



แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ



สารบัญ

1. บทนำ.....	1
1.1 เหตุผลและความจำเป็น.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	2
1.3 เป้าหมาย.....	2
1.4 ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome).....	2
1.5 ตัวชี้วัด	2
1.6 ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน.....	2
1.7 ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	3
1.8 งบประมาณและแหล่งเงิน.....	3
1.9 ผู้รับผิดชอบ.....	3
1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.11 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง	4
2. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) และ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569	5
2.1 ศึกษาทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	6
2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580).....	6
2.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580	8
2.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านสังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ	10
2.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	11
2.1.5 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงนโยบายรัฐบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Thailand 4.0	17
2.1.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2570.....	19
2.1.7 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	21
2.1.8 แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567	21
2.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568.....	31
2.1.10 สถาปัตยกรรมองค์กร อ.อ.ป.	34
2.1.10.1 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is)	34
2.1.10.2 สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be)	39
2.1.11 แผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง.....	44
ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	47

ความเชื่อมโยง แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี, สถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568.....	48
ตารางความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์,กลยุทธ์ และโครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568.....	49
2.2 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2567).....	54
2.2.1 การศึกษารายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	55
ตารางสรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป.....	56
2.2.2 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร ประจำปี 2567.....	57
2.2.3 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	64
2.2.4 สรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน.....	66
2.2.5 ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	72
2.3 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล.....	82
2.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
3.แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ.2569.....	97
3.1 วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	97
3.2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป.....	97
3.3 ยุทธศาสตร์.....	97
3.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....	98
3.5 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี 2569.....	99
3.6 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	99
3.7 การกำหนดความสอดคล้องของโครงการด้านเทคโนโลยี.....	101
3.8 การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ.....	102
3.9 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี 2569	103

ภาคผนวก

1. บทนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ.2569 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ให้นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด โดยในบทนี้ จะเป็นการอธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และนิยามศัพท์เฉพาะ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 เหตุผลและความจำเป็น

ตามที่ อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน โดยมีกรอบเวลาในการดำเนินดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ใน แต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการดำเนินงานในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ต้องตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป. และในฐานะผู้ประกอบการ ธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง สามารถแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ความเป็นไปได้ในการดำเนินงานบุคลากรและขีดความสามารถ และพิจารณาจากศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งการศึกษาสถานการณ์ของ อ.อ.ป.

ในการดำเนินธุรกิจการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจและธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และธุรกิจอื่น ๆ ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อ.อ.ป. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการปรับปรุงแผนวิสาหกิจขององค์กรให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจโดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแผนวิสาหกิจฯ ดังกล่าว จะเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการและการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรด้านบุคคลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจฯ ที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและก้าวทันกับแนวโน้มการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด (Disruptive) อ.อ.ป. จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2568 ที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2569 ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อเสนอแนะการประเมินผลด้านการดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของคณะกรรมการฯ เพื่อให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ มีดังนี้

1.2.1 เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ ทำให้กระบวนการทางธุรกิจ และผลลัพธ์จากการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2.2 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

1.3 เป้าหมาย

อ.อ.ป. มีแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569 ในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

1.4 ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome)

1.4.1 ผลผลิต (Output) : ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569 ได้ครบถ้วนทั้ง 15 โครงการ

1.4.2 ผลลัพธ์ (Outcome) : มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569 ให้คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. หรือคณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พิจารณาเป็นรายไตรมาสและรายปี

1.5 ตัวชี้วัด

1.5.1 เชิงปริมาณ : ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569 ได้ร้อยละ 90 ของเป้าหมายที่กำหนด

1.5.2 เชิงคุณภาพ :

(1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2569 ให้คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. หรือคณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พิจารณาเป็นรายไตรมาสและรายปี

(2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2569 ให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายไตรมาสและรายปีเสร็จสิ้นภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2569

1.6 ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน

1.6.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569 ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2569

1.6.2 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ.2569

1.6.3 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ให้คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. หรือคณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พิจารณาเป็นรายไตรมาสและรายปี

1.6.4 การรายงานผลการประชุมคณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. หรือคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบ

1.6.5 การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ให้ อ.อ.ป. ทราบ กรณีดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเสร็จสิ้นแล้วสามารถรายงานผลเพื่อปิดจบโครงการได้โดยไม่ต้องรายงานผลรายไตรมาสและรายปีอีก ทั้งนี้ การรายงานผลดังกล่าวจะต้องมีองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับการรายงานผลรายไตรมาสและรายปี

1.7 ระยะเวลาในการดำเนินงาน

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาการดำเนินงาน												
		ธ.ค. 68	ม.ค. 69	ก.พ. 69	มี.ค. 69	เม.ย. 69	พ.ค. 69	มิ.ย. 69	ก.ค. 69	ส.ค. 69	ก.ย. 69	ต.ค. 69	พ.ย. 69	ธ.ค. 69
1.การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ.2569	ส.วส.													
2.การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ.2569	ส.วส.													
3.การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ให้คณะทำงานฯ. หรือคณะอนุกรรมการฯ พิจารณา	ส.วส.													
4. การรายงานผลการประชุมคณะทำงานฯ หรือคณะอนุกรรมการฯ ให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบ	ส.วส.													
5.การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ส.วส.													

1.8 งบประมาณและแหล่งเงิน

งบลงทุนและงบประมาณรายได้-รายจ่าย ประจำปี 2569 ของฝ่ายสารสนเทศ สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ

1.9 ผู้รับผิดชอบ

ฝ่ายสารสนเทศ สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ

1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.10.1 ผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาทางด้านดิจิทัลขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

1.10.2 ตอบสนองและพัฒนาองค์กรทางด้านดิจิทัลไปสู่เป้าหมาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป.

1.11 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

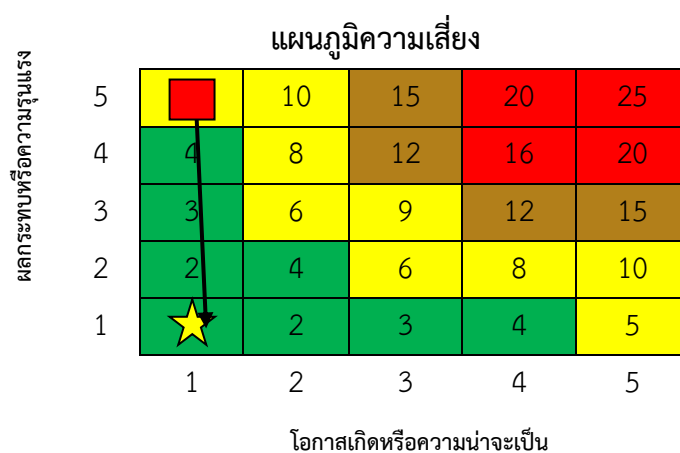
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สถานะปัจจุบัน : 1 x 5

เป้าหมาย : 1 x 1

เกณฑ์วัด : การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2569	5	สูงมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการให้มียอดประกอบครบถ้วนและได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ
4	สูง	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2569	4	สูง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 70
3	ปานกลาง	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม 2569	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 80
2	น้อย	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2569	2	น้อย	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 90
1	น้อยมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม 2569	1	น้อยมาก	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 100



หมายเหตุ : ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ตั้งแต่ 12 ขึ้นไปจะนำไปบริหารความเสี่ยง

