตรากำลัง	โครงการปรับโครงสร้างองค์กร	1.เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของ อคส. 2.เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 3.เพื่อจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับภาระงาน	ทรัพยากรมนุษย์	บริหารบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	11. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	11.1 ประกาศใช้กฎระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569
									งบประมาณ	-	-	-	-	-
37	SP6	ปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตรากำลัง	โครงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านพัสดุ	1.จัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานด้านพัสดุ 2.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในหน่วยงานพัสดุ 3.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง 4.เพิ่มความเร็วในการปฏิบัติการ	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	พัสดุ	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	12. พัฒนาทุนมนุษย์และขีดความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อวัดระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
									งบประมาณ	-				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
38	SP6	ปรับ โครงสร้าง และจัดสรร อัตรากำลัง	โครงการบรรจุแต่งตั้ง นิติกรเพิ่มเพื่อ เสริมสร้าง ประสิทธิภาพด้านคดี ความ (ทดแทนนิติกรที่ ลาออก)	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานนิติกร	คดี	คดีแพ่ง และ ปกครอง1	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	11. ปรับปรุงโครงสร้าง องค์กร และอัตรากำลัง	11.1 .ประกาศใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร		1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แจ้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แจ้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แจ้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แจ้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แจ้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	1,800,000				
39	SP7	ยกระดับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โครงการยกระดับ องค์กรสู่มาตรฐานสากล ISO 37001: ระบบ บริหารจัดการการ ต่อต้านการติดสินบน	1.เพื่อจัดตั้งระบบการจัดการการ ต่อต้านการติดสินบน ตามมาตรฐาน ISO 37001:2016 ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์กร 2.เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงจาก การติดสินบนและการทุจริต ที่อาจ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3.เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานกำกับดูแล และ สาธารณชน 4.เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับกฎหมายและ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนว ปฏิบัติที่เป็นสากล 5.เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทั้งใน ระดับประเทศและระดับนานาชาติ	ยุทธศาส ตร์และ งบประมา ณ	บริหาร ความเสี่ยง และ ควบคุม ภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ ต่อเนื่องและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ จากปี 2568 13.พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส	4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568 13.1 จำนวนสื่อกิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568		1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	150,000				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
40	SP7	ยกระดับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โครงการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1.เพื่อลดระดับความเสี่ยงประจำปี 2569 ของแต่ละสำนักกองและพัฒนาระบบ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2.เพื่อทบทวน/ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานของทุกกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันการเกิดทุจริตข้อผิดพลาดอันเกิดจาก การไม่ปฏิบัติตามข้อระเบียบในกระบวนการ ต่างๆ	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	7. พัฒนาระบบงาน Core Business Enablers	7.1 คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 (2.1106) จากปี 2568 (1.7588)		1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมีคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความเสี่ยงของจำนวนความเสี่ยงองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมีคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความเสี่ยงของจำนวนความเสี่ยงองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมีคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความเสี่ยงของจำนวนความเสี่ยงองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมีคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความเสี่ยงของจำนวนความเสี่ยงองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมีคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความเสี่ยงของจำนวนความเสี่ยงองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	150,000				
41	SP7	ยกระดับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โครงการตรวจสอบหลักประกันสัญญาและเอกสารสำคัญในห้องมันคงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นระบบ	1.เพื่อควบคุมและตรวจสอบความมีอยู่จริงของหลักประกันสัญญาและเอกสารสำคัญที่เก็บในห้องมันคง 2.เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	9. บริหารจัดการประเด็นในอดีต (ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คินสิทธิ์ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อยู่การหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.1 จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คินสิทธิ์ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อยู่การหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568		1. ร้อยละผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้งานห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่างเป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้งานห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่างเป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้งานห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่างเป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้งานห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่างเป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้งานห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่างเป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ
										งบประมาณ	-	-	-	-	

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
											ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
45	SP8	ปรับ ภาพลักษณ์ และสื่อ ประชาสัมพันธ์	โครงการจัดตั้งทีม โฆษกองค์กรคลังสินค้า	1.เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร 2.เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถตามที่เป้าหมายของ องค์กร	พัฒนา ธุรกิจ	ประชาสัมพันธ์	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	13. พัฒนาภาพลักษณ์ องค์กร และยกระดับ คุณธรรมและความโปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อกิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568 13.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	200,000				
46	SP9	ยกระดับ คุณธรรม ความโปร่งใส	โครงการยกระดับการ กำกับดูแลกิจการและ ความโปร่งใส	1.พัฒนากระบวนการกำกับดูแล กิจการที่ดีของ อคส. ให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล 2.ยกระดับคะแนนการประเมิน ITA ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3.ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ตระหนักและปฏิบัติตามหลักธรร มาภิบาล 4.สร้างช่องทางรับฟังความเห็น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	อำนาจกา ร	เลขานุการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	13. พัฒนาภาพลักษณ์ องค์กร และยกระดับ คุณธรรมและความโปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อ/กิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568 13.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	1,500,000				
47	SP9	ยกระดับ คุณธรรม ความโปร่งใส	โครงการยกระดับ คุณธรรม ความโปร่งใส และส่งเสริมจิตอาสา ในองค์กร	1.สร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล 2.ป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบภายในองค์กร 3.ให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่าง โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ 4.ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการต่อต้าน การทุจริต	ทรัพยากร มนุษย์ และ พัฒนา บุคคล	ประเมินผล	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	13.พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อกิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568 13.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	100,000				
														29,062,000	6,084,640

3.11 ประมาณการกำไรขาดทุน ปี 2569 – 2573

รายการ	เป้าหมาย														
	พ.ศ. 2569			พ.ศ. 2570			พ.ศ. 2571			พ.ศ. 2572			พ.ศ. 2573		
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best
1. รายได้จากการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)															
1.1 รายได้จากการขาย															
1.1.1 รายได้จากการขายข้าวถุงและข้าวกระสอบ (ออส.)	165.20	456.30	788.40	173.46	524.75	629.69	633.63	603.46	724.15	728.67	693.98	832.77	837.98	798.07	957.69
1.1.2 รายได้สินค้าอุปโภคบริโภคให้หน่วยงานราชการ (สินค้าโภคภัณฑ์)	420.00	450.00	480.00	543.38	517.50	621.00	624.88	595.13	714.15	718.61	684.39	821.27	826.41	787.05	944.46
1.1.3 รายได้สินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป	2.20	2.38	3.90	2.87	2.74	3.28	3.30	3.15	3.78	3.80	3.62	4.34	4.37	4.16	5.00
1.1.4 รายได้จากสินค้าเกษตรอื่นๆ	-	20.25	50.35	24.45	23.29	27.95	28.12	26.78	32.14	32.34	30.80	36.96	37.19	35.42	42.50
1.1.5 รายได้จากบริษัทลูก		-	-	-				5.00	10.00		5.75	11.15		6.61	12.47
รวมรายได้จากการขาย	587.40	928.93	1,322.65	744.16	1,068.27	1,281.92	1,289.94	1,233.51	1,484.21	1,483.43	1,418.54	1,706.49	1,705.94	1,631.32	1,962.12
1.2 รายได้จากการให้บริการ	60.00	76.00	80.00	63.00	83.60	92.00	66.15	91.96	110.40	69.46	101.16	132.48	72.93	111.27	158.98
รวมรายได้จากการให้บริการ	68.40	76.00	80.00	63.00	83.60	92.00	66.15	91.96	110.40	69.46	101.16	132.48	72.93	111.27	158.98
รวมรายได้จากการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)	655.80	1,004.93	1,402.65	807.16	1,151.87	1,373.92	1,356.09	1,325.47	1,594.61	1,552.88	1,519.69	1,838.97	1,778.87	1,742.59	2,121.09
1.3 รายได้อื่น	27.11	24.00	24.00	25.00	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	31.00	32.00	33.00	34.00	35.00	36.00
รวมรายได้ทั้งสิ้น	682.91	1,028.93	1,426.65	832.16	1,177.87	1,400.92	1,384.09	1,354.47	1,624.61	1,583.88	1,551.69	1,871.97	1,812.87	1,777.59	2,157.09
2. ต้นทุนการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)															
2.1 ต้นทุนจากการขาย															
2.1.1 ต้นทุนจากการขายข้าวถุงและข้าวกระสอบ (ออส.)	158.77	424.73	722.36	171.89	488.38	586.05	589.71	561.63	673.96	678.17	645.88	775.05	779.90	742.76	891.31
2.1.2 ต้นทุนจากการจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภคให้หน่วยงานราชการ	407.40	436.50	465.60	527.07	501.98	602.37	606.13	577.27	692.73	697.06	663.86	796.63	801.61	763.44	916.13
2.1.3 ต้นทุนสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป	-	2.26	3.66	2.73	2.60	3.12	3.14	2.99	3.59	3.62	3.44	4.13	4.34	4.99	5.99
2.1.4 ต้นทุนจากสินค้าเกษตรอื่นๆ	-	16.21	40.30	23.43	22.31	26.77	26.94	25.66	30.79	30.98	29.50	35.41	35.63	33.93	40.72
รวมต้นทุนจากการขาย	566.17	879.70	1,231.92	725.13	1,015.26	1,218.32	1,225.93	1,167.55	1,401.06	1,409.82	1,342.69	1,611.22	1,621.47	1,545.12	1,854.14
2.2 ต้นทุนจากการให้บริการ	-	11.40	12.00	9.45	12.54	13.80	9.92	13.79	16.56	10.42	15.17	19.87	10.94	16.69	23.85
รวมต้นทุนจากการให้บริการ	-	11.40	12.00	9.45	12.54	13.80	9.92	13.79	16.56	10.42	15.17	19.87	10.94	16.69	23.85
รวมต้นทุนการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)	566.17	891.10	1,243.92	734.58	1,027.80	1,232.12	1,235.85	1,181.35	1,417.62	1,420.24	1,357.86	1,631.10	1,632.41	1,561.81	1,877.99
รวมกำไรขั้นต้นจากการขาย การให้บริการ	79.03	113.83	158.73	72.58	124.07	141.81	120.23	144.12	176.99	132.64	161.83	207.88	146.67	181.98	244.54
3. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน															
3.1 ค่าใช้จ่ายในการขาย	0.68	0.68	0.68	0.74	0.74	0.74	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
3.2 ค่าใช้จ่ายบริหาร															
- ค่าใช้จ่ายบุคคล (ที่ปฏิบัติงาน ออส.)	159.84	159.84	159.84	184.97	184.97	184.97	196.05	196.05	196.05	207.81	207.81	207.81	220.21	220.21	220.21
- ค่าใช้จ่ายบุคคล (ที่ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์)	4.50	4.50	4.50	4.80	4.80	4.80	5.10	5.10	5.10	5.40	5.40	5.40	5.80	5.80	5.80
- ค่าใช้จ่ายบุคคล (ที่ปฏิบัติงานโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร)	51.97	51.97	51.97	48.31	48.31	48.31	51.21	51.21	51.21	54.29	54.29	54.29	57.54	57.54	57.54
- ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	38.84	38.84	38.84	27.90	27.90	27.90	26.51	26.51	26.51	25.18	25.18	25.18	23.92	23.92	23.92
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ไม่รวมโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร	203.86	203.86	203.86	218.41	218.41	218.41	228.47	228.47	228.47	239.20	239.20	239.20	250.74	250.74	250.74
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	255.83	255.83	255.83	266.72	266.72	266.72	279.68	279.68	279.68	293.49	293.49	293.49	308.28	308.28	308.28
4. กำไรขาดทุนจากการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (EBITDA)	(134.16)	(100.28)	(56.36)	(158.62)	(106.57)	(92.24)	(123.70)	(103.83)	(79.88)	(124.80)	(100.24)	(64.10)	(125.47)	(95.48)	(43.95)
5. หัก ค่าเสื่อมราคา + ค่าตัดจำหน่าย	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15
6. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	(163.24)	(142.15)	(97.25)	(193.29)	(140.80)	(122.06)	(155.60)	(130.71)	(96.84)	(154.00)	(123.81)	(76.76)	(151.97)	(116.65)	(53.32)
7. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ (ไม่รวมโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร)	(111.27)	(90.18)	(45.28)	(144.98)	(92.49)	(73.75)	(104.39)	(79.50)	(45.63)	(99.71)	(69.52)	(22.47)	(94.43)	(59.11)	4.22

หมายเหตุ ประกอบการจัดทำประมาณการทางการเงิน

ปีงบประมาณ 2569 – 2573

ประมาณการทางการเงินฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้สมมติฐานการดำเนินงานตามแผนปรับบทบาทและทิศทางการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า (อคส.) ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2569 – 2573) โดยมุ่งเน้นการฟื้นฟูองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนในระยะกลางและระยะยาว

ซึ่งการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีเลวร้าย (Worst Case) กรณีฐาน (Base Case) กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) ทั้งนี้ ความแตกต่างของแต่ละกรณีสะท้อนระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ การขยายธุรกิจ และสถานะเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ จากการวิเคราะห์ทั้งกำไรขาดทุนเป็นดังนี้

1. รายได้จากการดำเนินงาน ประกอบด้วยรายได้จากการขายสินค้าและรายได้จากการให้บริการ โดยในช่วงปี 2569 เป็นระยะปรับปรุงภายในองค์กร รายได้ยังอยู่ในระดับจำกัด และจะเริ่มเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2570 เป็นต้นไป ตามการขยายช่องทางการจำหน่าย การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ รวมถึงการดำเนินธุรกิจเชิงรุกที่เชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และนโยบายภาครัฐ
2. รายได้จากธุรกิจใหม่และบริษัทลูก ได้ถูกรวมอยู่ในประมาณการตั้งแต่ปี 2570 เป็นต้นไป โดยในช่วงแรกเป็นการเตรียมความพร้อมและเริ่มดำเนินการ และจะเห็นผลเชิงพาณิชย์อย่างชัดเจนตั้งแต่ปี 2571 เป็นต้นไป
3. ต้นทุนการขายและต้นทุนการให้บริการ ประมาณการตามโครงสร้างต้นทุนเดิมและต้นทุนที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากการขยายธุรกิจ ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุนในระยะยาว
4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งประมาณการภายใต้สมมติฐานการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างรอบคอบ โดยเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าการเติบโตของรายได้ และสอดคล้องกับแผนการปรับโครงสร้างองค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. ประมาณการกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานในช่วงปี 2569 – 2570 ยังคงขาดทุน เนื่องจากอยู่ในระยะฟื้นฟูองค์กรและลงทุนเพื่อเตรียมความพร้อม อย่างไรก็ตาม คาดว่าจะเริ่มมีกำไรจากการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2571 เป็นต้นไป โดยเฉพาะในกรณีประมาณการแบบ Best Case
6. ประมาณการทางการเงินฉบับนี้ยังไม่รวมผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ สถานะเศรษฐกิจมหภาค ภัยธรรมชาติ หรือเหตุสุดวิสัยอื่น ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานจริงในอนาคต
7. ตัวเลขประมาณการดังกล่าวเป็นเพียงการประมาณการตามข้อมูล สมมติฐาน และแผนการดำเนินงาน ณ วันที่จัดทำ ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานจริงอาจแตกต่างจากประมาณการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้น ประมาณการกำไรขาดทุนปี 2569 - 2573 จึงมีการเปลี่ยนแปลงจากประมาณการตามข้อเสนอในการทบทวนบทบาทองค์กร และทั้งนี้ อคส. มีแนวทางการดำเนินงานและประมาณการผลประกอบการขององค์กรคลังสินค้า (อคส.) ประจำปี 2569 – 2573 ดังนี้

ระยะที่ 1 (ปี 2569) : ดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างรายได้ใหม่ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือการปรับปรุงภายในและเตรียมความพร้อม

ในปี 2569 อคส. มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างรายได้ใหม่ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยในระหว่างปี อคส. ยังไม่สามารถสร้างผลกำไรได้ เนื่องจากอยู่ในช่วงของการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานจริง (On-the-Job Training) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้องและเป็นระบบ

ระยะที่ 2 (ปี 2570) : ดำเนินโครงการสร้างรายได้จากธุรกิจเดิม โดยเน้นการขยายช่องทางใหม่ พร้อมเตรียมความพร้อมโครงการเชิงรุกโดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงและภารกิจของภาครัฐ คือเริ่มสร้างรายได้ ขยายธุรกิจเดิม และเตรียมโครงการเชิงรุก

ในปี 2570 อคส. เริ่มดำเนินโครงการสร้างรายได้จากธุรกิจเดิม โดยมุ่งเน้นการขยายช่องทางการจำหน่ายใหม่ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินโครงการเชิงรุกที่เชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และภาครัฐ อคส. ได้วางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ ข้าวโอชา กาแฟ ผลไม้ กระเทียมหอมหัวใหญ่ หอมแดง และสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ พร้อมทั้งขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังประชาชนในชุมชนการเคหะ หน่วยงานราชการ โรงงาน ร้านค้า โรงแรม และศูนย์อาหาร นอกจากนี้ ยังมีแผนดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูก และพัฒนาบริการใหม่ อาทิ การตรวจสอบหัวจ่ายน้ำมัน การดำเนินโครงการสิทธิพิเศษทางการค้า (สินค้า เช่น ข้าวโพดและน้ำมันปาล์ม) คลังจัดเก็บเอกสาร การตรวจสอบมาตรฐานคลังสินค้าและโลจิสติกส์ฮาลาล ตลอดจนธุรกิจโซ่ความเย็น (Cold Chain) ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้ผลประกอบการของ อคส. ดีขึ้นประมาณ 50% ในกรณีประมาณการแบบ Best Case

ระยะที่ 2 (ปี 2571) : ขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการแสดงหารายได้ และมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ในปีนี้เริ่มดำเนินโครงการสำคัญที่ได้เตรียมความพร้อมไว้ในปีก่อนหน้า คือขับเคลื่อนธุรกิจใหม่เต็มรูปแบบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน

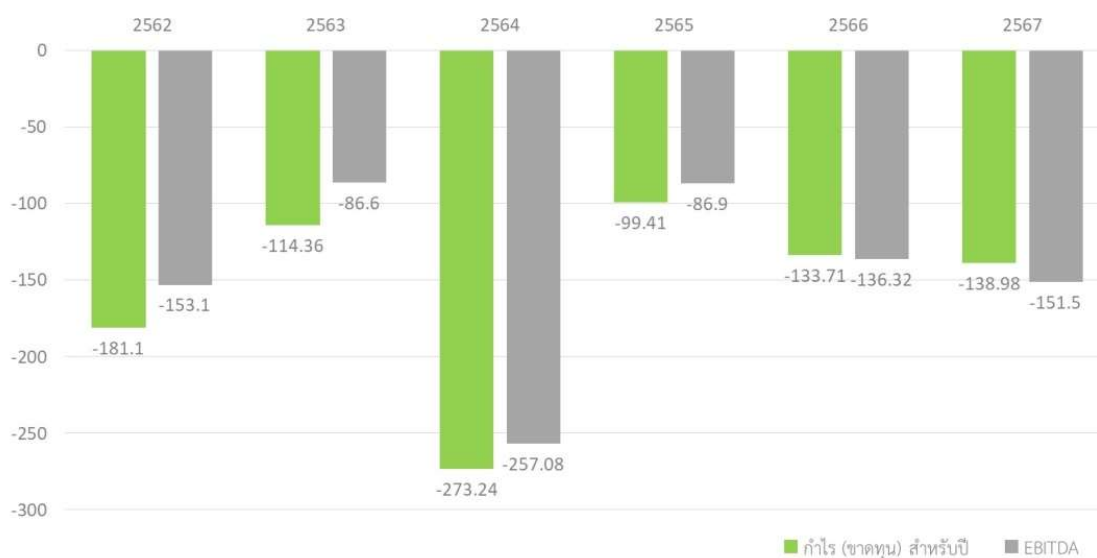
ในปี 2571 อคส. จะขับเคลื่อนโครงการเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และนโยบายของภาครัฐ พร้อมมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมในทุกมิติ ปีนี้จะเป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ (New Business) อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีการขับเคลื่อนบริษัทลูกอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา เพิ่มบริการใหม่และจัดสรรบุคลากรบางส่วนให้ปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ ซึ่งจะช่วยลดการขาดทุนและนำ อคส. กลับสู่สถานะมีกำไร ทั้งนี้ คาดว่าผลประกอบการในกรณีประมาณการแบบ Best Case จะปรับตัวดีขึ้น

ระยะที่ 3 (ปี 2572-2573) : เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ และมีผลกำไรโดยการขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่การแสดงหารายได้ และมุ่งเน้นการนำนวัตกรรมใช้เพื่อให้องค์กรเข้าสู่องค์กรอัจฉริยะ

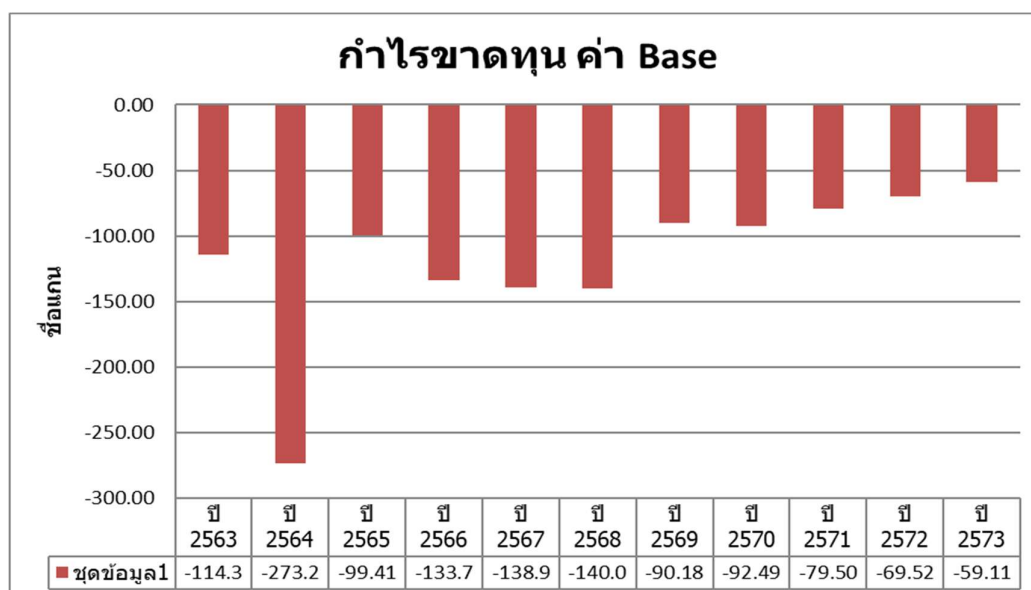
ในปี 2572-2573 อคส. จะขับเคลื่อนโครงการขับเคลื่อนโครงการเมืองแห่งสินค้าเกษตรและอุปโภคบริโภคทันสมัยครบวงจร (Farm & Beyond” Township) พัฒนาลังสินค้าเกษตรอัจฉริยะแห่งเอเชีย

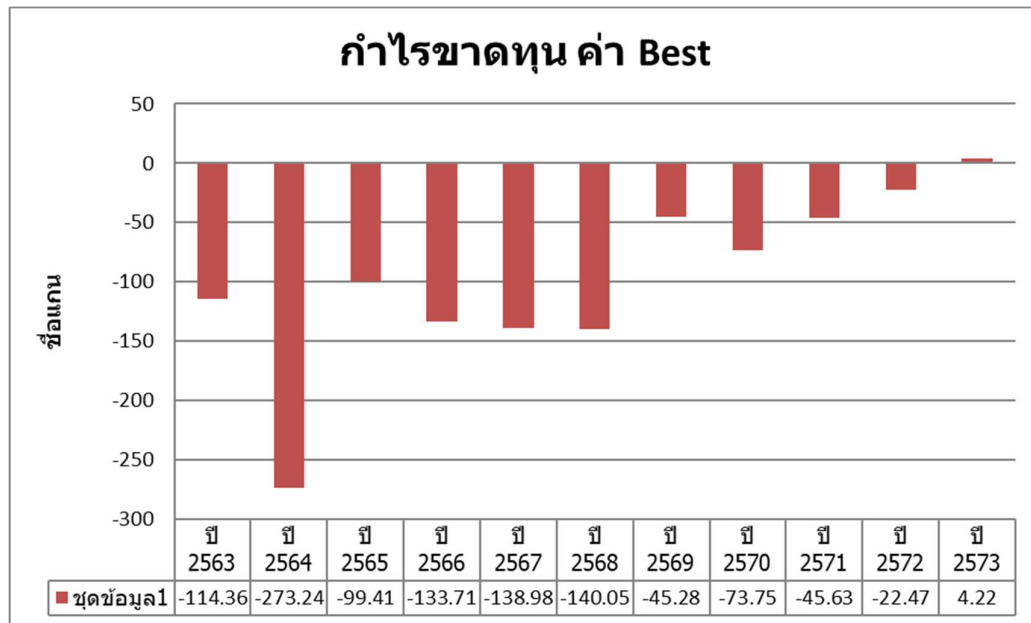
จัดทำแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรคลังสินค้าสู่องค์กรอัจฉริยะ (PWO Smart Transformation) และเกษตรกรอัจฉริยะเพื่อความยั่งยืน (Smart Farmer for Sustainable) ซึ่งจะช่วยลดการขาดทุน และนำ อคส. กลับสู่สถานะมีกำไร ทั้งนี้ คาดว่าผลประกอบการในกรณีประมาณการแบบ Best Case จะปรับตัวดีขึ้น และสามารถสร้างผลกำไรได้

จากผลการดำเนินงาน ปี 2562 – 2567 ที่ผ่านมา อคส. มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ เนื่องจากมีรายได้จากการให้เช่าคลังสินค้า ที่ดิน ท่าเทียบเรือ และการจำหน่ายสินค้าข้าวและสินค้าอุปโภคบริโภค ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย และ อคส. ไม่มีรายได้จากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ตั้งแต่ปี 2558 ทำให้ อคส. มีผลกำไรจากการดำเนินงาน และเกิดผลขาดทุนในปี 2559 จนถึงปัจจุบัน ซึ่ง อคส. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในอัตราเท่าเดิมแต่รายได้ลดน้อยลง



หาก อคส. ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายแผนงาน/โครงการที่นำเสนอตามแนวทางการปรับปรุงองค์กรในการทบทวนบทบาททรัพย์สินทางธุรกิจข้างต้น ประกอบกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะทำให้ อคส. มีผลประกอบการดีขึ้น โดยจะสามารถลดการขาดทุนและมีผลกำไรในปี 2573 เป็นต้นไป





การจัดทำโครงสร้างองค์กรนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และข้อบังคับ องค์กรคลังสินค้าว่าด้วยการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2546 โดยในปัจจุบันองค์กรคลังสินค้ามี การแบ่งส่วนงานภายใน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2564) แสดงดังรูป



ทั้งนี้ อคส. มีการทบทวนโครงสร้างใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีร่างโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรคลังสินค้า ปี 2568 ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของ คณะกรรมการ อคส.

บทที่ 1

ข้อมูลทั่วไปขององค์การคลังสินค้า

1.1 ความเป็นมาและกฎหมายจัดตั้งองค์กร

สืบเนื่องจากช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นแก่การครองชีพมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนรัฐบาลในสมัยนั้น กระทรวงพาณิชย์ (เดิมชื่อ กระทรวงเศรษฐกิจ) ได้รับมอบหมายให้หามาตรการแก้ไขโดยรีบด่วน ด้วยเหตุนี้ กระทรวงพาณิชย์จึงจัดตั้งหอคลังสินค้ากลางในสังกัดของกรมการค้าภายใน ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2485 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือดำเนินการรักษาระดับราคาสินค้าอุปโภคบริโภคในท้องตลาดมิให้สูงขึ้นจนสร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชนทั่วไป ต่อมาในปี พ.ศ. 2487 หอคลังสินค้ากลางได้เปลี่ยนชื่อเป็น “คลังสินค้ากลาง” และยกฐานะเป็นกองคลังสินค้าในปีเดียวกัน โดยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กองคลังสินค้าได้ทำหน้าที่รับซื้อและจำหน่ายสิ่งของ ซึ่งรัฐบาลได้สั่งซื้อมาจากต่างประเทศ เช่น ฝ้าย เครื่องมือทางการเกษตรและยาโรค เพื่อจำหน่ายให้เกษตรกรทั่วราชอาณาจักรในราคาย่อมเยาและสั่งซื้อสินค้าที่จำเป็นแก่การครองชีพมาขายให้แก่ประชาชนทั่วไป เพื่อเป็นการรักษาระดับราคาสินค้าในประเทศ มิให้สูงมากเกินไป

กระทั่งปี พ.ศ. 2497 กระทรวงพาณิชย์ เล็งเห็นว่าภารกิจด้านคลังสินค้ามีความสำคัญต่อการพัฒนาการเกษตร จึงมีนโยบายให้ขยายคลังสินค้าให้กว้างขวางออกไป โดยจัดตั้งฉางข้าวและคลังสินค้าเพื่อใช้เป็นสถานที่รับซื้อ จัดเก็บ รับฝากข้าวและพืชผลทางการเกษตร เป็นการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ผลิตและเป็นศูนย์กลางทางการค้าของบริษัทจังหวัด โดยรัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “องค์การคลังสินค้า” ขึ้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2498 กำหนดให้ทุนขององค์การฯ เป็นจำนวนเงิน 125 ล้านบาท โดยรัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิม 10 ล้านบาท และจ่ายเพิ่มเติมเป็นคราวๆ ตามจำนวนที่รัฐบาลพิจารณาเห็นสมควร และในปี พ.ศ. 2540 ได้มีการแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งใหม่คือ “ทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค” เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แต่เดิมสถานที่ทำการขององค์การคลังสินค้า ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 2 ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 ก่อนย้ายมายังสำนักงานแห่งใหม่ที่ เลขที่ 563 ถนนนนทบุรี ตำบลบางกระสอ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ในทศวรรษที่ผ่านมาองค์การคลังสินค้าเผชิญกับปัญหาหลากหลายรูปแบบ แต่ด้วยความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาเศรษฐกิจไทยให้ก้าวหน้าด้วยการส่งเสริมและแก้ปัญหาราคาสินค้าในประเทศ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ทำให้องค์การคลังสินค้ากลายเป็นผู้บุกเบิกและผู้ให้บริการที่สำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรไทยและผู้บริโภค

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การคลังสินค้า

องค์การคลังสินค้า เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรไทยและผู้บริโภคมาโดยตลอด โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ตาม มาตรา 6 องค์การคลังสินค้ามีวัตถุประสงค์ การทำกิจกรรมทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งนี้ อกส. ได้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยความมุ่งมั่นตลอดมา ดังนี้

1) การบริหารจัดการโครงการตามนโยบายรัฐบาล เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเกษตรให้เท่าทันสถานการณ์ภายในประเทศในแต่ละปี องค์การคลังสินค้าเป็นเครื่องมือในการสร้างเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตรโดยดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลด้วยการแทรกแซงราคาสินค้า เมื่อผลผลิตในประเทศมีราคาตกต่ำเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรให้ขายสินค้าได้ในราคาที่เหมาะสม โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยรับฝากสินค้าและออกใบประทวนตามโครงการแทรกแซงสินค้าเกษตรในแต่ละปี ได้แก่ โครงการรับจำนำข้าวเปลือก โครงการแทรกแซงตลาดมันสำปะหลัง โครงการแทรกแซงตลาดข้าวโพดเลี้ยงสัตว์และโครงการแทรกแซงตลาดน้ำมันปาล์มดิบ

2) การดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการแข่งขันทางการตลาด แยกเป็น

2.1) ดำเนินธุรกิจการค้าสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภคและการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงที่ได้ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากกระทรวงพาณิชย์ ภายใต้ตรา “ข้าว อกส.” รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าราคาถูกเพื่อช่วยลดค่าครองชีพของผู้บริโภคในยามที่เกิดปัญหาภาวะเศรษฐกิจของประเทศ

2.2) ดำเนินธุรกิจคลังสินค้า รับฝากเก็บสินค้า ให้เช่าคลังสินค้าและคลังสินค้าห้องเย็น และให้บริการท่าเทียบเรือ

1.3 อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า ดังนี้

มาตรา 7 เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวใน มาตรา 6 ให้องค์การมีอำนาจ รวมถึง

1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จำนำ รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอนและรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่นๆ หรือทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร รับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้และดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ

2) ทำการผลิต การค้า การรับฝากขาย การสะสม การรวบรวมและการขนส่งสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค

3) ประกอบกิจการคลังสินค้าและกิจการเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค

4) ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การ รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนจำพวกจำกัด ความรับผิดชอบในห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือนิติบุคคลใด โดยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

5) กู้ ยืมเงิน ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

6) ให้กู้ ให้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

7) จัดตั้งโรงงาน โรงสี คลังสินค้าและร้านค้า

8) กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมการผลิต ตลอดจนกิจการค้าสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคของคนไทยทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

1.4 การดำเนินการในปัจจุบันและประเภทกิจการ

องค์การคลังสินค้า (อคส.) มีภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ให้ปริมาณผลผลิต คุณภาพ ราคาเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการของประชาชนภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ และอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.ฎ. ครอบคลุมและยืดหยุ่นเพียงพอในการสนับสนุนภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในหลายมิติ อาทิ

- การสนับสนุนภารกิจตามพระราชบัญญัติ ควบคุมโภคภัณฑ์ พ.ศ. 2495 เพื่อประโยชน์ด้านสวัสดิการของประชาชนตามสถานการณ์ที่จำเป็น

- การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ ว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ. 2542 เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านเศรษฐกิจและดูแลความเป็นธรรมของราคาสินค้าในตลาด

ในอดีต องค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้แสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งในการสนับสนุนนโยบายของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการดำเนินโครงการรับจำนำสินค้าทางการเกษตรตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่ง อคส. ได้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเททรัพยากรทุกด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณ และระบบการทำงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การทุ่มเท สรรพกำลังส่วนใหญ่ไปกับการกิจด้านการรับจำนำในระยะเวลายาวนาน ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการกิจด้านอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อคส. น้อยลง ส่งผลให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และขีดความสามารถในการกิจด้านอื่นที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กร อีกทั้งองค์กรยังขาดการสืบทอดตำแหน่งทำให้ปัจจุบันพนักงานในระดับบริหารว่าง ในทุกตำแหน่ง และกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่รองรับการดำเนินงาน อันเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการปรับบทบาทให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของภาครัฐในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุม

ปัจจุบัน อคส. อยู่ระหว่างการทบทวนบทบาท ภารกิจใหม่ และปรับโครงสร้างองค์กร และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับบทบาทเชิงรุกในการเป็นกลไกสนับสนุนกระทรวงพาณิชย์ และภาครัฐในยุคปัจจุบันอย่างยั่งยืน ดังนั้น การฟื้นฟูขีดความสามารถขององค์กร จึงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ อคส. ต้องดำเนินการ โดยเริ่มจากการสรรหาบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับบริหารให้ครบถ้วน และจัดทำแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัย รวมถึงการเสริมสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้ อคส. สามารถกลับมาทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ และภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

โดยในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 - 2573) อคส. มีเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละระยะดังนี้

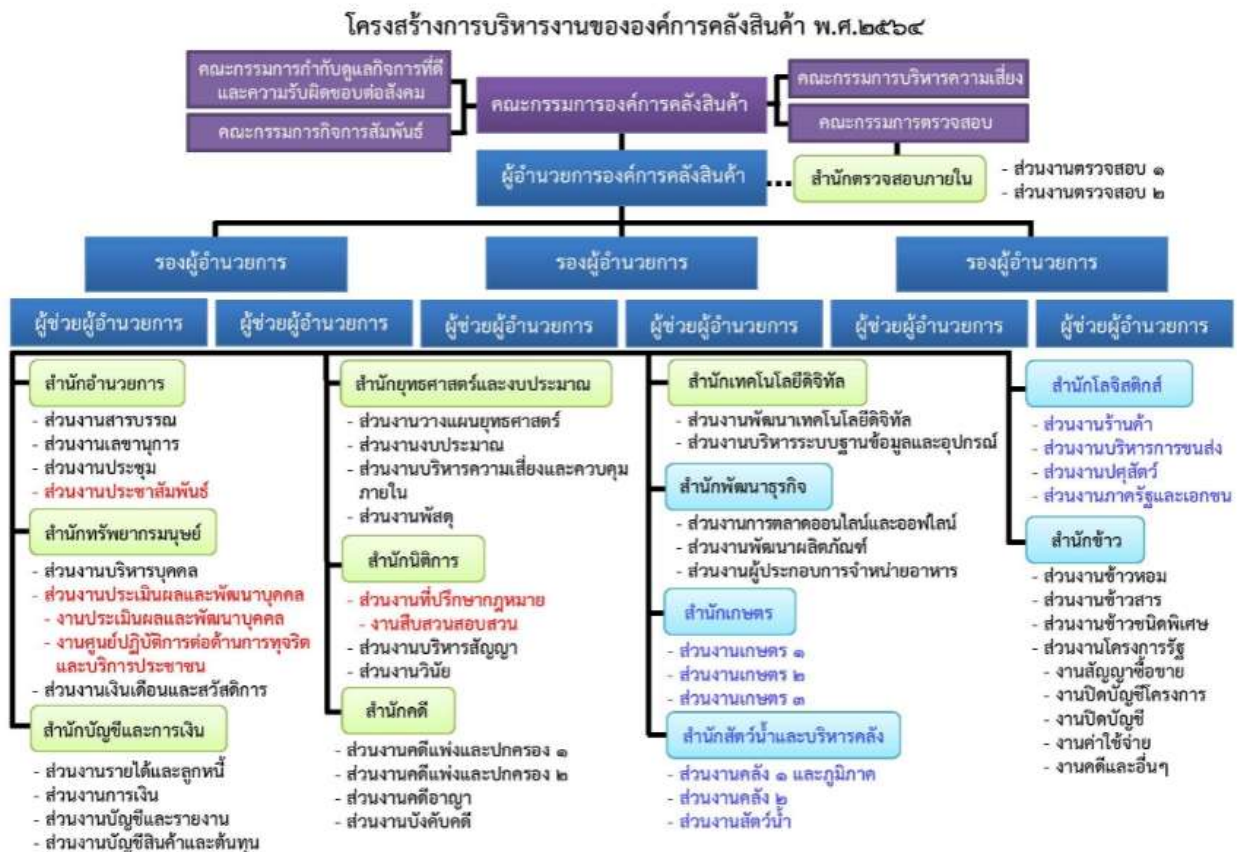
ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) แก้ไขปัญหาภายในองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานสร้างรายได้ใหม่

ระยะที่ 2 (ปีที่ 3) ขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการแสวงหารายได้

ระยะที่ 3 (ปีที่ 5) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ และมีผลกำไร

1.5 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

การจัดทำโครงสร้างองค์กรนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และข้อบังคับองค์การคลังสินค้าว่าด้วยการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2546 โดยในปัจจุบันองค์การคลังสินค้ามีการแบ่งส่วนงานภายใน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2564) แสดงดังรูปที่ 1-1



รูปที่ 1-1 โครงสร้างองค์การคลังสินค้า

ทั้งนี้ อคส. อยู่ระหว่างการทบทวนโครงสร้าง และกรอบอัตรากำลังใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมี ร่างโครงสร้างการบริหารงานขององค์การคลังสินค้า ปี พ.ศ. 2568 ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้บริหารและคณะกรรมการ อคส.

กรอบอัตรากำลังพนักงาน อคส. ตามโครงสร้างการบริหารงาน ปัจจุบัน

หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ.2564	อัตรากำลัง			ลูกจ้าง
	กรอบ	ครอง	ว่าง	
ผู้บริหาร	22	5	17	0
- รองผู้อำนวยการ อคส. (ระดับ 11)	3	2	1	0
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อคส. ระดับ 10	6	3	3	0
- ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 9) (กรอบจริง 13 อัตรา)	13	0	13	0
1. สำนักตรวจสอบภายใน	10	7	3	0
1.1 ส่วนงานตรวจสอบ 1	5	4	1	0
1.2 ส่วนงานตรวจสอบ 2	5	3	2	0
2. สำนักผู้อำนวยการ	24	22	2	4
2.1 ส่วนงานสารบรรณ	4	4	0	4
2.2 ส่วนงานเลขานุการ	5	4	1	0
2.3 ส่วนงานประชุม	5	5	0	0
2.4 ส่วนงานประชาสัมพันธ์	10	9	1	0
3. สำนักทรัพยากรมนุษย์	64	16	48	0
3.1 ส่วนงานบริหารบุคคล	51	4	47	0
3.2 ส่วนงานประเมินผลและพัฒนาบุคคล	1	1	0	0
3.2.1 งานประเมินผลและพัฒนาบุคคล	3	3	0	0
3.2.2 งานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและบริการประชาชน	4	3	1	0
3.3 ส่วนงานเงินเดือนและสวัสดิการ	5	5	0	0
4. สำนักบัญชีและการเงิน	55	54	1	0
4.1 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	1	1	0	0
4.2 ส่วนงานรายได้และลูกหนี้	9	8	1	0
4.3 ส่วนงานการเงิน	13	13	0	0
4.4 ส่วนงานบัญชีและรายงาน	18	18	0	0
4.5 ส่วนงานบัญชีสินค้าและต้นทุน	14	14	0	0
5. สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ	40	38	2	4
5.1 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ	1	1		
5.2 ส่วนงานวางแผนยุทธศาสตร์	9	8	1	0
5.3 ส่วนงานงบประมาณ	7	7	0	0
5.4 ส่วนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	10	10	0	1
5.5 ส่วนงานงานพัสดุ	13	12	1	3

หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ.2564	อัตรากำลัง			ลูกจ้าง
	กรอบ	ครอง	ว่าง	
6. สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	12	12	0	0
6.1 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	1	1	0	0
6.2 ส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	7	7	0	0
6.3 ส่วนงานบริหารระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์	4	4	0	0
7. สำนักนิติการ	13	13	1	0
7.1 ส่วนงานที่ปรึกษากฎหมาย	5	5	0	0
7.2 ส่วนงานบริหารสัญญา	4	4	0	0
7.3 ส่วนงานงานวินัย	4	4	1	0
8. สำนักคดี	20	16	4	3
8.1 ส่วนงานคดีแพ่งและปกครอง 1	4	3	1	0
8.2 ส่วนงานคดีแพ่งและปกครอง 2	6	6	0	0
8.3 ส่วนงานคดีอาญา	7	5	2	0
8.4 ส่วนงานบังคับคดี	3	2	1	3
9. สำนักพัฒนาธุรกิจ	27	27	0	1
9.1 ส่วนงานการตลาดออนไลน์และออฟไลน์	6	6	0	1
9.2 ส่วนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	5	5	0	0
9.3 ส่วนงานผู้ประกอบการจำหน่ายอาหาร	16	16	0	0
10. สำนักโลจิสติกส์	44	41	3	1
10.1 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักโลจิสติกส์	1	1	0	0
10.2 ส่วนงานร้านค้า	11	11	0	0
10.3 ส่วนงานบริหารการขนส่ง	15	14	1	1
10.4 ส่วนงานปศุสัตว์	5	5	0	0
10.5 ส่วนงานภาครัฐและเอกชน	12	10	2	0
11. สำนักข้าว	103	100	3	5
11.1 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักข้าว	1	1	0	0
11.2 ส่วนงานข้าวหอม	14	14	0	0
11.3 ส่วนงานข้าวสาร	14	14	0	0
11.4 ส่วนงานข้าวชนิดพิเศษ	14	13	0	0
11.5 ส่วนงานโครงการรัฐ	1	1	0	1
11.5.1 งานสัญญาซื้อขาย	12	12	0	0
11.5.2 งานปิดบัญชีโครงการ	5	5	0	0
11.5.3 งานปิดบัญชี	10	10	0	3
11.5.4 งานค่าใช้จ่าย	13	13	0	0

หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ.2564	อัตรากำลัง			ลูกจ้าง
	กรอบ	ครอง	ว่าง	
11.5.5 งานคดีและอื่นๆ	19	17	2	1
12. สำนักเกษตร	11	11	0	0
12.1 ส่วนงานเกษตร 1	5	5	0	0
12.2 ส่วนงานเกษตร 2	4	4	0	0
12.3 ส่วนงานเกษตร 3	2	2	0	0
13. สำนักสัตว์น้ำและบริหารคลัง	35	34	1	7
13.1 พนักงานคลังสินค้า 7	1	1	0	0
13.2 ส่วนงานคลัง 1 และภูมิภาค	13	13	0	1
13.3 ส่วนงานคลัง 2	15	15	0	6
13.4 ส่วนงานสัตว์น้ำ	6	5	1	0
รวม	480	396	84	25

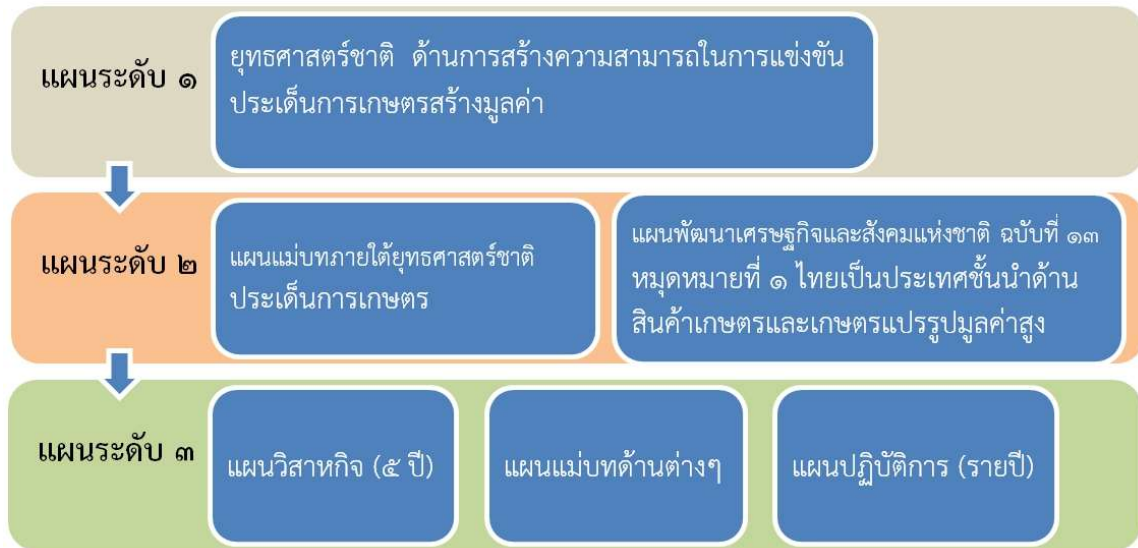
ที่มา : ข้อมูลจากสำนักทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2569

ตามข้อบังคับองค์การคลังสินค้าว่าด้วยการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2567

บทที่ 2

กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์

2.1 ความสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ



2.1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) รัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ณ วันที่ 8 ตุลาคม พุทธศักราช 2561 (ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก วันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2561) เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุข ของคนไทยทุกคน โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านความมั่นคง
- 2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์
- 4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยองค์การคลังสินค้า มีภารกิจสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในยุทธศาสตร์ที่ 2 (ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ตามพระราชบัญญัติการ จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 10 วรรคแรก บัญญัติว่า “เมื่อมี พระบรมราชโองการประกาศใช้ ยุทธศาสตร์ชาติแล้ว ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้านจัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่

กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน เสนอคณะรัฐมนตรี 2 แผนแม่บทที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้มีผลผูกพันหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทด้วย โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบด้วย 23 แผนแม่บท แต่ละด้าน ดังนี้ ด้าน (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) การอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม แผนแม่บทฯ ที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในการพัฒนา ประเทศที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการทำให้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่บัญญัติให้สามารถแก้ไขเพิ่มเติมแผนแม่บทฯ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือความจำเป็นของประเทศได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะรัฐมนตรีแล้ว ซึ่งยังคงจำนวน 23 ประเด็น โดยเป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีผลผูกพันให้ทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างบูรณาการรวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและส่งผลให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยองค์การคลังสินค้ามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) ในประเด็นที่ 3 ด้านการเกษตร

