



# สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

## STATE ENTERPRISE REVIEW: รายงาน

สาขา  
ทรัพยากรธรรมชาติ

องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.)  
ประจำปี 2557 (1 ต.ค. 56 – 30 ก.ย. 57)

SOD: เป็นองค์กรด้านอนุรักษ์ เรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและให้บริการองค์ความรู้ด้านสัตว์ป่า และเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจที่ได้รับมาตรฐานระดับสากล

### สถานะการดำเนินงาน



อสส. ขาดระบบการบริหารจัดการองค์กร และการเชื่อมโยงความคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารความเสี่ยงของ ยังไม่มีการติดตามและรายงานผลการประเมินความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาบุคลากรยังขาดการติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรม รวมทั้งการบริหารจัดการสารสนเทศยังยึดติดกับกรอบการปฏิบัติแบบเก่า

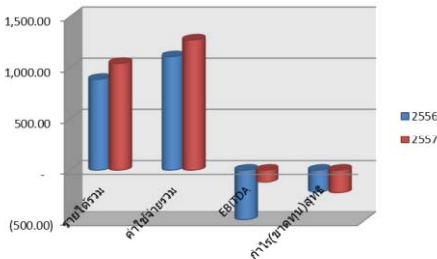
### ข้อมูลทั่วไป

**สังกัด:** กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
**ประธานกรรมการ:** พลเอก กษิรินทร์ ลิลายุทธ  
**กรรมการผู้แทน กค.:** นางสาวสุธารณณ ศักดิ์โกศล  
**ผู้อำนวยการ:** นายเบญจพล นาคประเสริฐ  
**CFO:** นางบุญนาค พงษ์ภมร  
**จำนวนพนักงาน:** 1,616 คน  
(พนักงาน 1,007 คน ลูกจ้าง 609 คน)  
**Website:** [www.zoothailand.org](http://www.zoothailand.org)

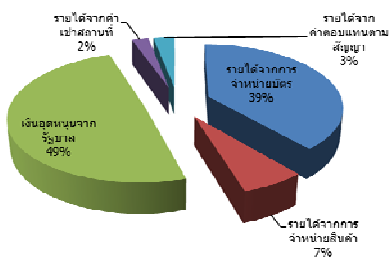
### ข้อมูลด้านการดำเนินงาน

รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม EBITDA และกำไร (ขาดทุน) สุทธิ

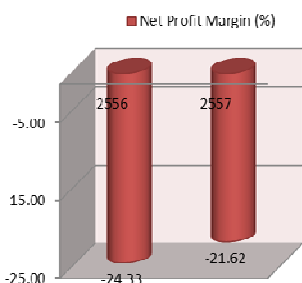
หน่วย : ลบ.



### สัดส่วนของรายได้ ปี 2557



### Net Profit Margin



- อสส. มีการประชุมการผสมเทียมในละมั่งและสัตว์เคี้ยวเอื้องขนาดเล็ก เมื่อวันที่ 17-20 กุมภาพันธ์ 2557 และวันที่ 3-9 มีนาคม 2557 ประชุมการผสมเทียมและการปฏิสนธิภายนอกร่างกายในเสือลายเมฆ ณ สวนสัตว์เปิดเขาเขียว โดยการประชุมดังกล่าวเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเทคโนโลยีทางการแพทย์สัตว์ป่า เพื่อวัตถุประสงค์พัฒนาศักยภาพการประยุกต์เทคโนโลยีทางการแพทย์ (Assisted Reproductive Technologies, ARTs) ในสัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไทย ซึ่ง อสส. ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553 ได้สร้างความสำเร็จการผลิตลูกละมั่งหลอดแก้วตัวแรกของโลกด้วยวิธีการปฏิสนธิภายนอกร่างกายและย้ายฝากตัวอ่อน โดยจะต่อยอดองค์ความรู้นำไปประยุกต์ใช้กับสัตว์ป่าชนิดอื่นๆ อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ ฝึกอบรมพนักงาน เสริมสร้างความชำนาญในการจับบังคับสัตว์ วางยาผสม การผสมเทียม และการปฏิสนธิภายนอกร่างกาย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 5 ของ อสส. คือ พัฒนาสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินงาน สร้างนวัตกรรมของศูนย์วิจัยเพื่อการอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่า และสนับสนุนทศวรรษแห่งความหลากหลายทางชีวภาพ (2011 – 2020)