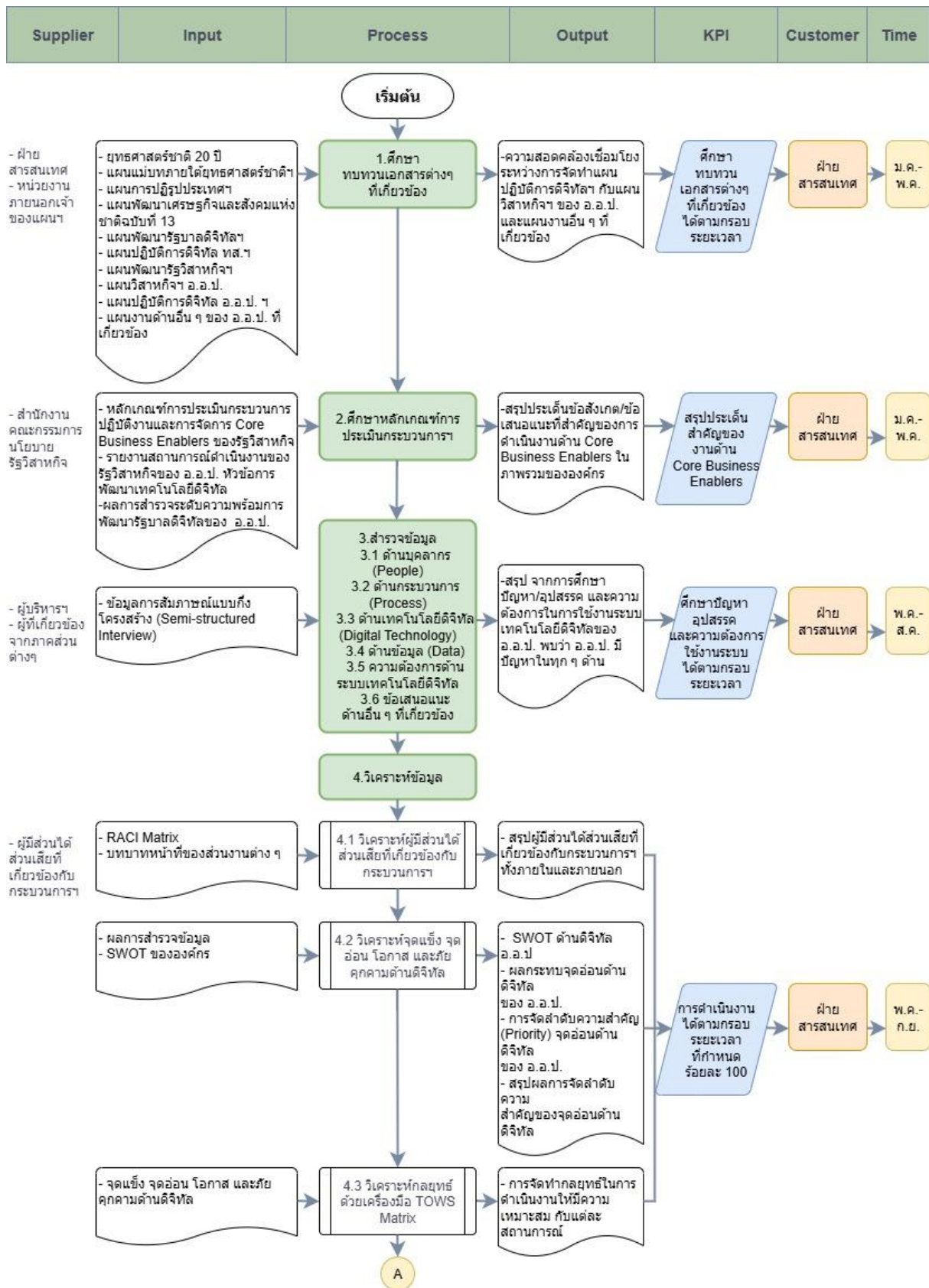


สถานะปัจจุบัน

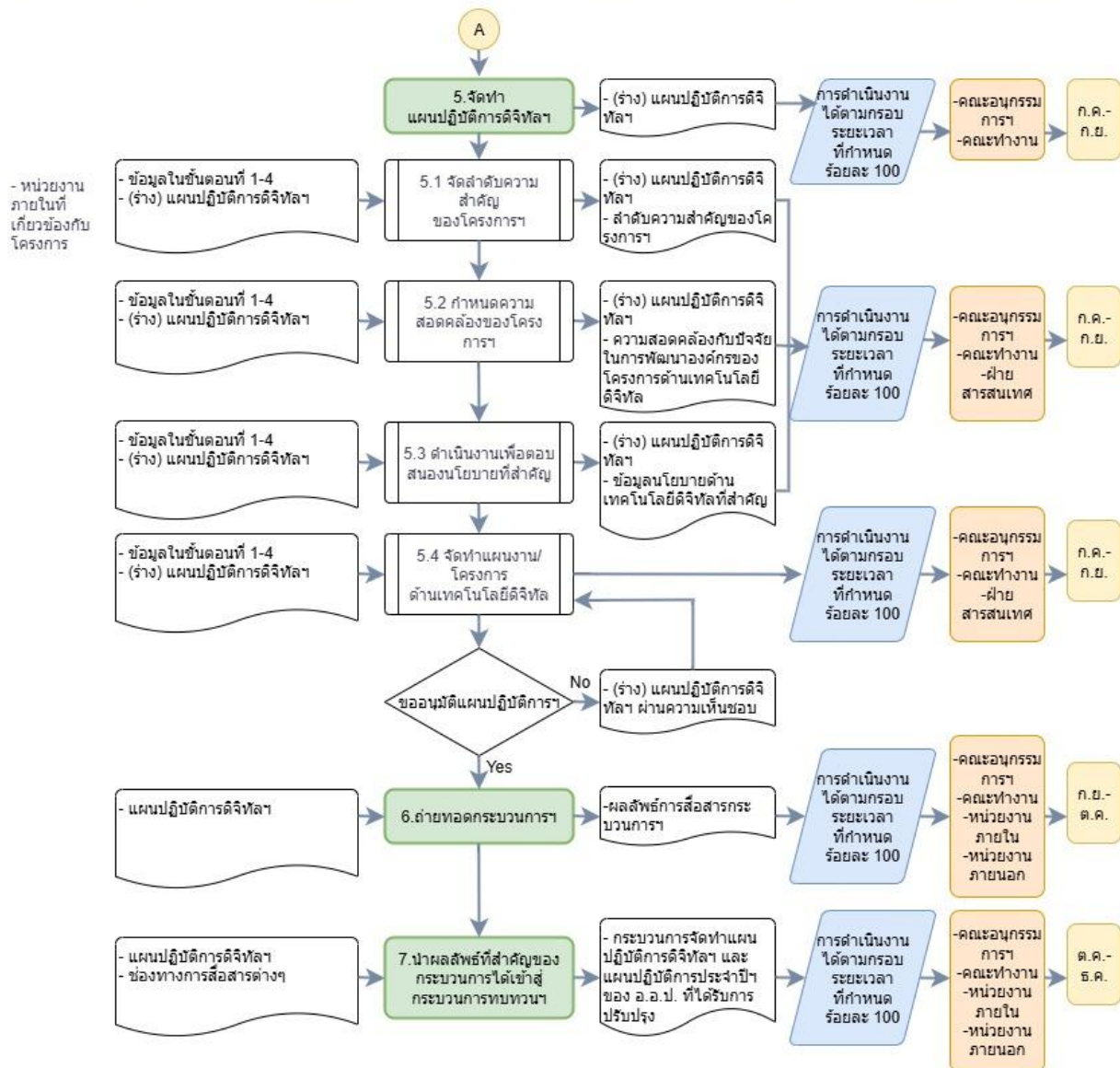


เป้าหมาย

2.กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) และ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ.2569



Supplier	Input	Process	Output	KPI	Customer	Time
----------	-------	---------	--------	-----	----------	------



2.1 ศึกษาทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2566)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มุ่งเน้นการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างความสุขอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ตามแนวทาง 6 ยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพ

ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจากการศึกษายุทธศาสตร์ดังกล่าว พบประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

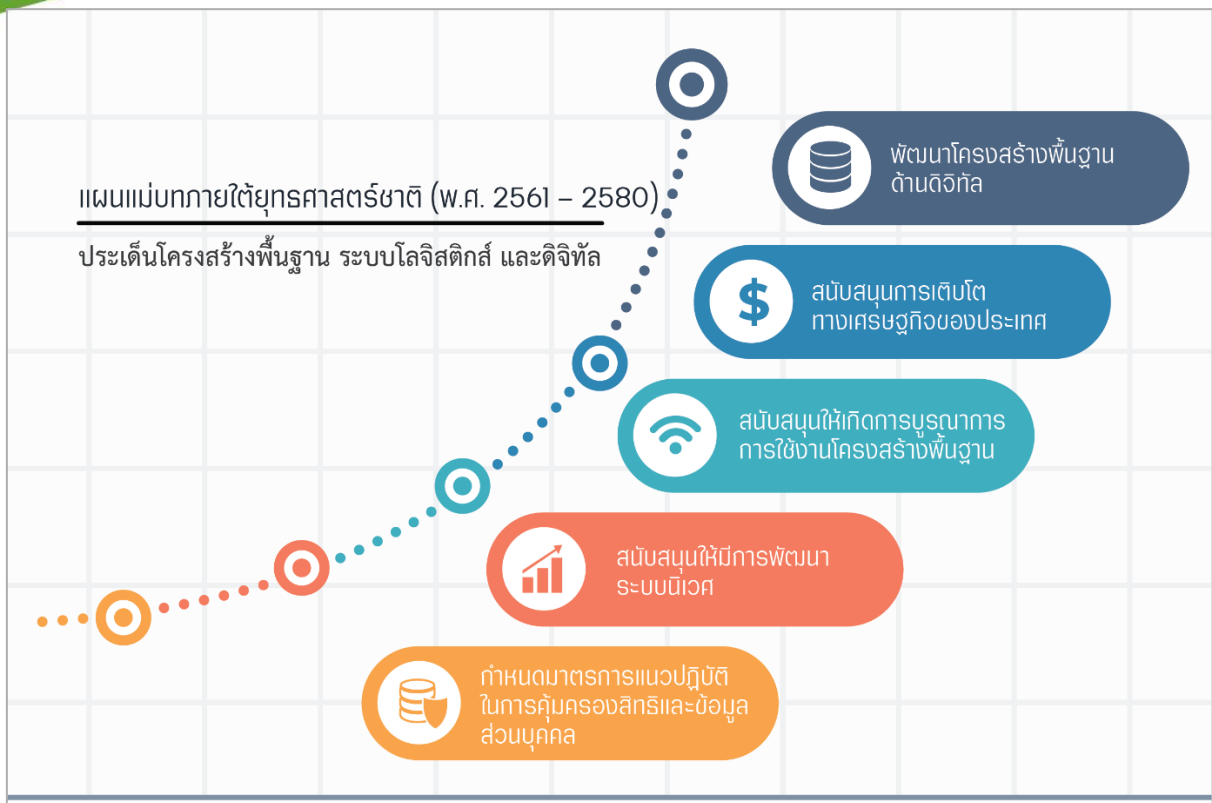


ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร (3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์และ (5) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ
ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท (4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของ

ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
	ประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก (6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ (7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ
ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	การเสริมสร้างพลังทางสังคมโดย (1) สร้างสังคมเข้มแข็งที่แบ่งปันไม่ทอดทิ้งกัน และมีคุณธรรม โดยสนับสนุนการรวมตัวและดึงพลังของภาคส่วนต่าง ๆ (2) การรองรับสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ (3) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน (4) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีในการสร้างสรรค์สังคม (5) สนับสนุนการพัฒนาทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และ (6) สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ (2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ เพื่อให้เกิดการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 64 ที่กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ จำนวน 23 ฉบับ ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมือง นำอยู่อย่างยั่งยืน (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพ คนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการ กีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การ เติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม



ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในด้านการคมนาคม ระบบโลจิสติกส์ และด้านดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านดิจิทัลที่ได้มุ่งเน้นในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- (1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งในส่วนของการขยายสื่อสาร หลักภายในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สามารถบริการได้อย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ สอดรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านดิจิทัล
- (2) สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ นำไปสู่การยกระดับเศรษฐกิจของประเทศและการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียนในอนาคต
- (3) สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลร่วมกัน
- (4) สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบนิเวศ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตสำหรับกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง
- (5) กำหนดมาตรการแนวปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งจัดให้มีมาตรการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

2.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนปฏิรูปประเทศได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ 3 ประการ ตามบทบัญญัติการปฏิรูปประเทศของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันดีเพื่อก้าวหน้าเพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยในแผนดังกล่าวมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อมวลชนเทคโนโลยี สารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยในส่วนของการดำเนินงานในครั้งนี้ มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศ ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะมุ่งเน้นการปฏิรูปใน 3 ส่วน ได้แก่ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร โดยสามารถสรุปเรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดังนี้

เรื่องและประเด็นการปฏิรูป	เป้าหมาย
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปโครงสร้างอุตสาหกรรม สื่อมวลชน และเทคโนโลยีสารสนเทศ	อุตสาหกรรมสื่อมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5 การปฏิรูปการบริหารจัดการความปลอดภัย ไซเบอร์/กิจการ อวกาศ และระบบเครื่องมือ ด้านการสื่อสารมวลชนและโทรคมนาคมเพื่อ สนับสนุนภารกิจ การป้องกันบรรเทาสาธารณภัยฯ	มีกฎหมายเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ ครอบคลุมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้ง โครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารและการจัดการคลื่นความถี่มีความพร้อมในการดำเนินการกิจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยฯ
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 6 การปฏิรูประบบการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารภาครัฐ	หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานด้านการบริหาร จัดการข้อมูล ข่าวสารภาครัฐและการประชาสัมพันธ์ เชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ

2.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เศรษฐกิจสร้างคุณค่าสังคม เติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการดำเนินงานใน 4 ส่วน ได้แก่ เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค วิถีชีวิตที่ยั่งยืน และปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ดังนี้



นอกจากนั้นแล้ว เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วน ในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนาจำนวน 13 ประการ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ ‘เป็น’ มุ่งหวังจะ ‘มี’ หรือต้องการจะ ‘ขจัด’ เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” และการบรรลุเป้าหมายหลักในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยจุดหมายการพัฒนาทั้ง 13 ประการมีที่มาจากการประเมินโอกาสและความเสี่ยงของไทยในการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งได้มีการพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงผลการพัฒนาในประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้ จุดหมายการพัฒนาที่กำหนดขึ้นเป็นประเด็นที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน ทำให้จุดหมายแต่ละประการสามารถสนับสนุนเป้าหมายหลักได้มากกว่าหนึ่งข้อ โดยจุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติ	จุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย	จุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 สนับสนุนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตและแปรรูปแบบมุ่งเป้า กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัยมหาวิทยาลัยและสถาบัน อาชีวศึกษา ภาคเอกชน และองค์กรเกษตรกรที่มีส่วนในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกษตรกรประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม กระบวนการผลิตที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้คลังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร
	จุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ยกระดับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว
	จุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวและไม่กระทบเศรษฐกิจในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
	หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาศักยภาพเพื่อส่งเสริมสุขภาพรูปแบบใหม่ไปสู่การสร้างสรรค์สังคมสูงวัยที่มีสุขภาพดี โดยส่งเสริมการสร้างพื้นที่ชุมชนดิจิทัลเพื่อสร้างเสริมสุขภาพะบบฐานนวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ที่เอื้อต่อรูปแบบวิถีชีวิตปกติใหม่ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนบริการทางการแพทย์
	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการค้าการลงทุน
	หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาศักยภาพและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการในประเทศให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล รวมถึงนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไรให้แก่ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะของภาครัฐเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำรงชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ดึงดูดให้ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของโลกลงทุนในอุตสาหกรรม ที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยตลอดห่วงโซ่อุปทาน

มติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่จะสนับสนุนให้ไทยสามารถใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ เพื่อยกระดับให้บริการดิจิทัลของไทยสามารถแข่งขันได้ภายในปี 2570 กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต ผู้พัฒนาผู้ออกแบบ และสร้างระบบในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัลภายในประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซอฟต์แวร์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการสร้างดิจิทัลคอนเทนต์สร้างสรรค์ ที่มีการนำวัฒนธรรม วิถีชีวิต แหล่งท่องเที่ยวไทย ฯลฯ ไปใช้ประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล รวมถึงการวิจัยและพัฒนาในประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการทั้งภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ครอบคลุม เพียงพอ และเข้าถึงได้ ทั้งในด้านพื้นที่และราคา กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนากำลังคนเพื่อรองรับกับการปรับตัวทางเทคโนโลยีในอนาคตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะและอุตสาหกรรม และบริการดิจิทัลของประเทศ
มติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม	หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 จัดให้มีระบบไอดีเดียวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ในการทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาพอร์ทัลกลางเชื่อมโยงข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้ากับระบบการให้บริการภาครัฐ

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาระบบคลังข้อมูลและความรู้สำหรับให้บริการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมให้เป็นระบบออนไลน์และระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ครบวงจร
	หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพื้นที่และเมืองร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพียงพอ และได้มาตรฐาน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีคุณภาพเพียงพอและปรับตัวได้ทันต่อความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายในพื้นที่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการลงทุน
	หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาระบบข้อมูลรายบุคคล กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล
มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีและพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนธุรกิจรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุนการลดและหมุนเวียนการใช้ทรัพยากรและเพิ่มมูลค่าของเสีย กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมเทคโนโลยีการดักจับ การใช้ประโยชน์ และการกักเก็บคาร์บอน

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 4.5 สร้างความร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีกับต่างประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.6 พัฒนฐานข้อมูล/องค์ความรู้/มาตรฐาน/กฎหมาย/มาตรการ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ
	หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบเตือนภัย กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาระบบข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบจำลองระดับชาติเพื่อประเมินความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติประเภทต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
มิติปัจจัยผลักดัน การพลิกโฉมประเทศ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนากำลังคน กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิต และบริการการจัดการและการตลาด
	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล

2.1.5 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงนโยบายรัฐบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Thailand 4.0

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยมุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนารัฐบาลที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐเพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น



โดยในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการแก่ประชาชน ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงอย่างเท่าเทียมกันในทุกภาคส่วน พร้อมทั้งได้มีการกำหนดด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถสรุปยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย	1. ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิสวัสดิการที่บูรณาการบนแพลตฟอร์มเดียวและแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้ความช่วยเหลือและติดตามผล 2. การศึกษา มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาผ่านแพลตฟอร์ม และการยกระดับการบริการด้านการศึกษาผ่านบูรณาการข้อมูลผู้เรียนและครูสอน 3. สุขภาพและการแพทย์ มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีมาตรฐานที่แลกเปลี่ยนกันได้ 4. สิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการเตือนภัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้สะดวกและรวดเร็วผ่านแพลตฟอร์มศูนย์กลางบริการแบบครบวงจร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ	1. การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มุ่งเน้นให้ภาคธุรกิจเข้าถึงการทำธุรกรรมกับภาครัฐ และเข้าถึงข้อมูลการส่งเสริมศักยภาพการแข่งขัน ผ่านแพลตฟอร์มได้อย่างครบถ้วนทั้งห่วงโซ่มูลค่า 2. การเกษตร มุ่งเน้นให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านแพลตฟอร์มกลางข้อมูลเกษตรกรรมของประเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการผลิตให้เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่ 3. แรงงาน มุ่งเน้นให้ภาคแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะ และยกระดับการคุ้มครองสวัสดิภาพ รวมถึงปรับสมดุลตลาดแรงงานไทยสู่ความยั่งยืนด้วยระบบบริการด้านแรงงานแบบครบวงจร และระบบวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ 4. การท่องเที่ยว มุ่งเน้นให้ธุรกิจท่องเที่ยวเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านระบบวิเคราะห์ข้อมูลท่องเที่ยวแบบครบวงจรและใช้ประโยชน์จากบริการดิจิทัลเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน	1. การมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐ ให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้วยระบบกลางที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ยุทธศาสตร์	ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)
	2. การยุติธรรม มุ่งเน้นการยกระดับการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมด้วยการบูรณาการข้อมูลและช่องทางการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกที่มี ความโปร่งใส สะดวก รวดเร็ว และเท่าเทียม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่าน ดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการ บริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐ ระดับท้องถิ่น	1. บริการพื้นฐาน (Common Services) และโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation) ที่มุ่งส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างไร้รอยต่อ ยุกระดับบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะการทำงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทโลกในการปฏิบัติงาน 2. ให้บริการประชาชนที่สะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ

นอกจากนี้แล้ว รัฐบาลยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลของประเทศไทย คือ “บริหารภาครัฐ สะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) บริการภาครัฐที่สะดวก

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่สะดวกแก่ผู้ใช้งาน ขั้นตอนเรียบง่าย ครบถ้วนไม่ซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา และสถานที่

(2) บริการภาครัฐที่โปร่งใส

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่โปร่งใส ตรวจสอบข้อมูลและการทำงานของรัฐบาลได้ รวมทั้งรองรับความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) บริการภาครัฐที่ทันสมัย

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐนำ นวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่มาพัฒนาบริการดิจิทัลที่เท่าทันต่อเหตุการณ์และความต้องการของประชาชนและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล

(4) บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ประชาชน

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่เข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงและสนองตอบความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม

2.1.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2570

แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเป็นกระทรวงที่มีศักยภาพในการประยุกต์และบริการภาคประชาชนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และการบริการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจะเห็นว่ากระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งในส่วนของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย

สารสนเทศ การบูรณาการข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ และการให้บริการแก่ประชาชน โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และการบริการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ดังนี้

ก.ผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข.บูรณาการข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

ค.พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ก้าวทันยุคดิจิทัล

ง.พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

จ.ให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อการรับรู้ของประชาชน

(3) เป้าหมาย

เป็นกระทรวงที่มีศักยภาพในการประยุกต์และบริการภาคประชาชนด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(4) กรอบยุทธศาสตร์

กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 8 กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
	กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุง พัฒนา หรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและ ทันสมัยมาใช้กับระบบงานดิจิทัลภายในองค์กร เพื่อรองรับการทำงาน แบบวิถีใหม่ (New Normal)
	กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการ ป้องกันและเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
ยุทธศาสตร์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำธรรมาภิบาล มาตรฐาน และข้อมูลเปิดภาครัฐด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบูรณาการข้อมูล แลกเปลี่ยน เชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบงาน ดิจิทัลภายในองค์กรและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว
	กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุน ส่งเสริม หรือปรับปรุง การใช้ทบทวนผู้ติดตามระเบียบ กฎหมายให้รองรับการบริการ การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการบริการและการรับรู้ ของประชาชนสู่บริการดิจิทัล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาช่องทางการให้บริการและระบบบริการประชาชนด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบคลังความรู้ และเผยแพร่ข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนรับรู้เข้าถึงได้โดยง่าย

2.1.7 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ โดยแผนงานดังกล่าว ได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ จำแนกตามรายสาขา ทั้ง 9 สาขา โดยในส่วนของสาขาสังคมและเทคโนโลยีนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และภารกิจเชิงส่งเสริม รวมทั้งได้กำหนดกรอบภารกิจของสาขาสังคมและเทคโนโลยีไว้ คือ ส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงให้มีการศึกษา วิจัย และสร้างเครือข่ายด้านยาและเวชภัณฑ์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ด้านสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึง

2.1.8 แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567

แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create Forest Plantations for Sustainability) และได้กำหนดตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ: การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม การปลูกและแปรรูปและสร้างสรรค์ผลเชิง บวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า	1. จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 60.8 ล้านบาทจากปีฐาน 2566 3. ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน 4. จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ
ความยั่งยืน: แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่ การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และ ขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อม ให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียว จากป่าเศรษฐกิจ	

(2) พันธกิจ

พันธกิจ (Mission) ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 6 พันธกิจ ดังนี้

ก.ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข.ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ค.ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์บริบทข้างเคียงของไทย

ง.เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

จ.สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน

ฉ.บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม

(3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis และ TOWS Matrix)

ในการดำเนินงานได้มีการระดมความคิดจากผู้บริหารทุกระดับ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ อ.อ.ป. โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ดังนี้

จุดแข็ง : Strength

S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC

S2 บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ

S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER

S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย
 S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์
 S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน
 S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้
 S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้
 ด้านเกษตรศาสตร์ ช่างบ้านของไทย

S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม

จุดอ่อน : Weakness

W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก
 W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ
 W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด
 W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ
 W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.
 W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร
 W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ

โอกาส : Opportunity

O1 ปริมาณการซื้อขายคาร์บอนเครดิตอยู่ในระดับต่ำไม่ถึง 1% เมื่อเทียบกับปริมาณ
 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกของไทย อ.อ.ป. จึงมีโอกาสนในการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้
 โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER (Thailand Voluntary Emission Reduction Program)
 และธุรกิจ บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต

O2 จากกระทรวงมหาดไทยจะจัดเก็บอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ปี 2567 โดย
 จะไม่มีการลดหย่อนจากที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่าหรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ และใน
 กรณีที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่า หรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ 3 ปีติดต่อกัน ในปีที 4
 จะต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้นอีก 0.3% ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์
 ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า

O3 จากการประกาศใช้กฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EU
 Deforestation Regulation: EUDR) กฎหมายของสหภาพยุโรป (อียู) ว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้
 ทำลายป่ามีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 29 มิ.ย. 2566 มีสาระสำคัญกำหนดให้ผู้นำเข้า ผู้ผลิตของอียูในสินค้า 7
 ประเภท ได้แก่ ยางพาราปาล์มน้ำมัน เนื้อมัน ไม้ กาแฟ โกโก้ ถั่วเหลือง และสินค้าปาล์มน้ำมัน บางรายการต้องยื่น
 Due Diligence statement รับรองว่า สินค้าดังกล่าวไม่ได้มาจากพื้นที่ที่มีการตัดไม้ทำลายป่า ส่งผลให้เพิ่ม
 โอกาสในการส่งเสริมและสนับสนุนประเทศไทยสามารถขยายตลาดยางพาราในสหภาพยุโรปได้มากขึ้น ทั้งนี้เป็น
 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อราคายางโดยตรง จะทำให้ยางพาราเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งไทยเป็นเพียง 1 ใน 2

ประเทศผู้ส่งออกยางของโลกทำให้เป็นโอกาสที่ อ.อ.ป. จะดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)

O4 จากที่นักท่องเที่ยวไทยปรับเปลี่ยนต่อเนื่อง คาดว่าปี 2567-2569 นักท่องเที่ยวไทยจะเดินทางในประเทศ 185 ล้านทริป (ข้อมูล 2 เดือนแรกปี 2567 นักท่องเที่ยวไทยมีจำนวน 33.0 ล้านทริปเพิ่มขึ้น 7.4%) และจะเพิ่มเป็น 200 ล้านทริป ในปี 2568 และ 220 ล้าน ทริปในปี 2569 โดย อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่ทั้งในเมืองหลัก (เชียงใหม่) และเมืองรอง (ลำปาง ตาก พิชญโลก กระบี่) ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างรายได้จากการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว (ร่วมกับเอกชนที่ทำธุรกิจที่พัก - ท่องเที่ยว)

O5 จากการเข้าร่วม COP26 ประเทศไทยมีเป้าหมายที่จะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2050 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2065 ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น (ผู้ออกตราสารหนี้ไทยรับความเสี่ยงจากการออก Green Bond ได้ประมาณ 5-6 ปี)

O6 การบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติ (FLEGT) ช่วยส่งเสริมการค้าไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่เป็นสมาชิกของสหภาพยุโรป อ.อ.ป. มีโอกาสขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ

O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน

O8 จากที่เทคโนโลยีดิจิทัลของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้าน AI

อุปสรรค : Treats

T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้น อัตราเงินเชื่อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าขึ้น

T2 นโยบายสิทธิมนุษยชน ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น

T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น

T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น

T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ออกเพื่อใช้ประโยชน์

T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI

T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว

T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่า เนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร

T9 นโยบายปัญหาหมอกควัน ห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวิธี

T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจจะส่งผลกระทบต่อ

การปลูกการทำให้การเก็บเกี่ยวผลผลิต

การวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

นำการวิเคราะห์ SWOT เป็นปัจจัยในการตัดสินใจว่าจะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตข้างหน้า ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อไป

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล

และบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
	S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC S2 บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย	W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chainยังขาดประสิทธิภาพ W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายนอก	S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์	W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป
	S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน	W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร
	S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ
	S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ ช้างบ้านของไทย	
	S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
	S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม	
โอกาส O	SO	WO
O1 บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต	กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
O2 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า	กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารจัดการช้างเลี้ยงของไทย	กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
O3 ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
O4 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความ	กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
	กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
		กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว O5 การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น O6 ขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน O8 โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	
อุปสรรค T	ST	WT
T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้นอัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น T2 นโยบายสิทธิมนุษยย์ ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ ออกเพื่อใช้ประโยชน์ T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศ	กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่าง ต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายให้ทันสมัย	กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการ จัดการภาวะวิกฤต กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

และต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่าเนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร T9 นโยบายปัญหาหมอกควันห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวฒันวิธี T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติอาจจะส่งผลกระทบต่อ การปลูก การทำไม้ การเก็บเกี่ยวผลผลิต		
---	--	--

กลยุทธ์เชิงรุก SO

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล และบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์เชิงรับ WT

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

(4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

SO1 ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์

- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากลทุกภูมิภาค
- พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผลผลิต/หน่วย เพิ่มขึ้น)

SO2 มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า
- จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น

SO3 มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต
- การเพิ่มขึ้นของ EBITDA

SO4 มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน

เป้าประสงค์

- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี
- การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

(5) ประเด็นยุทธศาสตร์

อ.อ.ป. ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ ดังนี้

ก. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
- กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

ข. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเผือกของไทย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิด ประสิทธิภาพและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

- กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

ค.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

- กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

ง.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

จ.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

- กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

ฉ.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

- กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

- กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

- กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

(6) ความเชื่อมโยงและสอดคล้องแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567 กับแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 มีรายละเอียดดังนี้

(6.1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

SO2 : มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

เชื่อมโยงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ : มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ : เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

SO3 : มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต

- องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วทันสมัย ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

- ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไขปรับปรุง
- บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่งคนดีและมีคุณภาพเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต
- มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อพัฒนาศูนย์นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

เชื่อมโยงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ เป้าประสงค์ : องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วทันสมัย ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน กลยุทธ์ : ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล โครงการ : พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

2.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลไว้ ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

โดยเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรม ป่าไม้ เพื่อให้ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ รวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น สำหรับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับนี้ มุ่งเน้นการวางรากฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต่อป่าไม้แม่นยำ

(2) พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป.

(2.1) F (Forward) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

(2.2) I (Innovation) สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมด้าน กระบวนการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

(2.3) O (Operational Excellence) บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

(3) เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2570 มีดังนี้

(3.1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 6.23 ล้านบาทจากปีฐาน 2566

(3.2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

(3.3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 365 คน และจำนวน บุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

ด้านการเปลี่ยนแปลง	เป้าหมายแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท ของ อ.อ.ป.	เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	ตัวชี้วัด
บุคลากรและเทคโนโลยี	เป้าหมายแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) 1. จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 62.3 ล้านบาทจากปีฐาน 2566	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 2. พัฒนางค์ความรู้และทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับองค์กร 3. EBITDA เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปีฐาน 2566	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 8 ระบบ 2. จำนวนบุคลากรที่ได้พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวนอย่างน้อย 500 คน 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา 4. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566
กระบวนการ	ปีฐาน 2566 เป้าหมายแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2567 – 2571 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา	4. กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้	1. ผลลัพธ์ของกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 16 กระบวนการ เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

(4) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ รวมทั้งการวิเคราะห์กล

ยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลดังนี้



(4.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการทางธุรกิจของ อ.อ.ป. และแนวโน้มของการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต รวมทั้งความรู้ความเข้าใจภัยคุกคามด้านอาชญากรรมทางไซเบอร์ และหลักเกณฑ์ของ สคร. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มความสามารถ และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.1.1) กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

(4.1.2) กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล

(4.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านดิจิทัลต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เป็นระบบ และสามารถทำซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการบริหารจัดการโครงการ หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. ไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.2.1) กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

(4.2.2) กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables

(4.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และทุกหน่วยงานของธุรกิจ หรือ “Digital Transformation” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ลดรายจ่าย และช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำข้อมูลจากระบบข้อมูลขนาดใหญ่มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือการบริการใหม่ จนก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์กร หรือการนำหุ่นยนต์อัตโนมัติเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานประจำวัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคลากรลงได้ เป็นต้น โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.3.1) กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

(4.3.2) กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

2.1.10 สถาปัตยกรรมองค์กร อ.อ.ป.

2.1.10.1 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ได้ทำการศึกษา ทบทวน สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ทราบถึงสถาปัตยกรรมในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งในส่วน of สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อนำมาออกแบบ สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be) ของ อ.อ.ป. ต่อไป โดยสามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1.10.1.1 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture)

- ควรกำหนด จัดทำทบทวนกระบวนการธุรกิจให้สอดคล้องและตอบสนองยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง อ.อ.ป.

- ควรกำหนด จัดทำกระบวนการธุรกิจแบบ End to End Process และกำหนดกระบวนการย่อยที่ตอบสนองข้อกำหนดแต่ละกระบวนการธุรกิจ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตระดับกระบวนการย่อย (Leading Indicator) และตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ประสิทธิผลแต่ละกระบวนการธุรกิจ (Lagging Indicator)

- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ปรับปรุงหรือสนับสนุนกระบวนการธุรกิจ ควรเป็นการพัฒนากระบวนการธุรกิจแบบ End to End Process และใช้กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์

- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงหรือสนับสนุนกระบวนการธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการการประเมินความคุ้มค่าการลงทุน/ การจัดลำดับความสำคัญการเลือกโครงการของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ การปรับปรุงยกระดับ อ.อ.ป. ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

- ควรขยายขอบเขตบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ครอบคลุมกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านสถาปัตยกรรมองค์กร/ แผนปฏิบัติการดิจิทัล/ การดำเนินการโครงการต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.10.1.2 สถาปัตยกรรมด้านระบบงาน (Application Architecture)

- ควรมีการปรับปรุง “ระบบบัญชี” ให้ครอบคลุมการใช้งาน โดยศึกษาความต้องการจากผู้ใช้งานเพิ่มเติมเพื่อให้ตรงกับความต้องการ

- มีแผนที่จะพัฒนาระบบงานเพื่อทดแทนการทำงานแบบเดิม (Manual) โดยมีการพัฒนาระบบ ERP (ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบ HR , ระบบบัญชี และระบบพัสดุ) และระบบ CRM

- ควรมีการพัฒนาระบบงานให้สามารถนำข้อมูลแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้ในแต่ละ Application (Data Sharing) เช่นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง Application ผ่าน Web Service

- ควรมีการจัดทำ Data Catalog และมีกำหนดมาตรฐานข้อมูลหลัก (Master Data) จัดเก็บที่ระบบใดและนำไปใช้ที่ระบบใดบ้าง ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการของระบบที่สามารถนำไปใช้งานกับระบบอื่นได้อีกด้วย (Reusability)

- ควรมีการจัดทำคู่มือควบคุมเพื่อเป็นมาตรฐานให้ “ผู้รับจ้าง” ปฏิบัติตามมาตรฐานกระบวนการพัฒนาระบบซอฟต์แวร์และมาตรฐานรับมือเพื่อบำรุงรักษาระบบซอฟต์แวร์

- ควรมีการจัดทำระบบ Single Sign On (SSO) และให้ทุกระบบงานทำการ Login ผ่านระบบ SSO เพื่อทำให้ง่ายต่อการจัดการสิทธิ์การใช้งานของแต่ละระบบงาน

- ระบบโปรแกรมประยุกต์ยังขาดการให้บริการในรูปแบบบูรณาการที่เป็นลักษณะ Omnichannel คือการให้บริการผ่านโปรแกรมประยุกต์ในบริการเดียวกันผ่านหลายช่องทาง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ามาใช้บริการ เช่น Website, Mobile Application, Conversational Platform และเชื่อมต่อข้อมูลบริการเข้าสู่ระบบภายในขององค์กร

- ระบบ Authentication (AD) ที่ใช้ระบบงาน Cisco Secure ACS จะมีการ End-of-Support ในวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2565 ซึ่งควรพิจารณาการเปลี่ยนหรือปรับปรุงเนื่องจาก ระบบงาน End-of-Support ไปแล้วจะเสี่ยงต่อภัยคุกคามเนื่องจากจะไม่มีการ Update เรื่องความปลอดภัยสำหรับระบบงานอีกต่อไป

2.1.10.1.3 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture)

- ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการข้อมูลสารสนเทศขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้มีมาตรฐานข้อมูลจัดเก็บครอบคลุมทั้งองค์กร โดยกำหนดมาตรฐานข้อมูลหลัก (Master Data) รวมถึงการพัฒนาระบบงานให้มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบอย่างเหมาะสม ข้อมูลมีคุณภาพ ความถูกต้อง และความทันสมัยของข้อมูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลร่วมกัน นอกจากนี้การพัฒนาจัดทำมาตรฐานข้อมูลยังส่งผลดีต่อการปรับเปลี่ยนด้านระบบงานที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

- ควรกำหนดหมวดหมู่ของข้อมูล (Data Category) ให้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น (1) กลุ่มกระบวนการนำองค์กรและการกำกับดูแล (2) กลุ่มกระบวนการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (3) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก (4) กลุ่มกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลผลิตสวนป่าไม้เศรษฐกิจ (5) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (6) กลุ่มกระบวนการจัดการแหล่งเรียนรู้เชิงสังคม เป็นต้น ความชัดเจนในการกำหนดหมวดหมู่ของข้อมูลจะส่งผลต่อการพัฒนาข้อมูล ได้แก่ (1) การพัฒนาแบบจำลองข้อมูลระดับหน่วยงาน (Enterprise Data Model) (2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับส่วนงาน ข้อมูลกับกระบวนการปฏิบัติงาน และ (3) ข้อมูลกับระบบงาน

- ควรกำหนดให้มีการบริหารควบคุมคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Management) อย่างเป็นระบบ กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลที่ยูนิฟายกับระบบงานโปรแกรมประยุกต์อย่างเหมาะสม การบริหารคุณภาพข้อมูลที่ดีต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่อไปนี้ (1) กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ครอบคลุม บทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ คุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล (2) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล (3) จัดให้มีการกำหนดคุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพที่ชัดเจนประกอบไปด้วย

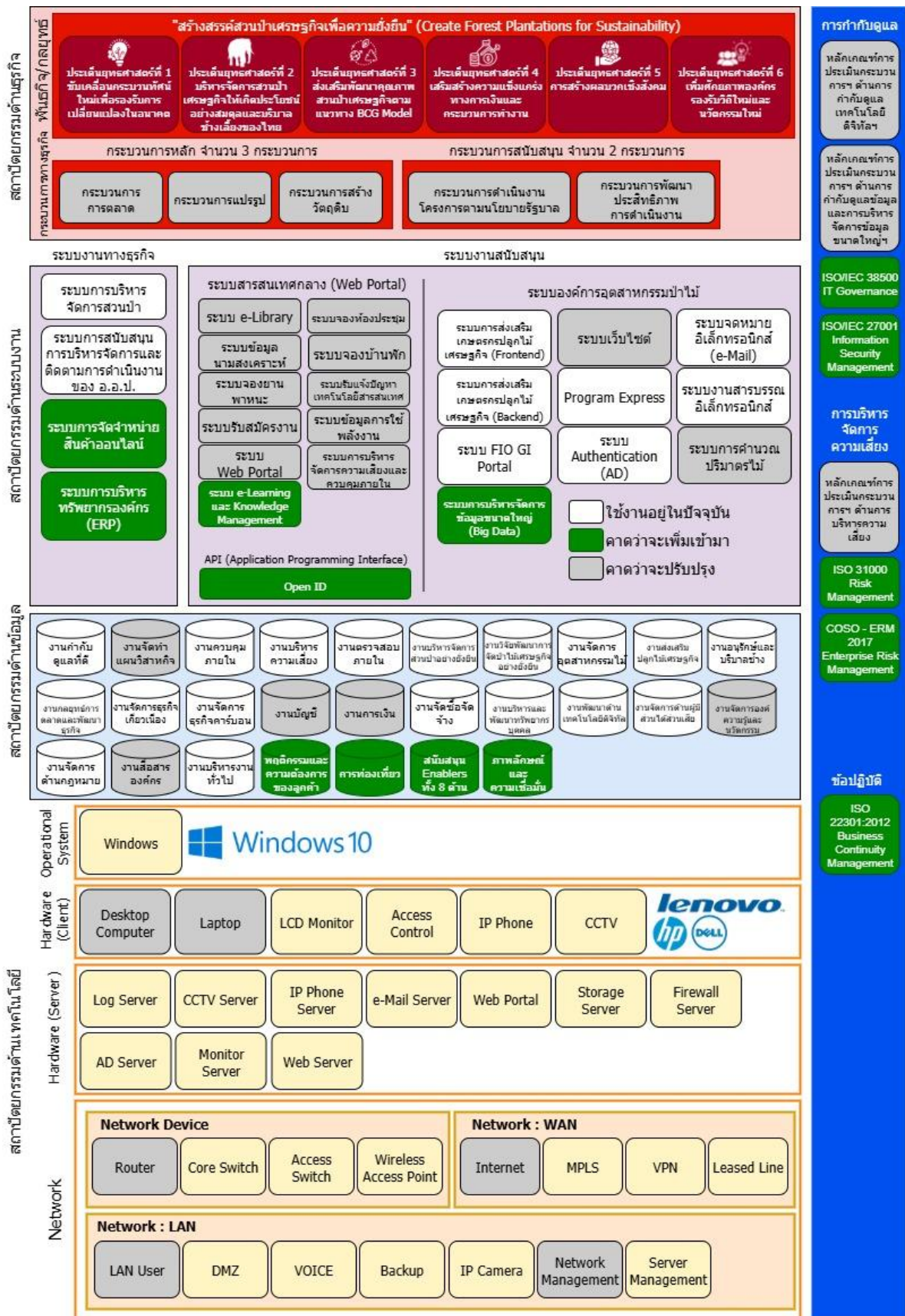
2.1.10.1.4 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture)

- ด้านระบบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล มีข้อเสนอแนะดังนี้ (1) ควรมีการ Update ระบบปฏิบัติการ ตลอดจนซอฟต์แวร์ ที่ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ (2) ควรมีนโยบาย ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติการ ทำลายข้อมูลภายในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้เหมาะสม และกำกับดูแลให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ควรพิจารณาความเหมาะสมการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของบุคลากรมาใช้งาน

- การวิเคราะห์ด้านระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย มีข้อเสนอแนะดังนี้ (1) ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่ใช้ระบบปฏิบัติการที่ล้าสมัยควรพิจารณาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (2) ควรพิจารณาการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายแบบเสมือนไฮเปอร์ไวเซอร์ในการจัดทำระบบ Private Cloud เพื่อช่วยลดงบประมาณการบำรุงรักษา การดูแลระบบ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งพิจารณาการใช้งาน Public Cloud ควบคู่กันไป

- การวิเคราะห์ด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (1) ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานทั้งสามด้าน ควรสรุปความต้องการแล้วจึงวางแผนทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างน้อย 3-5 ปี แล้วจึงจัดหาตามความเหมาะสม (2) หากมีการจัดหาอุปกรณ์เครือข่าย ควรมีแผนการใช้งานอุปกรณ์เครือข่ายด้วยเทคโนโลยีใหม่ เช่น เทคโนโลยี SDN มาปรับใช้กับเครือข่ายที่มีความสำคัญ (3) ควรเน้นการใช้งานเครือข่ายภายในแบบไร้สายให้มากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนเครือข่ายไร้สายให้รองรับเทคโนโลยี IEEE 802.11ax (WIFI generation ที่ 6)

2.1.10.2 สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be)



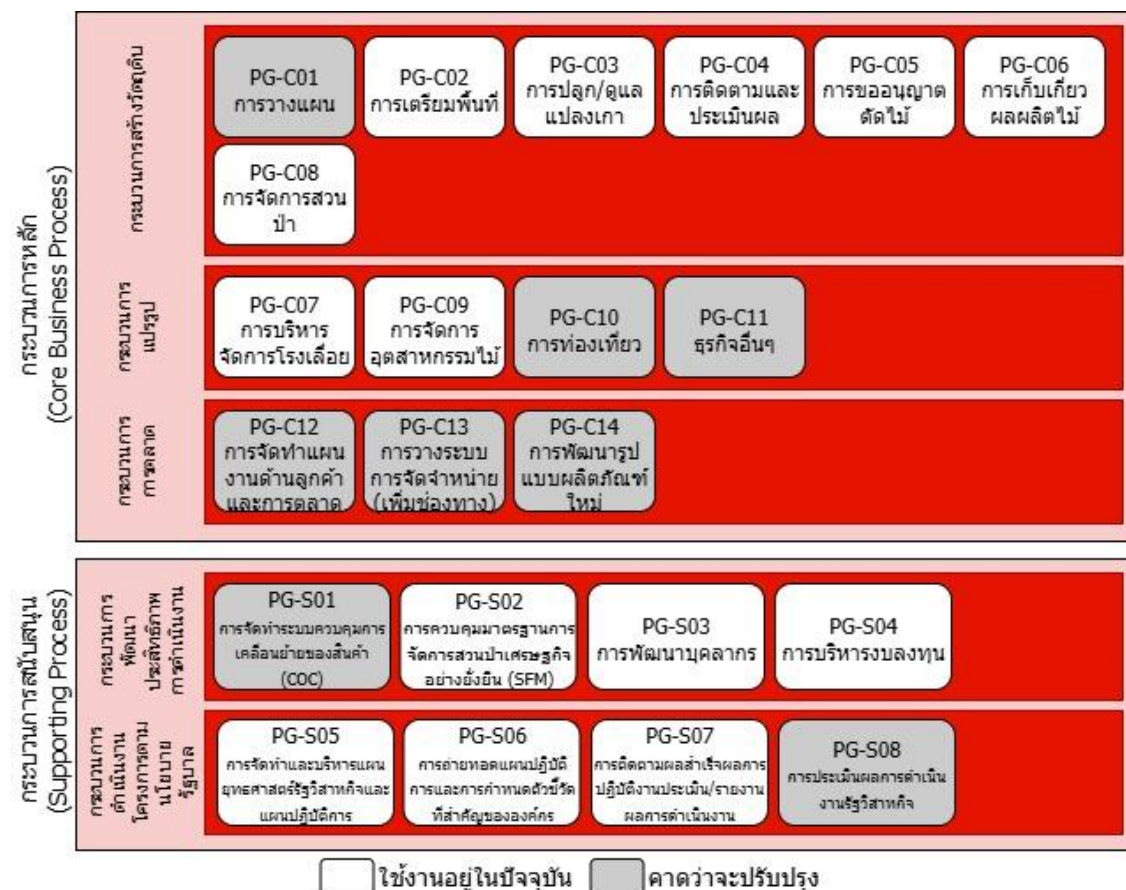
เป้าหมายสถาปัตยกรรมองค์กร สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตของ อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