การเกษตรสร้างมูลค่า

ประเทศไทย เป็นหนึ่งในผู้เล่นสำคัญด้านการผลิตและการค้าสินค้าเกษตรในเวทีโลกด้วยพื้นฐานทางพืชเกษตรเขตร้อนและมีข้อได้เปรียบด้านความหลากหลายทางชีวภาพ ที่สามารถพัฒนาต่อยอดโครงสร้างธุรกิจการเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม เน้นเกษตรคุณภาพสูงและขับเคลื่อนการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพการผลิตทั้งเชิงปริมาณ มูลค่าและความหลากหลายของสินค้าเกษตร เพื่อรักษาฐานรายได้เดิมและสร้างฐานอนาคตใหม่ที่สร้างรายได้สูง ทั้งเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรปลอดภัย เกษตรชีวภาพ เกษตรแปรรูปและเกษตรอัจฉริยะ เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น

โดยองค์การคลังสินค้ามีการกิจสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการเกษตรสร้างมูลค่า¹ ในด้านแผนย่อยดังนี้

เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น

การพัฒนาและต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นซึ่งครอบคลุมสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะพื้นที่ สินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทย สินค้าศิลปาชีพ สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ รวมถึงสินค้าสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์และพืชผลเกษตรและผลไม้เขตร้อน โดยการนำจุดเด่นของอัตลักษณ์พื้นถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยมาใช้ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มี

มูลค่าเพิ่มสูง รวมทั้งสินค้าที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ซึ่งมีความโดดเด่นจากทำเลที่ตั้งในเขตโซนร้อน และความหลากหลายของผลผลิตทางการเกษตรของไทยในแต่ละพื้นที่ที่มีเอกลักษณ์และนำมาผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนา

1) ส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ด้วยการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาวัฒนธรรมและเทคโนโลยีการพัฒนากระบวนการผลิตและบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้มีสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นออกสู่ตลาดสม่ำเสมอถึงสินค้าเกษตรนอกฤดูกาล ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย

2) ส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับความสามารถของเกษตรกรและชุมชนในการพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เพื่อสร้างรายได้ให้กับเกษตรกร และผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3) สร้างอัตลักษณ์หรือนาเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดให้กับสินค้า รวมทั้งการสร้างความแตกต่างและโดดเด่นของสินค้าในแต่ละท้องถิ่นและสร้างตราสินค้าของเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ตลอดจนใช้ประโยชน์จากเอกลักษณ์แต่ละพื้นที่ในการเชื่อมโยงไปสู่ภาคการผลิตอื่น เช่น การท่องเที่ยวและบริการและส่งเสริมการบริโภคสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นในระดับประเทศและเพื่อการส่งออกไปยังตลาดโลก

เกษตรแปรรูป

การสร้างมูลค่า โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและแปรรูปสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ตลอดจนมีการสนับสนุนต่อยอดไปสู่สินค้าเกษตรขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะและผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง

แนวทางการพัฒนา

1) ส่งเสริมการพัฒนาและใช้วัตถุดิบ ผลผลิตทางการเกษตรที่เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการแปรรูปในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทานให้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร

2) ส่งเสริมการแปรรูป โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงองค์ความรู้และภูมิปัญญาที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพในการแปรรูป สร้างความแตกต่าง เพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์และสินค้าเกษตร รวมทั้งการผลักดันเทคโนโลยีและนวัตกรรมการแปรรูปสินค้าเกษตรขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะและผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์

3) สนับสนุนการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตหลังการเก็บเกี่ยวและการแปรรูป อาทิ บรรจุภัณฑ์อัจฉริยะ ควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย ติดตามผลิตภัณฑ์ระหว่างขนส่งและยืดอายุของอาหารและสินค้าเกษตรในบรรจุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า

4) ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าและขยายช่องทางการตลาดด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างเครื่องหมายทางการค้าและการปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

หมายเหตุ ¹ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตร การเกษตรสร้างมูลค่า ประกอบไปด้วยแผนย่อย 1 เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น 2 เกษตรปลอดภัย 3 เกษตรชีวภาพ 4 เกษตรแปรรูป 5 เกษตรอัจฉริยะ

2.1.2 ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 - 2570) เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการ บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติจำเป็นจะต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความสำคัญที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงของบริบท ทั้งจากภายนอกและภายในตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทัน่วงที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบายและกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลกและเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิต 4 และการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม จึงได้กำหนด เป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย (1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม มุ่งยกระดับขีดความสามารถ ในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญ ผ่านการผลักดันส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ ที่ตอบโจทย์พัฒนาการของสังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้ง ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม (2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับ โลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรมและคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและเอื้อต่อการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต (3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในเชิงรายได้ พื้นที่ ความมั่งคั่งและการแข่งขันของภาคธุรกิจ ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม กระจายโอกาสทางเศรษฐกิจ จัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งเพิ่มโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจให้เปิดกว้างและเป็นธรรม (4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน มุ่งลดการก่อมลพิษ ควบคู่ไปกับการผลักดันให้ เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับขีดความสามารถ ในการรองรับของระบบนิเวศ ตลอดจนลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน ภายใน ปี พ.ศ. 2593 และบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายใน ปี พ.ศ. 2608 (5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ภายใต้บริบทโลกใหม่ มุ่งสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาดและภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อ การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา

จำนวน 13 หมายเหตุ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึง สิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูง ต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยหมายเหตุทั้ง 13 ประการ มีดังนี้ (1) หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (2) หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน (3) หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก (4) หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง (5) หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค (6) หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัล ของอาเซียน (7) หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถ แข่งขันได้ (8) หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน (9) หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม (10) หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ (11) หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ (12) หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต (13) หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

โดยองค์การคลังสินค้ามีภารกิจสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 - 2570) ในหมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 สนับสนุนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตและแปรรูปแบบมุ่งเป้า โดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการนำงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของตลาด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัย มหาวิทยาลัยและสถาบันอาชีวศึกษา ภาคเอกชนและองค์กรเกษตรกรที่มีส่วนในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยและสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้พัฒนาเทคโนโลยีและผู้ใช้งาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและทำธุรกิจผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปมูลค่าเพิ่มสูงที่มีศักยภาพทางการตลาดในอนาคต โดยให้มีการจัดทำแผนที่นำทางสำหรับการพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปมูลค่าเพิ่มสูงรายผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจร เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.5 รณรงค์และส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีการตระหนัก เลือกใช้และบริโภคสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปที่ปลอดภัย มีคุณภาพสูงและได้มาตรฐาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดตลาดสินค้าคุณภาพในวงกว้างอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ย่อย 2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการมีการใช้สินค้าเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูปที่ได้คุณภาพ อาทิ ผลผลิตจากการเกษตรสำหรับใช้ในโรงพยาบาล โรงเรียนและเรือนจำ อาหารทางการแพทย์ ตลอดจนให้มีการพัฒนาและจัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศสาขาเกษตรแปรรูป

2.1.3 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์

แผนปฏิรูปราชการมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรหลักให้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าด้วยการตลาด 5.0 ภายในปี พ.ศ. 2570 ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน

- 1) พัฒนาศักยภาพทางการค้าของเกษตรกรและผู้ประกอบการ
 - 1.1) เกษตรกรและผู้ประกอบการในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นมูลค่าการค้าเพิ่มขึ้น
 - 1.2) ผู้ประกอบการได้รับการพัฒนาและส่งเสริมเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้น
- 2) พัฒนาระบบนิเวศทางการค้า
 - 2.1) ศักยภาพด้านการแข่งขันทางการค้าไทยเพิ่มขึ้น
 - 2.2) ประชาชนได้รับการคุ้มครองทางการค้า และสามารถเข้าถึงสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีราคาเป็นธรรม
- 3) สร้างขีดความสามารถการแข่งขันระหว่างประเทศ
 - 3.1) ประเทศไทยเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์กับประเทศคู่ค้าสำคัญ
 - 3.2) ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และการค้าชายแดนเพิ่มขึ้น
- 4) ยกย่ององค์กรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมธรรมาภิบาล
 - 4.1) องค์กรมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

2.1.4 ความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงพาณิชย์

นโยบายสำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงพาณิชย์

กระทรวงพาณิชย์ภายใต้การนำของ นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ เดินหน้ายุทธศาสตร์ “7 นโยบายสำคัญ” เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สอดรับกับบริบทเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ครอบคลุมทั้งการดูแลค่าครองชีพ การรักษาเสถียรภาพสินค้าเกษตร การพัฒนา SMEs และการเปิดตลาดการค้าใหม่ทั่วโลก

1. รับมือภาษีศุลกากร และการเจรจาการค้า

กระทรวงพาณิชย์เตรียมมาตรการรองรับผลกระทบจากการขึ้นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ 19% และการตรวจสอบสินค้าสวมสิทธิ์ โดยพัฒนาระบบตรวจสอบถิ่นกำเนิดสินค้าให้เชื่อมโยงและโปร่งใส พร้อมจัดอบรมผู้ประกอบการให้เข้าใจกฎเกณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ลดความเสี่ยง และรักษาความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทยในตลาดสหรัฐฯ

2. การค้าชายแดนไทย-กัมพูชา

เดินหน้าบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์ชายแดนผ่านโครงการ “Quick Big Win” เช่น มหกรรมธงฟ้าในพื้นที่ชายแดนและเมืองเศรษฐกิจ เพื่อช่วยลดค่าครองชีพประชาชน พร้อมเชื่อมโยงตลาดออนไลน์-ออฟไลน์ และเตรียมจัดงานการค้าชายแดนปี 2569 เพื่อขยายโอกาสทางการค้าสู่ประเทศเพื่อนบ้าน

3. FTA และบุกตลาดใหม่

เร่งผลักดันการเจรจาเขตการค้าเสรี (FTA) ให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ได้แก่

- FTA ไทย-EFTA ภายในไตรมาส 1 ปี 2569
- FTA ไทย-อียู ภายในไตรมาสแรกปี 2569
- CEPA ไทย-เกาหลีใต้ ภายในปี 2568

ควบคู่กับการส่งเสริมผู้ประกอบการ โดยเฉพาะ SMEs ให้ใช้สิทธิประโยชน์ภาษีผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

4. ดูแลค่าครองชีพประชาชน

กระทรวงพาณิชย์เดินหน้าควบคุมราคาสินค้าและบริการจำเป็น 57 รายการให้สอดคล้องกับต้นทุนจริงพร้อมขอความร่วมมือผู้ผลิตชะลอการปรับขึ้นราคาสินค้าหลัก เช่น น้ำมันปาล์ม นม ไข่ และบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปนอกจากนี้ยังจัด มหกรรมลดราคาสินค้า และ มหกรรมธงฟ้า ทั่วประเทศ เพื่อช่วยลดภาระค่าครองชีพ โดยมี “Quick Big Win” สำคัญคือ โครงการลดราคายาและเวชภัณฑ์ ร่วมมือกับโรงพยาบาลเอกชนเปิดเผยราคายาให้ประชาชนเลือกซื้อภายนอกได้ คาดช่วยลดค่าใช้จ่ายรวมกว่า 32,400 ล้านบาท

5. รักษาเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตร

กระทรวงพาณิชย์เน้นบริหารจัดการอุปสงค์-อุปทานอย่างเป็นระบบ ติดตามสถานการณ์และใช้มาตรการพุงราคาทันห่วงที่ พร้อมเตรียมรับมือผลผลิตข้าวช่วงปลายปี ด้วย 4 มาตรการหลัก เช่น สิ้นเชื้อชะลอการขาย และ เงินช่วยเหลือไร่ละ 1,000 บาท นอกจากนี้ ยังผลักดันการส่งออกสินค้าเกษตรสำคัญ เพื่อดูดซับผลผลิตส่วนเกิน และควบคุมการนำเข้าข้าวโพดที่มาจากกาฬสินธุ์ ลดแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมและรักษาราคาภายในประเทศ

6. เสริมแกร่งผู้ประกอบการ SMEs และเพิ่มมูลค่าสินค้าไทย

กระทรวงพาณิชย์บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร พัฒนาผู้ประกอบการด้านการเงิน การบริหารจัดการ และตลาดดิจิทัล ผ่าน DBD Academy พร้อมส่งเสริม สินค้า GI เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ทุเรียนชุมพร ไก่เบตงยะลา ผ้าทอนาหมื่นศรี และมะยงชิดแม่ย่าสุโขทัย รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมตลาดใหม่ ๆ เช่น “Coffee Fest and Rice Fest 2025” เพื่อเปิดโอกาสการขายและสร้างเครือข่ายธุรกิจ

7. ปรับกฎระเบียบและใช้เทคโนโลยี

กระทรวงพาณิชย์นำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและรับฟังเสียงประชาชนอย่างใกล้ชิด เช่น

- ระบบแจ้งเรื่องผ่าน LINE Application
- ระบบ AI ฟังเสียงจากข่าว เพื่อวิเคราะห์ปัญหา
- ระบบ “AI คิดค่า” ผู้ช่วยข้อมูลการค้าอัจฉริยะ

รวมถึงส่งเสริมการค้าดิจิทัลผ่าน Thailandpostmart ให้สินค้าท้องถิ่นเข้าถึงตลาดออนไลน์ได้มากขึ้น

“นโยบายทั้ง 7 ด้านนี้ สะท้อนความมุ่งมั่นของกระทรวงพาณิชย์ในการทำงานเชิงรุก ดูแลประชาชนทุกกลุ่ม สนับสนุนภาคธุรกิจ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และแข่งขันได้ในระดับโลก”

2.1.5 ความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570



แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 องค์การคลังสินค้า (อคส.) มีภารกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประเด็น การสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร

รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร ประกอบไปด้วย : องค์การคลังสินค้า (อคส.) การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) องค์การสะพานปลา (อสป.) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) และองค์การตลาด (อต.)

กรอบภารกิจของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

แนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยและพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรมในภาพรวม

2.1.6 ความสอดคล้องกับมติรัฐมนตรี

ข้าวเปลือก	10 ก.ค. 51 : คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติโครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปรัง ปี พ.ศ. 2551 โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบการออกหนังสือรับรองผู้ปลูกข้าวนาปรัง ปี พ.ศ. 2551 เพื่อให้เกษตรกรใช้เป็นหลักฐานในการนำข้าวเปลือกไปฝากไว้กับโรงสีที่ขึ้นทะเบียนกับองค์การคลังสินค้า (อคส.) โดย อคส. จะออกใบประทวนสินค้าให้แก่เกษตรกรนำมาจำนำกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยข้าวเปลือกที่เกษตรกรนำมาฝากไว้ โรงสีจะแปรสภาพเป็นข้าวสารแล้วนำไปเก็บรักษาไว้ในโกดังกล่าวซึ่งขึ้นทะเบียนไว้กับ อคส. เพื่รอการจำหน่ายต่อไป มีเป้าหมายปริมาณการรับจำนำ 2.5 ล้านตัน ข้าวเปลือก โดย อคส. เป็นผู้รับฝากและออกใบประทวนสินค้าตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2551 ถึง วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2551 ระยะเวลาโครงการตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2551 ถึง
------------	---

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551 กำหนดราคารับจำนำสำหรับข้าวเปลือกนาปรัง ปี พ.ศ. 2551 ในความชื้นไม่เกิน 15% ดังนี้ ข้าวเปลือกเจ้านาปรัง 100% ราคาตันละ 14,000 บาท ข้าวเปลือกเจ้านาปรัง 5% ราคาตันละ 13,800 บาท ข้าวเปลือกนาปรัง 10% ราคาตันละ 13,600 บาท ข้าวเปลือกเจ้านาปรัง 15% ราคาตันละ 13,200 บาท และข้าวเปลือกปทุมธานีชนิดสีตันข้าว 42 กรัม ราคาตันละ 14,000 บาท สำหรับงบประมาณค่าใช้จ่ายให้กระทรวงการคลัง (ธ.ก.ส.) ขอดกลลงในรายละเอียดกับสำนักงบประมาณต่อไป

9 ก.ย. 51 : คณะรัฐมนตรีอนุมัติดำเนินการโครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2551/52 โดยในส่วนของการใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ ฯ ที่จะใช้จ่ายจากเงินงบกลางประจำปี พ.ศ. 2552 วงเงิน 11,016.24 ล้านบาท นั้น เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีผลใช้บังคับแล้ว ให้นำหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตกลงในรายละเอียดกับสำนักงบประมาณก่อนดำเนินการ โดย จากเดิม ธ.ก.ส. เป็นหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบโครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี การผลิต 2551/52 เป็น ธ.ก.ส. อ.ต.ก. และ อคส. เป็นหน่วยงานหลักร่วมกันรับผิดชอบโครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2551/52 และให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และองค์การคลังสินค้ารับความเห็นของคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้าวเปลือกตามโครงการรับจำนำนั้น ควรนำระบบไซโล (SILO) มาใช้ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถรักษาคุณภาพของข้าวเปลือกได้ยาวนานและนำออกไปสีและจำหน่ายได้ในเวลาที่เหมาะสม

2 ต.ค. 55 : คณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ดำเนินโครงการรับจำนำข้าวเปลือก ปีการผลิต 2555/56 โดยเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เป็นต้นไป

1. พ.ย. 66 : คณะรัฐมนตรีขยายระยะเวลาโครงการข้าวตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีมติได้แก่

1) รับทราบปริมาณข้าวคงเหลือตามโครงการของรัฐบาลในคลังขององค์การคลังสินค้า ได้แก่โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2551/52 โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปรัง ปี พ.ศ. 2552 โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2554/55 โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปรัง ปี พ.ศ. 2555 โครงการรับจำนำข้าวเปลือก ปีการผลิต 2555/56 ครั้งที่ 2 และโครงการรับจำนำข้าวเปลือก ปีการผลิต 2556/57 ณ วันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2566 ปริมาณทั้งสิ้น 42,102.093 ตัน และมีคดีที่อยู่ระหว่างดำเนินการรวมทั้งสิ้น 1,404 คดี เป็นจำแนกเป็น อคส. 1,045 คดี (ปกครอง 246 คดี อายุ 799 คดี) อ.ต.ก. 359 คดี (ปกครอง 90 คดี อายุ 269 คดี)

2) เห็นชอบให้ขยายระยะเวลาโครงการข้าวตามนโยบายของรัฐบาลจำนวน 7 โครงการ ดังนี้ (1) โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปรัง ปี พ.ศ.2551 (2) โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2551/52 (3) โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปรังปี พ.ศ.2552 (4) โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2554/55 (5) โครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปรัง ปี พ.ศ. 2555 (6) โครงการรับจำนำข้าวเปลือก ปีการผลิต 2555/56 ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 และ (7)

	โครงการรับจำนำข้าวเปลือก ปีการผลิต 2556/57 จากสิ้นสุดเดือนกันยายน พ.ศ. 2566 เป็นจนวนกว่าคดีจะสิ้นสุดในชั้นศาล 3) มอบหมาย อคส. เร่งรัดดำเนินการระบายข้าวคงเหลือในคลังกลางของรัฐให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน พ.ศ. 2567 ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการโดยเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ 4) มอบหมาย อคส. และ อ.ต.ก. รายงานความคืบหน้าการดำเนินคดีรวมทั้งการดำเนินการทางกฎหมายให้ฝ่ายเลขานุการ นบข.เป็นประจำทุกปี เพื่อรายงาน นบข.ในการประชุมต่อไป
ข้าวโพด เลี้ยงสัตว์	10 เม.ย. 55 : คณะรัฐมนตรีให้คณะกรรมการนโยบายและมาตรการช่วยเหลือเกษตรกร (คชก.) พร้อมกันรองนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานๆ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณาในการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ขององค์การคลังสินค้า (อคส.) และให้นำความเห็นในครั้งนี้อย่าง อคส. ควรมีการวางแผนการนำเข้าและระบายผลผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์รายย่อยได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และไม่เกิดการขาดทุนจากการดำเนินการและควรเร่งนำเข้าก่อนผลผลิตฤดูกาลใหม่ที่จะออกสู่ตลาดในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อราคาข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่เกษตรกรขายได้ภายในประเทศให้ตกต่ำ รวมทั้งควรมีกลไกในการติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิดด้วย ในขณะเดียวกันต้องเร่งดำเนินการปิดบัญชีโครงการโดยเร็ว เพื่อลดภาระงบประมาณเงินแผ่นดินที่จะต้องนำไปชำระดอกเบี้ยเงินกู้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ ควรเร่งสนับสนุนการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมควบคู่ไปด้วย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งจะเป็นการช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเกษตรกรรายย่อย 21 ม.ค. 56 : คณะรัฐมนตรีอนุมัติในหลักการการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชาผ่านองค์การคลังสินค้า (อคส.) ตามที่กระทรวงพาณิชย์เสนอ ดังนี้ 1. ให้ อคส. นำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในอัตราภาษีนำเข้าร้อยละ 0 ช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 เพื่อส่งออกไปยังประเทศที่สาม ประมาณ 2 แสนตัน 2. ให้ อคส. นำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จากราชอาณาจักรกัมพูชาในอัตราภาษีนำเข้าร้อยละ 0 เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์ในประเทศ ช่วงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2556 ประมาณ 1 แสนตัน และเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2556 - มกราคม พ.ศ. 2557 ประมาณ 1.5 แสนตัน คณะกรรมการนโยบายอาหารร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปพิจารณารายละเอียดเพื่อบริหารจัดการช่วงเวลาและปริมาณการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้เหมาะสม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อปริมาณและราคาผลผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ภายในประเทศของไทย ทั้งนี้ ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์รับความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่เห็นควรว่ากระทรวงเกษตรและสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับ

	ความเข้มงวดในการกำกับดูแลการนำเข้าสินค้าเกษตรเข้ามาในราชอาณาจักร โดยการตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัย ทั้งศัตรูพืช โรคพืชและสัตว์ สารปนเปื้อนต่างๆ และความปลอดภัยด้านอาหาร โดยเฉพาะการนำเข้าตามแนวชายแดนต่างๆ อย่างเคร่งครัด รวมทั้งกระทรวงพาณิชย์ควรติดตามการนำเข้าเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการปริมาณและราคาข้าวโพดไม่ให้มีผลกระทบกับเกษตรกรในประเทศ ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย 3 ก.ย. 56 : ให้กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร่วมกันกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาราคาข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปี พ.ศ. 2556-2557 แต่ละขั้นตอนให้มีความรัดกุม ตามแนวทางการแก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำของรัฐบาลที่มุ่งเน้นให้เกษตรกรได้รับประโยชน์โดยตรงอย่างแท้จริง และให้กระทรวงพาณิชย์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเตรียมความพร้อมตามกระบวนการให้ครบถ้วน เพื่อให้ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในปีต่อไปจะสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและรัดกุม
น้ำมัน ปาล์ม	30 พ.ย. 47 : คณะรัฐมนตรีเห็นชอบการเปิดตลาดสินค้าเกษตรตามข้อผูกพันภายใต้ข้อตกลงการค้าโลกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ตามที่กระทรวงพาณิชย์เสนอการเปิดตลาดสินค้าเกษตร 22 รายการ สินค้ารายการใดจำเป็นต้องเปิดตลาดโดยมีปริมาณในโควตาอัตราภาษีในและนอกโควตาแตกต่างจากที่กำหนดให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบทุกรายการ สินค้าเป็นแต่ละครั้งไป ทั้งนี้หากมีการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีในภายหลัง กระทรวงการคลังจะออกประกาศแก้ไขตามมติคณะรัฐมนตรีเป็นกรณีๆ ไป และให้กระทรวงพาณิชย์ประกาศกำหนดหลักเกณฑ์หรือระเบียบบริหารการนำเข้าได้ตามความเหมาะสม โดยประสานกับหน่วยงานหรือคณะกรรมการนโยบายที่เกี่ยวข้องของแต่ละสินค้า 27 ส.ค. 62 : คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้เปิดตลาดน้ำมันปาล์มและน้ำมันเนื้อในเมล็ดปาล์มและบริหารการนำเข้า คราวละ 3 ปี (ปี พ.ศ. 2563 – 2565) โดยให้เป็นไปตามข้อผูกพันของทุกกรอบการค้า และมีการบริหารการนำเข้าเช่นเดียวกับความตกลงการค้าเกษตรภายใต้ข้อตกลงการค้าโลก (WTO) คือ ให้องค์การคลังสินค้าเป็นผู้มีสิทธินำเข้าและกระจายให้ผู้ผลิตภายในประเทศตามที่สมาคมโรงกลั่นน้ำมันปาล์มเป็นผู้จัดสรร 5 ก.ค.65 : คณะรัฐมนตรีอนุมัติการดำเนินโครงการผลักดันการส่งออกน้ำมันปาล์มเพื่อลดผลผลิตส่วนเกิน ปี พ.ศ. 2565 ทั้งนี้ ในการดำเนินการโครงการฯ จะพิจารณาสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสำหรับการส่งออกเฉพาะน้ำมันปาล์มดิบ เมื่อระดับสต็อกน้ำมันปาล์มดิบในประเทศสูงกว่า 300,000 ตัน และราคาน้ำมันปาล์มดิบในประเทศสูงกว่าราคาตลาดโลก วงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น เพื่อดำเนินโครงการฯ รวมทั้งสิ้น 309 ล้านบาท และเห็นชอบหลักเกณฑ์การขอรับการสนับสนุนค่าบริหารจัดการการส่งออกน้ำมันปาล์มดิบตามโครงการฯ ตามที่กระทรวงพาณิชย์เสนอ

2.1.7 การดำเนินการ/สิทธิประโยชน์ที่ได้รับในฐานะรัฐวิสาหกิจ

อคส. ไม่มีกฎหมายที่ให้สิทธิในการเป็นผู้ผลิตหรือจำหน่าย หรือผู้ดำเนินการแต่เพียงผู้เดียวและไม่มีกฎหมายในเรื่องของการออกใบอนุญาตและการให้สัมปทาน หรือการรับสัมปทานหรือกิจการที่ผูกขาด แต่ อคส. ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ ได้รับสิทธิให้ดำเนินการ ดังนี้

สิทธิในการนำเข้าและส่งออก อคส. ได้รับสิทธิชำระภาษีในโควตาตามพันธกรณีความตกลงสินค้าเกษตรจำนวน 3 ชนิด คือ ข้าวโพด น้ำมันปาล์ม และกระเทียม โดย อคส. ต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงพาณิชย์ และประกาศกระทรวงพาณิชย์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิชำระภาษีในโควตาตามพันธกรณีตามความตกลงการค้าโลก (WTO) สำหรับสินค้ากระเทียม ปี 2567 ถึงปี 2569 พ.ศ. 2566

- การบริหารการนำเข้าตามความตกลง WTO ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิชำระภาษีในโควตาตามพันธกรณีตามความตกลงการค้าโลก (WTO) สำหรับสินค้ากระเทียม ปี 2567 ถึง ปี 2569 พ.ศ. 2566 ให้องค์การคลังสินค้าเป็นผู้นำเข้าในโควตา ปริมาณ 65 ตัน

2) ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ ว่าด้วยการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิชำระภาษีในโควตาตามพันธกรณีตามความตกลงการค้าโลก (WTO) สำหรับสินค้าน้ำมันปาล์มและแฟรกชันของน้ำมันปาล์ม จะทำให้บริสุทธิ์หรือไม่ก็ตาม แต่ต้องไม่ตัดแปลงทางเคมีและน้ำมันเมล็ดเนื้อในเมล็ดปาล์ม สำหรับปี 2566 ถึงปี 2568 พ.ศ. 2566

- การบริหารการนำเข้าตามความตกลง WTO ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ ว่าด้วยการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิชำระภาษีในโควตาตามพันธกรณีตามความตกลงการค้าโลก (WTO) สำหรับสินค้าน้ำมันปาล์ม และแฟรกชันของน้ำมันปาล์ม จะทำให้บริสุทธิ์หรือไม่ก็ตาม แต่ต้องไม่ตัดแปลงทางเคมีและน้ำมันเมล็ดเนื้อในเมล็ดปาล์มสำหรับปี 2566 ถึงปี 2568 พ.ศ. 2566 ให้องค์การคลังสินค้าเป็นผู้นำเข้าในโควตา ปริมาณ 4,860 ตัน

3) ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิชำระภาษีตามพันธกรณีตามความตกลงการค้าโลก (WTO) สำหรับสินค้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปี 2568 พ.ศ. 2567

- การบริหารการนำเข้าตามความตกลง WTO ระเบียบกระทรวงพาณิชย์ว่าด้วยการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิชำระภาษีตามพันธกรณีตามความตกลงการค้าโลก (WTO) สำหรับสินค้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปี 2568 พ.ศ. 2567 ให้องค์การคลังสินค้าเป็นผู้นำเข้าในโควตา ปริมาณ 54,700 ตัน

4) ประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่องการนำเข้าข้าวโพดที่ใช้เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์เข้ามาในราชอาณาจักรตามความตกลงภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน สำหรับปี 2568 พ.ศ. 2567

- การบริหารการนำเข้าตามความตกลง AFTA ประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง การนำเข้าข้าวโพดที่ใช้เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์เข้ามาในราชอาณาจักรตามความตกลงภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน สำหรับปี พ.ศ. 2567 พ.ศ. 2566 กรณีองค์การคลังสินค้าเป็นผู้นำเข้า ต้องนำเข้าระหว่างวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2568 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 และต้องจัดทำแผนการจัดซื้อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านการผลิตการตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้ เพื่อไม่ให้กระทบต่อราคาผลผลิตในประเทศ

อย่างไรก็ตามแม้ อคส. จะมีโควตานำเข้าสินค้าเกษตรดังกล่าวข้างต้นแล้ว แต่หากมีการดำเนินการต้องมีการนำเสนอแผนดำเนินการต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลสินค้าเกษตร ซึ่งการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อราคาและผลผลิตในประเทศ

สิทธิในการจำหน่ายสินค้าให้หน่วยงานราชการ อคส. เป็น 1 ใน 5 หน่วยงาน ที่สามารถดำเนินการ จัดหาข่าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อจำหน่าย โดยปฏิบัติตามกฎกระทรวง เรื่องกำหนดพัสดุ และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563

2.2 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

1) นโยบายการเงินและการคลัง

นโยบายการเงิน

25 มิ.ย. 68 คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติ 6 ต่อ 1 เสียง ให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ ที่ร้อยละ 1.75 ต่อปี ทั้งนี้ 1 เสียง ให้ลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายร้อยละ 0.25 จากร้อยละ 1.75 เป็นร้อยละ 1.50 เห็นควรให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับจังหวะเวลาและประสิทธิภาพของนโยบายการเงินภายใต้ บริบทที่มีความไม่แน่นอนสูงและขีดความสามารถของนโยบายการเงิน (policy space) มีจำกัด กนง. คาดเศรษฐกิจ ไทย ปี พ.ศ. 2568 และ 2569 มีแนวโน้มขยายตัวที่ร้อยละ 2.3 และ 1.7 ตามลำดับ ประเมินการนี้ได้รวมโครงการ กระตุ้นเศรษฐกิจ 1.15 แสนล้านบาท และอยู่ภายใต้สมมติฐานที่ไทยถูกเรียกเก็บภาษีนำเข้าจากสหรัฐฯ 18% ครั้งหนึ่งของที่เคยประกาศไว้ ณ วันที่ 2 เม.ย. ปี พ.ศ. ขณะที่ประเทศอื่นถูกเรียกเก็บ 10%

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

นโยบายการคลัง

24 มิ.ย. 68 คณะรัฐมนตรี (ครม.) เห็นชอบมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจฯ โดยหลักการเป็นโครงการที่มีความสำคัญสูงจาก 50 หน่วยรับงบประมาณ จำนวน 481 โครงการ 8,939 รายการ วงเงินรวมทั้งสิ้น 115,375.2715 ล้านบาท คาดว่าจะส่งผลให้เศรษฐกิจขยายตัวได้ 0.4% เกิดการจ้างงานประมาณ 7.4 ล้านคน วงเงินการจ้างงานประมาณ 34,000 ล้านบาท

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

2) อัตราเงินเฟ้อ

สรุปประมาณการเศรษฐกิจและเงินเฟ้อ ณ วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2568

ร้อยละ	ปี พ.ศ. 2567*	ปี พ.ศ. 2568	ปี พ.ศ. 2569
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	2.5	2.3	1.7
อัตราเงินเฟ้อทั่วไป	0.4	0.5	0.8
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน	0.6	1.0	0.9

ดัชนีราคาผู้บริโภคของไทย เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2567 เท่ากับ 108.84 เมื่อเทียบกับเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2566 ซึ่งเท่ากับ 107.19 ทำให้อัตราเงินเฟ้อทั่วไป สูงขึ้นร้อยละ 1.54 (YoY) โดยมีปัจจัยสำคัญ จากการสูงขึ้นของราคาสินค้าในกลุ่มพลังงาน ได้แก่ ค่ากระแสไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยชั่วคราวจากฐานราคาต่ำในปี ก่อน น้ำมันเบนซินและแก๊สโซฮอล์ตามสถานการณ์ราคาพลังงานในตลาดโลก รวมถึงผักสดและไข่ไก่ เนื่องจาก สภาพอากาศร้อนส่งผลให้ปริมาณผลผลิตออกสู่ตลาดน้อยลง สำหรับราคาสินค้าและบริการ อื่น ๆ ส่งผลกระทบต่อ ภาวะเงินเฟ้อไม่มากนัก อัตราเงินเฟ้อของไทยเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ข้อมูลล่าสุดเดือนเมษายน พ.ศ. 2567

พบว่า อัตราเงินเฟ้อของไทย สูงขึ้นร้อยละ 0.19 ซึ่งยังคงอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีอัตราเงินเฟ้อต่ำ โดยอยู่ระดับต่ำอันดับ 6 จาก 129 เขตเศรษฐกิจ ที่ประกาศตัวเลขและอยู่ในระดับต่ำสุดในอาเซียนจาก 7 ประเทศที่ประกาศตัวเลข (สปป.ลาว เวียดนาม สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย) อัตราเงินเฟ้อทั่วไปที่สูงขึ้นร้อยละ 1.54 (YoY) ในเดือนนี้ มีการเคลื่อนไหวของราคาสินค้าและบริการ ดังนี้ หมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ สูงขึ้นร้อยละ 1.13 จากการสูงขึ้นของราคาสินค้าสำคัญ กลุ่มอาหารสด อาทิ ผักสด (ถั่วงอก ถัวยาว มะเขือเทศ มะเขือ กะหล่ำปลี ชিং ผักชี) ผลไม้สด (มะม่วง องุ่น กล้วยหอม) ข้าวสารเจ้า ข้าวสารเหนียว ไข่ไก่และไข่เป็ด กลุ่มอาหารบริโภคในบ้าน และนอกบ้าน (กับข้าวสำเร็จรูป ก๋วยเตี๋ยว อาหารตามสั่ง ข้าวราดแกง) กลุ่มเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ (กาแฟสำเร็จรูป น้ำหวาน) และกลุ่มเครื่องประกอบอาหาร (น้ำตาลทราย น้ำพริกแกง มะพร้าว (ผลแห้ง/ขูด)) ขณะที่ยังมีสินค้าอีกหลายรายการที่ราคาลดลง อาทิ เนื้อสุกร มะนาว ปลาทุบ น้ำมันพืชและกระเทียม เป็นต้น หมวดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อาหารและเครื่องดื่ม สูงขึ้น ร้อยละ 1.84 จากการสูงขึ้นของราคาสินค้าสำคัญ โดยเฉพาะ กลุ่มน้ำมันเชื้อเพลิง (แก๊สโซฮอล์ 91 95 และ E20 น้ำมันเบนซิน 95) กลุ่มเคหสถาน (ค่ากระแสไฟฟ้า ค่าเช่าบ้าน) กลุ่มค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล (แปรงทาสี ยาสีฟัน ค่าแต่งผมสตรี) กลุ่มยาสูบและเครื่องดื่มมีแอลกอฮอล์ (สุรา บุหรี่ ไวน์) อย่างไรก็ตาม ยังมีสินค้าสำคัญหลายรายการที่ราคาลดลง อาทิ น้ำมันดีเซล ผงซักฟอก ผลิตภัณฑ์ป้องกันและบำรุงผิว สบู่ตัว เสื้อยืดบุรุษและสตรี และเสื้อเชิ้ตบุรุษและสตรี เป็นต้น เงินเฟ้อพื้นฐาน (เงินเฟ้อทั่วไป เมื่อหักอาหารสดและพลังงานออก) สูงขึ้นร้อยละ 0.39 (YoY) เร่งตัวขึ้นเล็กน้อย จากเดือนเมษายน พ.ศ. 2567 ที่สูงขึ้นร้อยละ 0.37 (YoY) ดัชนีราคาผู้บริโภคเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2567 เมื่อเทียบกับเดือนเมษายน พ.ศ. 2567 สูงขึ้นร้อยละ 0.63 (MoM) ตามการสูงขึ้นของหมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ร้อยละ 1.37 ปรับสูงขึ้นตามราคาผักสด (มะเขือ ถั่วงอก ถัวยาว มะเขือเทศ ต้นหอม กะหล่ำปลี พริกสด) ไข่ไก่ เนื้อสุกร และผลไม้สด (แตงโม มะม่วง กล้วย น้ำว้า) ขณะที่ มะนาว ข้าวสารเจ้า ส้มเขียวหวานและนมเปรี้ยว ราคาปรับลดลงจากเดือนที่ผ่านมา และหมวดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อาหารและ เครื่องดื่ม สูงขึ้นร้อยละ 0.09 ตามการสูงขึ้นของราคาน้ำมันดีเซล อย่างไรก็ตาม ยังมีสินค้าสำคัญที่ราคาปรับลดลง อาทิ ค่าโดยสารเครื่องบิน ผลิตภัณฑ์ซักผ้า (น้ำยาซักแห้ง) และสารกำจัดแมลง เป็นต้น ดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไป เฉลี่ย 5 เดือน (มกราคม – พฤษภาคม) ของปี พ.ศ. 2567 เทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2566 ลดลงร้อยละ 0.13 (AoA) 2 แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อทั่วไปเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 คาดว่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอลง โดยมีสาเหตุสำคัญ จาก (1) ผลกระทบจากฐานราคาต่ำของค่ากระแสไฟฟ้าลดลง (2) การต่ออายุมาตรการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าของครัวเรือน อีก 4 เดือน (พ.ค. – ส.ค. พ.ศ. 2567) (3) ราคาพืชผลทางการเกษตร โดยเฉพาะผักสดมีแนวโน้มลดลง หลังสิ้นสุดสภาพอากาศร้อนจัด และเข้าสู่ฤดูฝนอย่างเป็นทางการ และ (4) การเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ระดับต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการมีข้อจำกัดในการส่งผ่านต้นทุนไปยังราคาขาย รวมทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่มีการทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ขณะที่ปัจจัยที่ทำให้สินค้าบางชนิดยังอยู่ในระดับสูง ได้แก่ (1) ราคาน้ำมันดีเซลภายในประเทศ ซึ่งปรับมาอยู่ที่ 33.00 บาทต่อลิตร สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน และ (2) ความไม่แน่นอนจากผลกระทบของความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ อาจทำให้ราคา น้ำ มันและค่าระวางเรือปรับตัวสูงขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการนำเข้าสินค้าปรับตัวสูงขึ้นตาม ทั้งนี้ กระทรวงพาณิชย์ยังคงคาดการณ์อัตราเงินเฟ้อทั่วไป ปี พ.ศ. 2567 อยู่ระหว่างร้อยละ 0.0 – 1.0 (ค่ากลาง ร้อยละ 0.5) ซึ่งเป็นอัตราที่สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน และหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จะมีการทบทวนอีกครั้ง ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคโดยรวม เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2567 ปรับตัวเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 52.4 จากระดับ 51.9 ในเดือนก่อนหน้า และปรับเพิ่มขึ้นเป็นเดือนแรกหลังจากลดลงต่อเนื่อง 6 เดือน (ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2566) และอยู่ในช่วงเชื่อมั่นติดต่อกันเป็นเดือนที่ 18 (ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2565) สำหรับดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภค ในปัจจุบันปรับลดลงมาอยู่ที่ระดับ 44.1 จากระดับ 44.5 ขณะที่ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคในอนาคต (3 เดือนข้างหน้า) ปรับเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 57.9 จากระดับ 56.8 สาเหตุการปรับเพิ่มขึ้นโดยรวม

คาดว่ามาจาก (1) ภาคการท่องเที่ยว ขยายตัวต่อเนื่อง ส่งผลดีต่อภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เกิดการจ้างงานและเพิ่มรายได้ (2) การเร่งเบิกจ่ายงบประมาณ ปี พ.ศ.2567 จะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจส่งผลให้เศรษฐกิจไทยในครึ่งปีหลังของ ปี พ.ศ. 2567 ขยายตัวเพิ่มขึ้น และ (3) ภาคการส่งออกที่มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ภาคการผลิตในช่วงครึ่งปีหลังปรับตัวดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภค ยังกังวลเศรษฐกิจไทยที่ฟื้นตัวช้า ราคาพลังงานและค่าครองชีพและอัตราดอกเบี้ยที่ยังอยู่ในระดับสูง

ที่มา : ข่าวสาร สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์

3) เศรษฐกิจโลก

แนวโน้มถดถอยชัดเจน

- ปัจจุบันเศรษฐกิจโลกคาดว่าจะเติบโตเพียง 2.3–3.0% ในปี ค.ศ. 2025 ซึ่งเป็นการเติบโตช้าที่สุดนับตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1960

- OECD และ IMF, World Bank ระบุว่า การชะลอตัวหลักมาจากสงครามการค้า (tariffs), ความไม่แน่นอนทางนโยบาย และต้นทุนทางการเงินที่สูง

เจาะจงเศรษฐกิจหลัก

- หุ้นนอกสหรัฐฯ ได้ outperform ตลาดสหรัฐฯ มาก (YTD +16.6% vs +7.1%) เนื่องจากดอลลาร์อ่อนและนโยบายการคลังในยุโรปโปร่งใสมากกว่า

- ธนาคารโลกและ WEF ชี้ว่า อินเดียจะเป็น “เครื่องยนต์หลัก” ของเศรษฐกิจโลก ในปีพ.ศ. 2025–2026 ด้วยการเติบโต 6–6.6%

4) เศรษฐกิจในประเทศไทย

ภาพรวมและแนวโน้ม

- ไทยมีแนวโน้มเติบโตไม่เต็มที่ใน ปี ค.ศ. 2025-2026: ศูนย์วิจัย World Bank คาดว่าจะเติบโตที่ 1.8–2.2% ใน ปี ค.ศ. 2025 และ ~1.7–1.8% ใน ปี ค.ศ. 2026

- ศูนย์ข้อมูล SCB และ KResearch ปรับลดคาดการณ์ลงเหลือ ~1.4–1.5% โดยชี้ถึงปัจจัยเสี่ยงจากภายใน เช่น หนี้ครัวเรือน การบริโภคอ่อนแอและจากภายนอก เช่น สงครามการค้า

ความเสี่ยงหลัก

- ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว (Global slowdown) ส่งผลต่อการส่งออกไทยเป็นหลัก ศูนย์วิจัย Krungsri เตือนหากเจรจาไม่สำเร็จ ไทยอาจสูญเสียส่งออก ~162 พันล้านบาท และเติบโตปีนี้น้อยลง 1.5%

- ธปท. เตือนถึงสถานะหนี้ครัวเรือนสูงและการบริโภคภายในที่อ่อนแอ

จุดแข็งและโอกาส

- แนวโน้มลงทุนในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และความก้าวหน้าด้านดิจิทัลอาจหนุนการฟื้นตัวระยะยาว

- ธนาคารพาณิชย์ไทยยังทำกำไรเติบโตเล็กน้อย (H1/2025 +4–3%) แม้เศรษฐกิจชะลอตัว

5) การเมือง

ความไม่แน่นอนทางการเมือง

- รัฐบาลพรรคเพื่อไทย นำโดยน.ส. แพทองธาร ชินวัตร อยู่ในภาวะอ่อนแออย่างต่อเนื่อง

- พรรคร่วมรัฐบาลถอนตัว (เช่น ภูมิใจไทย เมื่อ 18 มิ.ย. พ.ศ. 2568) และเกิดปัญหาความสัมพันธ์ในพรรคร่วม
- ปมการเมืองพรมแดนกับกัมพูชา เกิดคลิปเสียงรัว และ ป.ป.ช. สายสอบจริยธรรม เปิดประเด็นข้อกล่าวหา
- วันที่ 1 ก.ค. พ.ศ. 2568 ศาลรัฐธรรมนูญสั่งพักงานนายกฯ ชั่วคราว ศูนย์สิทธิมนุษยชน & กฎหมายใหม่
- HRW ยังระบุว่ารัฐบาลยังไม่ปรับปรุงสิทธิเสรีภาพพื้นฐานอย่างเห็นได้ชัด แม้มีเสียงในสภาเรื่อง พ.ร.บ.ชาติพันธุ์

6) แนวโน้มอุตสาหกรรมคลังสินค้า

ภาพรวมอุตสาหกรรมคลังสินค้า

คลังสินค้าให้เช่าทั่วไป / คลังสินค้าห้องเย็น

ผู้ประกอบการคลังสินค้าให้เช่าในประเทศ มีจำนวน 798 ราย แบ่งเป็น ผู้ประกอบการรายใหญ่ 42 ราย (สัดส่วน 5.3% ของผู้ประกอบการทั้งหมด) ประกอบด้วย ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์และธุรกิจเครื่องจักร ผู้ประกอบการที่มีอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกับการผลิตและแปรรูปอาหาร ผู้จำหน่ายสินค้าที่ใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน ผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์และผู้ประกอบการร่วมทุนกับต่างชาติ ผู้ประกอบการขนาดกลาง ขนาดเล็กและขนาดย่อย 756 ราย (สัดส่วน 94.7%) ผู้ประกอบการรายสำคัญ อาทิ กลุ่มบริษัทในเครือ บมจ. เจดับเบิ้ลยู ดี อินโฟโลจิสติกส์ กลุ่มบริษัทในเครือ ซีอาร์ซี พรอพเพอร์ตี้แอนด์ดีเวลลอปเม้นท์ กลุ่มบริษัทในเครือ บมจ. เอ็ม บี เค กลุ่มบริษัทในเครือ เค โกลด์ ประเทศไทย (ญี่ปุ่น) บริษัทในเครือเจียไต๋ บริษัทในเครือ บมจ. ลำสูง บริษัทในเครือ บมจ. มั่นคงเคหะการและบริษัท บีเอฟเอส คาร์โก้ ดีเอ็มเค (ธุรกิจเครื่องจักร บมจ. การบินกรุงเทพ) เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2567 - 2568 คาดว่าความต้องการเช่าพื้นที่คลังสินค้าโดยรวมจะเติบโตต่อเนื่อง ตามทิศทางเศรษฐกิจไทยที่มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ผู้ประกอบการคลังสินค้ามีแนวโน้มให้บริการทั้งแบบ Built-to-Suit เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าหลักบางกลุ่ม และแบบ Ready built เพื่อรองรับฐานลูกค้ากลุ่มใหม่และเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยการเติบโตของคลังสินค้าแต่ละประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

คลังสินค้าทั่วไป มีความต้องการเช่าพื้นที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5.6% ต่อปี เนื่องจาก

1) การฟื้นตัวต่อเนื่องของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย (IMF คาดว่าเศรษฐกิจโลก ปี พ.ศ. 2567 -2568 จะเติบโต 3.0% และ 3.2% ตามลำดับ ขณะที่ศูนย์วิจัยกรุงศรีคาดเศรษฐกิจไทยจะเติบโต 3.6% และ 3.4% ในช่วงเดียวกัน) จะช่วยหนุนการฟื้นตัวของภาคการค้าระหว่างประเทศ ทั้งนี้ ธุรกิจคลังสินค้ายังได้ปัจจัยบวกจากภาคท่องเที่ยว (คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในไทยที่ระดับ 42 ล้านคน ภายใน ปี พ.ศ. 2568) ช่วยกระตุ้นความต้องการอุปโภคบริโภคสินค้า ส่งผลดีต่อการฟื้นตัวของภาคการผลิตและการลงทุนในประเทศ