- อสส. มีการปรับขึ้นราคาบัตร มีผลตั้งแต่ไตรมาส 2/2557 เป็นต้นไป ดังนี้  
คนไทย ผู้ใหญ่ เดิม 70 บาท ปรับขึ้นเป็น 100 บาท  
เด็ก เดิม 10 บาท ปรับขึ้นเป็น 20 บาท  
ครู/ทหาร/ตำรวจ/นักศึกษา (ในเครื่องแบบ) เดิม 30 บาท ปรับขึ้นเป็น 50 บาท  
ผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไป คนพิการ พระภิกษุ และสามเณร ฟรี

ชาวต่างชาติ ผู้ใหญ่ เดิม 100 บาท ปรับขึ้นเป็น 150 บาท  
เด็ก เดิม 50 บาท ปรับขึ้นเป็น 70 บาท

- องค์การสวนสัตว์เป็นเจ้าภาพการประชุมวิชาการของสมาคมสวนสัตว์และอควาเรียมโลก World Association for Zoos and Aquariums (WAZA) ครั้งที่ 73 ในปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยได้รับคัดเลือกให้เป็นเจ้าภาพการประชุมใหญ่และประชุมวิชาการของสมาคมสวนสัตว์ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานของไทยในหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชนมาเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน

### ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

#### ปีงบประมาณ

หน่วย: ล้านบาท

	2555	2556	2557	%Chg
<b>ฐานะทางการเงิน</b>				
เงินสด	244.22	281.30	308.73	(109.75)%
สินทรัพย์รวม	3,509.29	3,757.42	4,120.55	9.66%
หนี้สินรวม	293.44	612.64	1,485.17	142.42%
ทุนรวม	3,215.85	3,144.79	2,635.38	(16.20)%
รายได้สูง(ต่ำกว่า)ค่าใช้จ่ายสะสม	(2,339.42)	(2,425.87)	(2,880.37)	(18.74)%
<b>ผลการดำเนินงาน</b>				
รายได้จากการดำเนินงาน	376.69	393.21	479.41	21.92%
รายได้รวม	840.94	889.72	1,042.09	17.13%
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	5.93	1,106.21	930.14	(15.92)%
ค่าใช้จ่ายรวม	1,512.23	1,106.21	1,267.35	14.57%
กำไรจากการดำเนินงาน	370.76	(713.00)	(450.73)	36.78%
ดอกเบี้ยจ่าย	0	0	0	
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	0	0	0	
EBITDA	1,076.58	(483.31)	(114.27)	76.36%
รายได้สูง(ต่ำกว่า)ค่าใช้จ่ายสุทธิ	(671.29)	(216.50)	(225.26)	(4.05)%
<b>อื่นๆ</b>				
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	297.50	312.86	398.12	27.25%
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน	0	0	0	
ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย	705.82	229.69	336.47	46.48%
เงินนำส่ง/เงินปันผล	0	0	0	
เงินอุดหนุนจากงบประมาณ	406.09	427.47	495.82	15.99%
งบลงทุน (เป้าหมาย)	442.54	422.26	396.26	(6.16)%
งบลงทุนเบิกจ่าย	0.08	76.11	159.21	109.20%
อัตราการเบิกจ่าย (%)	0.0%	18.02%	40.18%	
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>				
ROA	(19.13)%	(5.76)%	(5.47)%	
ROE	(20.87)%	(6.88)%	(8.55)%	
D/E (เท่า)	9.12%	19.48%	56.35%	
Net Profit Margin	(79.83)%	(24.33)%	(21.62)%	

ที่มา : งบการเงินเบื้องต้นของ อสส. ปี 2556 และงบการเงินเบื้องต้นไตรมาสที่ 3/2557 ที่ปรับปรุงตามมาตรฐานการบัญชีสากล (IFRS)



# สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง STATE ENTERPRISE REVIEW: รายงาน

องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.)  
ประจำปี 2557 (1 ต.ค. 56 – 30 ก.ย. 57)

สาขา  
ทรัพยากรธรรมชาติ

## นโยบายรัฐ

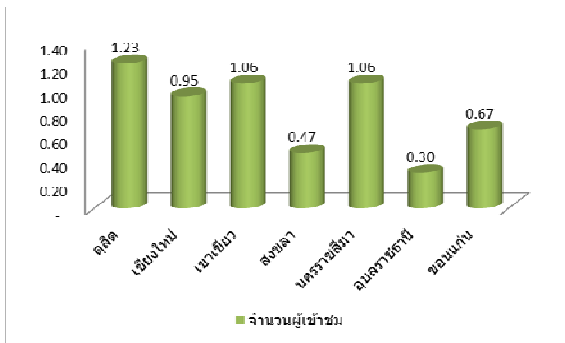
### การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล

- ความสำเร็จในการรักษาระบบคุณภาพมาตรฐาน WAZA เพื่อยกระดับสวนสัตว์เข้าสู่มาตรฐานสากล อสส. จะต้องมีการบริหารจัดการสวนสัตว์ ในเรื่องการดูแลสัตว์ป่าที่มุ่งเน้นมนุษยธรรม และสวัสดิภาพสัตว์ โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานสมาคมสวนสัตว์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAZA) ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกับ World Association of Zoo and Aquariums (WAZA) ที่ อสส. เป็นสมาชิกอยู่
- นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสวนสัตว์โดยมุ่งเน้นการให้บริการระดับสากลอย่างยั่งยืน และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าแบบบูรณาการ รวมทั้งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของสัตว์ป่านอกเขตป่าธรรมชาติ ควบคู่ไปกับการเรียนรูทางวิทยาศาสตร์ที่มีมาตรฐานเทียบเคียงกับนานาชาติ และสอดแทรกความรู้ต่างๆ ในรูปแบบที่น่าสนใจให้แก่ผู้เข้าชม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่เยาวชนของไทย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าเยี่ยมชมสวนสัตว์ได้อย่างต่อเนื่อง

## ข้อมูลอื่นๆ ที่สำคัญ

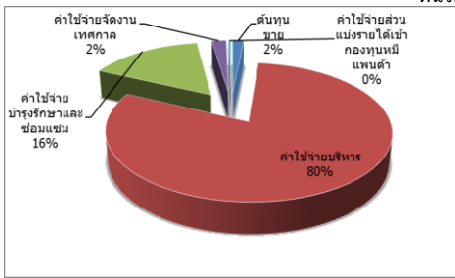
### จำนวนผู้เข้าชม ปี 2557 (แยกรายสวนสัตว์)

หน่วย : ล้านคน



### สัดส่วนของค่าใช้จ่าย ปี 2557

หน่วย : ลบ.



## การประเมินผลการดำเนินงาน

### ผลการดำเนินงาน ปี 2557

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ค่าจริง
<b>ทางการเงิน</b>		
1. รายได้นอกงบประมาณ (ลบ.)	430	543.99
2. ค่าใช้จ่ากรพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	75.8	68.65
<b>ไม่ใช่ทางการเงิน</b>		
1. จำนวนงานวิจัยที่มีความหลากหลายและแล้วเสร็จสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (เรื่อง)	8	10
2. จำนวนงานวิชาการที่ร่วมมือกับต่างประเทศ (เรื่อง)	3	5
3. จำนวนพันธุ์สัตว์ป่าหายากที่มีการขยายพันธุ์ (ชนิด)	34	36
4. การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบสารสนเทศ (ระดับ)	3	1
5. การพัฒนาสวนสัตว์ขึ้นโดยใช้สวนสัตว์ต้นแบบ (ระดับ)	3	5
6. การจัดทำแผนพัฒนาสวนสัตว์เชิงอนุรักษ์ Green Zoo (ระดับ)	3	5
7. ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อนำสัตว์ป่าหายากกลับคืนสู่ธรรมชาติ (ระดับ)		
- นกกระเรียน	3	5
- กวางผา	3	5
8. การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการตลาดรายสวนสัตว์ (ร้อยละ)	90	100

ผู้จัดทำ : นางชมพู พุฒ ดุขชูเสง  
 สำนัก : พัฒนารัฐวิสาหกิจ 3  
 ผู้อำนวยการสำนัก : นางสาวปวีวรรณ ลามกิจจา  
 โทรศัพท์ : 0-2298-5880-7 ต่อ 2108  
 วันที่จัดทำ : 13 กุมภาพันธ์ 2558

## วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

- **รายได้จากการดำเนินงานของ อสส.** มีจำนวน 479.41 ลบ. ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2556 จำนวน 86.20 ลบ. คิดเป็นร้อยละ 21.92 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก อสส. มีรายได้จากการจำหน่ายบัตรเพิ่มขึ้น จำนวน 62.62 ลบ. รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น จำนวน 23.13 ลบ. ค่าตอบแทนตามสัญญาเพิ่มขึ้นจำนวน 6.54 ลบ. และรายได้ค่าเช่าสถานที่เพิ่มขึ้น จำนวน 0.29 ลบ. จึงส่งผลให้ อสส. มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2556 จำนวน 108.14 ลบ. คิดเป็นร้อยละ 17.13 เนื่องจากในปี 2557 อสส. ได้ปรับขึ้นค่าบัตรเริ่มต้นตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ปี 2557 จึงทำให้มีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
- **ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของ อสส.** โดย ปี 2557 นี้มีจำนวน 930.14 ลบ. ลดลงจำนวน 176.07 ลบ. หรือร้อยละ 15.92 เมื่อเทียบกับ ปี 2556 โดยมีค่าใช้จ่ายส่วนต้นทุนขายลดลง เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายรวมพบว่า ปี 2557 มีค่าใช้จ่ายสูงกว่า ปี 2556 จำนวน 161.14 หรือร้อยละ 14.57 เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและซ่อมแซมค่าใช้จ่ายบริหารและค่าใช้จ่ายในการจัดงานเทศกาล สูงขึ้น
- **EBITDA** สำหรับปี 2557 นี้ มีจำนวน 114.27 ลบ. โดยมีค่าติดลบลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2556 จำนวน 369.04 ลบ. หรือร้อยละ 76.36 เนื่องจาก อสส. มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานลดลง
- **โครงสร้างของรายได้** ประกอบด้วย เงินอุดหนุนจากรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 49 รองลงมา เป็น รายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมสวนสัตว์ คิดเป็นร้อยละ 39 รายได้จากการจำหน่ายสินค้า คิดเป็นร้อยละ 7 รายได้จากค่าตอบแทนตามสัญญา คิดเป็นร้อยละ 3 และรายได้จากค่าเช่าสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ
- **Net Profit Margin** สำหรับปี 2557 มีค่าติดลบที่ร้อยละ 21.62 ลบ. โดยมีค่าติดลบลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2556 ซึ่งมีค่าติดลบที่ร้อยละ 24.33 แสดงให้เห็นว่า อสส. มีการบริหารจัดการสินทรัพย์ได้ดีขึ้น แต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจาก อสส. สามารถหารายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้ลดลง
- **การเบิกจ่ายงบลงทุน** สำหรับ ปี 2557 อสส. ได้รับงบลงทุนจำนวน 396.26 ลบ. สามารถเบิกจ่ายเพียง 159.21 ลบ. คิดเป็นร้อยละ 40.18
- **อัตราส่วน ROA และ ROE** ในปี 2557 อสส. มีอัตราส่วน ROA และ ROE ติดลบที่ร้อยละ 5.47 และ 8.55 ตามลำดับ โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2556 สำหรับ ROA ซึ่งติดลบที่ร้อยละ 5.76 และติดลบเพิ่มขึ้นสำหรับ ROE ซึ่งติดลบร้อยละ 8.55 เนื่องจากการลงทุนในทรัพย์สินซึ่งสามารถให้ประโยชน์ให้เกิดรายได้เพิ่ม

## สรุปการดำเนินงานและข้อเสนอแนะ

### สรุปการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานในปี 2557 ของ อสส. มีรายได้ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ จำนวน -225.26 ลบ. เนื่องจาก อสส. มีค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น จำนวน 161.14 ลบ. ซึ่งมาจากค่าใช้จ่ายบริหาร ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและซ่อมแซมที่เพิ่มขึ้น อีกทั้ง บริษัท มาริน สเคป (ประเทศไทย) จำกัด ไม่นำส่งรายได้ให้แก่องค์การสวนสัตว์ จึงทำให้การดำเนินงานมีรายได้ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ

### ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง/พัฒนารัฐวิสาหกิจ

- อสส. ควรกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัดในแต่ละรายสวนสัตว์ แนวทางการตลาด และแนวทางการบริหาร ค่าใช้จ่าย ภายใต้รายรับที่องค์กรสามารถจัดหาได้เองเพิ่มเติมระหว่างปี โดยสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการหาเงินบริจาค และการประชาสัมพันธ์สวนสัตว์ต่างๆ ให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งควรกำหนดแผนสนับสนุน ส่งเสริมการตลาดที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ อสส. นอกจากนี้ควรสร้างศูนย์การเรียนรู้แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสำหรับสุประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่อง
- คณะกรรมการ อสส. ควรให้ความสำคัญ สร้างความตระหนัก หรือร่วมกันระหว่างฝ่ายงาน เพื่อค้นหาปัจจัยเสี่ยง และควรกำหนดแผนงาน ให้สอดคล้องกับความเสี่ยงขององค์กร และควรกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อให้องค์กรนำไปใช้เป็นกรอบการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปี รวมทั้งควรมีการประเมินด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และผลประโยชน์กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำองค์ความรู้มาช่วยในการพัฒนาองค์กร และไปในทิศทางเดียวกับทิศทางวิสัยทัศน์ การกิจและแผนนโยบายขององค์กร