(1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566

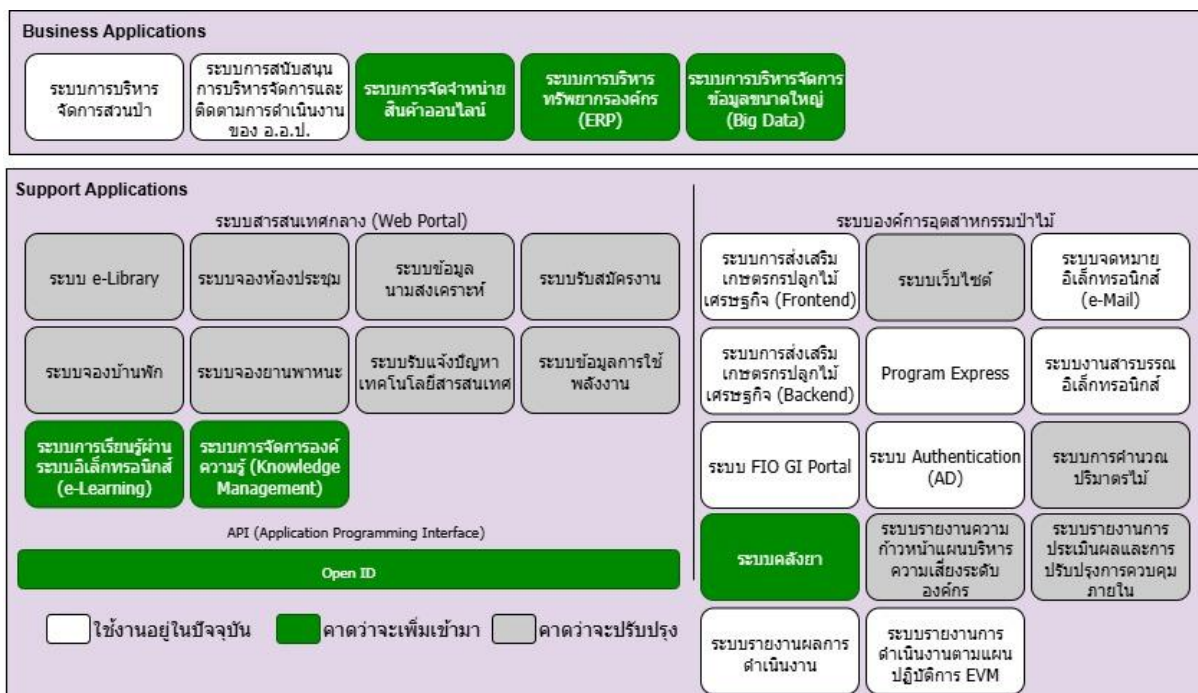
(2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

(3) พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 500 คน และจำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

2.1.10.2.1 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) จากการศึกษาสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจปัจจุบันของ อ.อ.ป. ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหลักการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ได้นำมาสู่การออกแบบสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจในอนาคตของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย กระบวนการที่คาดว่าจะปรับปรุง จำนวน 8 กระบวนการ แบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Core Business Process) จำนวน 6 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) จำนวน 2 กระบวนการ ดังนี้



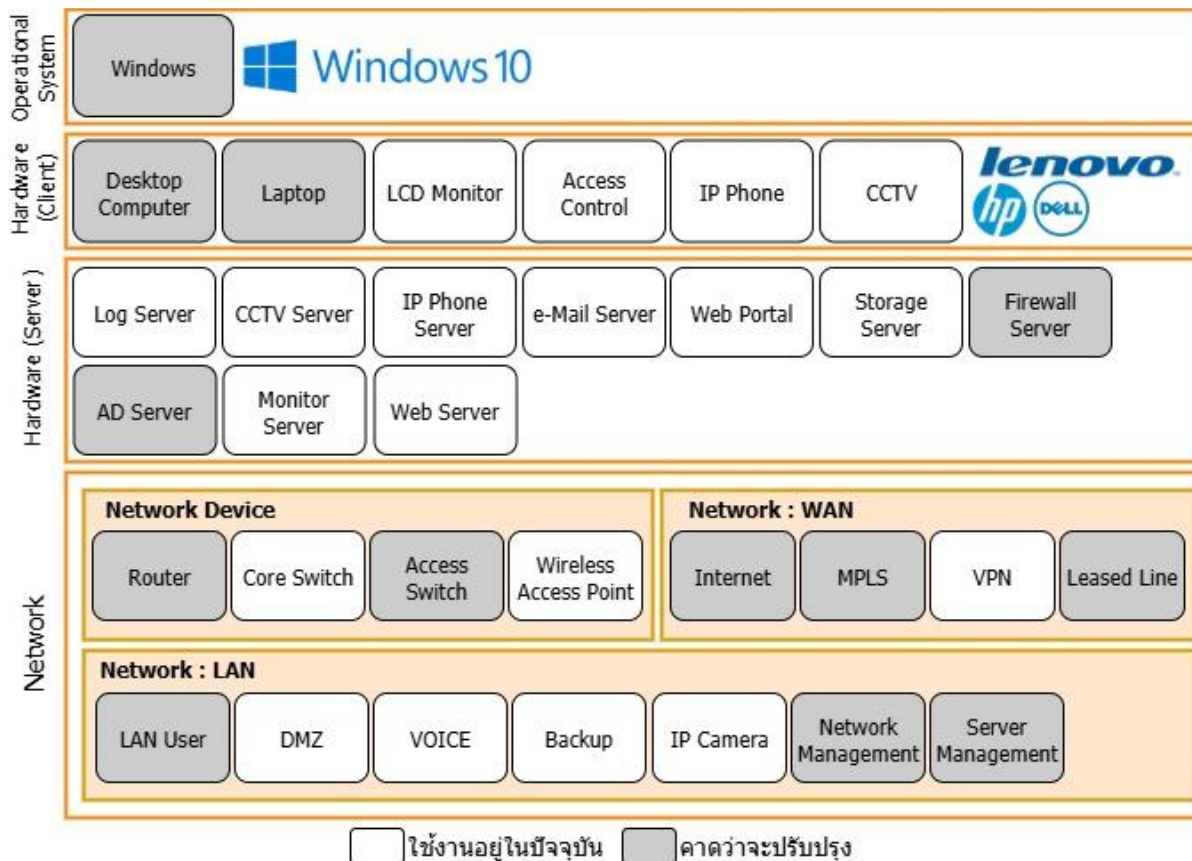
2.1.10.2.2 สถาปัตยกรรมด้านระบบงาน (Application Architecture) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) แอปพลิเคชันหลัก (Business Application) มีแอปพลิเคชันที่คาดว่าจะเพิ่มเข้ามา จำนวน 3 แอปพลิเคชัน ได้แก่ ระบบการจัดจำหน่ายสินค้าแบบครบวงจร ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร และระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร และ (2) แอปพลิเคชันสนับสนุน (Supporting Application) มีแอปพลิเคชันที่คาดว่าจะเพิ่มเข้ามา จำนวน 7 แอปพลิเคชัน ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง ระบบการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และระบบการคำนวณปริมาตรไม้