2) การพัฒนาโครงการในนิคมอุตสาหกรรมหนุนการลงทุนเติบโตต่อเนื่อง โดยเฉพาะแนวระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ระยะที่ 2 (ปี พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งสานต่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและเส้นทางคมนาคมที่เชื่อมโยงพื้นที่ระหว่างภูมิภาค อาทิ มอเตอร์เวย์สาย 7 ส่วนต่อขยาย เชื่อมโครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังเฟส 3 ท่าเรือมาบตาพุดเฟส 3 และโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน ตลอดจนการเปิดศูนย์ขนส่งสินค้าในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ) เช่น SEZ หนองคาย (ตรงข้ามกับท่าเรือปากน้ำฝาง สปป.ลาว) ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบขนส่งสินค้าที่เชียงของ จังหวัดเชียงราย และศูนย์ขนส่งชายแดน

ที่จังหวัดนครพนม นอกจากนี้ ความพร้อมของห่วงโซ่อุปทานในภาคการผลิตสำคัญของไทย (อาทิ ยานยนต์ สิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม) และความต้องการหลีกเลี่ยงการลงทุนในประเทศที่มีความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์จะจูงใจให้นักลงทุนต่างชาติย้ายฐานการผลิตหรือต่อยอดการลงทุนในไทยมากขึ้น (อาทิ บริษัท SONY จะย้ายฐานผลิตกล้องดิจิทัลสำหรับตลาดญี่ปุ่น สหรัฐฯ และยุโรปออกจากจีนมายังไทย) ช่วยเพิ่มความต้องการเช่าพื้นที่คลังสินค้าเพื่อจัดเก็บสินค้าก่อนจำหน่ายและส่งออก

3) การเติบโตต่อเนื่องของธุรกิจ e-Commerce และโลจิสติกส์ โดย e-Conomy SEA2022 ประเมินว่าช่วง ปี พ.ศ. 2565-2568 ตลาด e-Commerce ของไทยและการส่งสินค้าแบบเร่งด่วนในไทยจะเติบโตเฉลี่ย 13% และ 20% ต่อปี ตามลำดับ เอื้อให้มีการเช่าใช้พื้นที่เพื่อรวบรวมสต็อกสินค้าก่อนส่งมอบ โดยเฉพาะคลังสินค้าพร้อมจัดส่ง (E-Commerce Fulfillment) ซึ่งผู้ให้บริการ Fulfillment มีแนวโน้มขยายธุรกิจต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ผู้ประกอบการ มีแนวโน้มขยายการลงทุนพื้นที่คลังสินค้าทั่วไปเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5.3% ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นที่ช้ากว่าอุปสงค์ ส่งผลให้อัตราการเช่าพื้นที่ใน ปี พ.ศ. 2567 และ ปี พ.ศ. 2568 จะเพิ่มขึ้นสู่ระดับ 86-87% ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีแนวโน้มลงทุนคลังสินค้าสมัยใหม่ที่สร้างตามคำสั่งลูกค้า (Build-to-suit) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสัญญาเช่าระยะยาวและมีการปรับขึ้นค่าเช่าได้ตามช่วงเวลา รวมถึงคลังสินค้าสำเร็จรูป (Ready-built warehouses) ที่ตอบสนองความต้องการเช่าแบบเร่งด่วนได้ทันที และคลังสินค้าแบบพร้อมส่ง (Fulfillment Center) เพื่อขยายฐานลูกค้าสู่กลุ่ม B2B2C ทั้งในประเทศและภูมิภาคใกล้เคียง นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มพัฒนาคลังสินค้าขนาดเล็กในเมืองเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้พื้นที่ในเมืองและเพิ่มความรวดเร็วในการขนส่ง โดยมีการปรับใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารจัดการคลังสินค้า รวมถึงการประหยัดพลังงานและแรงงาน เช่น การจัดเก็บสินค้าด้วยหุ่นยนต์ การค้นหาสินค้าด้วยเซ็นเซอร์และการใช้อุปกรณ์กักเก็บพลังงานเพื่อลดค่าไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยให้การปรับขึ้นค่าเช่าทำได้ง่าย ขณะที่ระยะสัญญาเช่าจะยาวนานกว่าคลังสำเร็จรูปแบบดั้งเดิม

คลังสินค้าแช่เย็น/แช่แข็ง มีความต้องการใช้บริการเช่าพื้นที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง เนื่องจาก

1) การเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหาร รวมถึงร้านอาหาร ทำให้ต้องมีการจัดเก็บและคงความสดของวัตถุดิบหลากหลายประเภท อาทิ ผลไม้ ผัก ผลิตภัณฑ์นมและเนื้อสัตว์ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีแนวโน้มบริโภคอาหารสำเร็จรูปหรืออาหารปรุงสำเร็จ (อาหารแช่เย็น-แช่แข็ง) มากขึ้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

2) ความต้องการคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บวัคซีนและยารักษาโรค อาทิ โรค COVID – 19 ซึ่งภาครัฐสนับสนุนให้ประชาชนรับวัคซีนเข็มกระตุ้นเพื่อเพิ่มภูมิคุ้มกันโดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง

3) การส่งออกสินค้ากลุ่มอาหารของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ผลจากความกังวลด้านความมั่นคงทางอาหารเนื่องจากสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่ยืดเยื้อและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากภาวะเอลนีโญที่เกิดขึ้นทั่วโลก รวมถึงกระแสอาหารสุขภาพกำลังเป็นที่นิยม ทำให้ความต้องการสำรองอาหารเพื่อป้องกันการขาดแคลนมีมากขึ้น

ผู้ประกอบการ มีแนวโน้มขยายการลงทุนพื้นที่ประเภทนี้เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการในภาคการผลิตอื่น ได้แก่ (1) คลังสินค้าแช่เย็น/แช่แข็งเพื่อเก็บรักษาผลไม้ขององค์กรต่างๆ ใช้รองรับการจัดเก็บ/แปรรูปผลผลิตเกษตรในพื้นที่เพื่อการจำหน่าย/ส่งออก เช่น ห้องเย็นของสถาบันเกษตร 24 แห่งในพื้นที่จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด (2) คลังสินค้าห้องเย็นในโครงการระเบียงผลไม้ภาคตะวันออก (Eastern Fruit Corridor: EFC) ในนิคมอุตสาหกรรม Smart Park จังหวัดระยอง (3) คลังสินค้าส่วนบุคคลของผู้ประกอบการกลุ่มอาหารทะเลแปรรูปรายใหญ่หรือผู้ผลิตขนมและเบเกอรี่

เพื่อให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ตามมาตรฐานของประเทศคู่ค้า (4) คลังสินค้าและศูนย์กลางกระจายสินค้าเกษตรในท่าอากาศยานและ (5) ผู้ประกอบการเดิมขยายพื้นที่คลังสินค้าควบคุมอุณหภูมิ อาทิ บริษัท เคอรี่ โลจิสติกส์และ บมจ. เอสซีจี เจดับเบิ้ลยูดี โลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจแบบครบวงจร

คลังสินค้าธัญพืชหรือไฮโล มีความต้องการใช้บริการจะผันผวนตามผลผลิตเกษตรซึ่งขึ้นกับสภาพดินฟ้าอากาศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังชะลอการลงทุนขยายธุรกิจ เนื่องจาก

1) อุปทานส่วนเกินยังมีจำนวนมาก

2) ผลผลิตพืชมีแนวโน้มปรับลดลงจากการเข้าสู่ภาวะเอลนีโญ โดยเฉพาะ ปี พ.ศ. 2567-2568 อย่างไรก็ตาม ความต้องการใช้บริการคลังสินค้าธัญพืชอาจเพิ่มขึ้นเป็นระยะ จากการแข่งขันรับซื้อผลผลิตเพื่อสะสมเป็นสต็อกสำหรับส่งออกหรือทยอยจำหน่ายในช่วงราคาสูง ทั้งจากผู้ประกอบการกลุ่มคลังสินค้าเก็บธัญพืชด้วยตนเอง กลุ่มพ่อค้าคนกลาง กลุ่มโรงคัดบรรจุผลผลิตเกษตร (ล้าง) กลุ่มแปรรูปอาหารสัตว์และกลุ่มโรงไฟฟ้า (เพื่อใช้เก็บขึ้นไม้หรือวัตถุดิบ)

คลังสินค้าธัญพืชหรือไฮโล :

ความต้องการใช้บริการจะผันผวนตามผลผลิตเกษตรซึ่งขึ้นกับสภาพดินฟ้าอากาศ ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังชะลอการลงทุนขยายธุรกิจ เนื่องจาก

1) อุปทานส่วนเกินยังมีจำนวนมาก

2) ผลผลิตพืชมีแนวโน้มปรับลดลงจากการเข้าสู่ภาวะเอลนีโญ โดยเฉพาะ ปี พ.ศ. 2567-2568 อย่างไรก็ตาม ความต้องการใช้บริการคลังสินค้าธัญพืชอาจเพิ่มขึ้นเป็นระยะ จากการแข่งขันรับซื้อผลผลิตเพื่อสะสมเป็นสต็อกสำหรับส่งออกหรือทยอยจำหน่ายในช่วงราคาสูง ทั้งจากผู้ประกอบการกลุ่มคลังสินค้าเก็บธัญพืชด้วยตนเอง กลุ่มพ่อค้าคนกลาง กลุ่มโรงคัดบรรจุผลผลิตเกษตร (ล้าง) กลุ่มแปรรูปอาหารสัตว์และกลุ่มโรงไฟฟ้า (เพื่อใช้เก็บขึ้นไม้หรือวัตถุดิบ)

ท่าเลคลังสินค้าที่มีศักยภาพการเติบโตในระยะข้างหน้า ได้แก่

ใกล้แหล่งผลิต : เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่เขตส่งเสริมอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาล ได้แก่ จังหวัดอยุธยา (ศูนย์รวมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งยังมีเส้นทางขนส่งสินค้าไปภาคเหนือและภาคอีสานได้สะดวก) พื้นที่ EEC และบริเวณใกล้เคียง (ศูนย์กลางการผลิตและการค้าระหว่างประเทศ อาทิ ยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์) รวมถึงจังหวัดศูนย์กลางภูมิภาค

ใกล้ตลาดผู้บริโภค : ตอบรับการเติบโตของภาคการค้าออนไลน์ ส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลโดยเฉพาะสมุทรปราการ (ศูนย์กลาง e-Commerce และเมืองโลจิสติกส์) รวมถึงจังหวัดศูนย์กลางภูมิภาค (อาทิ จังหวัด ชลบุรี พิษณุโลก นครราชสีมา ขอนแก่น อุบลราชธานีและสุราษฎร์ธานี) และมีการปรับรูปแบบเป็นคลังสินค้าพร้อมจัดส่งขนาดเล็ก (Micro-Fulfillment Centers) ในพื้นที่เขตเมืองที่มีการคมนาคมสะดวกและเข้าถึงง่าย

พื้นที่ชายแดน : ปัจจัยเกื้อหนุนมาจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งระบบราง ถนน ระบบการบินและทางน้ำที่เชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงการให้สิทธิประโยชน์จาก BOI และการนิคมอุตสาหกรรม (กนอ.) โดยอาศัยความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งของไทยที่เป็นศูนย์กลางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาทิ จังหวัด ตาก มุกดาหาร สระแก้ว ตราด สงขลา เชียงรายและหนองคาย) โดยเฉพาะท่าเล SEZs หรือพื้นที่ชายแดนที่มีการเปิดใช้เส้นทางคมนาคมใหม่ๆ (เช่น คลังสินค้าน่านกองเก็บตามแนวเส้นทางที่เชื่อมต่อรถไฟลาว-จีน ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งเชียงของ จังหวัดเชียงรายและศูนย์ขนส่งสินค้านครพนม)

ที่มา : ศูนย์วิจัยกรุงศรี แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี พ.ศ. 2566-2568 : ธุรกิจคลังสินค้า ณ วันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2566

คลังสินค้าขององค์การคลังสินค้า

อศ. มีสินทรัพย์ที่เป็นคลังสินค้า แบ่งเป็น 2 ส่วน คือคลังสินค้าส่วนกลาง ได้แก่ คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินคาราษฎร์บูรณะ คลังสินค้าส่วนภูมิภาค ได้แก่ คลังสินค้าปากช่อง คลังสินค้าบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา คลังสินค้าบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น คลังสินค้าสุวรรณโลก จังหวัดสุโขทัยและคลังสินค้าทับกวาง จังหวัดสระบุรี โดยสามารถแยกสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงและสินทรัพย์ที่รอการปรับปรุง ซ่อมแซมออกจากกันเพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่คลังสินค้า โดยวิธีการแบ่งเกรด/แบ่งประเภทคลังสินค้า ออกเป็น 3 เกรด ดังนี้

เกรด	รายละเอียด/ประเภท	รายชื่อคลัง
เกรด A	สินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด มีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้น	คลังสินค้าธนบุรี, คลังสินคาราษฎร์บูรณะ
เกรด B	สินทรัพย์ที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาต่อยอดและทำให้เกิดประโยชน์ได้มาก หรือการพัฒนาให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าสินค้าเกษตร	คลังสินค้าทับกวาง, คลังสินค้าปากช่อง, คลังสินค้าบัวใหญ่, คลังสินค้าสุวรรณโลก หลังที่ 1
เกรด C	สินทรัพย์ที่ต้องรอการพัฒนา ซ่อมแซม ปรับปรุงและทำให้เกิดประโยชน์ หรือการปล่อยให้เช่าสัมปทาน (Outsource)	คลังสินค้าบ้านไผ่, คลังสินค้าสุวรรณโลก หลัง ที่ 2

7) แนวโน้มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

ขายสินค้าเกษตร (ข้าว / โภคภัณฑ์)

ข้าว เป็นสินค้าเกษตรส่งออกหลักของประเทศที่ครอบคลุมพื้นที่เพาะปลูกมากที่สุด (คิดเป็น 43.7% ของพื้นที่เกษตรทั้งหมดของประเทศ และครอบคลุมครัวเรือนถึง 5.1 ล้านครัวเรือน (คิดเป็น 63.6%) ของจำนวนครัวเรือนภาคเกษตรทั้งหมด ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากรัฐบาลมาโดยตลอด โดยมีนโยบายช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านราคา (Price policy) อาทิ การประกันราคาข้าว การรับจำนำข้าวและโครงการช่วยเหลืออื่นๆ เช่น โครงการสนับสนุนเงินช่วยเหลือต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกข้าวและโครงการช่วยเหลือค่าเก็บเกี่ยวและปรับปรุงคุณภาพข้าว เป็นต้น

ช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ไทยมีผลผลิตข้าวเปลือกเฉลี่ยปีละ 31-33 ล้านตัน ซึ่งนำไปสีเป็นข้าวสารได้ประมาณ 20-22 ล้านตัน ใช้บริโภคภายในประเทศเฉลี่ย 10-12 ล้านตัน (ส่วนที่เหลือส่งออกและสต็อก) ในจำนวนนี้แบ่งเป็น

1) ข้าวเพื่อใช้บริโภคโดยตรง มีสัดส่วน 30% ของปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกทั้งหมดของไทย ปัจจุบันมีช่องทางจำหน่ายสู่ผู้บริโภค 3 ช่องทาง คือ

1.1) การจำหน่ายในลักษณะข้าวบรรจุถุง (สัดส่วน 43.1% ของปริมาณจำหน่ายข้าวสำหรับบริโภคโดยตรงของไทยทั้งหมด) ที่ผ่านมา ความนิยมบริโภคข้าวบรรจุถุงเพิ่มขึ้นเป็นลำดับตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริโภคในชุมชนเมือง ทำให้ตลาดมีอัตราการเติบโตต่อเนื่อง จึงมีผู้ประกอบการเข้าสู่ธุรกิจข้าวบรรจุถุงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะโรงสีข้าวและผู้ส่งออกข้าวที่หันมาขายในตลาดในประเทศเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของ

รายได้ในตลาดส่งออก รวมทั้งผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ ที่ผลิตข้าวบรรจุถุงแฮนด์แบรนด์ (House Brand) เข้ามาแข่งขันในตลาดข้าวบรรจุถุงและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ต่อเนื่องโดยอาศัยความได้เปรียบด้านช่องทางจำหน่ายและกลยุทธ์ราคา (การจำหน่ายข้าวบรรจุถุงแฮนด์แบรนด์ไม่มีต้นทุนค่าขนส่งในร้านค้าปลีกสมัยใหม่เหมือนกับข้าวบรรจุถุงทั่วไป อีกทั้งต้นทุนการโฆษณาผลิตภัณฑ์ยังต่ำกว่า) ทั้งนี้ช่องทางจำหน่ายหลักของข้าวสารบรรจุถุงสำหรับบริโภคของไทย ได้แก่ ไฮเปอร์มาร์เก็ต (สัดส่วน 27.3% ของปริมาณจำหน่ายข้าวสำหรับบริโภคโดยตรงของไทยทั้งหมด) รองลงมาเป็น ร้านสะดวกซื้อ (9.4%) และซูเปอร์มาร์เก็ต (6.4%)

1.2) ร้านขายของชำในท้องถิ่นขนาดเล็ก (Small Local Grocers) และร้านค้าจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นร้านจำหน่ายข้าวสารแบบดั้งเดิม (ข้าวสารตักแบ่งขาย) ที่ยังคงเป็นช่องทางจำหน่ายหลักในพื้นที่ต่างจังหวัดโดยมีสัดส่วน 40.5% และ 14.5% ตามลำดับ

1.3) การจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) และที่ไม่ได้เป็นร้านค้า (Non-Grocery) มีสัดส่วนรวมกัน 1.9%

2) ข้าวเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วน 25% ของปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกทั้งหมดของไทย จำแนกออกเป็น (1) อุตสาหกรรมแปรรูปข้าวมีสัดส่วนราว 15% อาทิ แป้งข้าวเจ้า แป้งข้าวเหนียว ใจกึ่งสำเร็จรูป เส้นก๋วยเตี๋ยว ขนมขบเคี้ยว แอลกอฮอล์เครื่องดื่ม น้ำมันรำข้าว และ (2) อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ มีสัดส่วนราว 10%

3) ข้าวเพื่อใช้ทำเมล็ดพันธุ์ มีสัดส่วนประมาณ 5% ของปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกทั้งหมดของไทย ส่วนใหญ่มาจากปริมาณเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ปลูกของพื้นที่ปลูกข้าวทั่วประเทศ โดยปริมาณการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวจะขึ้นอยู่กับชนิดข้าว อาทิ ข้าวอินทรีย์จะใช้ปริมาณ 16 กก./ไร่ ขณะที่ ข้าวหอมไทย ข้าวเจ้า ข้าวที่เป็นตลาดเฉพาะจะใช้ปริมาณ 25 กก./ไร่

4) ข้าวเพื่อการส่งออก มีสัดส่วนประมาณ 40% ของปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกทั้งหมดของไทย

8) แนวโน้มอุตสาหกรรมเกษตร

ผลผลิตข้าวของไทย ในปี พ.ศ. 2566 คาดว่าจะขยายตัว 3.0-3.5% ต่อปี ขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 34.0-34.2 ล้านตัน ข้าวเปลือก หรือ 22.1-22.2 ล้านตัน ข้าวสารโดยมีแรงหนุนจากปริมาณน้ำในเขื่อนที่ยังเอื้ออำนวย ระดับราคาข้าวที่สูงและมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐจึงให้เกษตรกรขยายพื้นที่/เพิ่มรอบการเพาะปลูก อย่างไรก็ตาม ในช่วง ปี พ.ศ. 2567-2568 ผลผลิตมีทิศทางหดตัวเล็กน้อย (-1.5)-(-2.0)% ลงมาอยู่ที่ระดับ 32.0-32.5 ล้านตัน ข้าวเปลือกต่อปี หรือประมาณ 20.8-21.1 ล้านตันข้าวสาร โดยมีปัจจัยท้าทายจาก 1) แนวโน้มปรากฏการณ์ เอลนีโญที่เริ่มขึ้นในช่วงกลาง ปี พ.ศ. 2566 และคาดว่าจะคงอยู่ต่อราว 1-2 ปี ทำให้เกิดภาวะฝนทิ้งช่วงและภัยแล้ง 2) ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นโดยเฉพาะราคาปุ๋ยทำให้เกษตรกรบางส่วนลดการใช้ปุ๋ยซึ่งอาจทำให้ผลผลิตต่อไร่ลดลง อย่างไรก็ตาม แรงหนุนจากมาตรการสนับสนุนภาครัฐ อาทิ โครงการประกันรายได้ แผนรักษาเสถียรภาพอุตสาหกรรมข้าว มาตรการช่วยเหลือต้นทุนการผลิตและแผนการบริหารจัดการน้ำให้เพียงพอสำหรับภาคเกษตร ยังคงจูงใจให้เกษตรกรบางรายขยายการเพาะปลูกข้าวต่อเนื่อง

ความต้องการบริโภคในประเทศคาดว่าจะทยอยปรับเพิ่มขึ้น 0.8-1.0% ต่อปี จากระดับ 11.5 ล้านตันข้าวสาร ในปี พ.ศ. 2565 (2564/2565) สู่ระดับ 11.7-11.9 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2568 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลาย รวมถึงการเปิดรับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ สนับสนุนความต้องการจากร้านอาหาร โรงแรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ ให้ฟื้นตัว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตอาหารที่จะมีความต้องการข้าวเพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบแปรรูปอาหารมากขึ้น

การส่งออกข้าวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง 11.0-12.0% ต่อปี จากระดับ 7.7 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2565 มาอยู่ที่ระดับ 8.0-11.0 ล้านตันต่อปี โดยมีปัจจัยหนุน ได้แก่ (1) ภาวะเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าโดยเฉพาะสหรัฐฯ และ

ประเทศในทวีปเอเชียที่น่าจะเริ่มทยอยฟื้นตัวในปี 2567-2568 และ (2) ความต้องการสต็อกอาหารของโลกที่คาดว่าจะยังคงมีต่อเนื่องจากภาวะความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่มีแนวโน้มยืดเยื้อ

ด้านราคาส่งออกข้าวของไทยคาดว่าจะยังปรับขึ้นต่อเนื่อง สาเหตุจาก (1) ปัจจัยทั้งด้านอุปทานจากผลผลิตข้าวในประเทศที่คาดว่าจะลดลงจากปัญหาสภาพอากาศ และ (2) ปัจจัยด้านอุปสงค์จากความต้องการข้าวในตลาดโลกที่จะเพิ่มขึ้น และสต็อกข้าวในโลกที่มีแนวโน้มลดลง ตามภาวะเศรษฐกิจของตลาดหลักที่จะทยอยฟื้นตัว รวมทั้งความกังวลด้านความมั่นคงด้านอาหารที่จะยังคงอยู่จากภาวะสงคราม

ที่มา : ศูนย์วิจัยกรุงศรี แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม พ.ศ. 2566-2568: อุตสาหกรรมข้าว ณ วันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2566

ข่าวสารขององค์การคลังสินค้า

อคส. จำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงตรา อคส. ซึ่งเป็นข้าวสารที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงพาณิชย์ โดยปัจจุบัน แม้ว่าตลาดข้าวสารบรรจุถุงจะมีการแข่งขันสูง แต่อย่างไรก็ตาม อคส. มีความพยายามพัฒนาข้าวบรรจุถุง จำหน่ายในช่องทางต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับประชาชนโดยจำหน่ายข้าวที่มีคุณภาพดี ในราคาที่เป็นธรรม เพื่อลดค่าครองชีพให้กับประชาชนและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้แก่เกษตรกร

ข้าว

โอกาสทางธุรกิจสำหรับข้าวสารตรา “ข้าว อคส.” ประเทศไทยผลิตข้าวได้มากกว่าปริมาณความต้องการบริโภคภายในประเทศ ดังนั้นส่วนที่เหลือจากการบริโภคภายในประเทศจึงนำไปเก็บสำรองและส่งออกจำหน่ายไปยังต่างประเทศ แต่เนื่องจากปัญหาสภาพแวดล้อมทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรม ทำให้การเพาะปลูกได้ผลผลิตที่ไม่คงที่ มีความเสี่ยงที่จะเกิดการขาดแคลนอาหารในอนาคต อีกทั้งภาวะสงครามที่ทำให้ทั่วโลกตระหนักถึงการเก็บสำรองอาหารสำหรับประชาชนของตนเอง รวมถึงประเทศคู่แข่งที่ส่งออกข้าว เช่น อินเดีย และเวียดนาม ก็มีการส่งออกข้าวปริมาณมาก แต่คุณภาพข้าวหอมมะลิไทยยังเป็นที่เลียนแบบได้ยาก

ตลาดในประเทศ ยังคงเป็นโอกาสสำคัญสำหรับ “ข้าว อคส.” ทั้งในเชิงธุรกิจและในเชิงนโยบายสาธารณะ โดยเฉพาะในช่วงที่ประชาชนต้องเผชิญกับภาวะค่าครองชีพสูงจากปัจจัยเศรษฐกิจโลก ราคาพลังงาน และราคาสินค้าอุปโภคบริโภค

บทบาทของ อคส. ในการจัดจำหน่ายข้าวสารในราคาที่เข้าถึงได้ สามารถช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือน โดยเฉพาะในกลุ่มรายได้น้อย ซึ่งข้าวถือเป็นอาหารหลักและมีสัดส่วนสูงในรายจ่ายด้านอาหารของครัวเรือน ข้าวคุณภาพดีในราคาประหยัดจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการบริหารเศรษฐกิจฐานราก

สินค้าข้าวสารภายใต้แบรนด์ “ข้าว อคส.” มีจุดเด่นด้านความหลากหลาย เช่น ข้าวหอมมะลิ 100%, ข้าวเสาไห้, ข้าวไรซ์เบอร์รี่ และข้าว กข 43 ซึ่งตอบสนองได้ทั้งตลาดผู้บริโภคทั่วไป ร้านอาหาร ธุรกิจบริการอาหารที่มีความต้องการข้าวคุณภาพในราคาที่มั่นคง รวมถึงกลุ่มผู้บริโภคเพื่อสุขภาพที่ให้ความสำคัญกับข้าวคุณภาพทางโภชนาการสูง อคส. ยังมีศักยภาพในการนำข้าวเข้าสู่ระบบกระจายสินค้าของรัฐ เช่น ตลาดประชารัฐ ร้านธงฟ้า โครงการสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อช่วยลดภาระค่าครองชีพของประชาชน โดยเฉพาะในกลุ่มรายได้น้อย

สินค้าเกษตร

อคส. มีโอกาสอย่างยิ่งในการทำ Food Security โดยทำหน้าที่เป็น Food Storage ที่จัดหาหรือเก็บสต็อกสินค้าอาหารที่สามารถเก็บรักษาได้นาน เช่น ข้าวสาร ธัญพืช รวมถึงสินค้าเกษตรที่เก็บได้ที่อุณหภูมิห้องจัดส่งให้กับประเทศที่มีความต้องการ เช่น ประเทศในภูมิภาคตะวันออกกลาง ตามนโยบายของรัฐมนตรีกว่ากร

กระทรวงพาณิชย์ อีกทั้งข้าวสารตรา “ข้าว อคส.” มีผลิตภัณฑ์ข้าวที่หลากหลายชนิดและมีราคาที่เหมาะสม เช่น ข้าวหอมมะลิ 100% ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานส่งออก ข้าวเสาไห้ ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าว กข 43 เป็นต้น จะสามารถรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหาร รวมถึงร้านอาหารและการส่งออกสินค้ากลุ่มอาหารของไทย ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ดังนั้น อคส. จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการตลาด ศึกษาแนวทางใน การทำหน้าที่เป็น Food Storage รวมถึงวิธีการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้า ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ต่อไป

สินค้าอุปโภคบริโภค

ตามพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การคลังสินค้า นั้น อคส. ยังมีภารกิจในการดำเนินธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น น้ำมันพืช น้ำตาล อาหารแห้ง รวมถึงสินค้าจำเป็นในชีวิตประจำวัน เพื่อจัดจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม กระจายผ่านช่องทางของรัฐหรือพันธมิตรเอกชน เพื่อช่วยรักษาเสถียรภาพราคาตลาดและเป็นเครื่องมือในการบริหารเศรษฐกิจระดับครัวเรือนอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ เพื่อให้ อคส. สามารถนำโอกาสเหล่านี้มาดำเนินการได้ อคส. ต้องพิจารณายุทธศาสตร์ในประเด็น ต่อไปนี้

1. เสริมศักยภาพด้านคลังสินค้าและระบบกระจายสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่สามารถเก็บรักษานาน และมีความต้องการสูงในยามวิกฤต
2. พัฒนาทักษะบุคลากร ด้านการตลาด การค้าระหว่างประเทศและการบริหารห่วงโซ่อุปทาน
3. สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและชุมชน เพื่อขยายเครือข่ายกระจายสินค้าในระดับท้องถิ่น และลดต้นทุนในการเข้าถึงผู้บริโภค
4. พัฒนาแบรนด์ “ข้าว อคส.” และผลิตภัณฑ์ในเครือ ให้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย เชื่อถือได้และสื่อสารตรงกับความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่

อคส. มีศักยภาพในการเป็นกลไกสำคัญของรัฐทั้งในด้านการส่งเสริมการส่งออกข้าวไทยและในการช่วยบรรเทาผลกระทบของประชาชนในประเทศ ผ่านการจัดหาข้าวคุณภาพดีในราคาที่เหมาะสม ด้วยการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพองค์กรให้ตอบสนองทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ อคส. จึงสามารถเป็นกำลังสำคัญของรัฐในการขับเคลื่อนระบบอาหารไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

9) บทบาทของ อคส. ในอุตสาหกรรม ที่เข้าซ้อนกับการดำเนินงานเดียวกันของหน่วยงานรัฐแห่งอื่น

อคส. มีการดำเนินงานคล้ายกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น คือองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) และองค์การตลาด (อ.ต.) โดยทั้ง 3 หน่วยงาน มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ดังนี้

องค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2498 องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ. 2517 และองค์การตลาด (อ.ต.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496

ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 หน่วยงาน กำหนดอำนาจการดำเนินงานที่แตกต่างกันใน แต่ละกลุ่มเป้าหมาย แต่มีความคล้ายกันในบางอำนาจหน้าที่ โดยสรุป ดังนี้

รายการ	อคส.	อ.ต.ก.	อต.
1. กลุ่มเป้าหมาย	เกษตรกร ชาวไร่ ชาวนา ชาวสวน ชาวประมง ผู้ประกอบการปศุสัตว์ พ่อค้า ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า	เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า	ประชาชน ผู้ประกอบการ ตลาดเอกชน
2. สินค้าเกษตร	ทำกิจกรรมทั้งปวง ผลิต ค่า รับฝากขาย สะสม รวบรวม ขนส่ง คลัง บริการ ฉางข้าว โรงสี ร้านค้า พยุงบราคา	-	-
3. ผลผลิตหรือ ผลิตภัณฑ์ทาง การเกษตร	-	จัดตั้งตลาด ส่งเสริมและ สนับสนุนการจำหน่าย ซื้อ และจำหน่าย พยุงบราคา ช่วยเหลือในการผลิต การ จำหน่าย การตลาด การเก็บ รักษาและการขนส่ง ส่งเสริม การปรับปรุงคุณภาพ มาตรฐานและการผลิต	-
4. สินค้าอุปโภค บริโภค	ทำกิจกรรมทั้งปวง ผลิต ค่า รับฝากขาย สะสม รวบรวม ขนส่ง คลัง บริการ ร้านค้า พยุงบราคา	ซื้อและจำหน่าย ขนส่งและ รับฝาก	-
5. สินค้าโภคภัณฑ์	-	-	จัดและส่งเสริมการผลิต จัดการขนส่ง ทำการค้าและ ขนส่งสินค้า
6. สินค้า อุตสาหกรรมใน ครัวเรือน	-	ส่งเสริมและสนับสนุนการ จำหน่าย ซื้อและจำหน่าย	-
7. ปัจจัยการผลิต วัสดุการเกษตร เครื่องมือเครื่องใช้ ทางการเกษตร	-	ขนส่งและรับฝาก	-
8. สินค้าทุกชนิด	-	-	จัดสร้าง และปรับปรุงตลาด สาธารณะ ส่งเสริมตลาด เอกชน ควบคุมและ อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับ ตลาดขององค์การ

ทั้งนี้ ประเด็นที่มีการดำเนินงานที่ทับซ้อนกัน ของ 3 รัฐวิสาหกิจ คือการจำหน่ายข้าวสารอาหาร ดิบให้กรมราชทัณฑ์ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว ของ อคส. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามมาตรา 6 และอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 7 แห่ง พ.ร.ฎ. จัดตั้ง อคส. ทั้งนี้เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินการจัดซื้อสินค้าของกรมราชทัณฑ์ เป็นไปตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตร ดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (4) ข้าวสาร และสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคของ อคส. อ.ต.ก. และ อต. ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันการเกษตร อคส. จึงเป็น 1 ใน 5 หน่วยงานที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสารและสินค้าประเภท เครื่องอุปโภคบริโภคให้กับกรมราชทัณฑ์ ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานนั้นเป็นในลักษณะการประกวดราคา กับ หน่วยงานทั้ง 5 แห่ง ซึ่งโดยหลักการจะเกิดประโยชน์แก่หน่วยงานรัฐผู้เปิดประมูล เนื่องจากจะได้รับสินค้ามี คุณภาพในราคาเหมาะสม

แนวทางความร่วมมือ : อคส. มีแนวทางความร่วมมือกับ 3 รัฐวิสาหกิจ ได้แก่ อคส., อ.ต.ก., อต. ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา 3 ปี (26 มิถุนายน พ.ศ. 2566 ถึง 26 มิถุนายน พ.ศ. 2569) และรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อเป็น การดำเนินงานสนับสนุนส่งเสริมกันในการจำหน่ายสินค้าให้กับชุมชนการเคหะ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อ ประชาชนที่มีรายได้น้อยและช่วยเหลือเกษตรกรอีกทางหนึ่งด้วย และปัจจุบัน อคส. ได้มีความร่วมมือกับการเคหะ แห่งชาติแล้ว เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2568

2.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

1) การดำเนินงานด้านการเงิน

รายงานฉบับนี้ ประมวลผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การคลังสินค้า โดยพิจารณาระหว่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2567 จำแนกผลทางการเงินออกเป็นสามส่วน ได้แก่ (1) ฐานะทาง การเงิน (2) งบกำไรขาดทุน และ (3) อัตราส่วนทางการเงิน

1.1) ฐานะทางการเงิน

ฐานะทางการเงิน ในภาพรวมองค์การคลังสินค้า ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2567 จำนวนสินทรัพย์ค่อยๆ ลดลง จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีจำนวนสินทรัพย์ 4,207.59 ล้านบาท ลดลง เหลือ สินทรัพย์ ณ 30 กันยายน พ.ศ. 2567 จำนวน 1,452.39 ล้านบาท

สรุปในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 องค์การคลังสินค้ามีสินทรัพย์รวม 1,452.39 ล้านบาท ลดลงจากปี ก่อน 87.12 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.65

สินทรัพย์ ประกอบด้วย

- สินทรัพย์หมุนเวียน เช่น เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เงินลงทุนชั่วคราว ลูกหนี้การค้า โดย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีสินทรัพย์หมุนเวียน 1,282.70 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 67.24 ล้านบาท คิด เป็นร้อยละ 4.98 ส่วนใหญ่เป็นการลดลงของรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและสินค้า วัสดุ คงเหลือ

- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์อื่น โดย ในปี พ.ศ. 2567 มีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 169.68 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 19.89 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.49

หนี้สินและส่วนของทุน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 1,452.39 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 87.12 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.65

หนี้สินและส่วนของทุน ประกอบด้วย

หนี้สินรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีหนี้สินรวม 2,550.66 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 51.86 ล้าน บาท คิดเป็นร้อยละ 2.07 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น โดยมีหนี้สินประกอบด้วย

- หนี้สินหมุนเวียน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีหนี้สินหมุนเวียน 203.72 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 35.11 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.82

- หนี้สินไม่หมุนเวียน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีหนี้สินไม่หมุนเวียน 2,346.94 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 16.75 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.72

ส่วนของทุน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน (1,098.28) ล้านบาท ติดลบมากขึ้นจากปีก่อน (138.99) ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.48 ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1: ฐานะทางการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561- 2567

หน่วย : ล้านบาท

งบแสดงฐานะการเงิน (เฉพาะกิจการ)	ปี พ.ศ. 2567 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)	ปี พ.ศ. 2566 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)	ปีพ.ศ. 2565 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)	ปีพ.ศ. 2564 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)	พ.ศ. 2563 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)	พ.ศ. 2562 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)	พ.ศ. 2561 (สดง. ตรวจสอบแล้ว)
สินทรัพย์							
สินทรัพย์หมุนเวียน							
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	212.33	287.21	803.57	1,313.47	484.65	180.67	255.15
เงินลงทุนชั่วคราว	831.50	829.68	473.50	73.22	1,072.76	3,331.82	3,480.70
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	138.21	137.07	115.01	407.58	535.13	24.37	60.33
สินค้างเหลือ - สุทธิ	0.71	0.72	0.74	1.12	0.85	1.37	0.86
วัสดุคงเหลือ - สุทธิ	1.01	0.89	0.96	0.98	1.20	1.82	1.04
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	98.96	94.38	63.68	48.50	52.24	81.23	92.27
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,282.70	1,349.94	1,457.45	1,844.87	2,146.83	3,621.28	3,890.35
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน							
เงินจ่ายล่วงหน้า	-	-	-	2,000.00	2,000.00	-	-
ลูกหนี้ระหว่างดำเนินการ	-	-	2,000.00	-	-	-	-
เงินลงทุน	0.55	0.55	0.55	1.17	1.17	1.17	1.59
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	154.19	168.05	183.94	202.35	224.34	245.01	267.18
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	4.23	10.27	17.79	24.90	30.83	39.23	47.83
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	10.71	10.71	-	0.004	-	-	0.64
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	169.68	189.57	2,202.28	2,228.42	2,256.34	285.41	317.24
รวมสินทรัพย์	1,452.39	1,539.51	3,659.73	4,073.29	4,403.17	3,906.69	4,207.59
หนี้สินและส่วนของทุน							
หนี้สินหมุนเวียน							
เจ้าหนี้การค้า	185.84	152.32	267.45	532.65	555.81	161.42	255.63
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	16.96	14.67	1,861.59	1,855.91	1,865.43	1,862.25	1,874.46
เงินรับล่วงหน้า	-	-	1.98	-	-	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0.91	1.62	0.01	3.21	1.18	1.18	6.21
รวมหนี้สินหมุนเวียน	203.72	168.61	2,131.02	2,391.77	2,422.42	2,024.85	2,136.30
หนี้สินไม่หมุนเวียน							
เจ้าหนี้ระยะยาว	119.06	119.06	-	-	-	-	-
เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน	-	-	-	-	-	-	-
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	113.88	103.07	94.28	115.07	111.19	123.10	194.69
หลังจากออกจากงาน							
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	2,114.00	2,108.06	260.02	270.63	260.11	-	-
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	2,346.94	2,330.19	354.30	385.70	371.30	123.10	194.69
รวมหนี้สิน	2,550.66	2,498.80	2,485.32	2,777.47	2,793.72	2,147.95	2,330.99
ส่วนของทุน							
ทุน	104.52	104.52	104.52	104.52	104.52	104.52	104.52
ส่วนเกินทุนจากการบริจาค	71.23	71.23	71.23	71.23	71.23	71.23	71.24
สำรองธรรมดาและขยายงาน	498.33	498.33	498.33	498.33	498.33	498.33	498.33
สำรองเผื่อขาด	1.68	1.68	1.68	1.68	1.68	1.68	1.68

เงินรับจากงบประมาณ	267.20	267.20	267.20	267.20	267.20	267.20	267.20
งบแสดงฐานะการเงิน	ปีพ.ศ. 2567	ปีพ.ศ. 2566	ปีพ.ศ. 2565	ปี พ.ศ.2564	ปีพ.ศ. 2563	ปีพ.ศ. 2562	ปีพ.ศ. 2561
(เฉพาะกิจการ)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)
กำไร (ขาดทุน) สะสม	(2,137.68)	(1,998.69)	135.01	278.76	592.39	780.85	879.96
องค์ประกอบอื่นบางส่วนของทุน	96.44	96.44	96.44	74.10	74.10	-	-
รวมส่วนของทุน	(1,098.28)	(959.29)	1,174.42	1,295.82	1,609.45	1,723.81	1,822.93
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	1,452.39	1,539.51	3,659.74	4,073.29	4,403.17	3,871.76	4,153.92

ที่มา: รวบรวมโดยสำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ จาก (1) รายงานประจำปี พ.ศ. 2563-2565 (2) สำเนาการเงินและรายละเอียดข้อ-ขาย ประจำเดือน เมษายน พ.ศ. 2566 และ (3) รายงานการประชุมคณะผู้บริหารองค์การคลังสินค้า ครั้งที่ 5/2566 วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 ระเบียบวาระที่ 3 เรื่อง สืบเนื่อง 3.2 รายงานผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์การคลังสินค้า (ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566) รายงานงบการเงินปี พ.ศ. 2567

1.2) งบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2567

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ผลการดำเนินงานของ อคส. มีรายได้จำนวน 714.07 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน และมีค่าใช้จ่ายรวมเป็นเงิน 853.06 ล้านบาท ทำให้ในปีนี้มีผลขาดทุนจำนวน 138.99 ล้านบาท ทำให้ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ดังตาราง 2-2

ตารางที่ 2-2: งบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561- 2567

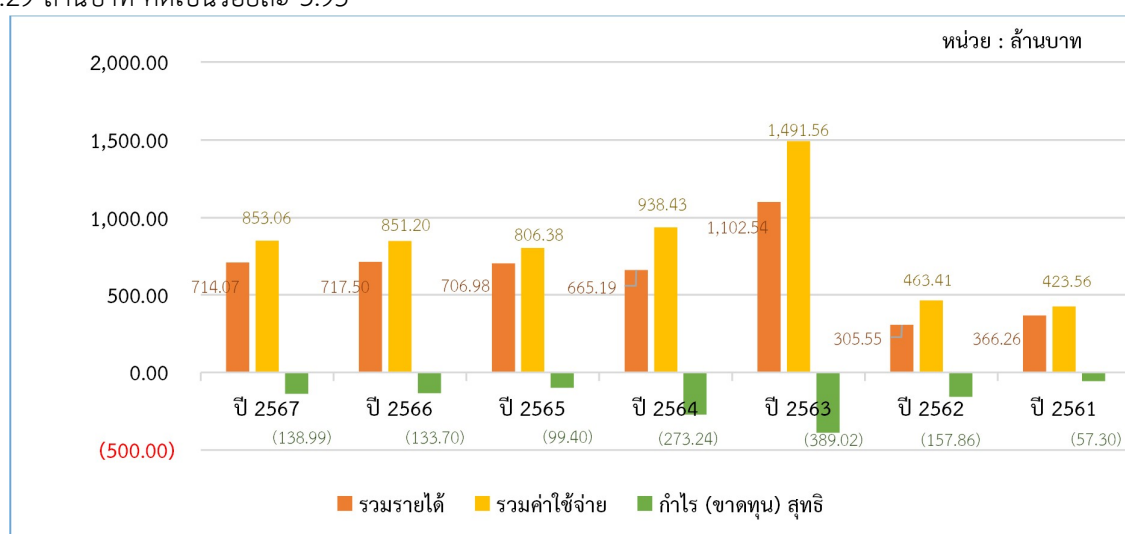
หน่วย : ล้านบาท

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ	ปีพ.ศ. 2567	ปีพ.ศ. 2566	ปีพ.ศ. 2565	ปีพ.ศ. 2564	ปีพ.ศ. 2563	ปีพ.ศ. 2562	ปีพ.ศ. 2561
(เฉพาะกิจการ)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจ แล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจสอบแล้ว)	(สดง. ตรวจ แล้ว)
รายได้							
รายได้จากการขาย/บริการ							
รายได้จากการขาย-ข้าว	168.18	141.91	166.01	188.32	248.78	32.32	157.08
รายได้จากการขาย - สินค้าโภคภัณฑ์	437.87	471.67	454.32	403.76	744.12	154.35	-
รายได้คลังสินค้า	77.66	78.11	72.83	62.21	54.95	56.69	67.09
รวมรายได้จากการขาย/บริการ	683.71	691.68	693.16	654.29	1,047.85	243.36	224.17
รายได้อื่น	30.36	25.82	13.82	10.90	54.69	62.19	142.09
รวมรายได้	714.07	717.50	706.98	665.19	1,102.54	305.55	366.26
ค่าใช้จ่าย							
ต้นทุนขาย	591.20	597.51	602.94	576.49	1,237.53	185.86	156.02
ต้นทุนบริการ	8.99	10.85	8.69	8.23	8.35	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	0.07	0.27	0.74	0.56	0.28	0.13	0.67
ค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล	206.98	194.61	142.87	162.81	193.90	181.96	200.30
ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	27.95	24.75	23.98	17.53	23.74	32.96	34.92
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16.41	23.21	26.32	27.06	27.75	32.60	31.65
หนี้สงสัยจะสูญ	1.44	-	0.22	145.75	0.01	29.90	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน	-	-	0.62	-	-	-	-
ขาดทุนจากการวัดมูลค่าสินค้า	0.02	-	-	-	-	-	-

รวมค่าใช้จ่าย	853.06	851.20	806.38	938.43	1,491.56	463.41	423.56
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(138.99)	(133.70)	(99.40)	(273.24)	(389.02)	(157.86)	(57.30)

ที่มา: รวบรวมโดยสำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ จาก (1) รายงานประจำปี พ.ศ. 2563-2565 (2) สำนักงานการเงินและรายละเอียดซื้อ-ขาย ประจำเดือน เมษายน พ.ศ. 2566 และ (3) รายงานการประชุมคณะผู้บริหารองค์การคลังสินค้า ครั้งที่ 5/2566 วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 ระเบียบวาระที่ 3 เรื่อง สืบเนื่อง 3.2 รายงานผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์การคลังสินค้า ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2567)

จากรายได้การดำเนินงาน (เฉพาะกิจการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีรายได้ 714.07 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 3.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.47 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (เฉพาะกิจการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ค่าใช้จ่าย 853.06 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1.86 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.22 ส่งผลให้การประกอบกิจการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ 138.99 ล้านบาท ซึ่งขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 5.29 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.95



(3) อัตราส่วนทางการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2567

ในปีบัญชี พ.ศ. 2567 อคส. มีอัตราส่วนสภาพคล่องอยู่ที่ 6.30 เท่า และมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) เท่ากับ 0.10 ดังตาราง

ตารางที่ 2-3 : อัตราส่วนทางการเงิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561- 2567

หน่วย : ล้านบาท

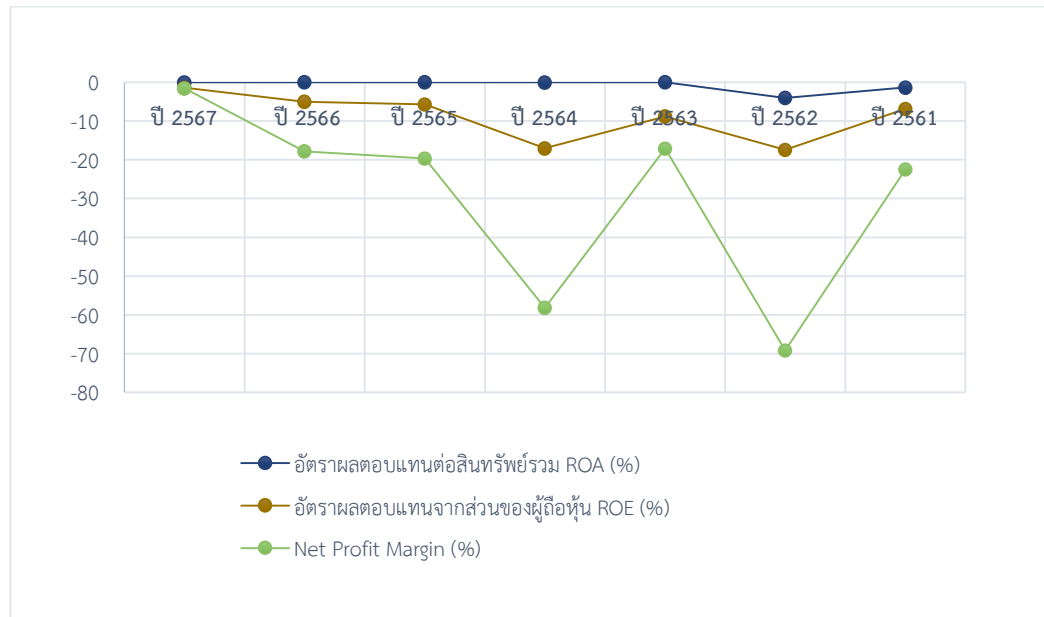
อัตราส่วนทางการเงิน	งบการเงิน อคส.						
	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2561
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน Current Ratio (เท่า)	6.30	0.63	0.69	0.77	0.89	1.79	1.82
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน Debt Equity Ratio (เท่า)	24.40	2.40	2.11	2.14	1.74	1.27	1.31
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร ROFA (%)	(0.82)	(0.04)	(0.05)	(0.12)	(0.05)	(55.31)	(18.19)
อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (%)	(0.20)	(0.13)	(0.14)	(0.42)	(0.09)	(51.66)	(15.65)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม ROA (%)	(0.10)	(0.03)	(0.03)	(0.07)	(0.03)	(4.04)	(1.36)

อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น ROE (%)	(1.33)	(5.02)	(5.73)	(16.98)	(8.82)	(13.44)	(5.50)
Net Profit Margin (%)	(0.19)	(12.77)	(13.97)	(41.08)	(8.30)	(51.67)	(15.64)

ที่มา: รวบรวมโดยสำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ จาก (1) รายงานประจำปี พ.ศ. 2563-2565 (2) สำเนาการเงินและรายละเอียดซื้อขาย ประจำเดือน เมษายน พ.ศ. 2566 และ (3) รายงานการประชุมคณะผู้บริหารองค์การคลังสินค้า ครั้งที่ 5/2566 วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 ระเบียบวาระที่ 3 เรื่อง สืบเนื่อง 3.2 รายงานผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์การคลังสินค้า ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566

ความสามารถในการทำกำไร ในปี พ.ศ. 2566 ออกส. มีอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) อยู่ที่อัตราร้อยละ -12.77 จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนกำไรสุทธิมีแนวโน้มผันผวนตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2561 - 2565 หากพิจารณาถึงอัตราส่วน ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ในปี พ.ศ. 2566 อยู่ที่ร้อยละ -5.02 ทั้งนี้ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ในปี พ.ศ. 2566 ก็อยู่ที่ ร้อยละ 0.03

อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ดังภาพที่



2) ผลการดำเนินการด้านสินค้าและบริการ

องค์การคลังสินค้าได้ดำเนินธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ธุรกิจด้านการขายสินค้าโภคภัณฑ์ ธุรกิจขายข้าวสารและธุรกิจด้านคลังสินค้า (บริการให้เช่าคลังสินค้า/ห้องเย็น/ท่าเทียบเรือ/ที่ดิน) นอกจากนี้ยังมีรายได้อื่นๆ

ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567 รายได้จากธุรกิจการขายข้าวและสินค้าโภคภัณฑ์เพิ่มขึ้นจาก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เนื่องจากกรมราชทัณฑ์ได้เปลี่ยนวิธีการจัดซื้อจากเดิมใช้วิธีการประมูลทั่วไป (E-Bidding) มาเป็นจัดซื้อโดยวิธีการคัดเลือกจาก 5 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ องค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตรกร เป็นไปตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน ปี 2563 ข้อที่ 3 (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตรกร แต่ทั้งนี้รายได้ในแต่ละปีก็เพิ่มขึ้นหรือลดลง

ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยจากจำนวนนักท่องเที่ยว วงเงินในการจัดซื้อสินค้า รวมถึงมีการแข่งขันด้านราคาสินค้าเพิ่มขึ้น ทำให้รายได้อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามปัจจัยดังกล่าว ในส่วนรายได้จากการขายข้าวบรรจุถุงในแต่ละปีมีเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับต้นทุนในการซื้อ-ขาย

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2563 รายได้จากธุรกิจคลังสินค้าลดลง อันมีผลจากภาวะเศรษฐกิจโดยภาพรวมชะลอตัวและได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ความต้องการในการบริโภคสินค้าลดลงและมีผลต่อความต้องการในการเช่าพื้นที่คลังสินค้า อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 – 2565 อัตราการใช้ประโยชน์ (Occupancy Rate) เพิ่มขึ้นทำให้รายได้เพิ่มขึ้นสาเหตุจาก ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมเริ่มกระเตื้องขึ้น ความต้องการในการบริโภคสินค้าขยายตัว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจเริ่มขยายกิจการและมีความต้องการในการใช้พื้นที่คลังสินค้าเพิ่มขึ้น ประกอบกับการนโยบายของผู้บริหารองค์การคลังสินค้าในการเร่งรัดและติดตามการหารายได้ในส่วนต่างๆ อาทิเช่น การประชุมติดตามอัตราการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนปรับอัตราค่าเช่าให้สูงขึ้น การจัดหางบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารคลังสินค้าที่มีสภาพเก่าเริ่มทรุดโทรมให้มีสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวช่วยเพิ่มศักยภาพในการหารายได้ของคลังสินค้า ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 : ผลการดำเนินการด้านสินค้าและบริการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562- 2567

หน่วย : ล้านบาท

รายได้	ปีพ.ศ. 2567 (สดง. ตรวจแล้ว)	ปีพ.ศ. 2566 (สดง. ตรวจแล้ว)	ปีพ.ศ. 2565 (สดง. ตรวจแล้ว)	ปีพ.ศ. 2564 (สดง. ตรวจแล้ว)	ปีพ.ศ. 2563 (สดง. ตรวจแล้ว)	ปีพ.ศ. 2562 (สดง. ตรวจแล้ว)
รายได้จากการขาย/บริการ						
รายได้จากการขาย-ข้าว	168.18	141.91	166.01	188.32	248.78	32.32
รายได้จากการขาย - สินค้าโภคภัณฑ์	437.87	471.67	454.32	403.76	744.12	154.35
รายได้คลังสินค้า	<u>77.66</u>	<u>78.11</u>	<u>72.83</u>	<u>62.21</u>	<u>54.95</u>	<u>56.69</u>
รวมรายได้จากการขาย/บริการ	683.71	691.68	693.16	654.29	1,047.85	243.36
รายได้อื่น	<u>30.36</u>	<u>25.82</u>	<u>13.82</u>	<u>10.90</u>	<u>54.69</u>	<u>62.19</u>
รวมรายได้	<u>714.07</u>	<u>717.50</u>	<u>706.98</u>	<u>665.19</u>	<u>1,102.54</u>	<u>305.55</u>

ที่มา: รวบรวมโดยสำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ จาก (1) รายงานประจำปี พ.ศ. 2563-2565 (2) สำนักงานการเงินและรายละเอียดซื้อ-ขาย ประจำเดือน เมษายน พ.ศ. 2566 และ (3) รายงานการประชุมคณะผู้บริหารองค์การคลังสินค้า ครั้งที่ 5/2566 วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 ระเบียบวาระที่ 3 เรื่อง สืบเนื่อง 3.2 รายงานผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์การคลังสินค้า เดือนเมษายน พ.ศ. 2566 (ปรับปรุง ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566)

3) ความเห็นจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีหนังสือที่ กค 0819.2/2254 ลงวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2568 รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี พ.ศ. 2567 ของ อคส. ภายหลังการตรวจสอบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สดง.) ที่ระดับคะแนน 1.7821

รายละเอียดข้อสังเกต

ในปีบัญชี พ.ศ. 2567 อคส. ได้ดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ดังต่อไปนี้

1. อคส. ควรกำหนดยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจหลักในการจัดตั้ง อคส. โดยเฉพาะการบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อสนับสนุนระบบการขนส่งและเก็บรักษาสินค้าเกษตร

- อคส. มีการทบทวนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานทุกปี โดยมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารจัดการคลังสินค้า เพื่อสนับสนุนระบบการขนส่งและเก็บรักษาสินค้าเกษตร

2. อคส. ประสบปัญหาการขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ควรพัฒนาและใช้ประโยชน์คลังสินค้าซึ่งเป็นทรัพย์สิน ที่มีศักยภาพเพื่อให้เป็นคลังสินค้าที่มีมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับคลังสินค้าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทำให้มีรายได้สอดคล้องกับศักยภาพของทรัพย์สินดังกล่าว

- อคส. ได้จัดทำแผนเพิ่มศักยภาพคลังสินค้า พ.ศ. 2566 - 2570 โดย อคส. มีแนวทางให้การพัฒนาลังสินค้าและใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ดังนี้

1. ปรับปรุงคลังสินค้าและท่าเทียบเรือให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น
2. เพิ่มการบริหารจัดการคลังสินค้าและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
3. เพิ่มคลังสินค้าห้องเย็น
4. มีโครงการส่งเสริมศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตรเพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิต ให้เกษตรกรและชุมชน รวมถึงจัดทำโครงการสร้างคลังสินค้า/ห้องเย็น โดยการของบประมาณจากรัฐ

3. การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีเพื่อเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรม ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดโอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความเสี่ยงผิดพลาดในการดำเนินงานและลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์การทุจริตในองค์กร

- อคส. มีการประเมินตนเอง ควบคุมภายใน (Control Self-Assessment : CSA) ทุกชั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานของทุกส่วนงานและมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Assessment) พร้อมทั้งสอบทานคู่มือชั้นตอน การปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน ทุกสำนัก ทุกปี โดย ในปี พ.ศ. 2566 อคส. ได้จ้างผู้ตรวจสอบภายนอกในการสอบทานการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต

4. อคส. ควรพิจารณาจัดทำการแยกบัญชีที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐในอดีต ออกจากการดำเนินงาน เชิงพาณิชย์ตามภารกิจ เพื่อทำให้งบการเงินในส่วนที่เป็นการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ได้รับการพิจารณารับรอง โดยไม่ต้อง นำข้อสังเกตของ สตง. ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐเดิมมาพิจารณา เช่น จำนวนสินค้าคงเหลือจากนโยบายจำนำข้าว เจ้าหนี้การค้า เป็นต้น ซึ่ง อคส. ต้องหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

- อคส. ได้จัดทำงบการเงินตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป โดยพิจารณาแล้วว่าโครงการรับจำนำข้าวตามมติ คณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกร (คชก.) เข้านิยามเป็นเงินทุนหมุนเวียนหรือเงินยืมตามระเบียบกรมบัญชีกลาง ว่าด้วย การเงินและการพัสดุ กองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร พ.ศ. 2535 อคส. จึงได้ดำเนินการจัดทำรายงานการรับ-จ่ายเงิน ของโครงการดังกล่าวและส่งให้ สตง. ตรวจสอบ ซึ่ง สตง. ได้แจ้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีและการแสดงรายการเงิน ที่ได้รับจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยเงินงบประมาณดังกล่าวถูกโอนเข้าบัญชีเงินฝากของโครงการรัฐบาล ที่อยู่ในความดูแลของ อคส. เพื่อใช้ในการดูแลและเก็บรักษาสินค้าคงเหลือของโครงการรัฐบาล ทั้งนี้ สตง. ได้ขอให้อคส. บันทึก รายการรับเงินงบประมาณและรายการที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินของ อคส.

ดังนั้น อคส. จึงไม่สามารถแยกบัญชีที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐออกจากงบการเงินของ อคส. ได้ เนื่องจากเงินงบประมาณของโครงการรัฐบาลได้รับการจัดสรรและโอนเข้าบัญชีเงินฝากภายใต้การดูแลของ อคส. และการบันทึกรายการรับเงินงบประมาณต้องแสดงเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินของ อคส. ตามข้อกำหนดของ สตง. ปัจจุบันงบการเงิน อคส. สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566 ประกอบด้วย งบการเงิน อคส. กองทุนบำเหน็จพนักงาน อคส. และงบการเงินโครงการ รัฐบาล (โครงการที่ได้รับเงินงบประมาณจาก

รัฐบาล) อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของโครงการรัฐบาลจะแสดง อยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อให้สามารถแยกแยะข้อมูลของโครงการรัฐบาลออกจากผลการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ ของ อคส. ได้ในระดับหนึ่ง สรุปแล้ว อคส. ไม่สามารถดำเนินการแยกบัญชีของโครงการรัฐบาลออกจากงบการเงินของ อคส. ได้โดยสมบูรณ์ เนื่องจาก สตง. กำหนดให้บันทึกเงินงบประมาณและรายการที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งของงบ อคส. อย่างไรก็ตาม อคส. ได้ดำเนินการให้ผลการดำเนินงานของโครงการรัฐบาลปรากฏอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อความโปร่งใส ในการแสดงข้อมูลทางบัญชี

4) ความเห็นจากผู้ประเมิน ทริส.

1. อคส. มีผลการดำเนินงานภาพรวมที่ลดลงอย่างต่อเนื่องและมีการว่างเว้นของคณะกรรมการ อคส. และผู้บริหารสูงสุด ส่งผลให้กลไกการกำกับดูแลการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและส่งผลกระทบ ให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญขององค์กร

2. อคส. มี EBITDA ไม่รวมโครงการรัฐ ต่ำกว่าเป้าหมายมากที่ -106.72 ล้านบาท เนื่องจาก รายได้ ค่าเช่าและรายได้จากการขายข้าวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะต้นทุน ขาย/บริการและค่าใช้จ่ายในการขาย ทำให้ อคส. ประสบกับภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่องและขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2566 ซึ่งส่งผลต่อฐานะทางการเงินและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ ตามมติคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ อคส. ต้องทบทวนบทบาทของตนเองภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยคณะกรรมการ อคส. และ กระทรวงพาณิชย์ต้องเข้ามากำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อเสนอการทบทวนบทบาท หากไม่มีการ ปรับโครงสร้างและแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสม อคส. อาจประสบปัญหาด้านการแข่งขันและความมั่นคงทาง การเงินในระยะยาว

3. การบริหารแผนลงทุนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ อคส. ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ อคส. ไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนได้ โดยสามารถเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนได้เพียงร้อยละ 1.73

4. อคส. สามารถดำเนินการตามข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของ สตง. ซึ่งประกอบด้วย รายงานการ ตรวจสอบ การปฏิบัติตามกฎหมายปี พ.ศ. 2566 และรายงานข้อเสนอแนะการตรวจสอบการเงินได้แล้วเสร็จครบ ทุกเรื่อง รวมถึงสามารถดำเนินงานตามข้อสังเกตที่ปรากฏในเกณฑ์การแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไขของ สตง. ใน รายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงินองค์การคลังสินค้า สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566 ได้แล้วเสร็จ จำนวน 2 เรื่อง จากทั้งหมด 3 เรื่อง อย่างไรก็ตาม อคส. ยังต้องเร่งดำเนินการแก้ไขข้อสังเกตของ สตง. อีก 1 เรื่อง ได้แก่ เจ้าหน้าที่การค้า

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

1. การเร่งรัดกระบวนการในการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการ อคส. และผู้บริหารสูงสุดในกรณี ที่มีการว่างเว้นคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด กระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเร่งรัดดำเนินการ สรรหาและแต่งตั้งโดยเร็วและภายหลังหากมีการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการ อคส. และผู้บริหารสูงสุด เรียบร้อยแล้ว อคส. ต้องนำเสนอแผนงานต่างๆ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญ รวมถึงผลการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการ อคส. เพื่อให้ สามารถกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การทบทวนบทบาทของ อคส. และความสามารถในการแข่งขัน อคส. ต้องเร่งดำเนินการ ทบทวนบทบาทขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยองค์กรต้องปรับตัวเชิงโครงสร้างและกลยุทธ์และการดำเนินงาน ต้องมุ่งเน้นไปที่ภารกิจหลัก เช่น การบริหาร จัดการคลังสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องกำหนดยุทธศาสตร์เป็นพันธกิจหลักของภาครัฐ โดยมุ่งเน้นบริการ

เฉพาะทาง เช่น การจัดเก็บสินค้าสำรองของประเทศและการให้บริการโลจิสติกส์แก่หน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างจากภาคเอกชน พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

3. การบริหารแผนลงทุนให้มีประสิทธิภาพ อคส. ต้องดำเนินการบริหารแผนลงทุนอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงแผนงานและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมทั้งสื่อสารและสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและการเร่งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารแผนการลงทุนของ อคส. ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

4. การดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ของ สตง.อคส. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขข้อสังเกตของ สตง. เพื่อให้งบการเงินได้รับการรับรองโดยไม่มีเงื่อนไขโดยเร่งประสานงานกับ ธ.ก.ส. เพื่อแก้ไขปัญหากำหนดการคำนวณต้นทุนค่าเสื่อมราคา โดยกำหนดแนวทางและกรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการตามข้อสังเกตของ สตง. เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วนโปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้งบการเงินของ อคส. มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเห็นจาก สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)

ตามรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2567 ของ องค์การคลังสินค้าและโครงการรัฐบาล สำนักตรวจเงินแผ่นดิน ได้ตรวจสอบงบการเงินขององค์การคลังสินค้า (อคส.) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2567 มีข้อตรวจพบจากการตรวจสอบ ดังนี้

ตามที่กล่าวไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 18 เจ้าหนี้ระยะยาว ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2567 จำนวน 175,122.17 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นเจ้าหนี้ระยะยาวตามโครงการรัฐบาลที่กิจการบันทึกไว้ในบัญชี เจ้าหนี้ - ธ.ก.ส. จำนวน 174,993.11 ล้านบาท โดยในปี พ.ศ. 2567 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ขอคำยืนยันจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และ ธ.ก.ส. ได้ยืนยันรับรองยอดหนี้สูงกว่ากิจการ จำนวน 852.71 ล้านบาท ซึ่งผลแตกต่างดังกล่าว ผู้บริหารกิจการไม่สามารถชี้แจงได้ และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่สามารถใช้วิธีการตรวจสอบอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับยอดคงเหลือในบัญชีเจ้าหนี้ระยะยาวได้ ดังนั้น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจึงไม่สามารถสรุปได้ว่าจำเป็นต้องปรับปรุงจำนวนเงินของเจ้าหนี้ระยะยาว ณ สิ้นปี พ.ศ. 2567 หรือไม่ เพียงใด หากจำเป็นต้องปรับปรุงจะมีผลกระทบต่อเจ้าหนี้ระยะยาว เงินชดเชยโครงการ และขาดทุนสะสม ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2567 ที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน

5) สรุปผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี พ.ศ.2567 **ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers**

อคส. มีประเด็นสำคัญของ Core Business Enablers ที่ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเร่งด่วน ดังนี้

5.1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ อคส. ต้องเร่งดำเนินการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรทั้งหมดตามเกณฑ์ SEAM เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น แนวปฏิบัติในการระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับ

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแนวปฏิบัติที่กำหนดจะต้องสามารถแสดงกระบวนการปฏิบัติงานรายละเอียด และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

- รัฐวิสาหกิจควรจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อนำเสนอ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชีอย่างครบถ้วนทุกแผนตามที่เกณฑ์กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ เพื่อผลักดันให้ผลดำเนินการบรรลุ ตามเป้าหมายของทุกแผนงานอย่างครบถ้วน

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกฎบัตรของคณะอนุกรรมการต่างๆ ตามที่เกณฑ์กำหนด และนำเสนอ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบอย่างครบถ้วนเพื่อกำหนดสิทธิ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับ คณะอนุกรรมการแต่ละชุดอย่างชัดเจน ช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินงาน สร้างความโปร่งใสและเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร

5.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีขึ้น ได้แก่

- การทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ รวมถึงผลการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญ เพื่อนำมาประกอบการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) โดยต้องทำ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งต้องทำ การระบุปีที่จะบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะได้ชัดเจนและทำการกำหนดมุมมองในการบรรลุ ในแต่ละ มิติ รวมถึงเป้าหมายการบรรลุต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะให้สอดคล้องกับภารกิจ บริษัท ของ รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถแสดงถึงการถ่ายทอดสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

- กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และ เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goals) ต้องเชื่อมโยงมาจากประเด็นที่สำคัญที่ได้มีการวิเคราะห์มาก่อนหน้า ประกอบด้วย ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantaged: SA) รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ทั้งในปัจจุบันและที่จำเป็นในอนาคต รวมถึง เป้าหมายการดำเนินงานในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วน เพื่อแสดง ถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่รองรับ ในแต่ละ SO ต่อไป รวมทั้งการแสดงถึงความสมดุลของปัจจัย สำคัญอื่น ๆ ให้ครบถ้วนทุกปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย "โอกาสทางธุรกิจ" การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการและ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบันและดำเนินการเพื่อให้ องค์กรมีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาวและ ความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ สำคัญทั้งหมด การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ที่สำคัญที่ได้กำหนดใน 6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยทำ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญระหว่างปีของทุกตัวชี้วัดซึ่งสามารถแบ่งเป็นตัวชี้วัดทางการเงิน และมีใช้การเงินทั้งนี้สามารถดำเนินการคาดการณ์เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสขึ้นกับลักษณะของตัวชี้วัด ซึ่งใน รายละเอียดของการดำเนินงานจะต้องแสดงให้เห็นถึงชุดข้อมูลที่ใช้ในการคาดการณ์ การใช้ตัวชี้วัดนำ (Leading

Indicator) เครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์และผลการคาดการณ์ ณ สิ้นปี ในกรณีที่มีผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะต้องมีการดำเนินงานทบทวน/ปรับปรุงแผนการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่เหลือของปี เพื่อให้สามารถความความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายในทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

5.3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อคส.ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

- การทบทวนและมีการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึงรวมถึงควรมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามนโยบาย GRC โดยต้องมีการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับการดำเนินงาน โดยต้องประกอบด้วย กิจกรรมการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน เป้าหมายและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละนโยบาย เพื่อให้สามารถแสดงถึงผลลัพธ์ของการนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การดำเนินงานของ Compliance Unit ที่ต้องมีการกำหนดรูปแบบของข้อมูลและการเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยเฉพาะการวิเคราะห์ถึงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานในอนาคต เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลดังกล่าวเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กร นอกจากนี้นโยบาย GRC จำเป็นต้องแสดงถึงระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้สนับสนุนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งการส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

- การวิเคราะห์ Value Enhancement ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร (Value Driver) ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและมีใช้ทางการเงิน โดยในรายละเอียดการดำเนินงานจะต้องมีการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ของแต่ละปัจจัย (Driver) และวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของ Driver ที่มีผลการวิเคราะห์ Sensitivity สูง อย่างครบถ้วน ซึ่งในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการคำนึงถึงความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายในผ่านการวิเคราะห์ Strategic Improvement Plan (SIP) ของ Driver นั้นๆ ว่ามีความเพียงพอ หรือไม่ ในกรณีที่ไม่น้อยพอจะต้องมีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ Driver นั้นๆ ว่ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีหรือไม่และสอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของ Driver ได้อย่างชัดเจน

- การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในทั้งเชิงของระดับความรุนแรงที่คาดหวัง (โอกาสและผลกระทบ) และค่าเป้าหมายตามความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ในทุกปัจจัยเสี่ยง นอกจากนี้ ในระหว่างปีควรทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงและปรับเปลี่ยนแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่า สิ้นปีจะสามารถบริหารและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ทุกปัจจัยเสี่ยง

5.4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้ง 14 ปัจจัยตามค่าเกณฑ์ระดับ 1 และวิเคราะห์ SWOT จากข้อมูลทั้ง 14 ปัจจัยดังกล่าวและนำ SWOT มาวิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Sensitivity Analysis : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้ง 14 ปัจจัยตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 และวิเคราะห์ SWOT จากข้อมูลทั้ง 14 ปัจจัยดังกล่าว และนำ SWOT มาวิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การจัดทำแนวทางเพื่อกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) ของแต่ละส่วนงานและดำเนินการสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้แต่ละส่วนงานวิเคราะห์การกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) เพื่อใช้สำหรับจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละส่วนงานและดำเนินการวิเคราะห์รวบรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่คล้ายคลึงกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี โดยทุกส่วนงานจะต้องมีบทบาทเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนทุกส่วนงาน

5.5) การมุ่งเน้นลูกค้า อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นลูกค้าให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว โดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์และตลาดของรัฐวิสาหกิจ จากนั้นวิเคราะห์ SWOT และนำ SWOT OT มาวิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้า จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ และจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์ลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าของรัฐวิสาหกิจจากตัวแปรที่หลากหลาย เช่น ตัวแปรด้านพฤติกรรม ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น และดำเนินการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ที่แสดงรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มลูกค้าตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนก โดยจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้าให้ครบถ้วนทุกกลุ่มที่รัฐวิสาหกิจจำแนกไว้

5.6) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น ได้แก่

- การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ โดยควรมีแนวทางในการรับมือภัยคุกคามทั้งในเชิงของภายในองค์กรรวมถึงผู้ใช้บริการภายนอก เช่น การสร้างความปลอดภัยจากแอปพลิเคชันขององค์กรที่สามารถทำธุรกรรมการเงินบนอุปกรณ์มือถือได้ เป็นต้น และมีแผนการรองรับอย่างจริงจัง รวมถึงต้องคำนึงถึงการ

ดำเนินการประกอบธุรกิจหรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และ พ.ร.บ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ Cloud Computing Services เพื่อลดการลงทุน Data Center การใช้ Big Data, Data Analytics และ AI เป็นต้น เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ Digital Outsource เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า การลงทุน ความมั่นคงปลอดภัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Asis) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture Security Architecture และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) และควรมีการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัล รวมถึงการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยต้องสามารถกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology ออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถประเมินและติดตามผลได้ รวมถึงมีการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในเชิงปริมาณที่สะท้อนให้เห็นผลดำเนินงานที่สำคัญของธุรกิจที่ดียิ่งขึ้น เช่น การให้บริการประชาชน การอำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กร

5.7) การบริหารทุนมนุษย์ อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ให้ดีขึ้น ได้แก่

- การทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์เป็นประจำทุกปี ควรมีการทบทวนปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่มีผลกระทบต่อด้านการบริหารทุนมนุษย์และมีการเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรกับคู่แข่งให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ควรมีความครบถ้วน เพียงพอและเหมาะสม โดยต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐและ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบัน รวมถึงต้องให้มีความแตกต่างกับการดำเนินงานตามปกติ (Routine Operation) โดยให้มีความเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงวิธีการ รูปแบบเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น หรือมีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิมหรือน้อยลง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันหรือการทำธุรกิจขององค์กรได้ อีกทั้ง ควรมีการแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนแม่บทฯ หรือระบบงานอื่นที่สำคัญ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกจ้างและตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น ทั้งนี้ การบูรณาการที่สมบูรณ์ไม่ได้หมายถึงการแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงเพียงอย่างเดียวแต่ต้องพิสูจน์ให้เห็นว่ามีการร่วมกันดำเนินงานในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมถึงการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกันและกัน หรือร่วมกันปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดศักยภาพและคุณค่าเพิ่มสูงสุด แก่สายงานและองค์กร

- การบริหารอัตรากำลัง โดยการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กรและกลไก

หรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปีให้ครบถ้วนตามกิจกรรมและเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงการดำเนินงาน

- การวางแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี (Individual Development Plan: IDP) ที่มีการเพิ่มและเติมเต็มทักษะ (New-skill/Re-skill/Up-skill) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดเรียนรู้สิ่งใหม่ อีกทั้ง ควรมีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) ที่ครอบคลุมทักษะแบบผสมผสาน (Power Skill) ได้แก่ Soft Skill (เช่น Empathy, Adaptability เป็นต้น), Digital Skill และ Analytical/Critical Thinking) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in Employee Development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพ รวมถึงมีการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

5.8) การจัดการความรู้และนวัตกรรม อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น ได้แก่การจัดการความรู้

- การทบทวนยุทธศาสตร์ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน และมีความเป็นปัจจุบัน รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ ให้เพียงพอต่อการจัดการความรู้ อีกทั้ง ควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

- การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุงและการสร้างสภาพแวดล้อมกับองค์กรภายนอกเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

- การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ การระบุงบค้ำความรู้ที่สำคัญ , การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ, การรวบรวม เรียบเรียงและจัดเก็บความรู้, การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้, การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร, การรักษาความรู้ทำให้ทันสมัย ต่อยอดความรู้ที่สำคัญ และการนำความรู้มาใช้ในการจัดการนวัตกรรม

- การจัดทำรายละเอียดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ เช่น กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสาร/และความถี่ในการสื่อสาร/ถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจในประเด็นต่างๆ และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงประเด็นจากการวิเคราะห์มาสู่การกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งมุ่งเน้นการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดค่าเป้าหมายโดยเทียบกับคู่เทียบ/คู่แข่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

- การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบโดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ระบบนิเวศนวัตกรรมขององค์กรที่เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เป็นต้น และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมคำอธิบายความสัมพันธ์ และระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถประยุกต์ใช้แบบจำลองสเตจเกต (Stage-Gate Model) ในการออกแบบกระบวนการได้

- การทบทวนและระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมและวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะดังกล่าว (Competency Gap) รวมทั้งการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) สำหรับคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

5.9) การตรวจสอบภายในที่ อคส. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการตรวจสอบภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

- คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีบทบาทในการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับอย่างครบถ้วน เช่น สตง. สคร. และกระทรวงเจ้าสังกัด เป็นต้น

- หน่วยตรวจสอบภายในควรมีการทบทวนทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมความพร้อม/การพัฒนาทักษะของผู้ตรวจสอบภายในทันต่อความเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะทักษะด้านการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์

- หน่วยตรวจสอบภายในควรมีการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM โดยมีความถี่อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6) สรุปผลการดำเนินงาน การทบทวนบทบาทรัฐวิสาหกิจ

อคส. ได้ทบทวนข้อเสนอในการทบทวนบทบาท โดยดำเนินการตามทางเลือกที่ 1 (ดำเนินกิจการต่อไปในบทบาทเดิม) คือ ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 ซึ่ง อคส. ได้ทบทวนภารกิจและอำนาจหน้าที่ตาม พระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ฎ.) ของ อคส. แล้ว โดยอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.ฎ. มีความกว้างขวางและยืดหยุ่นเพียงพอในการสนับสนุนภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในหลายมิติ อาทิ

- การสนับสนุนภารกิจตามพระราชบัญญัติ ควบคุมโภคภัณฑ์ พ.ศ. 2495 เพื่อประโยชน์ด้านสวัสดิการของประชาชนตามสถานการณ์ที่จำเป็น

- การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ ว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ. 2542 เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านเศรษฐกิจและดูแลความเป็นธรรมของราคาสินค้าในตลาด

ในอดีต องค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้แสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งในการสนับสนุนนโยบายของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการดำเนินโครงการรับจำนำสินค้าทางการเกษตรตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่ง อคส. ได้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเททรัพยากรทุกด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณและระบบการทำงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การทุ่มเท สรรพกำลังส่วนใหญ่ไปกับการกิจด้านการรับจำนำในระยะเวลายาวนาน ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการกิจด้านอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อคส. น้อยลง ส่งผลให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและขีดความสามารถในการกิจด้านอื่นที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กร อีกทั้งองค์กรยังขาดการสืบทอดตำแหน่งทำให้ปัจจุบันพนักงานในระดับบริหารว่างในทุกตำแหน่งและกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่รองรับการดำเนินงาน อันเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการปรับบทบาทให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของภาครัฐในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุม

ดังนั้น การฟื้นฟูขีดความสามารถขององค์กร จำเป็นต้องเริ่มจากการสรรหาบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับบริหารให้ครบถ้วนและจัดทำแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัย รวมถึงการเสริมสร้างองค์ความรู้ จึงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ อคส. ต้องดำเนินการ เพื่อให้สามารถกลับมาทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ และภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ ปัจจุบัน อคส. อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับบทบาทเชิงรุกในการเป็นกลไกสนับสนุนกระทรวงพาณิชย์ และภาครัฐในยุคปัจจุบันอย่างยั่งยืน

2.2.3 สภาพปัญหาและความท้าทายขององค์การคลังสินค้า

ที่ผ่านมา องค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้ดำเนินการกิจหลักในการรับจำนำสินค้าเกษตรตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อแก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ ซึ่งแม้ว่าจะเป็นบทบาทที่มีความสำคัญต่อการเกษตรและเศรษฐกิจของประเทศ แต่การมุ่งเน้นเฉพาะด้านดังกล่าวในระยะยาวได้ส่งผลให้ อคส. ขาดการพัฒนา องค์ความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการละเลยในการพัฒนาองค์รวมขององค์กร คือการสะสมของปัญหาในหลายมิติ ทั้งในระดับโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการและกระบวนการดำเนินงาน โดยปัญหาเหล่านี้ได้เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน โดยไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบและจริงจัง นำไปสู่ภาวะวิกฤตในการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบัน

เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการแก้ไขที่เหมาะสมและยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องจำแนกและจัดลำดับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นใน อคส. ออกเป็นระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและความท้าทายในระดับสำคัญและเร่งด่วน (ควรได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก)

คือ ประเด็นที่ส่งผลกระทบโดยตรงและในทันทีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับแรก ได้แก่

- อคส. มีปัญหารายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย เป็นผลให้ประสบกับภาวะขาดทุนต่อเนื่องมาหลายปี หาก อคส. ยังคงมีผลการดำเนินงานขาดทุนต่อไป รวมถึงได้นำเงินที่มีภาระผูกพันมาใช้จ่าย

ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจนำไปสู่การขาดสภาพคล่องในการดำเนินกิจการปัญหานี้กระทบต่อความสามารถในการดำเนินกิจการทันที อาจทำให้ อคส. ล้มละลายหรือต้องพึ่งพาการอุดหนุนงบประมาณจากภาครัฐ

การแก้ไข : เร่งจัดทำแผนฟื้นฟู ปรับโครงสร้างต้นทุนและเพิ่มรายได้อย่างเร่งด่วน ซึ่ง อคส. ดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อหารายได้ตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ด้วยการกำหนดเป้าหมายลดการขาดทุนและมีกำไรภายในปี พ.ศ.2569 โดยมียุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการองค์กรในทุกมิติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทำการค้าด้วยการตลาดนำการผลิต ยุทธศาสตร์ที่ 2 ดุดจับผลผลิตส่วนเกินด้วยคลังสินค้า ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจด้วยเครือข่ายความร่วมมือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมภาพลักษณ์ ที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล และมีการดำเนินงานเรื่องการนำเงินที่มีภาระผูกพันมาใช้จ่ายค่ามัดจำถูงมืออย่างเร่งด่วนเพื่อไม่ให้เกิด ปัญหาการขาดสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ โดย อคส. มีการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

- 1) การอายัดเงินมัดจำที่อยู่ในบัญชี อคส. อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอาญาคดีทุจริตฯ ภาค 1
- 2) ฟ้องร้องต่อศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) ดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดในมูลความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่เพื่อเรียกให้ชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับ อคส. ซึ่งศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) ตัดสินให้ อคส. ชนะแล้ว 5 คดี. คงเหลือ 1 คดี. ขณะนี้คดีทั้ง 5 คดี อยู่ระหว่างอุทธรณ์คำพิพากษาของฝ่ายจำเลย
- 3) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ป.ป.ง. ให้ติดตามและรวบรวม ทรัพย์สินของผู้กระทำความผิดเพื่อนำมาชดใช้คืน แก่ อคส.

● **การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่ง และบุคลากรเฉพาะด้าน** ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการงานหลัก โดยที่ผ่านมา อคส. ประสบกับปัญหาด้านบุคลากรในทุกระดับ คือ

1) ในตำแหน่งคณะกรรมการ ในการกำหนดนโยบาย อคส. ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา อคส.ว่างเว้นจากการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ อคส. ล่าสุด อคส. ไม่มีคณะกรรมการดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลา 12 เดือน โดยประธานกรรมการ อคส. คนก่อน (นายวิชัย โภชนกิจ) ได้ลาออกเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2566 ทำให้คณะกรรมการขาดองค์ประกอบไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และคณะกรรมการท่านอื่น ๆ ได้ทยอยลาออก ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามที่กระทรวงพาณิชย์เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการ อคส. รวม 7 คน แทนคณะกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2567 แล้ว

ผลกระทบจากการไม่มีคณะกรรมการ (Board of Directors)

- 1.) การขาดทิศทางการเชิงนโยบาย : ไม่มีผู้กำหนดนโยบายระดับสูง ทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์ การอนุมัติงบประมาณ และการตัดสินใจสำคัญๆ ต้องหยุดชะงัก
- 2) ปัญหาด้านธรรมาภิบาล : ขาดกลไกกำกับดูแล และตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านความโปร่งใส
- 3) ความล่าช้าในการตัดสินใจ : โครงการหรือการลงทุนที่ต้องผ่านการอนุมัติจากบอร์ดไม่สามารถเดินหน้าต่อได้
- 4) ขาดตัวแทนผู้ถือหุ้น/รัฐในการกำกับองค์กร: อาจมีผลต่อความเชื่อมั่นจากภาครัฐและประชาชน

2) ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โดยในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา อคส. ว่างเว้นจากตำแหน่งผู้อำนวยการตัวจริงจำนวน 3 ครั้ง (ปี พ.ศ. 2560 มีระยะเวลา 6 เดือน ปี พ.ศ. 2562 มีระยะเวลา 1 ปี 4 เดือน และ ปี พ.ศ. 2567 มีระยะเวลา 1 ปี) ซึ่งที่ผ่านมา อคส. ให้ระดับรองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ อคส. แต่ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2560 ที่ อคส.ประสบกับปัญหาขาดบุคลากรอย่างรุนแรง เนื่องมาจากไม่มีผู้บริหารในระดับรองผู้อำนวยการ และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ จึงดำเนินการให้พนักงานในระดับสำนัก รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ ทั้งนี้คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ และคณะกรรมการ อคส. เสนอแต่งตั้งนายอิริรินทร์ ณ ถลาง เป็นผู้อำนวยการ อคส. และได้เริ่มปฏิบัติงาน เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 แล้ว

ผลกระทบจากการไม่มีผู้บริหารระดับสูง (เช่น ผู้อำนวยการ/กรรมการผู้จัดการใหญ่)

- 1) การหยุดชะงักของการบริหารระดับนโยบาย : ไม่มีผู้ลงนามในคำสั่งหรืออนุมัติแผนงานต่าง ๆ ที่ต้องใช้อำนาจในระดับสูง
- 2) ความล่าช้าในการดำเนินงานสำคัญ : เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง, การพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย, การรายงานต่อหน่วยงานกำกับดูแล
- 3) ขวัญกำลังใจของพนักงานลดลง: ขาดผู้นำที่ไว้สัจจะและสร้างความเชื่อมั่น
- 4) ไม่สามารถเป็นตัวแทนองค์กรต่อภายนอก: เช่น การเจรจา/ประสานงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด หรือองค์กรภายนอก

3) ในระดับรองผู้อำนวยการ และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ อคส.

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา อคส. มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จำนวน 3 อัตรา และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 6 อัตรา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 อคส. ขาดบุคลากรระดับรองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยปี พ.ศ. 2559 ระดับรองผู้อำนวยการ ว่าง 2 ตำแหน่ง และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการว่าง 2 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2560 ระดับรองผู้อำนวยการว่าง 2 ตำแหน่ง และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 3 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2561 ระดับรองผู้อำนวยการว่าง 2 ตำแหน่ง และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 4 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2562 ระดับรองผู้อำนวยการ ว่าง 1 ตำแหน่ง และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 3 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2563 ระดับรองผู้อำนวยการ ว่าง 3 ตำแหน่ง และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 6 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2564 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ว่าง 2 ตำแหน่ง และตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 6 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2565 ระดับรองผู้อำนวยการ ว่าง 2 ตำแหน่ง และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 6 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2566 ระดับรองผู้อำนวยการ ว่าง 2 ตำแหน่ง และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 6 ตำแหน่ง , ปี พ.ศ. 2567 ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ และ ปี พ.ศ. 2568 อคส. ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งในระดับรองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยในปัจจุบัน อคส. ขาดบุคลากรดำรงตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการในทุกตำแหน่ง

ผลกระทบจากการไม่มีผู้บริหารระดับกลาง

- 1) การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานชะงักงัน : เพราะไม่มีผู้ควบคุมงาน หรืออนุมัติในระดับปฏิบัติ
- 2) ความล่าช้าในการผลักดันโครงการ : โดยเฉพาะโครงการที่ต้องการประสานระหว่างฝ่าย
- 3) ขาดผู้นำในการกิจเฉพาะทาง : เช่น หัวหน้าส่วนงานด้าน IT, การเงิน, ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ส่งผลให้การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงวิชาชีพสะดุด
- 4) การบริหารคนด้อยประสิทธิภาพ : เพราะไม่มีผู้ประเมินผลหรือกำกับดูแลโดยตรง

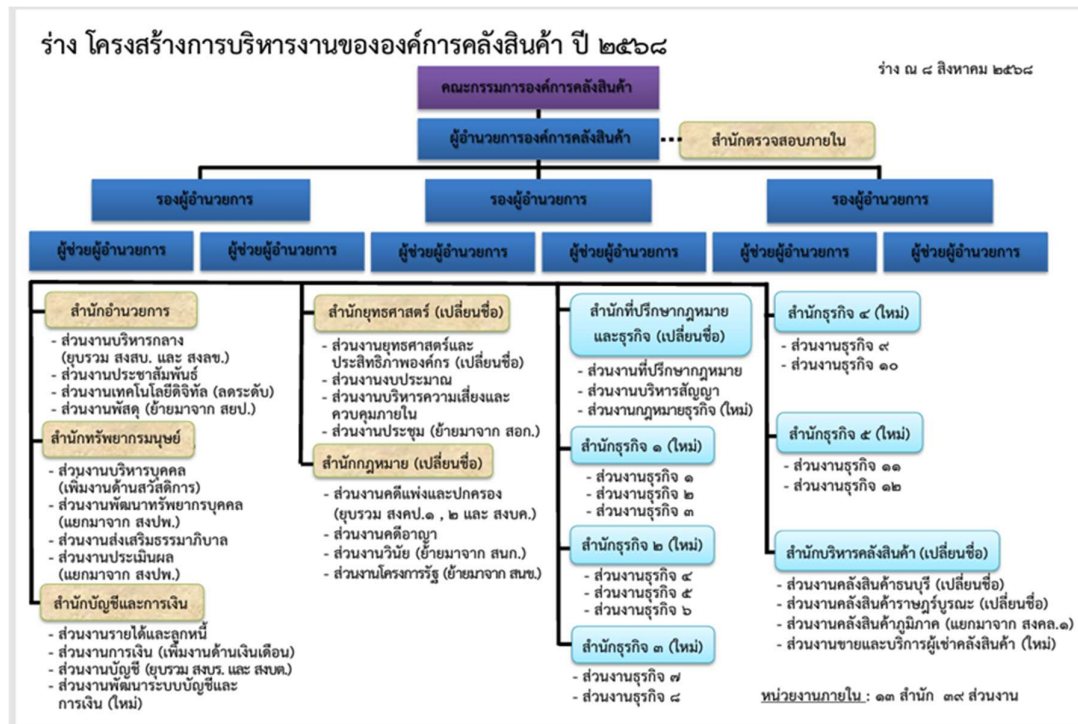
4) ในระดับผู้อำนวยการสำนัก ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา อคส. เริ่มประสบปัญหาการขาดบุคลากรดำรงตำแหน่งในระดับสำนักเนื่องจาก (ไม่สามารถเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งได้) โดยเมื่อ ปี พ.ศ. 2563 บุคลากรในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก มีจำนวน 2 ตำแหน่ง ขาดจำนวน 11 ตำแหน่ง และตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2564 ขาดบุคลากรดำรงตำแหน่งสำนักจำนวน 12 สำนัก จากทั้งหมด 13 สำนัก

5) ในระดับหัวหน้าส่วนงาน มีทั้งสิ้น 43 ตำแหน่ง ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา อคส. เริ่มประสบปัญหาการขาดบุคลากรดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้าส่วนงาน ซึ่งมีปัญหาลักษณะคล้ายกับระดับสำนักเนื่องจาก (ไม่สามารถเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งได้) โดยเมื่อ ปี พ.ศ. 2563 ขาดบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานจำนวน 36 ตำแหน่ง และตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2566 ขาดบุคลากรดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน จำนวน 27 ตำแหน่ง

6) ในระดับพนักงานปฏิบัติงาน อคส. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้าน อาทิ ด้านธุรกิจ การเงิน การบัญชี ด้านการตลาด และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ที่จะสามารถมาช่วยแก้ไขปัญหาระบบการบริหารจัดการองค์กรซึ่งเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรมีความจำเป็นเพื่อดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

การแก้ไข : จากสถานการณ์ดังกล่าว ปัญหาการขาดบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่ อคส. จะต้องแก้ไขเพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงานในอนาคต เป็นเหตุมาจาก อคส. ขาดแผนแม่บทในการบริหารบุคลากร และแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจึงทำให้องค์กรคลังสินค้าขาดการวางแผนการ สืบทอดตำแหน่ง จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานกิจการของ อคส. ในทุกมิติ โดย อคส. ดำเนินการจ้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอก เพื่อให้คำแนะนำและดำเนินงานบางส่วนที่ต้องใช้องค์ความรู้ เฉพาะทางเพื่อเป็นการทดแทนบุคคลเฉพาะด้านในระยะสั้น ระหว่างรอการสรรหา และเป็นการ coaching พนักงานในสายงานนั้นๆ ได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อคส. ควรเร่งมีแผนบริหารอัตรากำลังคน (Workforce Planning) อย่างเป็นระบบและวิเคราะห์ภารกิจของสำนักต่าง ๆ รวมถึงประเมินความต้องการบุคลากรในแต่ละตำแหน่งเพื่อการแก้ไขปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านอย่างเร่งด่วน อคส. ควรดำเนินการคู่ขนานในสองทางคือ หนึ่งดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและบุคคลที่มีความสามารถเฉพาะด้านจากภายนอกเข้าสู่ อคส. และสองเร่งพัฒนาบุคลากรภายใน โดยในระยะเร่งด่วนควรกำหนดกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ภายในองค์กร และวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มจากพนักงานกลุ่มศักยภาพสูงก่อน ให้พร้อมรับตำแหน่งเฉพาะทางรวมถึงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยวางแผนทางการสรรหาบุคลากรล่วงหน้าในเชิงรุก ซึ่ง อคส. จะต้องมีความรู้ข้อมูลกลุ่มพนักงานดังกล่าวพร้อมใช้งาน และการจัดอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อรองรับบุคลากรกลุ่มนี้ โดยการสร้างโปรแกรมอบรม/พัฒนาทักษะตามสายงานสำคัญ (Individual Development Plan หรือ IDP) ทั้งนี้ อคส. ควรเร่งปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับกระบวนการสรรหาการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและกฎระเบียบอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย

ทั้งนี้ อคส. มีการทบทวนโครงสร้างใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมี ร่างโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรคลังสินค้า ปี พ.ศ. 2568 ซึ่งอยู่ระหว่างการนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส. ดังนี้



● **ปัญหาเรื่องกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ** ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว แต่เอื้อให้เกิดการทุจริต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัวและเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กรในบริบทของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การแก้ไข : ตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำ/ทบทวนแก้ไขกฎระเบียบ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจใหม่ และเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อคส. โดยมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนดำเนินการแก้ไขหรือออกระเบียบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานในแต่ละระยะของ อคส.

● **ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า** ส่งผลให้การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงบริหารขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้ง

การแก้ไข : ในปัจจุบันองค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ในเบื้องต้นโดยการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะรักษาการในตำแหน่งที่ว่างลง อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการดำเนินการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นทางการเพื่อแต่งตั้งในตำแหน่งที่ขาดแคลน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ดังนั้น อคส. ควรเร่งรัดกระบวนการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญที่ยังว่างอยู่โดยเร็ว เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพในการบริหารองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความชัดเจนในโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจ อันจะช่วยลดความล่าช้าและความไม่ต่อเนื่องในการบริหารจัดการขององค์กรโดยการ กำหนดกรอบระยะเวลาการสรรหาอย่างชัดเจน และแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินงานเฉพาะกิจ

● **ปัญหาเรื่องโครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น** ทำให้การดำเนินงานในเชิงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ขาดความสม่ำเสมอและไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวและมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น ส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านการกำหนดขอบเขตหน้าที่ (Job Description) ที่ไม่ชัดเจนและเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการทำงาน

การแก้ไข : โครงสร้างองค์กรควรวิเคราะห์ภายใต้การจัดทำแผนบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบและต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งภายหลังจากการการปรับแก้ไขโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แล้ว แผนบริหารบริหารบุคลากรนี้จะใช้เป็น “เสาหลัก” ที่มีกรอบเป้าหมายระยะยาว (5-10 ปี) ที่ทุกฝ่ายบริหารต้องยึดตาม โดยไม่ผูกติดกับตัวบุคคล และจัดทำ Job description งานที่ชัดเจน โดยใช้กระบวนการ Job Analysis เพื่อแยกบทบาทงาน (Function) ที่จำเป็นออกจากส่วนซ้ำซ้อน

● **ปัญหาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานล้าสมัย** โดยส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานยาวนานและมีประสิทธิภาพต่ำ ไม่สามารถรองรับการดำเนินงานในยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ

การแก้ไข : จัดทำแผนปรับปรุงระบบเทคโนโลยีและสำรวจสภาพอุปกรณ์และระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แยกตามระดับความเสื่อมและความสำคัญ โดยการจัดลำดับความเร่งด่วนและกำหนดแผนการเปลี่ยนอุปกรณ์เป็นระยะสั้น กลาง และยาว โดยขอให้งบประมาณลงทุนหรืองบประมาณค่าใช้จ่ายแบบระยะยาวแทนการเปลี่ยนเฉพาะปีงบประมาณ เพื่อให้ครอบคลุมการอัปเดตระบบและเครื่องมือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เน้นลงทุนกับระบบที่มีผลต่อประสิทธิภาพสูง เช่น ระบบจัดการเอกสาร, ระบบฐานข้อมูล, อุปกรณ์สำหรับงานสำคัญ และนำระบบ Cloud หรือ SaaS (Software as a Service) เข้ามาช่วยลดภาระใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกที่มีระบบทันสมัยอยู่แล้ว เช่น Google Workspace, Microsoft 365, ระบบบัญชีหรือ HR แบบ Cloud ลดภาระการดูแลระบบภายในองค์กรและสามารถอัปเดตได้อัตโนมัติ ทั้งนี้ อคส. ควรวางแผนการจัดซื้อและการเช่าอุปกรณ์อย่างมีระบบเพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณาใช้ระบบเช่าอุปกรณ์ (Leasing) เพื่อกระจายภาระงบประมาณและรักษาความทันสมัย รวมไปถึงการเสริมทักษะบุคลากรให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพและคล่องแคล่ว

● **ปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า** ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าและขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะในโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน

การแก้ไข : อคส. ควรมีการจัดการกระบวนการเบิกจ่ายอย่างเป็นระบบและดำเนินการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายอย่างจริงจัง โดยเริ่มจากการถอดบทเรียนจากปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตและวิเคราะห์ประเด็นเชิงลึกเพื่อระบุจุดที่เป็นคอขวดในกระบวนการอนุมัติและเบิกจ่าย ซึ่ง อคส. สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขที่มีเป้าหมายเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและปรับปรุงกระบวนการให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น หนึ่งในแนวทางที่ควรพิจารณาอย่างจริงจัง คือ การนำระบบอนุมัติอิเล็กทรอนิกส์ (e-Approval System) มาใช้ในการบริหารจัดการคำขออนุมัติต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงาน เพิ่มความโปร่งใสและส่งเสริมการตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการวางรากฐานสำหรับระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย

2. ปัญหาและความท้าทายในระดับสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (ควรมีแผนพัฒนาระยะกลางถึงระยะยาวเพื่อป้องกันปัญหาซ้ำซ้อน) ประเด็นเชิงโครงสร้างที่มีความสำคัญต่อองค์กรในระยะยาว แต่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการในทันที หากแต่ควรมีแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ เช่น

● **อคส. มีคดีความที่เกิดจากการดำเนินงานรับจํานำตามนโยบายรัฐบาล** จำนวน 1,626 คดี แบ่งเป็น (1) คดีถึงที่สุดแล้ว จำนวน 271 คดี ชนะ 101 คดี แพ้ 20 คดี จำหน่ายคดีในชั้นพนักงานสอบสวน -ชั้นพนักงานอัยการมีความเห็นสั่งไม่ฟ้อง จำนวน 150 คดี (2) อยู่ระหว่างดำเนินคดี 1,355 คดี ซึ่งหาก อคส. แพ้คดี ต้องชำระค่าเสียหายตามคำพิพากษา คืบหลักประกันและดอกเบี้ย)

มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) คดีแพ่ง องค์การคลังสินค้า โดยพนักงานอัยการ สำนักงานคดีแรงงานภาค 1 (สระบุรี) ได้ยื่นฟ้องผู้กระทำผิด ในข้อหาผิดสัญญาจ้างแรงงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง พระราชบัญญัติความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ต่อศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) จำนวน 6 คดี โดยมีผลคำพิพากษาในศาลชั้นต้นแล้ว (ชนะคดี) จำนวน 5 คดี ขณะนี้อยู่ระหว่างการอุทธรณ์ของจำเลย และอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) จำนวน 1 คดี

2) คดีปกครอง ในช่วงปี พ.ศ. 2567 อดีตประธานกรรมการ อคส. ได้ยื่นฟ้องรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ต่อศาลปกครองกลาง เป็นคดีหมายเลขดำที่ 153/2567 เพื่อขอให้ศาลมีคำพิพากษาเพิกถอนคำสั่งเลขที่ 256/2566 ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ฉบับลงวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2566 เรื่องให้ชุดใช้ค่าสินไหมทดแทนเกี่ยวกับถุงมือยาง ประกอบกับ อคส. ได้ยื่นฟ้องอดีตประธานกรรมการ อคส. ในความผิดตามพระราชบัญญัติความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ต่อศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) เป็นคดีหมายเลขดำที่ ร53/2567 และต่อมาศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) ได้มีการโอนคดีไปที่ศาลปกครองกลาง เป็นคดีหมายเลขดำที่ 1972/2567 และบัดนี้ศาลปกครองกลางให้พิจารณาพิพากษารวมกันไปและศาลมีคำสั่งกำหนดให้สำนวนคดีหมายเลขดำที่ 153/2567 เป็นสำนวนคดีหลักและเพื่อประโยชน์แก่การพิจารณาคดีให้เรียกผู้ฟ้องคดีในสำนวนคดีหมายเลขดำที่ 153/2567 และผู้ถูกฟ้องคดีในสำนวนคดีหมายเลขดำที่ 1972/2567 (โอนมาจากศาลแรงงานภาค 1 (สระบุรี) คดีหมายเลขดำที่ ร53/2567) โดยให้อดีตประธานกรรมการ อคส. เป็นผู้ฟ้องคดี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ที่ 1 องค์การคลังสินค้า ที่ 2 ผู้ถูกฟ้องคดีและคดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองกลาง

3) คดีอาญา อัยการสูงสุด โดยพนักงานอัยการ สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีปราบปราม การทุจริต 1 ภาค 1 ได้ยื่นฟ้องผู้กระทำผิดกับพวกรวม 21 คน ในความผิดตามพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับกระทำความผิดของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502 มาตรา 4 มาตรา 8 และมาตรา 11 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 มาตรา 11 และมาตรา 12 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 มาตรา 172 ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 83,86 ต่อศาลอาญาทุจริตและประพฤติมิชอบภาค 1 เป็นคดีหมายเลขดำที่ อท.77/2567 ซึ่งศาลฯ กำหนดนัดฟังคำพิพากษาในวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

4) การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2567 อคส. ได้มีหนังสือแจ้งสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เพื่อขอความอนุเคราะห์ติดตามสืบเส้นทางการเงินและยึดทรัพย์ของกลางผู้กระทำผิดกับพวกที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการกระทำความผิดในคดีเกี่ยวกับถุงมือยาง และขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

● **สตง. แสดงความเห็นต่อการเงินของ อคส. อย่างมีเงื่อนไข** ความท้าทายในการจัดการ เรื่อง สตง. ไม่แสดงความเห็นต่อการเงิน ปี พ.ศ. 2557 - 2561 ของ อคส. อย่างไรก็ตาม สตง. ได้แสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไขต่อการเงิน ปี พ.ศ. 2562 และ ปี พ.ศ. 2563 โดยได้มีเกณฑ์ในการแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไข ดังนั้น อคส. ควรต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อสังเกตเพื่อให้งบการเงินของ อคส. ได้รับการรับรองจาก สตง. อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะดูสำคัญเชิงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดความอยู่รอดของ อคส. ในทันที

การแก้ไข: ตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการแก้ไขข้อสังเกตของ สตง. อย่างเป็นระบบ พร้อมรายงานความคืบหน้าดำเนินการปรับปรุงตามข้อสังเกตของ สตง. ซึ่ง ณ ปีพ.ศ. 2566 มีข้อสังเกตจำนวน 3 เรื่อง อคส. ได้ดำเนินการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันมีข้อสังเกตที่ยังคงเหลือจำนวน 1 เรื่อง คือ เจ้าหน้าที่การค้า ธ.ก.ส. (ข้อมูลตามรายงานผู้สอบบัญชี ณ วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2568) และมีแนวทางการดำเนินการแก้ไข เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า ธ.ก.ส. อคส. จัดทำสรุปข้อมูลภาระหนี้และรายการรับชำระหนี้ โดยนำข้อมูลมาเปรียบเทียบระหว่าง อคส. กับ ธ.ก.ส. โดย ธ.ก.ส.

จะจัดทำข้อมูลภาระหนี้ และรายการรับชำระหนี้แยกเป็นรายเดือน รายโครงการ และทยอยส่งข้อมูลดังกล่าวให้กับ อคส. หากได้ข้อสรุปหรือผลต่าง อคส. จะดำเนินการปรับปรุงบัญชีให้ถูกต้อง

- **การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้** บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจ ความรู้เฉพาะทางในการดำเนินงาน ขาดความรู้การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการ (Integrated Work) และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรในภาพรวม

การแก้ไข: อคส. ควร จัดตั้ง “ศูนย์กลางจัดการความรู้ (Knowledge Center)” ภายในองค์กรโดยรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงาน ทั้งที่เป็นรูปธรรม (เช่น คู่มือ) และนามธรรม (ประสบการณ์) และสร้างระบบคลังความรู้ (Knowledge Repository) ที่เข้าถึงง่ายผ่านระบบ Intranet หรือ Web Portal โดยการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการเรียนรู้ เช่น ระบบ KM Portal, Online Forum, และจัดกิจกรรมกลุ่มแชร์ความรู้ใน Microsoft Teams / LINE OA / Workplace หรือ ประเด็นสำคัญ เช่น โลจิสติกส์ คลังสินค้า การเงิน การจัดซื้อ การบริหารคน เป็นต้น ร่วมกันกำหนด “Knowledge Champion” ในแต่ละหน่วยงาน คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง / ประสบการณ์สูงให้เป็นผู้ถ่ายทอดและขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำหน้าที่เชื่อมโยงองค์ความรู้ข้ามสายงาน (Cross-Unit Collaboration) ส่งเสริมการถาม-ตอบ แลกเปลี่ยน Case Study หรือแนวทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบสั้น กระชับ และสม่ำเสมอ เช่น เดือนละ 1 ครั้ง และร่วมบูรณาการ KM เข้ากับแผนพัฒนาบุคลากรและระบบประเมินผล โดยมีแนวคิดในการ ส่งเสริม “ความรู้” มีคุณค่าเทียบเท่ากับ “การปฏิบัติงาน”

- **ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ หรือ ขยายขีดความสามารถในการให้บริการได้อย่างเพียงพอ**

การแก้ไข: อคส. ควรจัดลำดับความสำคัญของโครงการ (Prioritization): เลือกลงทุนในโครงการที่มีผลตอบแทนสูงหรือสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้มากในระยะสั้นหรือกลางและหาแหล่งเงินทุนทางเลือก เช่น การร่วมทุน (Public-Private Partnership) เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากองค์กรระหว่างประเทศ หรือการระดมทุนจากภาคประชาชน สำหรับบางประเภทของโครงการที่สามารถดำเนินการได้ตามกฎหมาย เพิ่มประสิทธิภาพงบประมาณเดิมโดยการ ทบทวนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หรือปรับโครงสร้างงบประมาณให้เหมาะสมกับเป้าหมายระยะยาวและการใช้ เทคโนโลยีต้นทุนต่ำ เช่น ระบบดิจิทัลแบบโอเพนซอร์ส เพื่อช่วยลดต้นทุนในการพัฒนาและบริหารจัดการ

- **การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า** โดยเฉพาะจากผู้ประกอบการภาคเอกชนที่มีศักยภาพด้านเทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า

การแก้ไข: พัฒนาและปรับปรุงบริการให้ตอบโจทย์ผู้ใช้ เช่น การปรับบริการให้รวดเร็วขึ้น ใช้งานง่ายขึ้น และมีช่องทางออนไลน์ จับมือกับภาคเอกชนหรือสตาร์ทอัพ: เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือแนวคิดการบริหารแบบใหม่ โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเองทั้งหมดและ เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมในทักษะใหม่ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ เป็นต้น

- **ปัญหาด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน เช่น คลังสินค้าบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา** ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการบูรณะหรือปรับปรุง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ทางธุรกิจได้อย่างเต็มที่ และเป็นแหล่งรายได้ขององค์กรในอนาคต

การแก้ไข: อคส. ควรมีแผนพัฒนาคลังสินค้าใน ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว พร้อมทั้งวางเป้าหมายทิศทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่และความต้องการของผู้ใช้บริการ

ในพื้นที่เป้าหมายด้วย ซึ่งการจัดทำแผนต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการแล้วควรจัดให้มีงบประมาณเฉพาะในลักษณะโครงการเร่งด่วน (Fast Track Project) โดยอาจพิจารณาเงินของบลงทุนจากองค์กร หรือบพิเศษจากภาครัฐในกรณีที่โครงการมีส่วนสนับสนุนภารกิจระยะยาวของประเทศ เช่น ความมั่นคงด้านอาหารหรือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ อีกแนวทางหนึ่งการพัฒนาคลังสินค้าคือการเปิดรับความร่วมมือจากภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) ซึ่ง อคส. จัดทำข้อเสนอเชิงพาณิชย์เพื่อนำเสนอต่อภาคเอกชนในพื้นที่ เพื่อกำหนดรูปแบบการร่วมงานที่เหมาะสม เช่น การร่วมลงทุน (Joint Venture) หรือการให้เช่าพื้นที่ระยะยาว (5-10 ปี) ภายใต้เงื่อนไขที่ส่งเสริมการบำรุงรักษาร่วมกัน และสร้างรายได้กลับสู่องค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ อคส. ควรมีการเสริมระบบสนับสนุนทางเทคโนโลยี (Digital Logistics Infrastructure) เช่น ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และระบบรักษาความปลอดภัย ระบบจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System – WMS ระบบ IoT สำหรับตรวจสอบความชื้นและอุณหภูมิ โดยเฉพาะกรณีที่มีการจัดเก็บผลผลิตทางการเกษตรและการปรับปรุงหรือฟื้นฟูพื้นที่

3. ปัญหาและความท้าทายในระดับไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (ควรมอบหมายให้หน่วยงาน/ทีมดำเนินการในระยะสั้น)
เป็นประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ในระยะยาว โดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรในปัจจุบัน เช่น

- **อคส. ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดทิศทางการร่วมมือ (Synergy) กับองค์กรอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและวางพื้นฐานการกำหนดตำแหน่งองค์กรไปสู่บทบาทที่ชัดเจนและยั่งยืน ซึ่งอาจจะยังไม่มีผลกระทบต่อองค์กรในทันทีเนื่องจากยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่หากกละเลยจะทำให้ไม่มีทิศทางระยะยาว**

การแก้ไข : สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ที่ยึดหลักความยั่งยืน และเน้นการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ให้คุ้มค่า โดยในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาวของ อคส. มีการจัดทำ Business Model ขององค์กรและจัดทำแผนงาน/โครงการด้านธุรกิจกำหนดให้สำนักที่รับผิดชอบจัดทำ Business Model นำเสนอพร้อมแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายและทิศทางขององค์กร โดยต้องจัดทำและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อผู้บริหารตามสายงานก่อนบรรจุเป็นโครงการในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

- **ความท้าทายในข้อจำกัดจากผังเมืองในบางพื้นที่ เช่น พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ไม่สามารถขยายห้องเย็นหรือพื้นที่จัดเก็บเพิ่มเติมได้ ตามความจำเป็นมีผลต่อแผนงานระยะสั้นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน**

การแก้ไข : อคส. มีการดำเนินงานในการแก้ปัญหาผังเมืองในพื้นที่คลังสินค้าธนบุรีและคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดยการยื่นขอผ่อนผันการใช้พื้นที่ (Zoning Waiver) ตามมาตราในกฎหมายผังเมืองโดยอ้างอิงความจำเป็นด้าน “ประโยชน์สาธารณะ” หรือ “ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ” พร้อมแนบแผนผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม / ชุมชน / ความปลอดภัยและมาตรการรองรับ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ไม่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อคส. ควรมีการศึกษาแนวทางการดำเนินงานใหม่ เช่น คลังสินค้าทันสมัย หรือหากมีความจำเป็นต้องขยายคลังสินค้าควรเสนอใช้โมเดล “ก่อสร้างแบบชั่วคราว-ถอดได้” เช่นการวางตู้คอนเทนเนอร์ หรือ โครงสร้างห้องเย็นแบบ Container-Based หรือ Modular Cold Storage ระบบชั้นวางแบบ Mobile Storage หรือ Racking System ที่ติดตั้งง่ายสามารถรื้อถอนได้โดยไม่กระทบผังเมืองเดิม เป็นต้น และหาก อคส. มีแผนในการบริหารจัดการสินค้าเอง ควรมีการวางแผนการจัดเก็บและกระจายพื้นที่เก็บในรูปแบบ “Hub & Spoke ใช้คลังในเขตเมืองเป็น “ศูนย์กระจาย (Spoke)” และย้ายคลังหลักไปยังพื้นที่รอบนอก (Hub) ลดความจำเป็นในการขยายคลังในพื้นที่จำกัด การดำเนินงานด้านคลังสินค้าสามารถทำเป็นโครงการร่วมทุน หรือโครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษได้

- ความท้าทายในด้านภาวะสินค้าเกษตรล้นตลาดจากประเทศเพื่อนบ้านต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาในระดับประเทศได้อย่างทันกาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังขององค์กร เนื่องจากสินค้ามีลักษณะและประเภทใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นสถานการณ์เฉพาะหน้า ต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาในระดับประเทศได้อย่างทันกาล

การแก้ไข : อคส. ควรมีการร่างกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเพื่อเป็นฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นระบบและจัดทำแผนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเป็นรายปี โดยกระบวนการดำเนินงานและควรมีบูรณาการทำงานร่วมกับกรมการค้าภายในและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินสถานะตลาดสินค้าเกษตรเป็นรายสัปดาห์ ปริมาณการนำเข้าส่งออก จำนวนผลผลิตในประเทศและปัจจัยด้าน Demand และ Supply สินค้าเกษตร เพื่อดำเนินการ

- ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล อคส. ต้องมีแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการปรับอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้แนวทางการดำเนินงานขององค์กรขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น อคส. ต้องมีแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

การแก้ไข : จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับทิศทางแผนพัฒนาประเทศและเตรียมแผนสำรอง (Scenario-Based Plans) รองรับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้ 2-3 แนวทาง

4. ปัญหาและความท้าทายไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (ติดตามเป็นระยะ/บูรณาการกับนโยบายอื่น) เป็นประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ในระยะยาว โดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรในปัจจุบัน

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานแบบผสมผสานระหว่างระบบดิจิทัลกับการทำงานด้วยมือ (Manual Process) ยังสามารถดำเนินการได้ตามปกติ แต่ควรวางแผนพัฒนาเป็นดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

การแก้ไข : จัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาว (IT Master Plan) เพื่อวางกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกกระบวนการในองค์กรอย่างเป็นขั้นตอนและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้โดยมีการติดตามและประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงาน

- ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ ส่งผลให้โครงการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ตามศักยภาพที่ควรจะเป็น

การแก้ไข : อคส. ควรสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ โดยจัดทำรายงานผลกระทบ (Impact Report) และข้อเสนอเชิงนโยบายที่แสดงให้เห็นว่าหากได้รับงบประมาณจะเกิดประโยชน์ต่อรัฐหรือประชาชนอย่างไร และมีแผนสำรองในการหาพันธมิตรในการสนับสนุนโครงการ เช่น การร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงผลกำไร หรือภาคเอกชนที่สนใจในสาธารณประโยชน์ โดยเสนอรูปแบบโครงการที่ใช้งบประมาณน้อยในระยะแรก แต่มีโอกาสสร้างผลลัพธ์เชิงบวกเร็วเพื่อใช้เป็น “ต้นแบบ” สำหรับการขอสนับสนุนต่อในอนาคต ทั้งนี้ อคส. ควรสร้างความเข้มแข็ง ในฐานหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่สามารถดำเนินการหารายได้ได้ โดยการลดการพึ่งพางบประมาณภายนอก เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเร่งหารายได้และควบคุมต้นทุน อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 การมอบนโยบายของคณะกรรมการ อคส.

องค์การคลังสินค้า (อคส.) จัดกิจกรรม “PWO DAY 2025” Moving Forward Together เดินหน้าขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2568 องค์การคลังสินค้า จัดกิจกรรม “PWO DAY 2025” ณ ห้องตลาดสโตนเลสซอร์ค ชั้น 4 สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยได้รับเกียรติจาก พันตำรวจเอกอดิศร บุญประทีป ประธานกรรมการองค์การคลังสินค้า เป็นประธานในพิธีเปิดงาน พร้อมประกาศนโยบายด้าน

GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) แลงผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2568 และ มอบนโยบาย แนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2569

ในโอกาสนี้ ยังได้รับเกียรติจาก นายพัฒนศักดิ์ เสือเอี่ยม และนางปิยะนุช สัมฤทธิ์ กรรมการองค์การคลังสินค้า/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นายอิริทธิ์ ณ ถลาง กรรมการและผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า เรือโท วีระชัย โกสาแสง รองผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า นายเรืองศักดิ์ นามเดช และนายเกษณรักษ์ ใจดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า เข้าร่วมแลงผลการดำเนินงาน พร้อมมอบนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ภายในงาน ยังได้รับเกียรติจาก พลตำรวจตรี อนุสรณ์ กัญวเศรษฐ์ อนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี นายพรชัย แสนชัยชนะ อนุกรรมการบริหารและเร่งรัดการหารายได้ และนางสาวศิริพร ไวรุ่งเรืองกุล กรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมด้วยคณะผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างองค์การคลังสินค้า เข้าร่วมกิจกรรมอย่างพร้อมเพรียง

กิจกรรมในครั้งนี้ประกอบด้วย การมอบรางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้อาณาเขตหัวข้อ Core Business Enablers การแสดงมุทิตาจิตแก่ผู้เกษียณอายุราชการ ประจำปี พ.ศ. 2568 และกิจกรรมถ่ายภาพร่วมกันเพื่อเป็นที่ระลึก ในช่วงท้ายของงาน คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า คณะอนุกรรมการผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้าและผู้บริหาร ได้ร่วมเยี่ยมชมนิทรรศการ Core Business Enablers และเข้าร่วมกิจกรรมบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

โดยมีเป้าหมายการดำเนินการในแต่ละปี ในระยะปี พ.ศ. 2569 – 2573

ออส. ได้ทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วพบว่า การดำเนินงานต่าง ๆ มีประเด็นติดขัดในหลายด้าน อาทิ ภาระงานต่าง ๆ ของหน่วยงานมีมากทำให้การดำเนินงานไม่ทันตามกำหนดเวลา กฎระเบียบต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานทำงานไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงาน เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจาก ออส. เกิดภาวะการณ์ขาดบุคลากรในระดับบริหารชั้นวิกฤต คือ ทุกตำแหน่งตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการว่างทุกตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการว่างทุกตำแหน่ง ระดับสำนักว่าง 12 ตำแหน่งจากทั้งหมด 13 ตำแหน่งและระดับหัวหน้าส่วนงานว่าง 28 ตำแหน่งจากทั้งหมด 43 ตำแหน่ง และระดับปฏิบัติงานขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งเฉพาะทาง อีกด้วย ดังนั้นการดำเนินงานที่สำคัญภายหลังจากที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติให้ทบทวนข้อเสนอการทบทวนบทบาทของ ออส. คือ การแก้ปัญหาการขาดบุคลากร โดยเร่งด่วนเป็นอันดับแรกตามมาด้วยการแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานปัจจุบันและอนาคต โดยมีทิศทางการดำเนินงาน ในปี พ.ศ. 2569 – 2573

โดยมีทิศทางการดำเนินงาน ในปี พ.ศ. 2569 – 2573 ออส. มุ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และภารกิจของภาครัฐควบคู่ไปกับการดำเนินงานเพื่อหารายได้โดยมีแนวคิดเพื่อให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่เติบโตมีกำไรอย่างมั่นคงและยังคงเป็นเครื่องมือที่เข้มแข็งของกระทรวงพาณิชย์และหน่วยงานภาครัฐได้อย่างยั่งยืน โดยทิศทางการดำเนินงานของ ออส. ได้เชื่อมโยงกับ ภารกิจและแนวนโยบายของภาครัฐแล้ว อย่างไรก็ตาม ออส. ได้พิจารณา Scenario plan ของ ออส. ดังนี้

1. Best Case Scenario

1.1 บริหารคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- คลังมีมาตรฐานสากล
- ใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการบริหารจัดการ
- ไม่มีความเสียหายหรือสูญหายของสินค้า

1.2 สร้างรายได้อย่างยั่งยืน

- ให้บริการคลังสินค้าและโลจิสติกส์แก่หน่วยงานรัฐ-เอกชน
- ใช้ทรัพย์สินขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ไม่ต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐ

1.3 สนับสนุนนโยบายรัฐได้เต็มที่

- ช่วยลดความผันผวนของราคาสินค้าในตลาด
- ลดค่าครองชีพให้ประชาชนและเพิ่มรายได้ให้เกษตรกร
- สนับสนุนการส่งออกสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค

1.4. มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก ในด้านการเป็นองค์กรโปร่งใส ไร้คอร์รัปชันและเป็นต้นแบบของรัฐวิสาหกิจ

- มีระบบตรวจสอบภายในที่เข้มงวด และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล
- ได้รับความไว้วางใจจากสังคม พันธมิตรทางการค้า ภาครัฐและประชาชนทั่วไป

2. Base Case Scenario

“องค์กรคลังสินค้าเป็นหน่วยงานรัฐที่ดำเนินงานได้ตามหน้าที่หลัก มีรายได้บ้างแต่ยังพึ่งพารัฐบางส่วน ยังมีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการและระบบภายในที่ต้องปรับปรุงต่อเนื่อง

2.1 ดำเนินงานได้ตามภารกิจพื้นฐาน

- บริหารคลังสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการ
- ไม่มีปัญหาใหญ่เรื่องคุณภาพหรือของหาย

2.2 มีรายได้บ้าง แต่ยังไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายและส่วนใหญ่เป็นโครงการเดิมและช่องทางการจำหน่ายเดิม

- รายได้จากการให้บริการคลังสินค้ามีอยู่ แต่ไม่เพียงพอสำหรับรายจ่ายทั้งหมด
- ยังมีการขอรับการสนับสนุนจากรัฐเป็นระยะ

2.3 ภาพลักษณ์อยู่ระดับปานกลางไม่โดดเด่น แต่ไม่ได้เสียหายร้ายแรง

- เป็นองค์กรที่ “ทำตามหน้าที่” โดยไม่สร้างปัญหาใหญ่

2.4 การปรับตัวและพัฒนาเป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป

- เริ่มมีการใช้เทคโนโลยีบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุม
- มีแนวโน้มปรับตัว แต่ต้องใช้เวลาและงบประมาณในการพัฒนา

3. Worst Case Scenario

อคส. รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่อง โดยไม่ลดลง มีการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายและการรับรองงบการเงินอย่างมีเงื่อนไขและมีปัญหาการทุจริตในองค์กร โดยไม่ได้รับการแก้ไขภาพลักษณ์ จะทำให้ อคส. เกิดสถานการณ์ที่วิกฤต ดังต่อไปนี้

3.1 ล้มละลายทางการเงิน

- สถานะการเงินถูกจัดอยู่ในภาวะเสี่ยง (หากรัฐบาลไม่อุดหนุน)
- ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้

3.2 คลังสินค้าชำรุดเสียหายแตกหักพังจากการไม่ได้รับการซ่อมบำรุง เป็นระยะเวลานาน

- สินค้าเสียหาย องค์กรต้องชดใช้ค่าเสียหาย
- โครงสร้างอาคารเสียหาย

3.3 การเกิดคดีทุจริต การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้และการรับรองการเงินอย่างมีเงื่อนไข

- ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และบริการของ อคส.
- พันธมิตรขาดความเชื่อมั่นและไม่ร่วมงานกับ อคส.

3.4 ขาดความน่าเชื่อถือในฐานะหน่วยงานของรัฐที่มีความสามารถสนับสนุนภารกิจของรัฐได้

- รัฐบาลยุบองค์กรหรือโอนอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานอื่นหากองค์การคลังสินค้าถูกมองว่าไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

สรุปการดำเนินงานแบ่งตามทิศทาง ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573) ที่เป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 (พ.ศ.2569) ดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างรายได้ใหม่ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ :

- 1) สรรหาบุคลากรทุกตำแหน่งเพื่อเติมคนทำงานโดยเฉพาะตำแหน่งบริหารซึ่งมีผลสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร
- 2) ปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน
- 3) แก้ไข/จัดทำกฎ ระเบียบ
- 4) ปรับกระบวนการหลังบ้าน รวมถึงระบบ ERP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- 5) เร่งกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนให้เป็นไปตามแผน
- 6) เร่งหารายได้เพื่อให้ อคส. มีผลประกอบการที่ขาดทุนลดลงและสร้างความร่วมมือกับรัฐวิสาหกิจอื่นในการจำหน่ายสินค้าให้แก่ชุมชนของการเคหะแห่งชาติ
- 7) เตรียมความพร้อมคลังทัศนทัศน์
- 8) มีแผนแม่บท HR

ผลลัพธ์ : ผลประกอบการขาดทุนลดลง ปรับแก้ไขกฎระเบียบที่สำคัญแล้วเสร็จ สรรหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่สำคัญและโครงสร้างอัตรากำลังเริ่มมีความเหมาะสมมากขึ้น

ระยะที่ 2 ปี (พ.ศ.2570) ดำเนินโครงการสร้างรายได้จากธุรกิจเดิม โดยเน้นการขยายช่องทางใหม่ พร้อมเตรียมความพร้อมโครงการเชิงรุกโดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงและภารกิจของภาครัฐ ได้แก่:

- 1) มีแผนปรับปรุงคลังสินค้าและการใช้ประโยชน์คลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) จัดตั้งบริษัทลูก
- 3) เตรียมความพร้อมสำหรับการส่งออก
- 4) เตรียมความพร้อมสำหรับโครงการ Food Security
- 5) การขยายความร่วมมือกับการเคหะแห่งชาติในพื้นที่ต่าง ๆ
- 6) พัฒนาบุคลากรตามแผนแม่บท HR

ผลลัพธ์ : ขาดทุนลดลงและ อคส. สามารถขับเคลื่อนธุรกิจใหม่เชิงรุกได้

ระยะที่ 2 ปี (พ.ศ.2571) ขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการแสวงหารายได้และมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ในปีนี้ เริ่มดำเนินโครงการสำคัญที่ได้เตรียมความพร้อมไว้ในปีก่อนหน้า ได้แก่

- 1) การดำเนินธุรกิจของบริษัทลูก
- 2) การส่งออกสินค้า
- 3) การดำเนินงาน โครงการ Food Security
- 4) การเตรียมความพร้อมโครงการอื่น ๆ มุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ผลลัพธ์ : มีผลประกอบการเป็นกำไร

ระยะที่ 3 ปี (พ.ศ.2572-2573) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์และมีผลกำไร โดยการขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับการกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการแสดงหารายได้และมุ่งเน้นการนำนวัตกรรมใช้เพื่อให้องค์กรเข้าสู่องค์กร อัจฉริยะ โดยมีแนวทางการพัฒนาองค์กรดังนี้

- 1) ขับเคลื่อนโครงการเมืองแห่งสินค้าเกษตรและอุปโภคบริโภคทันสมัยครบวงจร (Farm & Beyond” Township)
- 2) พัฒนาลังสินค้าเกษตรอัจฉริยะแห่งเอเชีย
- 3) จัดทำแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรคลังสินค้าสู่องค์กรอัจฉริยะ (PWO Smart Transformation)
- 4) เกษตรกรอัจฉริยะเพื่อความยั่งยืน (Smart Farmer for Sustainable)

ผลลัพธ์ : มีผลประกอบการกำไรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20

2.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT)

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมและสะท้อนสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การเลือก Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

องค์กรคลังสินค้าเลือกใช้ SWOT Analysis เป็น Model หลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถสะท้อนให้เห็นทั้งศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยประกอบด้วย

S (Strengths)	จุดแข็ง : ปัจจัยภายในองค์กร
W (Weaknesses)	จุดอ่อน : ปัจจัยภายในองค์กร
O (Opportunities)	โอกาส : ปัจจัยภายนอกองค์กร
T (Threats)	อุปสรรค : ปัจจัยภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์มีความรอบด้าน อคส. ได้ใช้ 7S Analysis เป็นกรอบในการประเมินปัจจัยภายใน และใช้ PEST Analysis เป็นกรอบในการประเมินปัจจัยภายนอก ควบคู่กับการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างองค์กรคลังสินค้า ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยตาม Model (SWOT Analysis)

อคส. ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม (Participatory Approach) ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง เพื่อให้ผลการวิเคราะห์สะท้อนมุมมองจากทุกระดับ และครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร โดย อคส. มีการรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่สำคัญ เพื่อประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงพาณิชย์ รวบรวมข้อมูลสถานะเศรษฐกิจ แนวโน้มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปผลการดำเนินงานในอดีต การทบทวนบทบาทรัฐวิสาหกิจ และสภาพปัญหาและความท้าทายขององค์กรคลังสินค้า

2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์กรคลังสินค้า” วันที่ 20 กรกฎาคม 2568 โดยมีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) คณะกรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร และพนักงาน อคส. ร่วมระดมความคิดเห็น

3. รวบรวมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์กรคลังสินค้า ซึ่งมีปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ การดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านสินค้าและบริการ ความเห็นจาก สคร. ความเห็นจากผู้ประเมิน (ทริส) สรุปผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2567 สรุปผลการดำเนินงานการทบทวนบทบาทรัฐวิสาหกิจ สภาพปัญหาและความท้าทายขององค์กรคลังสินค้า และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์/นโยบายกระทรวงพาณิชย์ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 มติรัฐมนตรี และมติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายการเงินและการคลัง อัตราเงินเฟ้อ เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจประเทศไทย การเมือง แนวโน้มอุตสาหกรรมคลังสินค้า/สินค้าอุปโภคบริโภค/สินค้าเกษตร

อคส. มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ เพื่อทบทวน SWOT ของ อคส. ดังนี้

1. อคส. นำร่างแผนวิสาหกิจ อคส. ปี พ.ศ. 2565 – 2570 (ปรับปรุง พ.ศ. 2568) และแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี พ.ศ. 2569 เสนอต่คณะกรรมการ RMC ในการประชุมครั้งที่ 8/2568 เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2568 ซึ่งคณะกรรมการ RMC มีมติเห็นชอบในหลักการ และให้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์กรคลังสินค้า” วันที่ 20 กรกฎาคม 2568 โดยมีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) คณะกรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร และพนักงาน อคส. ร่วมระดมความคิดเห็น

3. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ สำหรับปี พ.ศ. 2569 - 2573 นำไปสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจ อคส. ปี พ.ศ. 2569 - 2573

4. เจ้าหน้าที่ส่วนงานวางแผนยุทธศาสตร์ได้ทบทวน SWOT ที่ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ นำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยที่เป็นปัจจุบัน และคัดเลือกจากข้อมูลที่มี fact base และนำมาจัดลำดับความสำคัญ 1-5 เพื่อจัดทำ SWOT สำหรับแผนวิสาหกิจ อคส. ปี พ.ศ. 2569 - 2573

5. นำเสนอแผนวิสาหกิจองค์กรคลังสินค้า ปี พ.ศ. 2569 – 2573 ต่คณะกรรมการองค์กรคลังสินค้า ครั้งที่ 8/2568 วันที่ 29 สิงหาคม 2568 เพื่อทราบ ในโอกาสที่คณะกรรมการ อคส. สามารถจัดประชุมได้จากการที่มีรองประธานกรรมการ อคส. เข้ารับตำแหน่งตามมติ ครม. วันที่ 5 สิงหาคม 2568

6. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการองค์กรคลังสินค้าประจำปี พ.ศ. 2569 ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายองค์กร วันที่ 5 กันยายน 2568

7. นำเสนอแผนวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า ปี พ.ศ.2569 – 2573 ปรับปรุง กันยายน 2568 และ แผนปฏิบัติการองค์การคลังสินค้า ประจำปี พ.ศ. 2569 ต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า ครั้งที่ 9/2568 วันที่ 26 กันยายน 2568 เพื่อพิจารณา

3. การอภิปรายและคัดเลือกปัจจัยสำคัญ (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค)

องค์การคลังสินค้า โดยผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง ร่วมกันระดมความคิดเห็นและรวบรวมข้อมูล ออส. ได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อพิจารณาความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ และจัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) การจัดกลุ่มดังกล่าวช่วยให้เห็นภาพรวมของศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กรอย่างชัดเจน โดยมีการ กำหนด Facts ดังนี้

Strength / Weakness	Facts	Evidences
S1) เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของ กระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและ หน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้า เกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้ง ปวง	พ.ร.ฎ. จัดตั้ง ออส. กำหนดอำนาจชัดเจนในการผลิต ค้า รับฝากขาย สะสม รวบรวม และขนส่งสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค และประกอบกิจการ คลังสินค้าและกิจการเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจ บริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ออส. จึงเป็นหน่วยงานภายในกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจครอบคลุมใน ห่วงโซ่อุปทานของสินค้า คู่เทียบ อ.ต.ก. เน้นด้านจัดหาตลาดสินค้าเกษตร ไม่ได้บริหารคลังสินค้า ทำเทียบเรือ หรือกระจายสินค้าในปริมาณมากเท่ากับ ออส. คู่เทียบหน่วยงานอื่นในกระทรวงพาณิชย์ เช่น กรมการค้าภายใน ไม่มี อำนาจดำเนินการที่ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทานเหมือนกับ ออส.	พ.ร.ฎ. จัดตั้ง ออส. (มีได้แนบ)
S2) ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ ออส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์	ข้าวหอมมะลิ ออส. ได้ตรารับรองมาตรฐานการส่งออกจากการการค้า ต่างประเทศ (รูปรวงข้าว) เป็นการยืนยันว่าข้าวหอมมะลิที่จะส่งออกนั้นมีคุณภาพและ เป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด สร้างความมั่นใจให้กับผู้นำเข้าและ ผู้บริโภคในต่างประเทศว่าจะได้รับข้าวหอมมะลิไทยแท้ และได้ตรารับรองมาตรฐานโดยกรมการค้าภายใน (รูปพนมมือ) เป็นการ รับรองมาตรฐานข้าวหอมมะลิบรรจุ เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพข้าวหอมมะลิให้มี มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค โดยใช้มาตรฐานเดียวกับมาตรฐานส่งออกซึ่งเป็น มาตรฐานสากล โดยจะมีการสุ่มสำรวจคุณภาพข้าวหอมมะลิ 100% ที่วางจำหน่ายใน ตลาด ไปตรวจสอบคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งต้องผ่านตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด จุดแข็งคือ การที่ข้าวหอมมะลิของ ออส. ได้รับการรับรองโดยหน่วยงานที่ เป็นผู้กำหนดเกณฑ์คุณภาพระดับประเทศ ทำให้สินค้ามีความน่าเชื่อถือสูง และ สามารถแข่งขันในตลาดสินค้าได้	S2 ข้าว-ตรารับรอง
S3) มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ (Port Stage) ที่เป็นท่าเรือ 1 ใน 8 ท่า ใน เขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ 1 ใน 22 ท่าของ ประเทศ	ประกาศกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เรื่อง การแจ้งข้อมูลล่วงหน้าและการ กำหนดท่าเทียบเรือของเรือประมงที่มีใช้เรือประมงไทยที่ประสงค์จะเข้ามาใน ราชอาณาจักร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2568 ประกาศ ณ วันที่ 29 กันยายน 2568* (ปรับปรุง ข้อมูลใหม่ จากเดิมฉบับที่ 2) กำหนดให้ท่าเทียบเรือองค์การคลังสินค้า (คลังสินค้า ๒ ท่าเรือหมายเลข 27A) เป็น 1 ใน 14 ท่าเรือในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และ เป็น 1 ใน 25 ท่าเรือของประเทศ ที่ได้รับอนุญาตให้เรือประมงที่มีใช้เรือประมงไทย สามารถเข้าจอดและสามารถขนถ่ายสัตว์น้ำได้ (กรุงเทพมีท่าเทียบเรือจำนวน 54 ท่า สมุทรปราการมีท่าเทียบเรือ 44 ท่า รวม 98 ท่า) จุดแข็งคือ เป็น 1 ใน 14 ท่าเรือที่ได้รับการอนุญาตดังกล่าว จากท่าเรือ ทั้งหมด 98 ท่า ที่สามารถให้บริการเรือประมงที่มีใช้เรือไทยดำเนินการขนถ่ายสัตว์น้ำ ได้ โดยสามารถเชื่อมต่อโลจิสติกส์ในพื้นที่กรุงเทพและสมุทรปราการ ในขณะที่อีก 84 ท่า ไม่สามารถทำได้	S3 ประกาศกระทรวง เกษตรและสหกรณ์

Strength / Weakness	Facts	Evidences
S4) คลังสินค้า เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ที่เหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุงเพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้า	คลังสินค้าธนบุรี คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ คลังสินค้าบัวใหญ่ และคลังสินค้าบ้านไผ่เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะคลังสินค้าบัวใหญ่ มีพื้นที่ทั้งหมด 49,328 ตร.ม. แต่มีพื้นที่คลังสินค้าเพียง 2,000 ตร.ม. เป็นจุดแข็ง คือ มีคลังสินค้าที่มีคุณลักษณะ และในทำเล ที่เอื้อต่อการทำธุรกิจโลจิสติกส์ ดังนี้ คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ติดแม่น้ำเจ้าพระยา เป็นหน่วยงานรัฐเพียงแห่งเดียวที่มีคลังสินค้า และมีท่าเทียบเรืออยู่ด้วยกัน ทำเลอยู่ใกล้ทางพิเศษเฉลิมมหานคร เชื่อมโยงเครือข่ายโลจิสติกส์ทั่วประเทศ สามารถรองรับการขนถ่าย-เก็บ-กระจายสินค้าแบบครบวงจร (Integrated Logistics) คลังสินค้าบัวใหญ่ อยู่ใกล้ถนนมิตรภาพ ใกล้สถานีรถไฟชุมทางบัวใหญ่ เป็นสถานีที่มีทางรถไฟเชื่อมกัน 2 ทาง ซึ่งมี Container Yard ของการรถไฟ คลังสินค้าบ้านไผ่ อยู่ใกล้ถนนมิตรภาพ ใกล้สถานีรถไฟบ้านไผ่ อยู่ระหว่างก่อสร้างรถไฟทางคู่ไปยังจังหวัดนครพนม มี Container Yard ที่สะพานมิตรภาพไทยลาวแห่งที่ 3 เชื่อมต่อกับประเทศลาว คู่เทียบ อ.ต.ก. ไม่มีพื้นที่คลังสินค้าขนาดใหญ่ และทำเลที่ด้อย อคส.	S4 รายละเอียดคลัง
S5) อคส. เป็น 1 ใน 5 หน่วยงานที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อจำหน่าย ตามกฎกระทรวงการคลัง กฎกระทรวง และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563	ปฏิบัติตามกฎกระทรวง เรื่องกำหนดพัสดุ และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือ สนับสนุน พ.ศ. 2563 “ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคของ อคส. อ.ต.ก. และ อต. ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือ สถาบันเกษตรกร” เป็นจุดแข็งเพราะข้าวสารและเครื่องอุปโภคบริโภคของ อคส. เป็นพัสดุที่รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุน ปัจจุบัน เป็นการจำหน่ายให้กับกรมราชทัณฑ์ ซึ่งมีปริมาณความต้องการสินค้าเป็นจำนวนมาก โดย อคส. เป็น 1 ในผู้ที่ได้รับสิทธิ์นี้ และปัจจุบันมีเพียง อคส. อ.ต.ก. และ อต. ที่ดำเนินการ	S5 กฎกระทรวงการคลัง
S6) คณะกรรมการ อคส. มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมาก	กรรมการ อคส. หลายท่าน มีเครือข่ายความร่วมมือในหลายภาคส่วน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์กับธุรกิจของ อคส. เช่น นายวัฒนศักดิ์ เสือเอี่ยม - อดีตอธิบดีกรมการค้าภายใน - ผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์ นางปิยนุช สัมฤทธิ์ - นายกสมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย - อุปนายกและเหรัญญิก สมาคมธุรกิจสินค้าไฮโล และห้องเย็น นายมนต์ชัย อินทรน้อย - กรรมการการเคหะแห่งชาติ มีเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ และแหล่งชุมชน-ผู้บริโภค เป็นต้น คู่เทียบ เอกชนไม่มีคณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานรัฐ ดังนั้น การที่คณะกรรมการ อคส. มีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน จึงส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ครบทุกภาคส่วน และทำให้ อคส. เข้าถึงโอกาสในการดำเนินงานโครงการรัฐบาล และโครงการด้านพาณิชย์ได้	ประวัติส่วนตัว (มิได้แนบ)
S7) อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้าง และสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	พ.ร.ฎ. จัดตั้ง อคส. กำหนดอำนาจชัดเจนในการผลิต คำ รับฝากขาย สะสม รวบรวม และขนส่งสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค และประกอบกิจการคลังสินค้าและกิจการเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมาตรา 6 องค์กรมีวัตถุประสงค์ทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค อคส. จึงมีอำนาจครอบคลุมในห่วงโซ่อุปทานของสินค้า รวมทั้งกิจการคลังสินค้า	S7 ตารางภาพรวม พ.ร.ฎ. จัดตั้ง

Strength / Weakness	Facts			Evidences
	ตารางเปรียบเทียบ อคส. มีอำนาจในการดำเนินงานที่ครอบคลุมมากกว่า อ.ต.ก. และ อต. ดังนี้			
		อคส.	อ.ต.ก.	อ.ต.
	1. กลุ่มเป้าหมาย	เกษตรกร ชาวไร่ ชาวนา ชาวสวน ชาวประมง ผู้ประกอบการปศุสัตว์ พ่อค้า ผู้ผลิตและ จำหน่ายสินค้า	เกษตรกร สถาบัน เกษตรกร ผู้ผลิตและ จำหน่ายสินค้า	ประชาชน ผู้ประกอบการตลาด เอกชน
	2. สินค้าเกษตร	ทำกิจกรรมทั้งปวง ผลิต ค้า รับฝากขาย สะสม รวบรวม ขนส่ง คลัง บริการ ฉางข้าว โรงสี ร้านค้า พยุगरาคา	-	-
	3. ผลผลิตหรือ ผลิตภัณฑ์ทาง การเกษตร	-	จัดตั้งตลาด ส่งเสริม และสนับสนุนการ จำหน่าย ซื้อและ จำหน่าย พยุगरาคา ช่วยเหลือในการผลิต การจำหน่าย การตลาด การเก็บ รักษาและการขนส่ง ส่งเสริมการปรับปรุง คุณภาพ มาตรฐาน และการผลิต	-
	4. สินค้าอุปโภค บริโภค	ทำกิจกรรมทั้งปวง ผลิต ค้า รับฝากขาย สะสม รวบรวม ขนส่ง คลัง บริการ ร้านค้า พยุगरาคา	ซื้อและจำหน่าย ขนส่ง และรับฝาก	-
	5. สินค้าโภคภัณฑ์	-	-	จัดและส่งเสริมการ ผลิต จัดการขนส่ง ทำ การค้าและขนส่ง สินค้า
	6. สินค้าอุตสาหกรรม ในครัวเรือน	-	ส่งเสริมและสนับสนุน การจำหน่าย ซื้อและ จำหน่าย	-
	7. ปัจจัยการผลิต วัสดุการเกษตร เครื่องมือเครื่องใช้ทาง การเกษตร	-	ขนส่งและรับฝาก	-
	8. สินค้าทุกชนิด	-	-	จัดสร้างและปรับปรุง ตลาดสาธารณะ ส่งเสริมตลาดเอกชน ควบคุมและอำนวยความสะดวก บริการเกี่ยวกับตลาด ขององค์การ
W1) รายได้จากการดำเนินงานไม่ เพียงพอกับค่าใช้จ่าย	ปี 2564 มีรายได้รวม 665,200,057.57 บาท มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ - 313,626,478.30 บาท ปี 2565 มีรายได้รวม 1,128,851,416.87 บาท มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ - 305,136,181.76 บาท ปี 2566 มีรายได้รวม 4,602,914,920.83 บาท มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ - 442,005,848.40 บาท ปี 2567 มีรายได้รวม 1,721,586,738.01 บาท มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ - 468,741,760.14 บาท			งบการเงินย้อนหลัง ปี 2567 – 2564

Strength / Weakness	Facts	Evidences
	จุดอ่อน คือ อคส. ขาดความสามารถทำรายได้ เมื่อเทียบกับเอกชนที่ทำธุรกิจโลจิสติกส์หรือสินค้าอุปโภค ซึ่งมีความสามารถแข่งขันสูงกว่า คู่เทียบ อ.ต.ก. ในปี 2566 มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ -7.93 ล้านบาท และในปี 2567 ขาดทุนสุทธิ 65.12 ล้านบาท ซึ่งขาดทุนน้อยกว่า อคส.	
W2) การขาดบุคลากรระดับบริหาร ทุกตำแหน่ง และบุคลากรเฉพาะด้าน	ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ว่าง 2 อัตรา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ว่าง 4 อัตรา ผู้อำนวยการสำนัก ว่าง 13 อัตรา และหัวหน้าส่วนงาน ว่าง 28 อัตรา ข้อมูล ณ 1 กันยายน 2568 เป็นจุดอ่อน ตามมติ คนร. ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2567 โดย สคร. มีความเห็นว่า อคส. ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการเงิน การบัญชี ด้านการตลาด และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะสามารถมาช่วยแก้ไขปัญหาระบบการบริหารจัดการองค์กร	W2 กรอบอัตราปี ณ 1 กันยายน 2568
W3) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว	กรณีที่ อคส. จะดำเนินการซื้อสินค้าเพื่อจำหน่าย หรือแปรรูปเพิ่มมูลค่า ระเบียบองค์การคลังสินค้า ว่าด้วยการจัดซื้อสินค้าเพื่อการค้าปกติ พ.ศ. 2561 - ข้อ 8.1 การจัดซื้อสินค้าปกติ สามารถดำเนินการได้ 2 กรณี ดังนี้ 1) วงเงินไม่เกิน 5 ล้านบาท ให้คณะกรรมการพิจารณาจัดซื้อออกหนังสือเชิญชวน ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่จะซื้อหรือจ้าง ไม่เคยมีประวัติทำความเสียหายให้กับ อคส. ไม่น้อยกว่า 3 ราย ยื่นเสนอราคาต่อคณะกรรมการฯ และให้ฯ บันทึกชี้แจงรายละเอียดและเหตุผลประกอบเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา 2) มากกว่า 5 ล้านบาท ให้จัดซื้อโดยออกประกาศที่ระบุคุณลักษณะของสินค้าที่จัดซื้อ และเผยแพร่ทางเว็บไซต์ และหรือตีพิมพ์ประกาศในเปิดเผย และแจ้งเชิญชวนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ ให้ผู้ประกอบการค้าเสนอราคายื่นต่อคณะกรรมการฯ เปรียบเทียบราคาที่มีผู้เสนอกับราคาตลาด ราคาของกรมการค้าภายใน และราคาของสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สำหรับสินค้านั้นด้วย (ถ้ามี) และพิจารณาตัวอย่างสินค้า เมื่อเห็นสมควรซื้อ ให้คณะกรรมการฯ บันทึกชี้แจงรายละเอียด และเหตุผลประกอบเสนอผู้อำนวยการพิจารณา - ข้อ 8.2 การซื้อสินค้าเพื่อช่วงชิงโอกาสทางการตลาด เนื่องจากขณะนั้นราคาของสินค้าลดต่ำลงมากหรือมีแนวโน้มจะสูงขึ้น และเป็นการซื้อในวงเงินไม่เกินคราวละ 10 ล้านบาท ให้จัดซื้อเสนอผู้อำนวยการเพื่อขอความเห็นชอบให้ดำเนินการด้วยวิธีตกลงต่อรองราคากับผู้ขายในกรณีนั้น ๆ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจของหน่วยงานแล้ว ให้พิจารณาเปรียบเทียบราคากับราคาตลาดในวันที่ทำการตกลงซื้อขายราคาของกรมการค้าภายใน และราคาของสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สำหรับสินค้านั้นด้วย (ถ้ามี) เสนอผู้อำนวยการ เพื่อพิจารณาซื้อสินค้า ประกอบกับอำนาจในการอนุมัติวงเงิน ขึ้นอยู่กับจำนวนวงเงิน โดยผู้มีอำนาจอนุมัติตั้งแต่ระดับหัวหน้าส่วนงาน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการ อคส. ซึ่งต้องเสนอตามลำดับขั้น ด้วยกระบวนการตามระเบียบดังกล่าว ต้องใช้ระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อ อคส. แต่แลกมาด้วยความไม่คล่องตัวในการทำธุรกิจ โดยการดำเนินการดังกล่าว ผู้ปฏิบัติต้องขออนุมัติตามสายบังคับบัญชา ตั้งแต่หัวหน้าส่วนงาน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และ/หรือ ผู้อำนวยการ และ/หรือคณะกรรมการ อคส. ใช้เวลากว่า 30 วัน เนื่องจากระเบียบจัดซื้อจัดจ้างเข้มงวดกว่าภาคเอกชน คู่เทียบ เอกชน ไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามระเบียบดังกล่าว สามารถดำเนินการได้ภายใน 1 – 2 สัปดาห์	W3 ระเบียบการค้าปกติ 2561
W4) กระบวนการสรรหา คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า	ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา อคส. มีการว่างเว้นจากการดำรงตำแหน่งของ คณะกรรมการ อคส. บ่อยครั้ง ในครั้งล่าสุด อคส. ไม่มีคณะกรรมการดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลา 12 เดือน โดยประธานกรรมการ อคส. คนก่อน (นายวิชัย โภชนกิจ) ได้ลาออกเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2566 ทำให้คณะกรรมการขาดองค์ประกอบไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และคณะกรรมการท่านอื่น ๆ ได้ทยอยลาออก ทั้งนี้คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามที่	ฯและความท้าทายในระดับสำคัญและเร่งด่วน จากการจัดทำข้อเสนอในการทบทวนบทบาท รัฐวิสาหกิจ (มิได้แนบ)

Strength / Weakness	Facts	Evidences
	กระทรวงพาณิชย์เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการ อคส. รวม 7 คน แทนคณะกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2567 แล้ว เป็นจุดอ่อน คือ เมื่อไม่มีกรรมการ ไม่มีผู้บริหาร เป็นระยะเวลานาน ทำให้การดำเนินงานขาดทิศทาง ไม่เป็นเอกภาพ ไม่สามารถตัดสินใจลงทุน ขาดความต่อเนื่องเชิงยุทธศาสตร์ และการดำเนินธุรกิจไม่คล่องตัวด้วยอำนาจในการอนุมัติต่างๆ	
W5) โครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น	- สำนักข่าว ไม่ได้ขายข่าว แต่เป็นผู้จัดหาข่าว และประสานงานนโยบายรัฐ - สำนักพัฒนาธุรกิจ กับสำนักโลจิสติกส์ ขายข่าวแบบเดียวกัน ต่างกันที่ช่องทาง กลุ่มลูกค้า และโปรโมชั่น เป็นจุดอ่อนคือ ทำให้สินค้ามีราคาและโปรโมชั่นที่แตกต่างกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความสับสน และขาดเอกภาพในการสื่อสาร - สำนักเกษตร เพิ่งเริ่มมีผลิตภัณฑ์เมล็ดกาแฟ อยู่ระหว่างการจดทะเบียนเพื่อจำหน่าย - ส่วนงานสัตว์น้ำ และ ส่วนงานปศุสัตว์ ไม่มีผลิตภัณฑ์ ไม่มีสินค้า ไม่มีรายได้ เป็นจุดอ่อนคือ มีส่วนงานที่มีหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์มากเกินความสามารถ จึงทำให้ยังไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ครบทุกส่วนงาน - ไม่ได้กำหนดสำนักหลักรับผิดชอบการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - ไม่ได้กำหนดสำนักหลักรับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม เป็นจุดอ่อน คือ มีภาระงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ คู่เทียบ ลำดับการอนุมัติของหน่วยงานราชการ 1 ส่วนงาน – 2 กอง – 3 รองอธิบดี – 4 อธิบดี ลำดับการอนุมัติของ อคส. 1 ส่วนงาน – 2 สำนัก – 3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ – 4 รองผู้อำนวยการ – 5 ผู้อำนวยการ – 6 อนุกรรมการ (กำหนดโดยบอร์ดบางชุด) – 7 อนุกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอบอร์ด – 8 คณะกรรมการ อคส. (ในบางเรื่อง)	โครงสร้างองค์กร ในบทสรุปผู้บริหาร แผนวิสาหกิจ 2569 – 2570 ปรับปรุงกันยายน 2568 หน้าที่ 1-4 ถึง 1-4 (มีได้แนบ)
W6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานล้าสมัย	เรื่องเดิมตามบันทึกขออนุมัติ จุดอ่อน คือ คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานมากกว่า 10 ปี ประมวลผลช้า ทำให้การปฏิบัติงานทุกอย่าง ล่าช้าตามไปด้วย ซึ่งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานที่ต้องดำเนินการผ่านเอกสาร ทั้งในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และแบบกระดาษเป็นจำนวนมาก เช่น การจะขอข้อมูลจากอีกส่วนงานหนึ่ง ส่วนงานต้นเรื่องต้องจัดทำเอกสารเสนอไปเพื่อให้อีกส่วนงานหนึ่งดำเนินการ คู่เทียบ หน่วยงานราชการ เปลี่ยนคอมพิวเตอร์ใหม่ทุก 5 ปี	W6.1 เครื่องคอมพิวเตอร์ W6.2 Firewall
W7) การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า	ปี 2564 ได้รับอนุมัติวงเงิน 58.455 ล้านบาท สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนจำนวน 3.752 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.42 ปี 2565 ได้รับอนุมัติวงเงิน 113.167 ล้านบาท สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนจำนวน 5.424 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.79 ปี 2566 ได้รับอนุมัติวงเงิน 105.78 ล้านบาท สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนจำนวน 9.95 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.41 ปี 2567 ได้รับอนุมัติวงเงิน 72.68 ล้านบาท สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนจำนวน 1.294 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.78 เป็นจุดอ่อน โดย สคร. กำหนดเกณฑ์วัดผลใหม่ ระดับ 5 ต้องเบิกจ่ายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 เป็นจุดอ่อน เพราะ การใช้เงินลงทุนและเงินงบประมาณล่าช้า ส่งผลให้โครงการตามยุทธศาสตร์ดำเนินไม่ได้ตามแผน การลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจไม่ได้ตามแผน ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำกว่าหน่วยงานที่สามารถเบิกจ่ายได้ดี	รายงานผลการดำเนินงานย้อนหลัง ปี 2567 – 2564 (มีได้แนบ)
W8) มีคืบความที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจำนวนมาก	อยู่ระหว่างเร่งรัด ติดตาม การดำเนินคดี ดังนี้ คดีแพ่งและปกครอง 694 คดี คดีอาญา 988 คดี บังคับคดี 203 เรื่อง ตั้งคำสั่งละเมิด 51 คำสั่ง เป็นจุดอ่อน เพราะ มีผลต่อการเงินของ อคส. โดย ในปี 2568 ค่าใช้จ่ายบุคลากร เพิ่มขึ้นมาเป็นจำนวน 17 คน โดยต้องมีการจ่ายเงินเดือนและดอกเบีย	Ppt นำเสนอรัฐมนตรี Ppt นำเสนอ vision meeting (มีได้แนบ)

Strength / Weakness	Facts	Evidences
	ย้อนหลัง ตั้งแต่วันที่ถูกไล่ออก และสิทธิประโยชน์เดิมให้กับพนักงาน คือ เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนบำเหน็จ ค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินช่วยเหลือบุตร เป็นจำนวนประมาณ 15 ล้านบาท ประกอบกับค่ารักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้นประมาณ 4 ล้านบาท เป็นจุดอ่อน เพราะ หาก อคส. แพ็คดี จะมีดอกเบี้ยที่คาดว่าจะจ่ายเมื่อทราบผลคดี (ถ้าแพ็คดี) 4,025.38 ล้านบาท ซึ่งจากสถิติ อคส. แพ็คดี ประมาณร้อยละ 90 ซึ่งจะเป็นภาระทางการเงินอย่างมหาศาล ซึ่งจะไม่ได้รับการชดเชยจากรัฐบาล	
W9) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้	- ไม่มีกำหนดจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดองค์ความรู้กันระหว่างหน่วยงาน - เนื่องจากระบบ ERP กับระบบงานอื่นๆ ที่ใช้ในปัจจุบัน ยังไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันในบางส่วน ทำให้ข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำงานไม่ตรงกัน ไม่สามารถเรียกข้อมูลได้ทันที เช่น ข้อมูลลูกค้า รายได้ งบการเงิน อัตราการใช้ประโยชน์พื้นที่คลัง - การดำเนินการการมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักหารรายได้ทั้ง 5 สำนัก ในบางประเด็น ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน - ผู้ใช้ระบบ Knowledge Management (KM) ของ อคส. มีจำนวนน้อย - พนักงานใหม่ที่ย้ายงานมา ไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้เดิมได้ครบถ้วน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดและล่าช้า เป็นจุดอ่อน คือ ทำให้การปฏิบัติงานช้า การตัดสินใจของผู้บริหารช้า โอกาสเกิดความผิดพลาดมากขึ้น การทำงานขาดการบูรณาการ ทำให้การดำเนินงานหลายอย่างล่าช้า และติดขัด	(มีได้แนบ)
W10) ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน	ปี 2564 - 2567 ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนในการซ่อมบำรุงคลังได้ตามเป้าหมาย การซ่อมบำรุงและปรับปรุงทำได้เพียงบางส่วน ทำให้ในภาพรวมส่วนใหญ่ คลังสินค้าจึงยังมีสภาพทรุดโทรม เป็นจุดอ่อน คือ ทำให้เสียพื้นที่ที่จะนำมาให้บริการลูกค้า และหากไม่ได้รับการซ่อมแซม การชำรุดจะขยายวงกว้างขึ้นและทำให้สินค้าของลูกค้าเสียหายได้ และจะยังมีต้นทุนซ่อมที่สูงขึ้น และจะเสียลูกค้าในที่สุด	รายงานผลการดำเนินงานย้อนหลัง ปี 2567 - 2564 (มีได้แนบ)
W11) ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน	ยังไม่มี Business Model เป็นจุดอ่อน คือ ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางรายได้ การลงทุนได้ ส่งผลให้สินค้าและบริการ ไม่สามารถพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถแข่งขันในตลาด และจะเสียลูกค้าในที่สุด	(มีได้แนบ)
W12) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ	เรื่องเดิมตามบันทึกขออนุมัติ เป็นจุดอ่อน คือ ระบบ ERP ยังไม่ครบวงจร ครอบคลุมเฉพาะงานบัญชี-การเงิน ทำให้การดำเนินงานมีโอกาสเกิดความผิดพลาดสูง ขาดข้อมูลเป็นปัจจุบัน และการเรียกขอข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลมีความล่าช้า คู่เทียบ คลังสินค้าเอกชนรายใหญ่ใช้ระบบ WMS, Barcode, IoT, CCTV เชื่อมต่อแบบ Real-time แต่ของ อคส. ไม่มี WMS หรือระบบบริหารจัดการคลังสินค้าใดใด ส่งผลให้การให้บริการเกิดความล่าช้า เกิดความผิดพลาดได้ และจะเสียลูกค้าในที่สุด	W12 ERP

4. การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของความสำเร็จ (จุดแข็ง)

อคส. ได้นำปัจจัยในด้าน Strengths มาวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้การบริหารจัดการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น

- การเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีอำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- การมีคลังสินค้าและท่าเทียบเรือในท่าเลที่เอื้อต่อธุรกิจโลจิสติกส์
- การได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้าโดยหน่วยงานของรัฐ
- การมีเครือข่ายความร่วมมือของคณะกรรมการทั้งภาครัฐและเอกชน

5. การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและอุปสรรคภายใน (จุดอ่อน)

ในขณะเดียวกัน อคส. ได้วิเคราะห์ปัจจัยด้าน Weaknesses เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้การบริหารจัดการไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด เช่น

- รายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย
- การขาดแคลนบุคลากรระดับบริหารและบุคลากรเฉพาะด้าน
- กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่คล่องตัว
- โครงสร้างองค์กรซ้ำซ้อน
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ครอบคลุมและล้าสมัย
- การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า
- การระคืดความจากนโยบายรัฐในอดีต

6. การสรุปภาพรวมปัจจัยภายนอก : โอกาสหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรคลังสินค้า

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบ PEST Analysis และการอภิปรายร่วมกัน อคส. ได้ประมวลผลภาพรวมว่า ปัจจัยภายนอกบางประเด็นเป็น โอกาสเอื้อ ต่อการดำเนินงาน เช่น นโยบายรัฐ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ และบทบาทรัฐวิสาหกิจ ขณะเดียวกัน บางปัจจัยเป็น อุปสรรค เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขันจากภาคเอกชน และข้อจำกัดเชิงกฎหมาย ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการขององค์กรคลังสินค้าให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายขององค์กรในระยะต่อไป

เครื่องมือในการวิเคราะห์

องค์กรคลังสินค้าวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากร และความสามารถภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ให้รอบด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของ อคส. โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในของ อคส. ใช้หลักการวิเคราะห์ 7S Analysis เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ครอบคลุมรอบด้าน ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ด้านระบบในการดำเนินงาน ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านทักษะความรู้ความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ในส่วนของการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของ อคส. ใช้หลักการวิเคราะห์ PEST Analysis เป็นกรอบในการวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี และเพิ่มเติมในส่วนของ ด้านพฤติกรรมลูกค้า รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ก่อนหน้าด้วยโดยการวิเคราะห์ SWOT ของ อคส.

การวิเคราะห์ SWOT มีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยให้ผู้บริหาร พนักงาน ร่วมกันอภิปราย สรุป ทบทวนอีกครั้งว่าหน่วยงานของ อคส. มีปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) ปัจจัยภายนอก (ที่เป็นโอกาส เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และให้คะแนนแต่ละด้าน คะแนน 1-5 ในแต่ละประเด็นที่นำมาวิเคราะห์ให้ครบทุกด้าน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย

1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

โดยองค์การคลังสินค้าเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งหรือจุดอ่อน โดยพิจารณาจาก การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า” ในวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘ ซึ่งมีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) และคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการและพนักงาน อคส. ร่วมปฏิบัติการด้วย โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT

ค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) จุดอ่อน (-)

และค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+) อุปสรรค (-)

อคส. มีจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า” ในวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘ ซึ่งมีประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) และคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการและพนักงาน อคส. ร่วมปฏิบัติการด้วย ทั้งนี้ได้มีการร่วมกันพิจารณาลำดับความสำคัญของ SWOT ดังนี้

Internal Strategic Factor (IFAS)

	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) (Strengths)		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) (Weaknesses)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
S1 : ด้าน โครงสร้าง (Structure)	เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร	5	โครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น	4
	อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	5	ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน	5
	ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์	4	การลดลำดับชั้น ผข.ผอก. ทำให้ขาดการกลั่นกรองงานที่รัดกุมอาจเกิดความผิดพลาดในการเสนองาน	1
	มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ (port stage) ที่เป็นท่าเรือ 1 ใน 8 ท่าในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ 1 ใน 22 ท่าของประเทศ	4	การกระจายอำนาจหน้าที่ลงสู่สำนัก/ส่วนงาน และไม่มี การทำความเข้าใจทำให้เกิดการเกี่ยงงานกันทำและเกิดงานล่าช้า	2
	คลังสินค้าเป็นที่แปลงใหญ่ ที่เหมาะสมในการพัฒนาปรับปรุง เพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์รวบรวมและกระจาย	4	โครงสร้างไม่เอื้อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	3
	อคส. เป็น 1 ใน 5 หน่วยงาน ที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อจำหน่าย ตามกฎกระทรวงการคลัง กฎกระทรวง และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563	4	ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตาม KPI ไม่เชื่อมโยงกับการจ่ายผลตอบแทนรายบุคคล	2

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) (Strengths)		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) (Weaknesses)	
	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
	คลังสินค้า ออ.ส. เป็นผู้บริการคลังสินค้าที่ดำเนินธุรกิจ คลังสินค้าสังกัดกระทรวงพาณิชย์	3	อัตราคลังไม่สอดคล้องกับภาระงานของหน่วยงาน	3
	องค์การคลังสินค้าเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีความ น่าเชื่อถือภายใต้กระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับสิทธิพิเศษใน การนำเข้าสินค้าเกษตร (เช่น ข้าวโพด น้ำมันปาล์ม กาแฟ เป็นต้น)	2	โครงสร้างในการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำ ให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	3
	โครงสร้างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	1	การบริหารงานมีหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต้องใช้ เวลา ดังนั้น ในการขออนุมัติแผนหรืองบประมาณ ทำให้ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ทำให้การอนุมัติ ล่าช้า เช่น การขออนุมัติงบประมาณเกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีดิจิทัลจึงทำให้ไม่ทันการ	3
	มีลำดับขั้นชัดเจน ง่ายต่อการนำเสนอตามลำดับขั้น	1	สินค้าที่จำหน่ายไม่มีความหลากหลายไม่สามารถขยาย การตลาดได้	3
			งบประมาณลงทุนมีอยู่อย่างจำกัด	3
			ไม่สามารถผลิตสินค้าได้เอง ทำให้สินค้าที่จะนำมา จำหน่ายมีต้นทุนสูง	3
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน โครงสร้าง		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน โครงสร้าง	
S2 : ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	มีการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	1	ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ ไม่ชัดเจน	4
	มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทำให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่เป้าประสงค์	2	รายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย	5
	มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่หน่วยงานทุกระดับชั้น	1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ยังไม่ตรงกับธุรกิจหลัก	1
	มีการกำหนด KPI เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน	2	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้ ปฏิบัติ ไม่ต่อเนื่อง	3
			การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ ทำให้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการใหม่	2
			ไม่มีแรงจูงใจในการทำให้ KPI ที่กำหนด สำเร็จตาม เป้าประสงค์	1
			ขาดแผนการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ เช่น แผนธุรกิจ แผนพัฒนาบุคลากร เป็นต้น	3
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน กลยุทธ์		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน กลยุทธ์	
S3 : ด้านระบบใน การดำเนินงาน (Systems)	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทุกเดือน	2	กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ยังไม่เอื้อต่อการ บริหารจัดการที่คล่องตัว	5
	มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ทำให้กระบวนการทำงาน ชัดเจน	3	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงาน ล้าสมัย	4

	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) (Strengths)		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) (Weaknesses)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
			ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหาร และปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกระบวนการ	4
			ระบบ ERP กับระบบงานอื่นๆ ที่ใช้ในปัจจุบัน ยังไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันในบางส่วน	3
			เครื่องมือภายในหน่วยงานและคลังสินค้า ยังไม่ทันสมัย	3
			พนักงานมีความคุ้นเคยกับแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม เปลี่ยนแปลงได้ยาก	3
			ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน การทำงานไม่เชื่อมโยงกันเกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน	3
			ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในปัจจุบันบางส่วนยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้อง	2
			ระบบสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานมีอายุการใช้งานค่อนข้างนาน และมี Spec ต่ำ ทำให้อุปกรณ์ไม่ทันสมัยและไม่ตอบสนองการทำงานในปัจจุบันเท่าที่ควร	3
			การประสานงานติดต่อขอข้อมูลภายในองค์กรล่าช้า	3
			ขาดการบูรณาการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก องค์กร.	3
			ขาดการกำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเขียนโครงการ การของบประมาณ การลงทุน การเพิ่มผลิตภัณฑ์ของ องค์กร. และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอยู่ก็มีความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน ซ้ำซ้อน เข้าใจไม่ตรงกัน ล่าช้า รวมทั้งการดำเนินงานต้องใช้เวลาในการพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และถูกต้องตามกฎหมาย	3
			การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร และปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการทำงานทั้งหมด วิธีการปฏิบัติจึงเป็นการปฏิบัติงานในระบบผสมกันแบบ Manual Process	3
			ปัจจุบันขั้นตอนการจ่ายเงิน สำหรับผู้ประกอบการ ที่เป็นลูกค้าของ องค์กร. ยังไม่สามารถจ่ายเงินแบบดิจิทัลได้	3
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน ระบบในการดำเนินงาน		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน ระบบในการดำเนินงาน	
S4 : ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	คณะกรรมการ องค์กร. มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมาก	4	การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า	4
	การกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	2	มีทัศนคติที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจำนวนมาก	5

	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) (Strengths)		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) (Weaknesses)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
	มีการสื่อสารผู้บริหารระดับสูงและระดับบริหาร เพื่อ ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงาน	1	การเปลี่ยนผู้บริหารทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง	1
	การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อองค์กร อย่าง ใกล้ชิด และเคร่งครัด	2	นโยบายของผู้บริหารอาจมีปัจจัยภายนอกแทรกแซง	3
	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี กระจายอำนาจในการ บริหารงาน	2	บุคลากรมีความเชื่อมั่นในนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบ่อย การสื่อสาร/สื่อความไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้มีกระทบต่อการปฏิบัติงาน และภาพรวมของ องค์กร	2
	สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐใน การประชาสัมพันธ์โครงการฯ โดยมีฐานข้อมูลและ พันธมิตรที่มาจากโครงการภาครัฐ	1	ไม่มีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ	2
			อยู่ระหว่างการประสานงานตามนโยบายรัฐ ทำให้ไม่ สามารถดำเนินงานในการกิจการรายได้ได้อย่างเต็มที่	3
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน แบบแผนหรือพฤติกรรมใน การบริหารจัดการ		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน แบบแผนหรือพฤติกรรมใน การบริหารจัดการ	
S5 : ด้านด้านการ บริหารจัดการ บุคลากร (Staff)	บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีความรัก สามัคคี	3	การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่ง และบุคลากร เฉพาะด้าน	5
	อัตรากำลังของบุคลากรมีจำนวนมากเพียงพอที่จะ นำไปพัฒนาองค์กรได้	2	กระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหาร ระดับสูงมีความล่าช้า	5
	มีสวัสดิการ สิทธิประโยชน์สนับสนุนบุคลากร เช่น ค่า รักษาพยาบาล ค่าเลี้ยงดูบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร	1	ขาดการอบรมถ่ายทอดตำแหน่งทดแทนอย่างจริงจัง ของบุคลากรที่เกษียณอายุ	3
			การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในระยะยาว	3
			ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ขาดกิจกรรมเพื่อ กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงาน	1
			จำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน	3
			ระบบการประเมินและวัดผลเพื่อกำหนดผลตอบแทน และการเลื่อนขั้นนั้นยังขาดความชัดเจน	1
			ขาดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร	2
			บุคลากรขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	3
			บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน แม้จะทำงานมา นานแต่เมื่อมีโอกาสไปทำงานที่ใหม่ที่ก้าวหน้ากว่า ก็ มักจะลาออก	2

	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) (Strengths)		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) (Weaknesses)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
			ระบบการบริหารงานบุคคลยังขาดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3
			ขาดการพัฒนาทักษะด้านบัญชีให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ในเรื่องมาตรฐานของบัญชี	3
			ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การคลังสินค้าจากบุคลากรรุ่นเก่าสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในแต่ละสำนัก	2
			ขาดการเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้แก่บุคลากรเพื่อให้รู้เท่าทันเทรนด์เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	2
			ขาดการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรด้านการใช้โปรแกรมพื้นฐานเบื้องต้น เพื่อให้บุคลากรแต่ละสำนักสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง	1
			ขาดหลักเกณฑ์สำหรับการวัดความรู้ความสามารถในการรับบุคลากรเข้าทำงาน	3
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน บุคลากร/สมาชิก		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน บุคลากร/สมาชิก	
S6 : ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	มีความเชี่ยวชาญในงานด้านสนองนโยบายรัฐ (โครงการสินค้าเกษตร)	2	ความรู้ความสามารถของบุคลากรอาจจะไม่ตรงกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายในบางเรื่อง	3
	บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง	2	ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	3
	บุคลากรสามารถสามารถทำงานเป็นทีมได้ สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดี มีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2	ขาดความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์แนวโน้มราคาสินค้าเกษตร	3
			ขาดความรู้และประสบการณ์ในการนำเข้าและส่งออกสินค้าต่างประเทศ	3
			บุคลากรขาดความรู้ความสามารถด้านธุรกิจภายในและต่างประเทศ	2
			ขาดความสามารถเชิงรุกด้านการตลาดและการสร้างพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ	3
			บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน	3
			บุคลากรขาดความรู้ด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคล	3
			บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจใน JD งานไม่สอดคล้องกัน	2
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน ทักษะความรู้ความสามารถ		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน ทักษะความรู้ความสามารถ	

	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) (Strengths)		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) (Weaknesses)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
S7 : ด้านค่านิยม ร่วมกันของสมาชิก (Shared Value)	บุคลากรสามารถปฏิบัติ ปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมใหม่ได้	2	การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัด ไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้	5
	ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งเน้นการทำงานเพื่อตอบสนองต่อผลสำเร็จ และวิสัยทัศน์ขององค์กร	1	ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรบางท่านในการดำเนินงาน	3
	มีการอบรมและจัดกิจกรรมร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน	1	ขาดกิจกรรมการสร้างการรับรู้และการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างจริงจังและมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม	3
	มีใจรักในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม	2	แต่ละส่วนงานยังขาดการติดต่อประสานงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3
			ขาดการสร้างการรับรู้ค่านิยมขององค์กรพนักงานไม่เกิดความตระหนักรู้	2
			บุคลากรยังมีการทำงานแบบแยกส่วนและขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร	3
			บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการคลังสินค้าอย่างครบวงจร	3
รวม	ค่าเฉลี่ย จุดแข็ง (Strengths) ด้าน ค่านิยมร่วมกันของสมาชิก		ค่าเฉลี่ย จุดอ่อน (Weaknesses) ด้าน ค่านิยมร่วมกันของสมาชิก	

External Strategic Factor (EFAS)

	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส(+) (Opportunities)		สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-) (Threats)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
C : พฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors)	กลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพ มีทุกเพศทุกวัย	3	กลุ่มคู่แข่งชั้นทางการค้ามีความคล่องตัวมากกว่า อคส.	3
	ผู้บริโภคต้องการการบริการจัดส่งสินค้าถึงที่	3	สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก	2
	ผู้บริโภคต้องการรับรู้สินค้าและบริการหลายช่องทาง	2	คู่แข่งในธุรกิจมีจำนวนมาก	2
	มีลูกค้ารายใหม่จากธุรกิจ online	2	พฤติกรรมลูกค้า(ผู้มาใช้บริการ) ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงเร็ว เป็นไปตามกระแสความนิยม	2
	มีบริษัทขนส่งมากมาย ที่ อคส.สามารถใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ต้องลงทุนเอง	2		

	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส(+) (Opportunities)		สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-) (Threats)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
	ผู้บริโภคใช้งาน Platform Online ในการซื้อขายสินค้ามากขึ้น	3		
รวม	ค่าเฉลี่ย โอกาส (Opportunities) ของ พหุติกรรมลูกค้า		ค่าเฉลี่ย อุปสรรค (Threats) ของ พหุติกรรมลูกค้า	
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น	5	ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ	5
	สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ	4	ปัญหาธุรกิจอิมมิ สิ้นค้าสวมสิทธิ์และการค้าขายไม่เป็นธรรม	5
	ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อดส. มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อรองรับสภาวะวิกฤต	4	สดง. แสดงความเห็นต้องการเงินของ อดส. อย่างมีเงื่อนไข	5
	ยุทธศาสตร์ชาติส่งเสริม ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	2	ข้อจำกัดจากผังเมืองในบางพื้นที่ เช่น พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ไม่สามารถขยายห้องเย็นหรือพื้นที่จัดเก็บเพิ่มเติมได้	4
	เป็นเครื่องมือของกระทรวงพาณิชย์ในการสร้างเสถียรภาพทางราคา	3	ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ	4
	รัฐบาลให้ความสำคัญในการพัฒนา และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย การพัฒนาเศรษฐกิจ ประเทศไทย 4.0 อีกทั้งสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในหน่วยงานราชการให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบาย Digital Government ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาของ อดส. เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	3	ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย คณะกรรมการ/การเมืองเปลี่ยนแปลง	3
	ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล	3	นโยบายการค้าระหว่างประเทศเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการค้า อดส. (Tariff/Non Tariff)	2
	ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าที่เป็นผู้ให้บริการคลังสินค้าของภาครัฐ ซึ่งเป็นที่รู้จักและทิศทางการธุรกิจโลจิสติกส์ส่งผลให้การลงทุนคลังสินค้าเพิ่มมากขึ้น	3	ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายไม่ยืดหยุ่นต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	2
	ความร่วมมือจากหน่วยงานภายในกระทรวงพาณิชย์ และรัฐวิสาหกิจอื่นๆ	2	ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	1

	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส(+) (Opportunities)		สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-) (Threats)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
	ได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงพาณิชย์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น ข้อมูลสินค้า ข้อมูลตลาด	2		
รวม	ค่าเฉลี่ย โอกาส (Opportunities) ของ การเมืองและกฎหมาย		ค่าเฉลี่ย อุปสรรค (Threats) ของ การเมืองและกฎหมาย	
E : เศรษฐกิจ (Economic Factors)	ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกรรมการเกษตรมาก สามารถกระจายสินค้าได้กว้าง	3	คู่แข่งในธุรกิจมีจำนวนมาก และมีประสิทธิภาพมากกว่า	3
	มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ	5	ภาวะสินค้าเกษตรล้นตลาดจากประเทศเพื่อนบ้านต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาในระดับประเทศได้อย่างทันกาล	2
	ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลสนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้	4	มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นจากธุรกิจบริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรของผู้ประกอบการรายใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	2
	ช่องทางในการขยายตลาดเพิ่มขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัว ทำให้คู่แข่งทางการค้าลดลง	3	เศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลง ทำให้ผู้บริโภคชะลอการซื้อสินค้า	1
	สนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้	3	ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพของสินค้า	2
	ผลผลิตของสินค้าเกษตรมีตามฤดูกาลตลอดทั้งปีตามแต่ละชนิดสินค้า	3		
รวม	ค่าเฉลี่ย โอกาส (Opportunities) ของ เศรษฐกิจ		ค่าเฉลี่ย อุปสรรค (Threats) ของ เศรษฐกิจ	

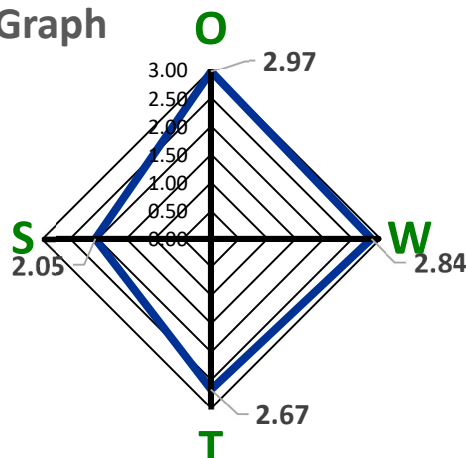
	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส(+) (Opportunities)		สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-) (Threats)	
ประเด็นสำคัญ	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน จากที่ประชุม (1-5 Score)
S : สังคม-วัฒนธรรม (Social-Cultural Factors)	ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทำให้ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น	3		
	ประชากรมีการศึกษาสูงมากขึ้น สามารถ เลือกซื้อสินค้าและบริการที่ดีในราคาสูงได้	2		
	สังคม Online ในมือถือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซื้อสินค้าของผู้บริโภค	3		
	การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานภายนอก	2		
	สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการ ดำเนินธุรกิจ	3		
	สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ผู้ประกอบการ และเกษตรกร	3		
	มีโครงการอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อ พัฒนาศักยภาพให้บุคลากร	1		
รวม	ค่าเฉลี่ย โอกาส (Opportunities) ของ สังคม-วัฒนธรรม		ค่าเฉลี่ย อุปสรรค (Threats) ของ สังคม-วัฒนธรรม	
T : เทคโนโลยี (Technological Factors)	Social Network มีความสำคัญต่อคนทุกเพศ ทุกวัยในการใช้ชีวิตในปัจจุบัน	3	การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมี ศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ ทันสมัยกว่า	5
	เทคโนโลยีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต สินค้าและบริการ	3	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้บุคลากรใน องค์กรปรับตัวไม่ทันเทคโนโลยี	2
	เทคโนโลยีสามารถลดระยะเวลาการทำงาน และลดจำนวนคนในการทำงานได้	3	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และ เทคโนโลยีมีต้นทุนสูง	2
	ปัจจุบันเทคโนโลยีได้ถูกพัฒนาขึ้น ทำให้ สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้มาก	2	การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมี ศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ ทันสมัยกว่า	5
	ปัจจุบันมีสื่อ social media หลากหลายและ เข้าถึงได้ง่าย สามารถนำมาเป็นช่องทางในการ ประสานงานหรือรับส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว	3		
	มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและใหม่ทำให้เข้าถึงองค์ ความรู้ได้ง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	2		
รวม	ค่าเฉลี่ย โอกาส (Opportunities) ของ เทคโนโลยี		ค่าเฉลี่ย อุปสรรค (Threats) ของ เทคโนโลยี	

องค์การคลังสินค้าร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ได้ดังนี้

การกำหนดน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายใน		การกำหนดน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายนอก	
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ผลการพิจารณาน้ำหนัก	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ผลการพิจารณาน้ำหนัก
S1 : ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.05	C : พฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors)	0.10
S2 : ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	0.10	P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	0.40
S3 : ด้านระบบในการดำเนินงาน (Systems)	0.12	E : เศรษฐกิจ (Economic Factors)	0.20
S4 : ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	0.30	S : สังคม-วัฒนธรรม (Social-Cultural Factors)	0.10
S5 : ด้านด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staff)	0.20	T : เทคโนโลยี (Technological Factors)	0.20
S6 : ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	0.18		
S7 : ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิก (Shared Value)	0.05		
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	น้ำหนักคะแนนรวม	1.00

เมื่อคัดเลือกปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ อคส. ที่ได้นำมาวิเคราะห์ในรูปของกราฟแล้ว จะเห็นได้ว่าโอกาสในการดำเนินธุรกิจตามความถนัดของ อคส. อยู่ในระดับปานกลาง คือระดับ 2.97 และมีอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง คือระดับ 3.26 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อคส. มองเห็นโอกาสที่จะพัฒนาได้ แต่ยังมีอุปสรรคสูงที่กีดขวางการดำเนินงาน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน นั่นคือ จุดอ่อนขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง คือระดับ 2.84 ส่วนจุดแข็งอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำคือระดับ 2.05 แสดงให้เห็นว่า อคส. มองเห็นปัจจัยที่มีผลกับองค์กรด้านลบมากกว่าด้านบวก และมีจุดแข็งอยู่ในระดับต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่า อคส. ยังขาดความพร้อมในการคว้าโอกาสและลดอุปสรรค จึงต้องมีแผน/กลยุทธ์หรือโครงการ ที่มุ่งเน้นด้านการแก้ไขปัญหาภายในต้องเร่งเพิ่มจุดแข็ง พัฒนาจุดอ่อน จนสามารถนำโอกาสที่มีอยู่มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรได้

SWOT Graph



สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และสถานภาพภายในองค์กร ภาพรวม

รายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุปผล
		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)	
S1 : ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	0.05	3.30	2.92	0.17	0.15	0.02
S2 : ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.10	1.50	2.71	0.15	0.27	-0.12
S3 : ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	0.12	2.50	3.21	0.30	0.39	-0.09
S4 : ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	0.30	2.00	2.86	0.60	0.86	-0.26
S5 : ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)	0.20	2.00	2.63	0.40	0.53	-0.13
S6 : ด้านทักษะความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)	0.18	2.00	2.78	0.36	0.50	-0.14
S7 : ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)	0.05	1.50	3.14	0.08	0.16	-0.08
สรุปปัจจัยภายใน				2.05	2.84	-0.79
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				-0.396		

สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และสถานภาพภายนอกองค์กร ภาพรวม

รายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุปผล
		โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)	
C : พฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors)	0.10	2.50	2.25	0.25	0.23	0.03
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	0.40	3.10	3.30	1.24	1.32	-0.08
E : เศรษฐกิจ (Economic Factors)	0.20	3.50	2.00	0.70	0.40	0.30
S : สังคม-วัฒนธรรม (Social-Cultural Factors)	0.10	2.43	1.25	0.24	0.13	0.12
T : เทคโนโลยี (Technological Factors)	0.20	2.67	3.00	0.53	0.60	-0.07
สรุปปัจจัยภายนอก				2.97	2.67	0.30
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				0.148		

การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดทิศทางความสำเร็จขององค์การคลังสินค้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การคลังสินค้า (อคส.) โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ SWOT พบว่า องค์การมีศักยภาพและโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาและยกระดับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ ขณะเดียวกันยังมีข้อจำกัดภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

ด้านจุดแข็ง (Strengths) อคส. มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงพาณิชย์ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ครอบคลุมการบริหารจัดการคลังสินค้าและสินค้าเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ มีทรัพย์สินและโครงสร้างพื้นฐานในทำเลที่เหมาะสม ได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานภาครัฐ และมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสามารถนำมาใช้สนับสนุนภารกิจเชิงนโยบายและการพัฒนาธุรกิจขององค์กร

ด้านโอกาส (Opportunities) สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการขยายบทบาทของ อคส. จากนโยบายรัฐด้านความมั่นคงทางอาหาร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ การสนับสนุนรัฐวิสาหกิจ และแนวโน้มความต้องการบริการด้านคลังสินค้าและโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้น อคส. สามารถใช้โอกาสดังกล่าวต่อยอดจุดแข็งเพื่อยกระดับการให้บริการและสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) อคส. ยังมีข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานยังขาดความคล่องตัว การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่รองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเร่งปรับปรุง

ด้านอุปสรรค (Threats) อคส. เผชิญความท้าทายจากภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การแข่งขันจากภาคเอกชน ข้อจำกัดด้านกฎหมายและงบประมาณ และความไม่ต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ข้อสรุปเชิงนโยบาย ผลการวิเคราะห์ SWOT ชี้ให้เห็นว่า อคส. ควรมุ่งใช้จุดแข็งภายในควบคู่กับโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเสริมบทบาทเชิงยุทธศาสตร์และสร้างความมั่นคงในการดำเนินงาน พร้อมทั้งเร่งแก้ไขจุดอ่อนด้านโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ และบุคลากร และเตรียมมาตรการรองรับอุปสรรคอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ความมั่นคง และความยั่งยืนในระยะยาว

การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ให้รอบด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ของ อคส. โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในของ อคส. ใช้หลักการวิเคราะห์ 7S Analysis ของ McKinsey's 7-S model เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ครอบคลุมรอบด้าน ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy) ด้านระบบในการดำเนินงาน (System) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ หรือรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) และด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share values) ในส่วนของการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของ อคส. ใช้หลักการวิเคราะห์ CPEST Analysis เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมลูกค้า (C : Customer Behaviours) ด้านการเมืองและกฎหมาย กฎหมายนโยบาย รัฐธรรมนูญ พรบ. (P : Political Factors) ด้านเศรษฐกิจ งบประมาณ (E : Economic Factors) ด้านสังคม วัฒนธรรม (S : Social Factors) และด้านเทคโนโลยี (T : Technological Factors) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ก่อนหน้านี้ด้วยโดยการวิเคราะห์ SWOT ของ อคส. มีการประเมินจุดแข็งทั้งหมด 7 ข้อ จุดอ่อน 12 ข้อ โอกาส 6 ข้อ และอุปสรรค 10 ข้อ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง S2 ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์ S3 มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Port Stage) ที่เป็นท่าเรือ 1 ใน 8 ท่าในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ 1 ใน 22 ท่าของประเทศ S4 คลังสินค้า เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ ที่เหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์รวบรวมและกระจาย S5 อคส. เป็น 1 ใน 5 หน่วยงาน ที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสาร และสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อจำหน่าย ตามกฎกระทรวงการคลัง กฎกระทรวงและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 S6 คณะกรรมการ อคส. มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมาก S7 อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	W1 รายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย W2 การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่ง และบุคลากรเฉพาะด้าน W3 กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว W4 กระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า W5 โครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานล้าสมัย W7 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า W8 มีคดีความที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจำนวนมาก W9 การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้ W10 ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน W11 ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน W12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ

โอกาส	อุปสรรค
O1 ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเกษตรมาก สามารถกระจายสินค้าได้กว้าง O2 มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ O3 ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล สนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคาและความต้องการใช้	T1 สตง. แสดงความเห็นต้องการเงินของ อคส. อย่างมีเงื่อนไข T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า T4 ข้อจำกัดจากผังเมืองในบางพื้นที่ เช่น พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้านราธิวาสบุรีระ

O4	สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น	สามารถขยายห้องเย็นหรือพื้นที่จัดเก็บเพิ่มเติมได้
O5	สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ	T5 ภาวะสินค้าเกษตรล้นตลาดจากประเทศเพื่อนบ้านต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาในระดับประเทศได้อย่างทันกาล
O6	ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อคส. มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อรองรับสภาวะวิกฤต	T6 การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล อคส. ต้องมีแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการปรับอย่างรวดเร็ว
		T7 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ
		T8 ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย คณะกรรมการ/การเมืองเปลี่ยนบ่อย
		T9 นโยบายการค้าระหว่างประเทศเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการค้า อคส. (Tariff/Non Tariff)
		T10 ปัญหาธุรกิจนอมนี สินค้าสวมสิทธิ์และการค้าขายไม่เป็นธรรม

2.2.6 การวิเคราะห์ TOWS – Matri

จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร จึงนำไปสู่การวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยคัดเลือกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่มีค่าคะแนนมีผลกระทบกับองค์กรในระดับสูงคือ 4 และระดับสูงมากคือ 5 ซึ่งมีจุดแข็งทั้งหมด 7 ข้อ จุดอ่อน 12 ข้อ โอกาส 6 ข้อ และอุปสรรค 10 ข้อ เพื่อนำมาวิเคราะห์ประเด็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

กลยุทธ์เชิงรุก

O (Opportunities)	S (Strengths)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
O6 ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อคส. มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคบริการภาคเพื่อรองรับสภาวะวิกฤต	S1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง S2 ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์	เชิงรุก : สร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมผลิตภัณฑ์ อคส. พัฒนา รูปแบบธุรกิจใหม่ และพัฒนาองค์กร	7 สร้างความทันสมัยด้วยการพัฒนา รูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่และนวัตกรรมใหม่
O6 ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อคส. มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร	S3 มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Port Stage) ที่เป็นท่าเรือ 1 ใน 8	เชิงรุก : พัฒนาลังสินค้า และท่าเทียบเรือ	4 สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ

O (Opportunities)	S (Strengths)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
และสินค้าอุปโภคบริโภคภาคเพื่อรองรับสภาวะวิกฤต	ท่า ในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ 1 ใน 22 ท่าของประเทศ S4 คลังสินค้า เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ ที่เหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์รวบรวมและกระจาย	เพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประชาชนในฐานะหน่วยงานของรัฐ	การใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้า
O1 ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับอุตสาหกรรม การเกษตรมาก สามารถกระจายสินค้าได้กว้าง	S1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง S2 ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์ S7 อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	เชิงรุก : สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้มาตรฐาน และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น	3 สร้างกำไรด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการด้วยระบบมาตรฐาน

กลยุทธ์เชิงรับ

T (Threats)	W (Weaknesses)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้นภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า T5 ภาวะสินค้าเกษตรล้นตลาดจากประเทศเพื่อนบ้านต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาในระดับประเทศได้อย่างทันกาล T6 การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล อคส. ต้องมีแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการปรับอย่างรวดเร็ว T7 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ T8 ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบายคณะกรรมการ/การเมืองเปลี่ยนบ่อย	W5 โครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น W2 การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่ง และบุคลากรเฉพาะด้าน W4 กระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า	เชิงรับ : ปรับแก้ไขโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการรองรับเป้าหมายในอนาคต	8. สร้างความทันสมัยด้วยการปรับโครงสร้างองค์กร

T (Threats)	W (Weaknesses)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
T9 นโยบายการค้าระหว่างประเทศ เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการค้า อคส. (Tariff/Non Tariff) T10 ปัญหาธุรกิจนอมนิ สินค้าสวมสิทธิ์ และการค้าขายไม่เป็นธรรม			
T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ	W7 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า W12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ	เชิงรับ : ศึกษาแผนงาน/โครงการให้รอบด้านเพื่อพร้อมจัดทำรูปแบบผลการศึกษาตามรูปแบบการเสนอของงบประมาณจากทางภาครัฐ หรือการเสนอของบประมาณจากอคส. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณางบประมาณ	1 สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน
T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า T7 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ	W10 ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน W11 ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน	เชิงรับ : ซ่อมบำรุงปรับปรุงคลังสินค้า ทำเทียบเรือ และทรัพย์สินอื่น ๆ ของ อคส. เพื่อรองรับการหารายได้	4 สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้า
T10 ปัญหาธุรกิจนอมนิ สินค้าสวมสิทธิ์ และการค้าขายไม่เป็นธรรม	W9 การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้	เชิงรับ : สร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้วยการบริหารองค์กรและการทำงานที่โปร่งใสเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	6 สร้างกำไรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

T (Threats)	W (Weaknesses)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า	W10 ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน	เชิงรับ : สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ	5 สร้างกำไรด้วยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ	W1 รายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย	เชิงรับ : สร้างมาตรการลดค่าใช้จ่าย	2 สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

T (Threats)	S (Strengths)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า T4 ข้อจำกัดจากผังเมืองในบางพื้นที่ เช่น พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี และคลังคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ไม่สามารถขยายห้องเย็นหรือพื้นที่จัดเก็บเพิ่มเติมได้ T7 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ	S1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง S3 มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Port Stage) ที่เป็นท่าเรือ 1 ใน 8 ท่า ในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ 1 ใน 22 ท่าของประเทศ S4 คลังสินค้า เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ ที่เหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์รวบรวมและกระจาย S7 อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	ป้องกัน : พัฒนาศักยภาพคลังสินค้าและท่าเทียบเรือเพื่อเพิ่มมูลค่าและความสามารถในการให้บริการ	4 สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้า

T (Threats)	S (Strengths)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้น ภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า T5 ภาวะสินค้าเกษตรล้นตลาดจากประเทศเพื่อนบ้านต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาใน T9 นโยบายการค้าระหว่างประเทศเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการค้า อคส. (Tariff/Non Tariff) T10 ปัญหาธุรกิจนอมนิ สิ้นค้าสวมสิทธิ์ และการค้าขายไม่เป็นธรรม	S1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง S2 ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์ S5 อคส. เป็น 1 ใน 5 หน่วยงาน ที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสาร และสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อจำหน่าย ตามกฎกระทรวงการคลัง กฎกระทรวงและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 S7 อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	เชิงป้องกัน : สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้มาตรฐาน และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า	3 สร้างกำไรด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการด้วยระบบมาตรฐาน
T1 สตง. แสดงความเห็นต้องการเงินของ อคส. อย่างมีเงื่อนไข	S6 คณะกรรมการ อคส. มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมาก	แก้ไขข้อสังเกต สตง. โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือ	10 สร้างความทันสมัยด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

กลยุทธ์เชิงแก้ไข

W (Weaknesses)	O (Opportunities)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานล้าสมัย W7 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า W9 การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้ W11 ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำ	O3 ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลสนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความ ต้องการใช้ O4 สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น	เชิงแก้ไข : ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของ องค์กร	10 เสริมสร้างความทันสมัยด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

W (Weaknesses)	O (Opportunities)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
ให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน W12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ	O5 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ		
W2 การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่ง และบุคลากรเฉพาะด้าน W4 กระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า W5 โครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานล้าสมัย W12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ	O1 ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเกษตรมาก สามารถกระจายสินค้าได้กว้าง O2 มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ O3 ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลสนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้ O4 สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น O5 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ O6 ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อกส. มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อรองรับสภาวะวิกฤต	เชิงแก้ไข : พัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	9 สร้างความทันสมัยด้วยการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญ
W3 กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว W8 มีคดีความที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจำนวนมาก W9 การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้	O1 ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเกษตรมาก สามารถกระจายสินค้าได้กว้าง O2 มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ O3 ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลสนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้	เชิงแก้ไข : ปรับแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรในทุกมิติ เพื่อสนับสนุนงานภายในองค์กร การดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติการสนับสนุนนโยบายรัฐ	11 สร้างความโปร่งใสด้วยการแก้ไขข้อบังคับกฎระเบียบและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

W (Weaknesses)	O (Opportunities)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
	ผลิต การตลาด ภาวะราคา และความ ต้องการใช้ O4 สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้า สินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตรา ภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น O6 ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อคส. มีหน้าที่ โดยตรงในบริหารจัดการสินค้าเกษตรและ สินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อรองรับสภาวะ วิกฤต		
W1 รายได้จากการดำเนินงานไม่ เพียงพอกับค่าใช้จ่าย W10 ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรม จากการใช้งานมายาวนาน W11 ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการ ดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้ เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนิน ธุรกิจที่ไม่ชัดเจน	O1 ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับ อุตสาหกรรมเกษตรมาก สามารถ กระจายสินค้าได้กว้าง O2 มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการ สนับสนุนจากภาครัฐ O3 ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตาม นโยบายรัฐบาลสนับสนุนนโยบายภาครัฐ เมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะ วิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการ ผลิต การตลาด ภาวะราคา และความ ต้องการใช้ O4 สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้า สินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตรา ภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น O6 ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อคส. มีหน้าที่ โดยตรงในบริหารจัดการสินค้าเกษตรและ สินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อรองรับสภาวะ วิกฤต	เชิงแก้ไข : ซ่อมบำรุงปรับปรุง คลังสินค้า ทำเทียบ เรือและทรัพย์สินอื่น ๆ ของ อคส. เพื่อ รองรับการเป็น เครื่องมือของภาครัฐ	4 สร้างกำไร ด้วยการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การใช้ ประโยชน์ พื้นที่ คลังสินค้า
W3 กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่ คล่องตัว W8 มีคดียุติความจำนวนมาก	O5 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ อื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และ การดำเนินธุรกิจ	เชิงแก้ไข : สะสางคดีความ ปัญหาและภาระงาน ที่เกิดการโครงการ ช่วยเหลือเกษตรกร	12 สร้าง ความโปร่งใส ด้วยการ ยกระดับ คุณธรรมและ

W (Weaknesses)	O (Opportunities)	แนวทางการดำเนินงาน	กลยุทธ์
		ตามนโยบายรัฐและนโยบาย คณะกรรมการ อคส.	ความโปร่งใส ขององค์การ คลังสินค้า

2.2.7 การวิเคราะห์ ความได้เปรียบขององค์กร (SA)

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร

ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ อคส. ได้พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก โดยจัดลำดับความสำคัญและผลกระทบของ SWOT และวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดความท้าทาย ที่เกิดจากจุดอ่อนกับอุปสรรคและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากจุดแข็งกับโอกาสที่มีผลต่อการดำเนินงานของ อคส.

การกำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากจุดแข็งกับโอกาส (SO) เป็นความได้เปรียบที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งวิเคราะห์จาก

- ความสามารถพิเศษซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
- ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเกิดจากการสร้าง และการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

จุดแข็งและโอกาส ที่มีระดับคะแนน สูงมาก คือ ระดับ 5 ได้แก่

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)
S1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง อำนาจตาม S7 พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	O2 มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ O4 สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น O5 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ	SA1 เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง ซึ่งสามารถดำเนินงานสนับสนุนส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร หน่วยงานภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปให้เข้าถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐได้

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จากการจัดคู่ความสัมพันธ์ระหว่าง จุดแข็งกับโอกาส ดังนี้

SA1 บริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ตามภารกิจขององค์กร เพื่อรักษาระดับราคาสินค้า (S1/O2 ,O6)

SA2 มีทรัพยากรที่พร้อมจะพัฒนาเพื่อรองรับภารกิจของกระทรวงและรัฐบาล ในการ Buffer stock และรักษาระดับราคาสินค้าให้เหมาะสม (S2, S3, S4 /O2, O3)

2.2.8 การวิเคราะห์ ความท้าทายขององค์กร (SC)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เกิดจากจุดอ่อนกับอุปสรรค เป็นความผลักดันที่มีผลต่อโอกาสที่ องค์กร จะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอกและภายใน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์จากภายนอกเกิดจากความต้องการความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์บริการหรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงเรื่องการเงินสังคมและความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรตามลำดับความสำคัญ โดยการพิจารณาปัจจัยที่มีผลการกระทบต่อความสำเร็จของภารกิจ ผลต่อการตอบสนองลูกค้า ผลกระทบต่อฐานะด้านการเงิน ผลกระทบต่อการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล

จุดอ่อนและอุปสรรค ที่มีระดับคะแนน สูงมาก คือ ระดับ 5 ได้แก่

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)
W1 รายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย W10 ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน	T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุนทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ T7 ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ	SC1 พึ่งพาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการหาช่องทางและแหล่งรายได้ใหม่เพิ่มขึ้น
W3 กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว W7 การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า	T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้นภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า	SC2 ระบบการจัดการองค์กรและฐานข้อมูลองค์กรถูกยกระดับด้วยการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาใช้
W2 การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่ง และบุคลากรเฉพาะด้าน W4 กระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า W9 การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัดไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้	T2 ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุนทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ T3 การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้นภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า	SC3 ทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
W8 มีคดีความที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจำนวนมาก	T10 ปัญหาธุรกิจ นอมนี สินค้าสวมสิทธิ์และการค้าขายไม่เป็นธรรม	SC 4 มีการบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ จากการจัดคู่ความสัมพันธ์ระหว่าง จุดอ่อนกับอุปสรรค ดังนี้

(1) SC1 พัฒนาความร่วมมือภาครัฐเอกชน และเกษตรกร เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ (W4, W7, W10, W11 / T3, T6)

(2) SC2 พัฒนาระบบการทำงานและบุคลากรที่ทันสมัยมีทักษะการปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมขององค์กร อย่างจริงจัง และมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร (W3, W4, W10, W18, W22/T3, T6)

(3) SC3 บริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (W16 / T7)

2.2.9 การวิเคราะห์ ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)

ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

ตามแนวคิดของ C.K. Prahalad และ Gary Hamel นำเสนอใน Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1990 Core Competencies เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรสามารถประสานทักษะและเทคโนโลยี หลากหลายเข้าด้วยกัน มีการสื่อสารมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นที่จะทำงานข้ามสายงานทั่วทั้งองค์กร Core Competencies ยิงนำไปใช้และแบ่งปันกันยิ่งเพิ่มพูนไม่ลดน้อยลงเหมือนทรัพยากรที่เป็นวัตถุ Core Competencies ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย

1. Value Creation : Make a contribution to the customer benefits ต้องเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า (Relevance)

2. Uniqueness : Be difficult for competitors to imitate ยากที่จะลอกเลียน

3. Accessibility : To provide potential accesses a wide variety of markets สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางทำให้เข้าสู่ตลาดใหม่ได้

สมรรถนะหลักขององค์กรคลังสินค้า

ความสามารถพิเศษขององค์กรคลังสินค้า หรือสมรรถนะองค์กร (Core Competencies) พิจารณาจาก จุดแข็งขององค์กรที่อยู่ในระดับ 4 และ ระดับ 5 และ โอกาสที่โดดเด่น จุดแข็งขององค์กรสามารถ รับโอกาสได้ ซึ่งเป็นไปตามบทบาทภารกิจที่สำคัญในปัจจุบันที่ อคส. ดังนี้

จุดแข็ง	เชื่อมโยงกับคู่แข่ง	Core Competency
S1) ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์ S5) อคส. เป็น 1 ใน 5 หน่วยงานที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสาร และสินค้าประเภทเครื่องอุปโภค บริโภคเพื่อจำหน่าย S7) อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้าง และสามารถดำเนินการได้ หลากหลาย O3) ได้รับ มอบหมายให้ ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล	บ่งชี้ถึง บทบาทเฉพาะของ อคส. ในฐานะรัฐวิสาหกิจด้านสินค้าเกษตร ที่มีกฎหมายรองรับและได้รับ มอบหมายจากรัฐโดยตรง	CC1 ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภค บริโภคภายใต้อำนาจตามกฎหมายและ นโยบายของรัฐ - เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของ กระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจ ดำเนินการด้านสินค้าเกษตรครบวงจร - สามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิดวิกฤต เช่น ภัย พืชหรือภาวะราคาตกต่ำ

สนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้		
จุดแข็ง	เชื่อมโยงกับคู่เทียบ	Core Competency
O4) สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น		
S2) มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ (port stage) ที่เป็นท่าเรือ 1 ใน 8 ท่า ในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ 1 ใน 22 ท่าของประเทศ S3) คลังสินค้า ตั้งอยู่ที่ท่าเลติมูลค่าที่ดินราคาสูง สิ้นทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นกรรมสิทธิ์ของ อคส. S4) คลังสินค้า เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ที่เหมาะสมในการพัฒนาปรับปรุงเพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์รวบรวมและกระจาย	แสดงถึง ศักยภาพด้านโลจิสติกส์ และโครงสร้างพื้นฐาน (คลังสินค้า และท่าเรือ) ความสามารถหลักด้าน “โครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์ที่สามารถพัฒนาเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้า”	CC2 ความสามารถด้านโลจิสติกส์ โครงสร้างพื้นฐานการเก็บรักษาสินค้าเกษตรระดับประเทศ • มีคลังสินค้าขนาดใหญ่และท่าเรือรับ-ส่งสินค้าเอง • มีศักยภาพพัฒนาเป็นศูนย์โลจิสติกส์หรือศูนย์กระจายสินค้าระดับภูมิภาค
S6) คณะกรรมการ อคส. มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมาก O5) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ	แสดงถึง เครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ความสามารถหลักด้าน “การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงนโยบายและธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ”	CC3 ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรเกษตรกร • ใช้เครือข่ายในการประสานงาน การกระจายสินค้า และการขับเคลื่อนนโยบายอย่างบูรณาการ

บทที่ 3

แผนวิสาหกิจ

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรในการขับเคลื่อนนโยบายและการกิจด้านการพาณิชย์ ภายใต้การบริหารจัดการที่ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายในปี 2573

โดยวัดผลลัพธ์ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ดังนี้

ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมเพียงพอ ภายในปี 2569

ระยะที่ 2 (ปีที่ 3) ดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ ภายในปี 2571

ระยะที่ 3 (ปีที่ 5) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ ภายในปี 2573

3.2 พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาด้านการพาณิชย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. บริหารจัดการสินทรัพย์ ทรัพยากร และจัดหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีธรรมาภิบาล

3.3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหาด้านการพาณิชย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล

3.4 เป้าประสงค์ (Goal)

1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่
2. แสวงหาแหล่งทุนใหม่
3. สามารถหารายได้พึ่งพาตนเองได้ (ไม่รวมโครงการรัฐ)
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. งบการเงินต้องได้รับรองอย่างไม่มีเงื่อนไข
6. จัดทำและปรับปรุงกฎหมายของ อคส. ให้รองรับการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ
7. พัฒนาระบบงาน Core Business Enablers โดยมีผลคะแนนรวม
8. เบิกจ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ
9. บริหารจัดการประเด็นในอดีต (ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบสัทธิ ฯลฯ)
10. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตราค่าจ้าง
11. พัฒนาทุนมนุษย์และขีดความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์
12. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและหารายได้
13. พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส

3.5 กลยุทธ์ (tactic)

1. สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน
2. สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่าย
3. สร้างกำไรด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการด้วยระบบมาตรฐาน
4. สร้างกำไรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้า
5. สร้างกำไรด้วยการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. สร้างกำไรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม
7. สร้างความทันสมัยด้วยการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่และนวัตกรรมใหม่
8. สร้างความทันสมัยด้วยการปรับโครงสร้างองค์กร
9. สร้างความทันสมัยด้วยการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญ
10. สร้างความทันสมัยด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรขององค์กรคลังสินค้า
11. สร้างความโปร่งใสด้วยการแก้ไขข้อบังคับ กฎระเบียบ และกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
12. สร้างความโปร่งใสด้วยการยกระดับธรรมาภิบาลขององค์กรคลังสินค้า

3.6 แผนงาน (Plan)

1. แผนงานยกระดับการหารายได้จากธุรกิจเดิม
2. แผนงานพัฒนาธุรกิจใหม่
3. แผนงานแก้ไขกฎระเบียบ
4. แผนงานพัฒนาบุคลากร
5. แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. แผนงานปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตรากำลัง
7. แผนงานยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน
8. แผนงานปรับภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์
9. แผนงานยกระดับคุณธรรมความโปร่งใส

โดยมีโครงการปฏิบัติการสำคัญ (Flagship Project) จำนวน ๙ โครงการ

เป็นโครงการที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของ อคส. ดังต่อไปนี้

- ๑) โครงการบริหารจัดการสินค้าเกษตร (ข้าว/มันสำปะหลัง/ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์/กาแฟ)
- ๒) โครงการบริหารสินทรัพย์และบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อความยั่งยืน
- ๓) โครงการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์กรคลังสินค้า
- ๔) โครงการขายส่งและขายปลีกข้าวให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ประกอบการร้านค้า ร้านอาหาร
- ๕) โครงการศึกษาแนวทางการส่งออก-นำเข้า (Trading)
- ๖) โครงการจำหน่ายข่าวสารให้หน่วยงานภาครัฐ
- ๗) โครงการทบทวนและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน
- ๘) โครงการปรับโครงสร้างองค์กร
- ๙) โครงการธุรกิจบริการของ อคส.

3.7 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม (Values)

“ S M A R T ”

S	M	A	R	T
Synergy	Multi skill	Agri - Technovation	Reliable	Transparency
ประสานพลังความ ร่วมมือ	หลากหลายทักษะ	พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมเกษตร	เน้นย้ำความ น่าเชื่อถือ	ซื่อสัตย์โปร่งใส

3.8 คำขวัญ (Motto)

- ไร่ใช้เกษตรกร ส่งเสริมการค้า ดูแลประชาชน
- โปร่งใส ตรงไป ตรงมา

เป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี

ยุทธศาสตร์ 2569	เป้าประสงค์ 2573	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	โครงการที่สนับสนุน เป้าประสงค์	จำนวน โครงการ	โครงการในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568 1.3 โครงการบริษัทลูก ได้รับความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรี	1.1 มีผลิตภัณฑ์ ไม่น้อยกว่า 5 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 บริการจากปี 2568 1.3 โครงการคลังจัดเก็บ เอกสารได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์	1.1 ความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีถึงดีเยี่ยม มากกว่าร้อยละ 70 1.2 โครงการยกระดับการขนส่งสินค้าในรูปแบบ Cold chain ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส. ให้ดำเนินการ	1.1 ความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีถึงดีเยี่ยม มากกว่าร้อยละ 75 1.2 โครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการจากกระทรวงเจ้าสังกัดหรือ คณะรัฐมนตรี	1.1 ความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีถึงดีเยี่ยม มากกว่าร้อยละ 80 1.2 โครงการศึกษาแนวทางการส่งออก-นำเข้า (Trading) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส.	69-SP1-7/69-SP2-1 69-SP2-2/69-SP2-3 69-SP2-4/69-SP2-5 69-SP2-6/69-SP2-7 69-SP2-8/69-SP2-9	10 โครงการ	SP1-ยกระดับการหารายได้จากธุรกิจเดิม Y69-SP1-1-โครงการบริหารสินทรัพย์และบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อความยั่งยืน Y69-SP1-2-โครงการจำหน่ายข้าวสารให้หน่วยงานภาครัฐ Y69-SP1-3-โครงการขายส่งและขายปลีกข้าวให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ประกอบการร้านค้า ร้านอาหาร (เงินสด/เงินเชื่อ) Y69-SP1-4-โครงการเพิ่มช่องทางทางจำหน่ายสินค้า อคส. Y69-SP1-5-โครงการจำหน่ายข้าวสารและเครื่องประกอบอาหารให้กรมราชทัณฑ์ Y69-SP1-6-โครงการ Rice to Meet You Y69-SP1-7-โครงการ LINE Premium ID “@wpowproduct” SP2-พัฒนาธุรกิจใหม่ Y69-SP2-1-โครงการธุรกิจบริการของ อคส. Y69-SP2-2-โครงการบริหารจัดการนำเข้าสินค้าเกษตร Y69-SP2-3-โครงการบริหารจัดการสินค้าเกษตร Y69-SP2-4-โครงการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้า Y69-SP2-5-โครงการศึกษาแนวทาง การส่งออก-นำเข้า (Trading) Y69-SP2-6-โครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) Y69-SP2-7-โครงการสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตรด้านสินค้าประมง Y69-SP2-8-โครงการสรรหาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อสัตว์ส่งเสริมช่องทาง การจัดจำหน่าย Y69-SP2-9-โครงการยกระดับการขนส่งสินค้าทั้งรูปแบบปกติทั่วไปและควบคุมอุณหภูมิ Cold chain SP3-แก้ไขภาวะเบียด Y69-SP3-1-โครงการพัฒนา/ปรับปรุงร่างสัญญาเพื่อรองรับการค้าเงินธุรกิจใหม่ Y69-SP3-2-โครงการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน Y69-SP3-3-โครงการจัดทำข้อบังคับและกฎระเบียบในเรื่องงบประมาณ Y69-SP3-4-โครงการยกเว้นข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสวัสดิการพนักงานองค์การคลังสินค้า
	2.แสวงหาแหล่งทุนใหม่	2. จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	จำนวนแหล่งทุนใหม่ที่ ได้รับอนุมัติเงิน มากกว่า 1 แหล่งทุน ต่อปี	69-SP2-3	1 โครงการ	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	3.สามารถหารายได้พึ่งพาตนเองได้ (ไม่รวมโครงการรัฐ)	3. อัตราการเติบโตของรายได้ ไม่ต่ำกว่า 8 % เทียบจากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของรายได้ ไม่ต่ำกว่า 16 % เทียบจากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของรายได้ ไม่ต่ำกว่า 24 % จากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของรายได้ 32 % จากปี 2568 (712.30 ลบ.)	3. อัตราการเติบโตของรายได้ 40 % จากปี 2568 (712.30 ลบ.)	69-SP1-1/69-SP1-2 69-SP1-3/69-SP1-4 69-SP1-5/69-SP1-6 69-SP2-2/69-SP2-3	8 โครงการ	การใช้จ่าย Y69-SP2-9-โครงการยกระดับการขนส่งสินค้าทั้งรูปแบบปกติทั่วไปและควบคุมอุณหภูมิ Cold chain SP3-แก้ไขภาวะเบียด Y69-SP3-1-โครงการพัฒนา/ปรับปรุงร่างสัญญาเพื่อรองรับการค้าเงินธุรกิจใหม่ Y69-SP3-2-โครงการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน Y69-SP3-3-โครงการจัดทำข้อบังคับและกฎระเบียบในเรื่องงบประมาณ Y69-SP3-4-โครงการยกเว้นข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสวัสดิการพนักงานองค์การคลังสินค้า
	4.สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐ และเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4. มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 5 ข้อตกลง จากปี 2568	ดำเนินการร่วมกันตามบันทึกข้อตกลง (MOU) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของข้อตกลงจะร่วมกันดำเนิน (นับเฉพาะ MOU ที่ Active)	ดำเนินการร่วมกันตามบันทึกข้อตกลง (MOU) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของข้อตกลงจะร่วมกันดำเนินร่วมกัน (นับเฉพาะ MOU ที่ Active)	ดำเนินการร่วมกันตามบันทึกข้อตกลง (MOU) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของข้อตกลงจะร่วมกันดำเนินร่วมกัน (นับเฉพาะ MOU ที่ Active)	69-SP1-2/69-SP2-1 69-SP2-2/69-SP2-3 69-SP2-7/69-SP2-8 69-SP2-9/69-SP7-1	8 โครงการ	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและหารายได้	5.จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหารายได้ ไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง จากปี 2568	มูลค่าเพิ่มของรายได้ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10	มูลค่าเพิ่มของรายได้ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15	มูลค่าเพิ่มของรายได้ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20	69-SP5-1/69-SP5-2 69-SP5-3/69-SP5-4 69-SP5-5	5 โครงการ	

เป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี

ยุทธศาสตร์ 2569	เป้าประสงค์ 2573	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	โครงการที่สนับสนุน เป้าประสงค์	จำนวน โครงการ	โครงการในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับระบบการจัดการฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	6. จัดทำและปรับปรุงกฎหมายของ อคส. ให้รองรับการดำเนินงานธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6. ร้อยละของจำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ได้รับ การแก้ไขอย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวนเรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	ร้อยละของจำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไขอย่างน้อย ร้อยละ 100 จากจำนวนเรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ร่างใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง จากปี 2568	จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ร่างใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง จากปี 2568	จำนวนกฎหมายและกฎระเบียบที่ร่างใหม่ ไม่น้อยกว่า 4 เรื่อง จากปี 2568	69-SP3-1/69-SP3-2 69-SP3-3/69-SP3-4	4 โครงการ	SP4-พัฒนาบุคลากร Y69-SP4-1-โครงการอบรมเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน Y69-SP4-2-โครงการยกระดับความรู้ด้าน Cyber Security ความตระหนักรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมั่นคงปลอดภัย Y69-SP4-3-โครงการอบรมเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำบัญชีแยกประเภทของส่วนงานบัญชีและรายงาน Y69-SP4-4-โครงการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในส่วนงานด้านการเงินและบัญชีภาษีอากร Y69-SP4-5-โครงการอบรมเรื่องสินค้าคงเหลือ หลักสูตรการคำนวณและตีราคาสินค้าคงเหลือ Y69-SP4-6-โครงการเพิ่มประสิทธิภาพให้พนักงานด้านการรับ-จ่ายเงิน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ Y69-SP4-7-โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบังคับคดียุติงบประมาณ 2569 Y69-SP4-8-โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านคดีอาญา ปีงบประมาณ 2569 Y69-SP4-9-โครงการอบรมบุคลากรด้านการดำเนินการทางวินัย Y69-SP4-10-โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเลขานุการ SP5-พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Y69-SP5-1-โครงการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานคดี Y69-SP5-2-โครงการพัฒนาระบบบริหารท่าเทียบเรือ (Port Management System) Y69-SP5-3-โครงการระบบการติดตามแผนปฏิบัติการและบันทึกข้อตกลงประเมินผล (PA) Y69-SP5-4-โครงการระบบบริหารจัดการประชุมอัจฉริยะ Y69-SP5-5-โครงการยกระดับการเสนองานโดยการใช้ระบบสารบัญญลายเซนอิเล็กทรอนิกส์ Y69-SP6-1-โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร Y69-SP6-2-โครงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านฟสดู Y69-Sp6-3-โครงการบรรจุแต่งตั้งนิติกรเพิ่มเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านคดีความ (ทดแทนนิติกรที่ลาออก)
	7. พัฒนาระบบงาน Core Business Enablers โดยมีผลคะแนนด้าน Core Business Enablers	7. คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 (2.1106) จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 40 (2.5538) จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 60 (3.0646) ร้อยละ 20 จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 70 (3.3711) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปี 2568 (1.7588)	คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น (3.6713) ร้อยละ 80 จากปี 2568 (1.7588)	69-SP7-2/69-SP7-4	2 โครงการ	
	8. เบิกจ่ายงบอย่างมีประสิทธิภาพ	8.1 ประกาศใช้ข้อบังคับเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ 8.2 มีมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่น้อยกว่า 5 มาตรการ	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ต่อปี	69-SP3-3/69-SP6-2	2 โครงการ	
	9. บริหารจัดการประเด็นในอดีต (ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ)	9. จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 35 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.จำนวนประเด็น(ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คืบลิทธิ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อัยการหรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 40 จากจำนวนทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	69-SP7-3/69-SP7-5	2 โครงการ	

เป้าหมายองค์กรในระยะ 5 ปี

ยุทธศาสตร์ 2569	เป้าประสงค์ 2573	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	โครงการที่สนับสนุน เป้าประสงค์	จำนวน โครงการ	โครงการในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลัก ธรรมาภิบาล	10. งบการเงินต้อง ได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	10. ดำเนินการแก้ไข ข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 จากประเด็นคงเหลือ ณ ปี 2568 (เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า 6 โครงการ)	ดำเนินการแก้ไขข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จ (เจ้าหน้าที่ การค้า 8 โครงการ)	งบการเงินได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	งบการเงินได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	งบการเงินได้รับรองอย่างไม่มี เงื่อนไข	69-SP4-3/69-SP4-5	2 โครงการ	SP7-ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน Y69-SP7-1-โครงการยกระดับองค์การสู่มาตรฐานสากล ISO 37001: ระบบ บริหารจัดการการต่อต้านการติดสินบน Y69-SP7-2-โครงการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน Y69-SP7-3-โครงการตรวจสอบหลักประกันสัญญาและเอกสารสำคัญในห้อง มั่นคงเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นระบบ Y69-SP7-4-โครงการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล Y69-SP7-5-โครงการพิจารณาขุบเล็กหรือถอนการลงทุนบริษัทในเครือ (บริษัทจังหวัด) ตามมติ ครม. SP8-ปรับภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์ Y69-SP8-1-โครงการปรับพื้นที่จัดเก็บเอกสารโครงการรัฐ และจัดเก็บใน รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ Y69-SP8-2-โครงการจัดตั้งทีมโฆษกองค์การคลังสินค้า SP9-ยกระดับคุณธรรมความโปร่งใส Y69-SP9-1-โครงการยกระดับการกำกับดูแลกิจการและความโปร่งใส Y69-SP9-2-โครงการยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และส่งเสริมจิตอาสาใน องค์กร
	11. ปรับปรุง โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	11. ประกาศใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับข้อโครงสร้างองค์กร	มีแผนอัตรากำลังสำหรับ ดำเนินการธุรกิจใหม่	จัดสรรบุคลากรตาม โครงสร้างใหม่และอัตรากำลัง ใหม่ และธุรกิจใหม่ แล้วเสร็จ	-	-	69-SP6-1/69-SP6-3	2 โครงการ	
	12. พัฒนาทุน มนุษย์และขีด ความสามารถ องค์กรด้าน ทรัพยากรมนุษย์	12. Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานเพื่อวัดระดับ ความผูกพัน แรงจูงใจ และ ความมุ่งมั่นของ	Employee Engagement Score (การสำรวจความ คิดเห็นของพนักงานเพื่อวัด ระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของ	อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง ในการปฏิบัติงาน (การ ประเมินจากหัวหน้าส่วนงาน) เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน	อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง ในการปฏิบัติงาน (การ ประเมินจากหัวหน้าส่วนงาน) เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีฐาน	อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง ในการปฏิบัติงาน(การ ประเมินจากหัวหน้าส่วนงาน) เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 จากปีฐาน	69-SP4-1/69-SP4-2 69-SP4-4/69-SP4-6 69-SP4-7/69-SP4-8 69-SP4-9/69-SP4-10 69-SP6-2/69-SP7-1	9 โครงการ	
	13. พัฒนา ภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับ คุณธรรมและความ โปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อกิจกรรม เชิงบวกเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 จากปี 2568 (เวปไซต์ 11 ชิ้น/Landing Page 16/tiktok 105ชิ้น / ภายในข่าวเวปไซต์ 137ชิ้น / แผนข่าว 137 ชิ้น) 13.2 ระดับความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง ภายในและภายนอกอยู่ใน ระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อย กว่าร้อยละ 70	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดี เยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดี เยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับดี ถึง ดี เยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกอยู่ในระดับดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	69-SP4-6/69-SP8-1 69-SP8-2/69-SP9-1 69-SP9-2	5 โครงการ	

ภาพรวมแผนปฏิบัติการองค์การคลังสินค้า ประจำปี 2569

รหัสแผนงาน	แผนงาน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	จำนวนแผน	
SP1	ยกระดับการหารายได้จากธุรกิจเดิม	Y69-SP1-1	Y69-SP1-2	Y69-SP1-3	Y69-SP1-4	Y69-SP1-5	Y69-SP1-6	Y69-SP1-7							7
		1	2	3	4	5	6	7							
		สศค.	สนช.	สนช.	สสจ.	สสจ.	สปธ.	สปธ.							
SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	Y69-SP2-1	Y69-SP2-2	Y69-SP2-3	Y69-SP2-4	Y69-SP2-5	Y69-SP2-6	Y69-SP2-7	Y69-SP2-8	Y69-SP2-9					9
		8	9	10	11	12	13	14	15	16					
		สปธ.	สภช.	สภช.	สยป.	สนช.	สศค.	สศค.	สสจ.	สสจ.					
SP3	แก้ไขกฎระเบียบ	Y69-SP3-1	Y69-SP3-2	Y69-SP3-3	Y69-SP3-4										4
		17	18	19	20										
		สนก.	สนก.	สยป.	สทม.										
SP4	พัฒนาบุคลากร	Y69-SP4-1	Y69-SP4-2	Y69-SP4-3	Y69-SP4-4	Y69-SP4-5	Y69-SP4-6	Y69-SP4-7	Y69-SP4-8	Y69-SP4-9	Y69-SP4-10				10
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
		สศค.	สทต.	สบง.	สบง.	สบง.	สบง.	สคค.	สคค.	สทม.	สอก.				
SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	Y69-SP5-1	Y69-SP5-2	Y69-SP5-3	Y69-SP5-4	Y69-SP5-5									5
		31	32	33	34	35									
		สคค.	สทต.	สยป.	สอก.	สอก.									
SP6	ปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตราค่าจ้าง	Y69-SP6-1	Y69-SP6-2	Y69-SP6-3											3
		36	37	38											
		สทม.	สยป.	สคค.											
SP7	ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน	Y69-SP7-1	Y69-SP7-2	Y69-SP7-3	Y69-SP7-4	69-SP7-5									5
		39	40	41	42	43									
		สยป.	สยป.	สศค.	สทม.	สบง.									
SP8	ปรับภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์	Y69-SP8-1	Y69-SP8-2												2
		44	45												
		สนช.	สปธ.												
SP9	ยกระดับคุณธรรมความโปร่งใส	69-SP9-1	69-SP9-2												2
		46	47												
		สอก.	สทม.												
รวมจำนวนแผนปฏิบัติการประจำปี 2569															47

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
5	SP1	ยกระดับการ หารายได้ จากธุรกิจเดิม	โครงการจำหน่าย ข้าวสารและเครื่อง ประกอบอาหารให้กรม ราชทัณฑ์	1.เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร 2.เพื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จักใน ภาคเอกชนมากขึ้น 3.เพื่อสนับสนุนและรองรับนโยบาย ของรัฐเป็นการร่วมงานระหว่าง หน่วยงานรัฐ 4.เพื่อเพิ่มพันธมิตรทางการค้าและ เพื่อร่วมงานเชิงธุรกิจ	โลจิสติกส์	ภาครัฐ และเอกชน	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ ต่อเนื่องและยั่งยืน	3. สามารถหารายได้พึ่งพา ตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ)	3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จาก ปี 2568 (85.24 ลบ.)	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า 620 ล้านบาท
									งบประมาณ					
6	SP1	ยกระดับการ หารายได้ จากธุรกิจเดิม	โครงการ Rice to Meet You	1.เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ 2.เพื่อเพิ่มการรับรู้แบรนด์ 3.สร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้า ของ ออส.	พัฒนา ธุรกิจ	ผู้ประกอบการ จำหน่าย อาหาร HoReCa	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ ต่อเนื่องและยั่งยืน	3.สามารถหารายได้พึ่งพา ตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ)	3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.)	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ไปพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ออส. จำนวนไม่น้อยกว่า 4ราย/ เดือน 3. มีคำสั่งซื้อจากการเข้าพบ ลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 นับจากพื้นที่ที่เข้าพบลูกค้า 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.4 ล้าน บาท
									งบประมาณ	งบค่าใช้จ่าย 100,000				
7	SP1	ยกระดับการ หารายได้ จากธุรกิจเดิม	โครงการ LINE Premium ID “@pwoproduct”	1.พัฒนาและเสริมสร้างช่องทาง การตลาดออนไลน์ผ่าน Line Official Account Premium ID “pwoproduct” เพื่อเข้าถึงและ สื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง รวดเร็ว 2.ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร คลังสินค้าให้ทันสมัย โปร่งใส และ เป็นองค์กรที่สนับสนุนผู้บริโภค อย่างแท้จริง 3.สร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐและ ประชาชน ผ่านการตลาดเชิงรุกและ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	พัฒนา ธุรกิจ	การตลาด ออนไลน์ และ ออฟไลน์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่	1.2 มีบริการใหม่ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จาก ปี 2568	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ความพึงพอใจของจำนวน สมาชิกทาง LINE Official (ที่ ตอบแบบสอบถาม) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการสื่อสารของ ออส. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
									งบประมาณ	100,000	-	-	-	-
8	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการธุรกิจบริการ ของ ออส.	1.สร้างพันธมิตรทางธุรกิจบริการที่ มีศักยภาพไม่น้อยกว่า 3 ราย 2.เพื่อเพิ่มยอดขายได้จากการ ให้บริการผ่านธุรกิจบริการของ ออส. 3.สามารถบูรณาการร่วมกับ พันธมิตรในการบริการที่เกี่ยวข้อง 4.เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ ออส. ในการให้บริการ	พัฒนา ธุรกิจ	พัฒนา ผลิตภัณฑ์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ ต่อเนื่องและยั่งยืน	1 พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย	1. จำนวนธุรกิจบริการใหม่ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่ น้อยกว่า 1 ธุรกิจ ภายใน 31 สิงหาคม 69 2. จำนวนพันธมิตรทางความ ร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 2 ราย
									งบประมาณ	-	-	-	-	-

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
9	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการบริหารจัดการ นำเข้าสินค้าเกษตร - ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์	1.เพื่อจัดหาและนำเข้าข้าวโพดเลี้ยง สัตว์จากต่างประเทศให้เพียงพอต่อ ความต้องการใช้ในอุตสาหกรรมปศุ สัตว์ของประเทศ 2.เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้ ให้กับ ออศ. 3.เพื่อพัฒนาระบบ โกลบา และ ระบบบริหารจัดการ การนำเข้า ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้มีความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและตรวจสอบ ได้ 4.เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือทาง การค้าและขยายช่องทางการจัดหา วัตถุดิบจากในประเทศและ ต่างประเทศ	เกษตร	เกษตร 1	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1.พัฒนานวัตกรรมที่ บริการ และธุรกิจใหม่ 3. สามารถหารายได้พึ่งพา ตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ) 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.) 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	-	1. ร้อยละความพึงพอใจของ พันธมิตร ร้อยละ 80 2. บริหารจัดการนำเข้า ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปริมาณไม่ ต่ำกว่า 1,000 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.05 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจของ พันธมิตร ร้อยละ 80 2. บริหารจัดการนำเข้า ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปริมาณไม่ ต่ำกว่า 1,000 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.05 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจของ พันธมิตร ร้อยละ 80 2. บริหารจัดการนำเข้า ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปริมาณไม่ ต่ำกว่า 1,000 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.05 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจของ พันธมิตร ร้อยละ 80 2. บริหารจัดการนำเข้า ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปริมาณไม่ ต่ำกว่า 1,000 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้า ไม่น้อยกว่า 0.05 ล้าน บาท
										งบประมาณ	-	-	-	-
9	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการบริหารจัดการ นำเข้าสินค้าเกษตร - กระเทียม	1.เพื่อนำเข้ากระเทียม โดย ออศ. เป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมดตาม ระเบียบ โดยให้เงิน ออศ. เป็นผู้ซื้อ และนำเข้าจำหน่ายเอง 2.เพื่อนำเข้ากระเทียม โดย ออศ. มอบสิทธิให้ผู้ประกอบการ ดำเนินการนำเข้า ภายใต้ชื่อและ โควตา ออศ. โดย ออศ. จะได้รับ ค่าตอบแทนในการใช้ชื่อและโควตา ของ ออศ. 3.เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ให้ ออศ. อีกทางหนึ่ง	เกษตร	เกษตร 2	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1.พัฒนานวัตกรรมที่ บริการ และธุรกิจใหม่ 3. สามารถหารายได้พึ่งพา ตนเองได้(ไม่รวมโครงการรัฐ) 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.) 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	-	1. ความพึงพอใจจากลูกค้าไม่ น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณบริหารจัดการ นำเข้ากระเทียมจำนวนไม่ น้อยกว่า 40 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน	1. ความพึงพอใจจากลูกค้าไม่ น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณบริหารจัดการ นำเข้ากระเทียมจำนวนไม่ น้อยกว่า 40 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน	1. ความพึงพอใจจากลูกค้าไม่ น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณบริหารจัดการ นำเข้ากระเทียมจำนวนไม่ น้อยกว่า 40 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน	1. ความพึงพอใจจากลูกค้าไม่ น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณบริหารจัดการ นำเข้ากระเทียมจำนวนไม่ น้อยกว่า 40 ตัน 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน
										งบประมาณ	-	-	-	-
10	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการบริหารจัดการ สินค้าเกษตร - กาแฟ	1.เพื่อบริหารจัดการปริมาณผลผลิต ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์และมีน้ำสำรอง ในประเทศให้เพียงพอต่อความ ต้องการใช้งาน 2.เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านราคา ไม่ให้เกษตรกรหรือผู้ประกอบการ ได้รับผลกระทบจากความผันผวน ของตลาด 3.เพื่อสนับสนุนการจัดซื้อ การ กระจายสินค้า 4.เพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตและ ลดต้นทุนในห่วงโซ่อุปทาน 5.เพื่อสนับสนุนความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานรัฐ เอกชน และ สถาบันเกษตรกร	เกษตร	เกษตร 3	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1.พัฒนานวัตกรรมที่ บริการ และธุรกิจใหม่ 3. สามารถหารายได้พึ่งพา ตนเองได้ (ไม่รวมโครงการ รัฐ) 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 3.1 อัตราการเติบโตของกำไร ขั้นต้น 80 % จากปี 2568 (85.24 ลบ.) 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	-	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณเมล็ดกาแฟที่รับซื้อ ไม่น้อยกว่า 200 กิโลกรัม 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4.. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณเมล็ดกาแฟที่รับซื้อ ไม่น้อยกว่า 200 กิโลกรัม 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณเมล็ดกาแฟที่รับซื้อ ไม่น้อยกว่า 200 กิโลกรัม 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน บาท	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. ปริมาณเมล็ดกาแฟที่รับซื้อ ไม่น้อยกว่า 200 กิโลกรัม 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4.. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.20 ล้าน บาท
										งบประมาณ	-	-	-	-

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
11	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้า	1.เพื่อดำเนินงานตามแนวนโยบายของกระทรวงพาณิชย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจใหม่ 3.เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ให้ ออส. สามารถมีรายได้พึ่งพาตนเองได้ 4.เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานด้านธุรกิจของ ออส.	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	วางแผนยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการและธุรกิจใหม่	1.3 โครงการบริษัทลูกได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี		นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69	นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งบริษัทลูกขององค์การคลังสินค้าต่อคณะกรรมการ ออส. ให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ ภายใน 30 ก.ย.69
										งบประมาณลงทุน	10,000,000	-	-	-	-
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	500,000	-	-	-	-
12	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการศึกษาแนวทางการส่งออก-นำเข้า (Trading)	1.เพื่อสนองนโยบายของภาครัฐในเรื่องการขยายสินค้าเกษตรในประเทศ 2.องค์การคลังสินค้ามีเจเนราเมนิในการบริการและช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ประกอบการ 3.เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการจัดเก็บสินค้าและสร้างรายได้ให้กับองค์กร 4.เพื่อสร้างความร่วมมือในการเก็บและจัดส่งสินค้าไปยังกลุ่มต่างประเทศ	ข้าว	ข้าวสาร/ข้าวหอม/ข้าวชนิดพิเศษ	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568		1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า	1. นำเสนอรูปแบบธุรกิจผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. เสนอขอความเห็นชอบรายงานผลการศึกษาปรับปรุงคลังสินค้า ระบบไอที ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า
										งบประมาณ	-	-	-	-	-
13	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP)	1.เพื่อพัฒนาเครื่องมือการบริการจัดการสินค้าเพื่อตอบสนองแนวนโยบายของภาครัฐ 2.เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ให้ ออส. สามารถมีรายได้พึ่งพาตนเองได้ 3.เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานด้านธุรกิจของ ออส.	สัตว์น้ำและบริหารคลัง	คลัง 2	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์	1. มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568		ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569	ผลการศึกษาโครงการยกระดับคลังสินค้าด้วยความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออส. ภายใน 30 ก.ย. 2569
										งบประมาณ	-	-	-	-	-
14	SP2	พัฒนาธุรกิจใหม่	โครงการสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตรด้านสินค้าประมง	1.เพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กับภาคเอกชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร และเกษตรกร 2.เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับเครือข่ายพันธมิตร	สัตว์น้ำและบริหารคลัง	สัตว์น้ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาเครื่องมือและกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอดช่องทางและแหล่งรายได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน	1. พัฒนาลิขสิทธิ์ บริการและธุรกิจใหม่ 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568		1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50	1. ความพึงพอใจจากลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงร้อยละ 50
										งบประมาณค่าใช้จ่าย	500,000				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
15	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการสรรหา ผลิตภัณฑ์แปรรูปจาก เนื้อสัตว์ส่งเสริม ช่องทางการจัดจำหน่าย	1.เพื่อส่งเสริมสินค้าแปรรูปคู่สัตว์ ของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนให้มีช่องทางจำหน่าย เพิ่มมากขึ้น 2.เพื่อสร้างรายได้ให้กับเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจภาค การเกษตร 3.เพื่อสร้างพันธมิตรกับธุรกิจภาครัฐ เอกชน เกษตรกร 4.เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์การ คลังสินค้า	โลจิสติกส์	ส่วนงาน ปศุสัตว์	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.1 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	1. ร้อยละความพึงพอใจจาก ลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 4. รายได้จากการจำหน่าย สินค้าไม่น้อยกว่า 0.25 ล้าน บาท	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	
16	SP2	พัฒนาธุรกิจ ใหม่	โครงการยกระดับการ ขนส่งสินค้าในรูปแบบ ปกติทั่วไปและควบคุม อุณหภูมิ Cold chain	1.เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการหา รายได้ด้วยความร่วมมือจากหน่วย งานอื่น ๆ 2.เพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	โลจิสติกส์	ส่วนงาน บริหาร การขนส่ง	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนา เครื่องมือและกลไกการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและ แก้ไขปัญหา ด้านการพาณิชย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน	1.พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ 4.สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ	1.2 มีบริการใหม่ ไม่น้อยกว่า 1 บริการ จากปี 2568 4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	1. จำนวน MOU / สัญญา ที่ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 2 ราย และดำเนินงานตามบันทึก ข้อตกลงร้อยละ 50 2. มีรายได้จากการจำหน่าย สินค้า 2.00 ล้านบาท	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	
17	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการพัฒนา/ ปรับปรุงร่างสัญญาเพื่อ รองรับการค้าในธุรกิจ ใหม่	1.เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงร่างสัญญา ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2.เพื่อลดความเสี่ยง และป้องกันการ เกิดข้อพิพาท 3.เพื่อความชัดเจน เกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคู่สัญญา	นิติการ	บริหาร สัญญา	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6. จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการค้าในธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	ร่างสัญญาได้รับความ เห็นชอบจากพนักงานอัยการ ร้อยละ 70	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	
18	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการทบทวนและ ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับการทำงาน	1.เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับการ ปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว ใน การปฏิบัติงาน 2.เพื่อให้การปฏิบัติเกิดความ ชัดเจน และโปร่งใส	นิติการ	ที่ปรึกษา กฎหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6.จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการค้าในธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ที่จะขอแก้ไขปรับปรุง ไม่น้อย กว่า 10 เรื่องต่อปี	
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
											ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
19	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการจัดทำ ข้อบังคับและกฎ ระเบียบในเรื่อง งบประมาณ	1.เพื่อสร้าง ข้อบังคับ กฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้กับองค์การคลังสินค้า 2.กำหนดความรับผิดชอบให้เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน ให้สอดคล้องกับ ข้อบังคับงบประมาณ 3.การทำงานมีระบบระเบียบใน ทิศทางเดียวกัน	ยุทธศาส ตร์และ งบประมา ณ	งบประมาณ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6.จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการดำเนินธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ 8.เบิกจ่ายงบอย่างมี ประสิทธิภาพ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568 8.1 ประกาศใช้ข้อบังคับเรื่องการ เบิกจ่ายงบประมาณ 8.2 มีมาตรการเร่งรัดการ เบิกจ่ายงบลงทุนไม่น้อยกว่า 5 มาตรการ		1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ร้อยละของบุคลากรของ อคส. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการใช้ระเบียบ งบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 70 2. ระยะเวลานำเสนอ ข้อบังคับวิธีการงบประมาณ ของ องค์การคลังสินค้าได้รับ ความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	-
20	SP3	แก้ไข กฎระเบียบ	โครงการยกร่าง ข้อบังคับว่าด้วยกองทุน สวัสดิการพนักงาน องค์การคลังสินค้า	1.เพื่อจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วย กองทุนสวัสดิการพนักงานองค์การ คลังสินค้า 2.เพื่อให้มีแนวทางการบริหาร จัดการกองทุนสวัสดิการที่เป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 3.เพื่อสร้างหลักประกันและความ มั่นคงด้านสวัสดิการแก่พนักงาน 4.เพื่อส่งเสริมความสามัคคี ความ เป็นอยู่ที่ดี และขวัญกำลังใจแก่ บุคลากร	ทรัพยากร มนุษย์ และ สวัสดิการ	เงินเดือน และ สวัสดิการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	6.จัดทำและปรับปรุง กฎหมายของ อคส. ให้ รองรับการดำเนินธุรกิจ และ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ	6.1 ร้อยละของจำนวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่ได้รับการแก้ไข อย่างน้อย ร้อยละ 50 จากจำนวน เรื่องทั้งหมดที่ต้องได้รับการแก้ไข ในปี 2568		1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569	1. จำนวนเงินเข้ากองทุน ไม่ น้อยกว่า 30,000 บาท 2. ระยะเวลาการประกาศใช้ ข้อบังคับ ภายใน 31 สิงหาคม 2569
									งบประมาณ	-	-	-	-	-	-
21	SP4	พัฒนา บุคลากร	โครงการอบรมเพิ่ม ศักยภาพบุคลากรด้าน การตรวจสอบภายใน	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้กับบุคลากรตรวจสอบภายใน 2.ประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	ตรวจสอบ ภายใน	ตรวจสอบ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมภิ บาล	12.พัฒนาทุนมนุษย์และขีด ความสามารถองค์กรด้าน ทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานเพื่อวัดระดับความ ผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น ของพนักงานที่มีต่องานและ องค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. จำนวนอบรมของพนักงาน สสส. รวม ไม่น้อยกว่า 144 ชั่วโมง
									งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	14,640					
22	SP4	พัฒนา บุคลากร	โครงการยกระดับ ความรู้ด้าน Cyber Security ความ ตระหนักในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลอย่าง มั่นคงปลอดภัย	1.เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้าน Cyber Security ให้แก่บุคลากร 2.เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนัก ถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์และ วิธีการป้องกัน 3.เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ สามารถปฏิบัติตามมาตรการความ ปลอดภัยสารสนเทศ	เทคโนโลยี ดิจิทัล	บริหาร ระบบงาน ข้อมูลและ อุปกรณ์	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมภิ บาล	12.พัฒนาทุนมนุษย์และขีด ความสามารถองค์กรด้าน ทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานเพื่อวัดระดับความ ผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น ของพนักงานที่มีต่องานและ องค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร	1. ผลการประเมินความรู้หลัง อบรม (Post-test) ไม่น้อย กว่าร้อยละ 80 2. ผู้เข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 คนต่อหลักสูตร
									งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	15,000					

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
23	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการอบรมเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำบัญชีแยกประเภทของส่วนงานบัญชีและรายงาน	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3.ลดข้อผิดพลาดและข้อโต้แย้ง 4.ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	บัญชีและการเงิน	บัญชีและรายงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	10. งบการเงินต้องได้รับรองอย่างไม่มีเงื่อนไข	10.1 ดำเนินการแก้ไขข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 จากประเด็นคงเหลือจากหน้ารายงานของผู้สอบบัญชี ปีงบประมาณ 2567 (เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า-อภส. 6 โครงการ)	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
										งบประมาณ 20,000				
24	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในส่วนงานด้านการเงินและบัญชีการีอาการ	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3.ลดข้อผิดพลาดและข้อโต้แย้ง 4.ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	บัญชีและการเงิน	การเงิน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	12. พัฒนาศักยภาพและความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อวัดระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม โยอบรมเรื่องความเข้าใจในภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีหัก ณ ที่จ่ายและประเภทของภาษี เช่นจ 3 ก.3 ก.3 53 ก.3.1 ก.3.1ก และ ก.3.3ก และความถูกต้องในการยื่นแบบผ่านระบบสรรพากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	20,000			
25	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการอบรมเรื่องสินค้าคงเหลือ	1.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ 2.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3.ลดข้อผิดพลาดและข้อโต้แย้ง 4.ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	บัญชีและการเงิน	บัญชีสินค้าและต้นทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	10. งบการเงินต้องได้รับรองอย่างไม่มีเงื่อนไข	10.1 ดำเนินการแก้ไขข้อสังเกต สดง. แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 จากประเด็นคงเหลือ ณ ปี 2568 (เรื่องเจ้าหน้าที่การค้า 8 โครงการ)	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักบัญชีและการเงิน อบรมอย่างน้อย 40 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	20,000			

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569		ปี 2570		ปี 2571
														ปี 2572
30	SP4	พัฒนาบุคลากร	โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเลขานุการ	1.พัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรด้านส่วนงานเลขานุการ 2.รองรับการดำเนินงานในอนาคต 3.เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน 4.ลดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	อำนวยการ	เลขานุการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	12. พัฒนาทุนมนุษย์และขีดความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์	12.1 .Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อวัดระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. จำนวนชั่วโมงอบรมของพนักงานในส่วนงานเลขานุการเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 12 ชั่วโมง
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	100,000			
31	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานคดี	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักคดี	คดี	คดีแพ่งและปกครอง2	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5.นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568		1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มิ.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มิ.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มิ.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยายระยะเวลาในการคัดค้านได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาได้รับเครื่องและเครื่องปริ้นเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง ภายใน มิ.ย. 69 3. ระยะเวลาได้รับเครื่องถ่ายเอกสารจำนวน 1 เครื่อง ภายใน มิ.ค. 69
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	200,000			
32	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาระบบบริหารท่าเทียบเรือ (Port Management System)	1.พัฒนาระบบบริหารจัดการท่าเทียบเรือ (Port Management System) ให้สามารถรองรับการจอง/ให้เช่า จัดคิวเรือ การจัดการพื้นที่ และการคิดค่าบริการได้อย่างเป็นระบบ 2.เชื่อมต่อและควบคุมเครื่องชั่งน้ำหนัก (Weighbridge Integration) เพื่อบันทึกน้ำหนักสินค้าแบบอัตโนมัติและลงบัญชีค่าบริการ 3.สร้างรายงานและแดชบอร์ดสำหรับการเฝ้าติดตามประสิทธิภาพการดำเนินงานและการเงินสำหรับผู้บริหาร 4.เพิ่มความโปร่งใส ลดขั้นตอนและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้งาน	เทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5.นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568		1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. สามารถออกรายงาน และมีแดชบอร์ดสำหรับผู้บริหาร ภายใน 30 ก.ย. 69
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	50,000			

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2571				
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
33	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการระบบการติดตามแผนปฏิบัติการและบันทึกข้อตกลง (PA)	1.เพื่อพัฒนาระบบติดตามงานโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2.ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	วางแผนยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5.นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานและการหารายได้ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69	ใช้งานระบบติดตามผลการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย 69
									งบประมาณค่าใช้จ่าย	35,000				
34	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการระบบบริหารจัดการประชุมอัจฉริยะ	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดเวลาในการประชุม 2.เพื่อลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากร เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ 3.เพื่อลดระยะเวลาในการจัดทำรายงานการประชุม	อำนวยการ	ประชุม	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหารายได้ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69	1. ระยะเวลาการสรุปรายงานการประชุม ภายหลังจากประชุมแล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน 2. ระยะเวลาการปรับปรุงห้องประชุม (ชั้น 9) ให้มีเครื่องเสียงและอุปกรณ์พร้อมใช้งานสำหรับการประชุม (จำนวนอุปกรณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ) ภายใน 30 ก.ย.69
									งบประมาณลงทุน	2,000,000				
35	SP5	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการยกระดับการเสนองานโดยการใช้ระบบสารบัญชารายเขออเล็กทรอนิกส์	1.เพื่อลดการใช้กระดาษ และปรับปรุงระบบสารบรรณดิจิทัลเต็มรูปแบบ 2.เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและโปร่งใสในการรับ-ส่งหนังสือราชการ	อำนวยการ	สารบรรณ	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ	5. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารงานและหารายได้	5.1 จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารงานและการหารายได้ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง จากปี 2568	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69	ระยะเวลาดำเนินการให้ทุกระดับชั้น/ทุกหน่วยงานสามารถ ใช้ระบบ E-signature นำเสนอขอความเห็นชอบระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ อคส. ภายใน 30 ก.ย. 69
									งบประมาณ	-	-	-	-	-
36	SP6	ปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตรากำลัง	โครงการปรับโครงสร้างองค์กร	1.เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของ อคส. 2.เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน 3.เพื่อจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับภาระงาน	ทรัพยากรมนุษย์	บริหารบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	11. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	11.1 ประกาศใช้กฎระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569	ระยะเวลาการประกาศใช้ข้อบังคับโครงสร้างและอัตรากำลัง ภายใน 31 สิงหาคม 2569
									งบประมาณ	-	-	-	-	-
37	SP6	ปรับโครงสร้างและจัดสรรอัตรากำลัง	โครงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านพัสดุ	1.จัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานด้านพัสดุ 2.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในหน่วยงานพัสดุ 3.เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง 4.เพิ่มความเร็วในการปฏิบัติการ	ยุทธศาสตร์และงบประมาณ	พัสดุ	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล	12. พัฒนาทุนมนุษย์และขีดความสามารถองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์	12.1 Employee Engagement Score (การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อวัดระดับความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง	1. ผลการประเมินความรู้หลังอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรในสังกัดพัสดุได้ไม่น้อยกว่า 3 คน 3. จำนวนเฉลี่ยชั่วโมงการเข้าอบรมของบุคลากรใหม่ ในสังกัดส่วนงานพัสดุ ต้องเข้าอบรมทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
									งบประมาณ	-				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	
38	SP6	ปรับ โครงสร้าง และจัดสรร อัตรากำลัง	โครงการบรรจุแต่งตั้ง นิติกรเพิ่มเพื่อ เสริมสร้าง ประสิทธิภาพด้านคดี ความ (ทดแทนนิติกรที่ ลาออก)	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานนิติกร	คดี	คดีแพ่ง และ ปกครอง1	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	11. ปรับปรุงโครงสร้าง องค์กร และอัตรากำลัง	11.1 .ประกาศใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร		1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69	1. จำนวนครั้งในการขอขยาย ระยะเวลาในการคัดค้าน ได้แย้งคดีต่อ 1 หมายศาล ลดลง จากปี 2568 (จากเดิม ไม่เกิน 4 ครั้ง/ 1 หมายศาล) ลดลงเป็นไม่เกิน 3 ครั้ง/1 หมายศาล 2. ระยะเวลาการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนิติกร 10 คน ภายใน มี.ค. 69
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	1,800,000				
39	SP7	ยกระดับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โครงการยกระดับ องค์กรสู่มาตรฐานสากล ISO 37001: ระบบ บริหารจัดการการ ต่อต้านการติดสินบน	1.เพื่อจัดตั้งระบบการจัดการการ ต่อต้านการติดสินบน ตามมาตรฐาน ISO 37001:2016 ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์กร 2.เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงจาก การติดสินบนและการทุจริต ที่อาจ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3.เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานกำกับดูแล และ สาธารณชน 4.เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับกฎหมายและ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนว ปฏิบัติที่เป็นสากล 5.เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทั้งใน ระดับประเทศและระดับนานาชาติ	ยุทธศา ตร์และ งบประมา ณ	บริหาร ความเสี่ยง และ ควบคุม ภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การ เสริมสร้าง พัฒนา ต่อยอด ช่องทางและแหล่งรายได้ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	4. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภาครัฐและเอกชนทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ จากปี 2568 13.พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส	4.1 มีจำนวนความร่วมมือ (MOU) เพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ข้อตกลง จากปี 2568 13.1 จำนวนสื่อกิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568		1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569	1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001 ภายใน 30 ก.ย. 2569 2. MOU ร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการ ติดสินบนและการปราบปราม การทุจริตหรือการจัดการด้าน การบริหารความเสี่ยงภายใน 30 ก.ย. 2569
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	150,000				

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ				
										ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
40	SP7	ยกระดับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โครงการพัฒนาการ บริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	1.เพื่อลดระดับความเสี่ยงประจำปี 2569 ของแต่ละสำนักกองและพัฒนา ระบบ การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน 2.เพื่อทบทวน/ปรับปรุงขั้นตอนการ ปฏิบัติงานของทุกกระบวนการให้มี ประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เพื่อ ป้องกันการเกิดทุจริตข้อผิดพลาดอัน เกิดจาก การไม่ปฏิบัติตามข้อ ระเบียบในกระบวนการ ต่างๆ	ยุทธศาส ตร์และ งประมา ณ	บริหาร ความเสี่ งและ ควบคุม ภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	7. พัฒนาระบบงาน Core Business Enablers	7.1 คะแนน การประเมินด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 (2.1106) จากปี 2568 (1.7588)	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมี คะแนนการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความ เสี่ยงของจำนวนความเสี่ งองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อย กว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมี คะแนนการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความ เสี่ยงของจำนวนความเสี่ งองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อย กว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมี คะแนนการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความ เสี่ยงของจำนวนความเสี่ งองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อย กว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมี คะแนนการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความ เสี่ยงของจำนวนความเสี่ งองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อย กว่าร้อยละ 50	1. คะแนน Core Business Enabler ด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือมี คะแนนการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 หรือ คะแนน ITA เพิ่มขึ้น 0.5 2. การลดลงของระดับความ เสี่ยงของจำนวนความเสี่ งองค์กรและจัดอ่อนองค์กร ประจำปี 2569 ลดลงไม่น้อย กว่าร้อยละ 50
									งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	150,000				
41	SP7	ยกระดับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โครงการตรวจสอบ หลักประกันสัญญาและ เอกสารสำคัญในห้อง มันคงเพื่อการบริหาร จัดการที่เป็นระบบ	1.เพื่อควบคุมและตรวจสอบความมี อยู่จริงของหลักประกันสัญญาและ เอกสารสำคัญที่เก็บในห้องมันคง 2.เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ ชัดเจนให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ตรวจสอบ ภายใน	ตรวจสอบ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ ยกระดับระบบการจัดการ ฐานข้อมูล ด้วยเทคโนโลยี อัจฉริยะ	9. บริหารจัดการประเด็นใน อดีต (ปิดบัญชีโครงการ / คดี / คินสิทธิ์ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อยู่การ หรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อย กว่า ร้อยละ 20 จากจำนวน ทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	9.1 จำนวนประเด็น(ปิดบัญชี โครงการ / คดี / คินสิทธิ์ ฯลฯ) ที่ดำเนินการส่งเรื่องให้อยู่การ หรือดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่น้อย กว่า ร้อยละ 20 จากจำนวน ทั้งหมดที่เหลืออยู่ของปี 2568	1. ร้อยละผลการประเมิน ความพึงพอใจจากผู้ใช้งาน ห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่าง เป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำ ระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมิน ความพึงพอใจจากผู้ใช้งาน ห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่าง เป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำ ระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมิน ความพึงพอใจจากผู้ใช้งาน ห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่าง เป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำ ระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมิน ความพึงพอใจจากผู้ใช้งาน ห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่าง เป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำ ระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการ	1. ร้อยละผลการประเมิน ความพึงพอใจจากผู้ใช้งาน ห้องมันคงหลักประกันสัญญา (วัดการจัดเก็บเอกสารสำคัญ จัดเก็บและจำหน่ายออกอย่าง เป็นระบบ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระยะเวลาการจัดทำ ระเบียบ/คู่มือการปฏิบัติงาน แล้วเสร็จภายใน 30 ก.ย. 69 และผ่านความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการ
									งบประมาณ	-	-	-	-	-

ลำดับ ที่	รหัส แผนงาน	แผนงาน	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	สำนัก	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์	KPI เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ปี 2569	ตัวชี้วัด/งบประมาณ					
											ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
45	SP8	ปรับ ภาพลักษณ์ และสื่อ ประชาสัมพันธ์	โครงการจัดตั้งทีม โฆษกองค์กรคลังสินค้า	1.เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร 2.เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตามที่เป้าหมายขององค์กร	พัฒนา ธุรกิจ	ประชาสัมพันธ์	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	13. พัฒนาภาพลักษณ์ องค์กร และยกระดับ คุณธรรมและความโปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อกิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568 13.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว	1. ร้อยละการเข้าร่วมอบรม และผ่านการประเมินของ พนักงานทีมโฆษกไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2. ร้อยละผลสำรวจความพึง พอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. จำนวนชั่วโมงอบรมทีม โฆษก อคส. จำนวน 3 คน เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง 4. จำนวนข่าว/กิจกรรมเชิง บวก 158 ข่าว
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	200,000				
46	SP9	ยกระดับ คุณธรรม ความโปร่งใส	โครงการยกระดับการ กำกับดูแลกิจการและ ความโปร่งใส	1.พัฒนากระบวนการกำกับดูแล กิจการที่ดีของ อคส. ให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล 2.ยกระดับคะแนนการประเมิน ITA ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3.ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ตระหนักและปฏิบัติตามหลักธรร มาภิบาล 4.สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	อำนาจกา ร	เลขานุการ	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	13. พัฒนาภาพลักษณ์ องค์กร และยกระดับ คุณธรรมและความโปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อ/กิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568 13.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ผลประเมินการรับรู้กิจกรรม CG&CSR ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	1,500,000				
47	SP9	ยกระดับ คุณธรรม ความโปร่งใส	โครงการยกระดับ คุณธรรม ความโปร่งใส และส่งเสริมจิตอาสา ในองค์กร	1.สร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล 2.ป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบภายในองค์กร 3.ให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่าง โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ 4.ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการต่อต้าน การทุจริต	ทรัพยากร มนุษย์ และ พัฒนา บุคคล	ประเมินผล	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การ เสริมสร้างทุนมนุษย์ และ ระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรภายใต้หลักธรรมาภิ บาล	13.พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส	13.1 จำนวนสื่อกิจกรรมเชิงบวก เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากปี 2568 13.2 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกอยู่ในระดับ ดี ถึง ดีเยี่ยม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70		1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง	1. คะแนนของ ITA ของ อคส. (ผลคะแนนปี 2568 = 95.89) เพิ่มขึ้น 0.5 คะแนน 2. จัดกิจกรรมได้อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม รวม จำนวน 400 ชั่วโมง
										งบประมาณ ค่าใช้จ่าย	100,000				
														29,062,000	6,084,640

3.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



3.10 ประมาณการลงทุน แหล่งเงินทุน และประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลา

งบประมาณลงทุนปี 2569

สรุปผลการดำเนินงานการใช้งบลงทุนประจำปี 2569						
ณ 31 ธันวาคม 2568						
ลำดับ ที่	รายการ	วงเงินเบิกจ่ายที่ได้รับ			เงินเหลือ จ่าย/ค้างค้ำ เนินการ ปี 2569	หมายเหตุ
		งบประจำปี 2569	งบผูกพัน ปี 2568 มาปี 2569	งบเพิ่มเติม ประจำปี ปี 2569		
	งบลงทุนที่ขออนุมัติเป็นรายปี(เงินรายได้ อคส.)					
1	หมวดเครื่องจักรอุปกรณ์					
	งบลงทุนผูกพันปี 2568 ไป ปี 2569					
	1.1 รถโฟล์คคิฟท์ (คลังสินค้าธนบุรี)	-	0.790		0.790	- จ่ายเงินครบสัญญาแล้ว
	งบลงทุนผูกพันปี 2568 ไป ปี 2569					
	2.1 โครงการซ่อมแซมหลังคาคลังสินค้า 1 อาคาร สำนักงาน และคลังสินค้าหลังที่ 1-3 (คลังสินค้า)		7.160		7.160	- ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 30 ก.ย. 67 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯมี หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้กรม โยธาฯ มาตรวจโครงสร้าง กรมโยธาฯ ได้มาตรวจโครงสร้างเมื่อวันที่ 14
	2.2 ซ่อมแซมหลังคาคลังสินค้าหลัง 4 (คลังสินค้า)		9.902		9.902	- อคส. นัดหาหรือกับกรมบัญชีกลาง วันที่ 23 ก.ย. 68 เนื่องจากมีผู้ถือหุ้น
3	หมวดเครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก					
	งบลงทุนผูกพันปี 2568 ไป ปี 2569					
	3.1 โครงการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อม		4.548		4.548	- จ่ายเงินครบสัญญาแล้ว
	3.2 โครงการ การจัดหาอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสาร หลัก (Core Switch) และอุปกรณ์ป้องกัน เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Firewall)		3.920		3.920	- จ่ายเงินครบสัญญาแล้ว
	3.1 โครงการจัดหาและพัฒนาระบบวางแผน ทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource		9.710		9.710	- ลงนามในสัญญา19 ก.ย.68 และ จ่ายเงินงวดแรก 30 ก.ย.68 (2.895 ลบ.) งวด 2ภายใน 120 วัน งวด 3 ภายใน 240 วันงวด 4 ภายใน 365 วัน
	3.3 โครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และบริหารจัดการองค์ความรู้ - วงเงินดำเนินการ 3.300 ลบ. - ยังไม่ได้รับวงเงินเบิกจ่าย			-	-	
	หมวดสำรองราคา 10%					
4	หมวดสำรองกรณีจำเป็นเร่งด่วน	1.500		-	-	1.500
	รวม	1.500	36.030	-	9.258	28.272
	รวมงบที่ได้รับทั้งสิ้น		37.530		24.67%	

3.11 ประมาณการกำไรขาดทุน ปี 2569 – 2573

รายการ	เป้าหมาย														
	พ.ศ. 2569			พ.ศ. 2570			พ.ศ. 2571			พ.ศ. 2572			พ.ศ. 2573		
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best
1. รายได้จากการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)															
1.1 รายได้จากการขาย															
1.1.1 รายได้จากการขายข้าวถุงและข้าวกระสอบ (อศส.)	165.20	456.30	788.40	173.46	524.75	629.69	633.63	603.46	724.15	728.67	693.98	832.77	837.98	798.07	957.69
1.1.2 รายได้สินค้าอุปโภคบริโภคให้หน่วยงานราชการ (สินค้าโภคภัณฑ์)	420.00	450.00	480.00	543.38	517.50	621.00	624.88	595.13	714.15	718.61	684.39	821.27	826.41	787.05	944.46
1.1.3 รายได้สินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป	2.20	2.38	3.90	2.87	2.74	3.28	3.30	3.15	3.78	3.80	3.62	4.34	4.37	4.16	5.00
1.1.4 รายได้จากสินค้าเกษตรอื่นๆ	-	20.25	50.35	24.45	23.29	27.95	28.12	26.78	32.14	32.34	30.80	36.96	37.19	35.42	42.50
1.1.5 รายได้จากบริษัทลูก		-	-	-				5.00	10.00		5.75	11.15		6.61	12.47
รวมรายได้จากการขาย	587.40	928.93	1,322.65	744.16	1,068.27	1,281.92	1,289.94	1,233.51	1,484.21	1,483.43	1,418.54	1,706.49	1,705.94	1,631.32	1,962.12
1.2 รายได้จากการให้บริการ	60.00	76.00	80.00	63.00	83.60	92.00	66.15	91.96	110.40	69.46	101.16	132.48	72.93	111.27	158.98
รวมรายได้จากการให้บริการ	68.40	76.00	80.00	63.00	83.60	92.00	66.15	91.96	110.40	69.46	101.16	132.48	72.93	111.27	158.98
รวมรายได้จากการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)	655.80	1,004.93	1,402.65	807.16	1,151.87	1,373.92	1,356.09	1,325.47	1,594.61	1,552.88	1,519.69	1,838.97	1,778.87	1,742.59	2,121.09
1.3 รายได้อื่น	27.11	24.00	24.00	25.00	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	31.00	32.00	33.00	34.00	35.00	36.00
รวมรายได้ทั้งสิ้น	682.91	1,028.93	1,426.65	832.16	1,177.87	1,400.92	1,384.09	1,354.47	1,624.61	1,583.88	1,551.69	1,871.97	1,812.87	1,777.59	2,157.09
2. ต้นทุนการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)															
2.1 ต้นทุนจากการขาย															
2.1.1 ต้นทุนจากการขายข้าวถุงและข้าวกระสอบ (อศส.)	158.77	424.73	722.36	171.89	488.38	586.05	589.71	561.63	673.96	678.17	645.88	775.05	779.90	742.76	891.31
2.1.2 ต้นทุนจากการจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภคให้หน่วยงานราชการ	407.40	436.50	465.60	527.07	501.98	602.37	606.13	577.27	692.73	697.06	663.86	796.63	801.61	763.44	916.13
2.1.3 ต้นทุนสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป	-	2.26	3.66	2.73	2.60	3.12	3.14	2.99	3.59	3.62	3.44	4.13	4.34	4.99	5.99
2.1.4 ต้นทุนจากสินค้าเกษตรอื่นๆ	-	16.21	40.30	23.43	22.31	26.77	26.94	25.66	30.79	30.98	29.50	35.41	35.63	33.93	40.72
รวมต้นทุนจากการขาย	566.17	879.70	1,231.92	725.13	1,015.26	1,218.32	1,225.93	1,167.55	1,401.06	1,409.82	1,342.69	1,611.22	1,621.47	1,545.12	1,854.14
2.2 ต้นทุนจากการให้บริการ	-	11.40	12.00	9.45	12.54	13.80	9.92	13.79	16.56	10.42	15.17	19.87	10.94	16.69	23.85
รวมต้นทุนจากการให้บริการ	-	11.40	12.00	9.45	12.54	13.80	9.92	13.79	16.56	10.42	15.17	19.87	10.94	16.69	23.85
รวมต้นทุนการดำเนินงาน (ขาย/บริการ)	566.17	891.10	1,243.92	734.58	1,027.80	1,232.12	1,235.85	1,181.35	1,417.62	1,420.24	1,357.86	1,631.10	1,632.41	1,561.81	1,877.99
รวมกำไรขั้นต้นจากการขาย การให้บริการ	79.03	113.83	158.73	72.58	124.07	141.81	120.23	144.12	176.99	132.64	161.83	207.88	146.67	181.98	244.54
3. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน															
3.1 ค่าใช้จ่ายในการขาย	0.68	0.68	0.68	0.74	0.74	0.74	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
3.2 ค่าใช้จ่ายบริหาร															
- ค่าใช้จ่ายบุคคล (ที่ปฏิบัติงาน อศส.)	159.84	159.84	159.84	184.97	184.97	184.97	196.05	196.05	196.05	207.81	207.81	207.81	220.21	220.21	220.21
- ค่าใช้จ่ายบุคคล (ที่ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่สินค้ากรมราชพัสดุ)	4.50	4.50	4.50	4.80	4.80	4.80	5.10	5.10	5.10	5.40	5.40	5.40	5.80	5.80	5.80
- ค่าใช้จ่ายบุคคล (ที่ปฏิบัติงานโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร)	51.97	51.97	51.97	48.31	48.31	48.31	51.21	51.21	51.21	54.29	54.29	54.29	57.54	57.54	57.54
- ค่าใช้จ่ายอำนวยการ	38.84	38.84	38.84	27.90	27.90	27.90	26.51	26.51	26.51	25.18	25.18	25.18	23.92	23.92	23.92
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ไม่รวมโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร	203.86	203.86	203.86	218.41	218.41	218.41	228.47	228.47	228.47	239.20	239.20	239.20	250.74	250.74	250.74
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	255.83	255.83	255.83	266.72	266.72	266.72	279.68	279.68	279.68	293.49	293.49	293.49	308.28	308.28	308.28
4. กำไรขาดทุนจากการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (EBITDA)	(134.16)	(100.28)	(56.36)	(158.62)	(106.57)	(92.24)	(123.70)	(103.83)	(79.88)	(124.80)	(100.24)	(64.10)	(125.47)	(95.48)	(43.95)
5. หัก ค่าเสื่อมราคา + ค่าตัดจำหน่าย	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15
6. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	(163.24)	(142.15)	(97.25)	(193.29)	(140.80)	(122.06)	(155.60)	(130.71)	(96.84)	(154.00)	(123.81)	(76.76)	(151.97)	(116.65)	(53.32)
7. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ (ไม่รวมโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร)	(111.27)	(90.18)	(45.28)	(144.98)	(92.49)	(73.75)	(104.39)	(79.50)	(45.63)	(99.71)	(69.52)	(22.47)	(94.43)	(59.11)	4.22

หมายเหตุ ประกอบการจัดทำประมาณการทางการเงิน

ปีงบประมาณ 2569 – 2573

ประมาณการทางการเงินฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้สมมติฐานการดำเนินงานตามแผนปรับบทบาทและทิศทางการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า (อคส.) ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2569 – 2573) โดยมุ่งเน้นการฟื้นฟูองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนในระยะกลางและระยะยาว

ซึ่งการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 กรณี ได้แก่ กรณีเลวร้าย (Worst Case) กรณีฐาน (Base Case) กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) ทั้งนี้ ความแตกต่างของแต่ละกรณีสะท้อนระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ การขยายธุรกิจ และสถานะเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ จากการวิเคราะห์ทั้งกำไรขาดทุนเป็นดังนี้

1. รายได้จากการดำเนินงาน ประกอบด้วยรายได้จากการขายสินค้าและรายได้จากการให้บริการ โดยในช่วงปี 2569 เป็นระยะปรับปรุงภายในองค์กร รายได้ยังอยู่ในระดับจำกัด และจะเริ่มเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2570 เป็นต้นไป ตามการขยายช่องทางจำหน่าย การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ รวมถึงการดำเนินธุรกิจเชิงรุกที่เชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และนโยบายภาครัฐ
2. รายได้จากธุรกิจใหม่และบริษัทลูก ได้ถูกรวมอยู่ในประมาณการตั้งแต่ปี 2570 เป็นต้นไป โดยในช่วงแรกเป็นการเตรียมความพร้อมและเริ่มดำเนินการ และจะเห็นผลเชิงพาณิชย์อย่างชัดเจนตั้งแต่ปี 2571 เป็นต้นไป
3. ต้นทุนการขายและต้นทุนการให้บริการ ประมาณการตามโครงสร้างต้นทุนเดิมและต้นทุนที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากการขยายธุรกิจ ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุนในระยะยาว
4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งประมาณการภายใต้สมมติฐานการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างรอบคอบ โดยเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าการเติบโตของรายได้ และสอดคล้องกับแผนการปรับโครงสร้างองค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. ประมาณการกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานในช่วงปี 2569 – 2570 ยังคงขาดทุน เนื่องจากอยู่ในระยะฟื้นฟูองค์กรและลงทุนเพื่อเตรียมความพร้อม อย่างไรก็ตาม คาดว่าจะเริ่มมีกำไรจากการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2571 เป็นต้นไป โดยเฉพาะในกรณีประมาณการแบบ Best Case
6. ประมาณการทางการเงินฉบับนี้ยังไม่รวมผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ สถานะเศรษฐกิจมหภาค ภัยธรรมชาติ หรือเหตุสุดวิสัยอื่น ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานจริงในอนาคต
7. ตัวเลขประมาณการดังกล่าวเป็นเพียงการประมาณการตามข้อมูล สมมติฐาน และแผนการดำเนินงาน ณ วันที่จัดทำ ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานจริงอาจแตกต่างจากประมาณการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้น ประมาณการกำไรขาดทุนปี 2569 - 2573 จึงมีการเปลี่ยนแปลงจากประมาณการตามข้อเสนอในการทบทวนบทบาทองค์กร และทั้งนี้ อคส. มีแนวทางการดำเนินงานและประมาณการผลประกอบการขององค์กรคลังสินค้า (อคส.) ประจำปี 2569 - 2573 ดังนี้

ระยะที่ 1 (ปี 2569) : ดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างรายได้ใหม่ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือการปรับปรุงภายในและเตรียมความพร้อม

ในปี 2569 อคส. มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างรายได้ใหม่ และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยในระหว่างปี อคส. ยังไม่สามารถสร้างผลกำไรได้ เนื่องจากอยู่ในช่วงของการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานจริง (On-the-Job Training) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้องและเป็นระบบ

ระยะที่ 2 (ปี 2570) : ดำเนินโครงการสร้างรายได้จากธุรกิจเดิม โดยเน้นการขยายช่องทางใหม่ พร้อมเตรียมความพร้อมโครงการเชิงรุกโดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงและภารกิจของภาครัฐ คือเริ่มสร้างรายได้ ขยายธุรกิจเดิม และเตรียมโครงการเชิงรุก

ในปี 2570 อคส. เริ่มดำเนินโครงการสร้างรายได้จากธุรกิจเดิม โดยมุ่งเน้นการขยายช่องทางการจำหน่ายใหม่ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินโครงการเชิงรุกที่เชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และภาครัฐ อคส. ได้วางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ ข้าวโอ๊ต กาแฟ ผลไม้ กระเทียมหอมหัวใหญ่ หอมแดง และสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ พร้อมทั้งขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังประชาชนในชุมชนการเคหะ หน่วยงานราชการ โรงงาน ร้านค้า โรงแรม และศูนย์อาหาร นอกจากนี้ ยังมีแผนดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูก และพัฒนาบริการใหม่ อาทิ การตรวจสอบหัวจ่ายน้ำมัน การดำเนินโครงการสิทธิพิเศษทางการค้า (สินค้า เช่น ข้าวโพดและน้ำมันปาล์ม) คลังจัดเก็บเอกสาร การตรวจสอบมาตรฐานคลังสินค้าและโลจิสติกส์ฮาลาล ตลอดจนธุรกิจโซ่ความเย็น (Cold Chain) ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้ผลประกอบการของ อคส. ดีขึ้นประมาณ 50% ในกรณีประมาณการแบบ Best Case

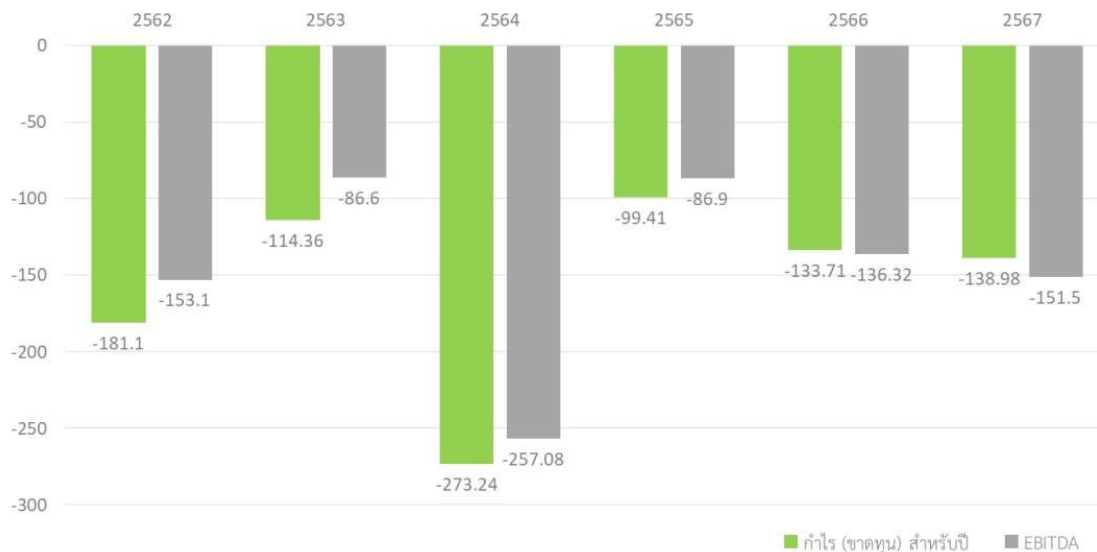
ระยะที่ 2 (ปี 2571) : ขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่กับการแสดงหารายได้ และมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ในปีนี้เริ่มดำเนินโครงการสำคัญที่ได้เตรียมความพร้อมไว้ในปีก่อนหน้า คือขับเคลื่อนธุรกิจใหม่เต็มรูปแบบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน

ในปี 2571 อคส. จะขับเคลื่อนโครงการเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และนโยบายของภาครัฐ พร้อมมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมในทุกมิติ ปีนี้จะเป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ (New Business) อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีการขับเคลื่อนบริษัทลูกอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา เพิ่มบริการใหม่และจัดสรรบุคลากรบางส่วนให้ปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ ซึ่งจะช่วยลดการขาดทุน และนำ อคส. กลับสู่สถานะมีกำไร ทั้งนี้ คาดว่าผลประกอบการในกรณีประมาณการแบบ Best Case จะปรับตัวดีขึ้น

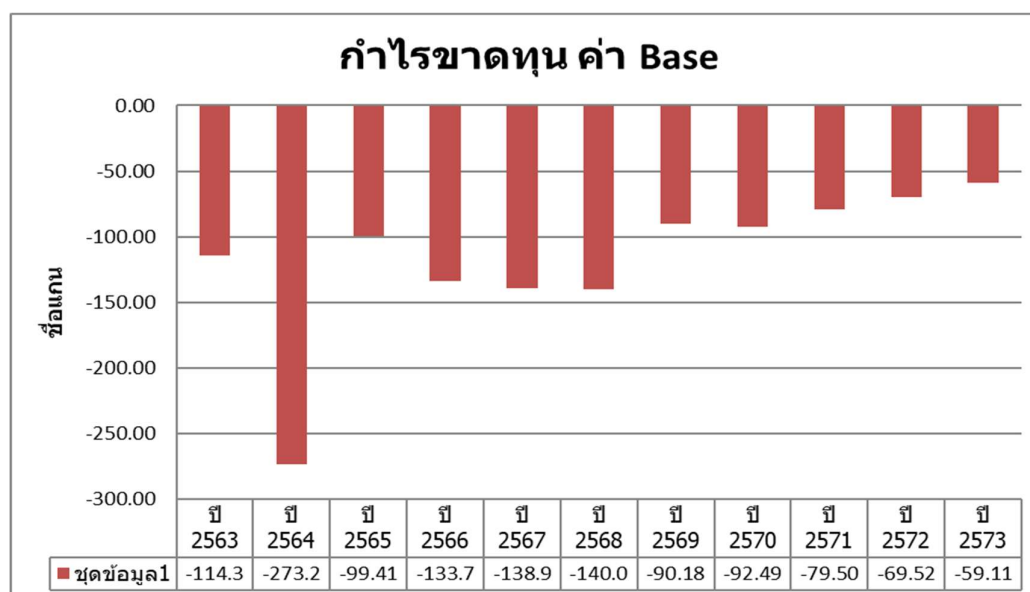
ระยะที่ 3 (ปี 2572-2573) : เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพาณิชย์ และมีผลกำไรโดยการขับเคลื่อนโครงการเชิงรุก โดยยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐควบคู่การแสดงหารายได้ และมุ่งเน้นการนำนวัตกรรมใช้เพื่อให้องค์กรเข้าสู่องค์กรอัจฉริยะ

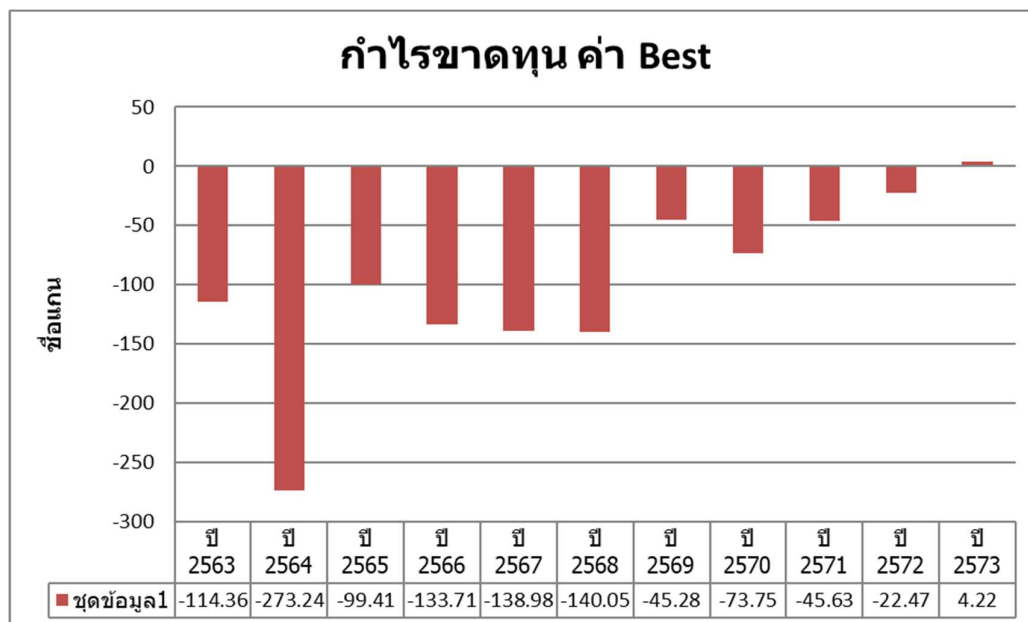
ในปี 2572-2573 อคส. จะขับเคลื่อนโครงการขับเคลื่อนโครงการเมืองแห่งสินค้าเกษตรและอุปโภคบริโภคทันสมัยครบวงจร (Farm & Beyond” Township) พัฒนาลังสินค้าเกษตรอัจฉริยะแห่งเอเชีย จัดทำแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรคลังสินค้าสู่องค์กรอัจฉริยะ (PWO Smart Transformation) และเกษตรกรอัจฉริยะเพื่อความยั่งยืน (Smart Farmer for Sustainable) ซึ่งจะช่วยลดการขาดทุน และนำ อคส. กลับสู่สถานะมีกำไร ทั้งนี้ คาดว่าผลประกอบการในกรณีประมาณการแบบ Best Case จะปรับตัวดีขึ้น และสามารถสร้างผลกำไรได้

จากผลการดำเนินงาน ปี 2562 – 2567 ที่ผ่านมา อคส. มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิ เนื่องจากมีรายได้จากการให้เช่าคลังสินค้า ที่ดิน ทำเทียบเรือ และการจำหน่ายสินค้าข้าวและสินค้าอุปโภคบริโภค ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย และ อคส. ไม่มีรายได้จากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ตั้งแต่ปี 2558 ทำให้ อคส. มีผลกำไรจากการดำเนินงาน และเกิดผลขาดทุนในปี 2559 จนถึงปัจจุบัน ซึ่ง อคส. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในอัตราเท่าเดิมแต่รายได้ลดน้อยลง



หาก อคส. ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายแผนงาน/โครงการที่นำเสนอตามแนวทางการปรับปรุงองค์กรในการทบทวนบทบาทรัฐวิสาหกิจข้างต้น ประกอบกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะทำให้ อคส. มีผลประกอบการดีขึ้น โดยจะสามารถลดการขาดทุนและมีผลกำไรในปี 2573 เป็นต้นไป





3.12 การบริหารความเสี่ยง ทะเบียนความเสี่ยง

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย
RS-1 การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ	เพื่อนำสินทรัพย์ ที่มีอยู่มาบริหารให้เกิดกำไรสูงสุด	มีรายได้จากการให้เช่าคลังสินค้าและห้องเย็น 120 ล้านบาทต่อปี
RS-2 แผนทบทวนบทบาทของ อคส. ไม่เป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (PA)	การดำเนินงานตามแผนทบทวนบทบาทของ องค์การคลังสินค้าให้สำเร็จ	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับที่ 4 และรายงานผลการดำเนินงานต่อกระทรวงเจ้าสังกัด และ คนร. และผลการดำเนินงานของทุกแผนงานเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด
RO-1 การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ ปี 2568 ไม่เป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (PA)	เพื่อติดตามผลการดำเนินโครงการสำคัญปี 2568	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 และมีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดครบถ้วนทุกโครงการ/แผนงาน
RO-2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency	เพื่อทบทวนแผนงานการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - efficiency) ขององค์กร	พนักงานและลูกจ้างมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ปี 2568
RO-3 การติดตามแก้ไขปัญหามาจากเหตุการณ์ทุจริตที่สำคัญขององค์กร ไม่เป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (PA)	เพื่อแก้ไขปัญหามาจากเหตุการณ์ทุจริตที่สำคัญขององค์กร	ผ่านค่าเกณฑ์ระดับ 4 และสามารถดำเนินการได้ดังนี้ -สามารถเรียกคืนค่าชดเชยและค่าสินไหมทดแทนตามมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงจากเหตุการณ์ทุจริตที่มีนัยสำคัญขององค์กร ได้ร้อยละ

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย
		ละ 100 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนงานฯ -ไม่มีข้อร้องเรียนหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตใหม่เกิดขึ้นในองค์กร
RF-1 การบริหารแผนลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (PA)	เพื่อให้การเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามเป้าหมาย	ความสำเร็จของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี ร้อยละ 100 (54.150 ล้านบาท)
RF-2 รายได้จากการดำเนินธุรกิจไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายขององค์กร	เพื่อสร้างรายได้ให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร	EBITDA ไม่รวมโครงการรัฐเท่ากับ 4.26 ล้านบาท
RF-3 การเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (PA)	เพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินงาน	เพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2568 ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย (Credit term) 90 วัน เทียบเท่าระดับ 1
RC-1 การดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อให้งบการเงินได้รับการรับรองอย่างไม่มีเงื่อนไขไม่เป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (PA)	เพื่อปิดบัญชีประจำปี และรับรองงบการเงินจาก สตง.	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 และสามารถดำเนินงานตามข้อสังเกตของ สตง. ได้แล้วเสร็จ จำนวน 3 เรื่อง และงบการเงินรับการรับรองโดยไม่มีเงื่อนไข