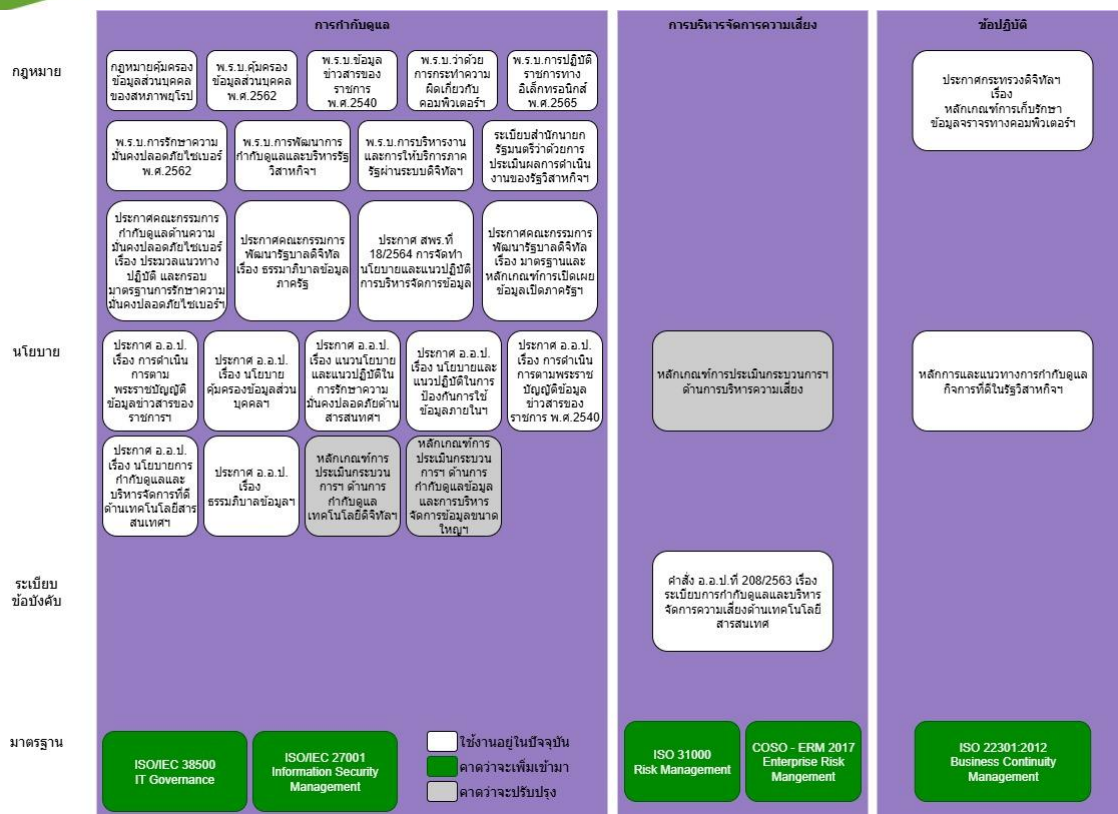
2.1.10.2.3 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture) จากการศึกษาประเด็นปัญหาด้านข้อมูลและหลักการด้านข้อมูลได้นำมาสู่การออกแบบสถาปัตยกรรมด้านข้อมูลในอนาคต เพื่อปิดช่องว่างด้านข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และให้ อ.อ.ป. มีข้อมูลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด โดยสามารถแสดงได้ดังนี้

2.1.10.2.4 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีในอนาคต ประกอบด้วย ระบบปฏิบัติการ (Operational System) ฮาร์ดแวร์ (Hardware Client) เครื่องแม่ข่าย (Hardware Server) เครือข่าย (Network) และสถานที่ (Location) ดังนี้

ภาพที่ 3-11 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีในอนาคตของ อ.อ.ป.



2.1.10.2.5 สถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture) การกำหนดสถาปัตยกรรมด้านความปลอดภัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การกำกับดูแล (Governance) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ (Compliance) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ทั้งด้านกระบวนการทางธุรกิจ การบริหารจัดการข้อมูล การพัฒนาแอปพลิเคชัน และการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน จะมีความปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายให้กับองค์กรตามมาในภายหลัง



2.1.11 แผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาได้ศึกษาแผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ในภาพรวมและในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนการจัดการองค์ความรู้ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

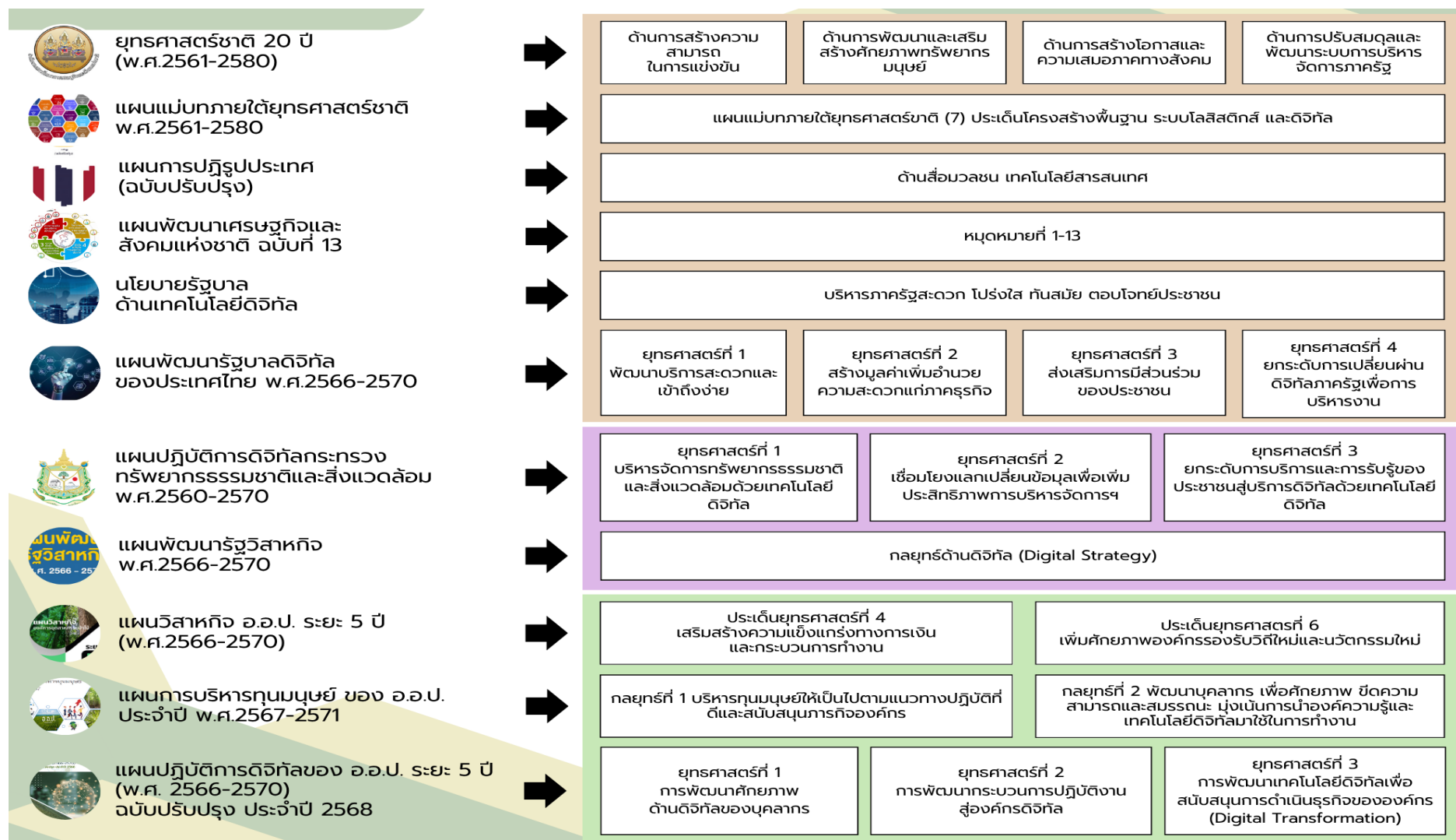
(1) แผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2567 – 2571

แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ และกลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร โดยจากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อส่งเสริมภารกิจและความสำเร็จขององค์กร เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการนำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ และกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและชีตความสามารถ ในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการพัฒนาองค์กรสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

แผนวิสาหกิจ	วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	HCM S01 เพื่อบูรณาการและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์		HRSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ใช้องค์ความรู้สร้างนวัตกรรม			HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี		HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับ	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด		บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล	บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด		ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย			ระดับการรับรู้การมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป	
ยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)	HRS1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร		HRS2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร			HRS3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี		HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับบุคลากร	
กลยุทธ์ (HCM Tactic)	กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนภารกิจองค์กร		กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน			กลยุทธ์ที่ 3 ปลุกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ		กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร	
แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	1. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร	2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Managment)	4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	5. โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร	6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	7. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของอ.อ.ป.	8. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	9. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร

โดยสรุป การดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มีความสอดคล้องกับทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก กล่าวคือ ในส่วนของปัจจัยภายในนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนช่วย สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด โดยในทุก ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์ล้วนมีบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง ช่วยในการบริหารจัดการงานประจำวันให้มีความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัจจัย ภายนอกนั้น จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลล้วนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานต่าง ๆ ของ รัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สะท้อนให้เห็นว่า ทุกหน่วยงานต่างตระหนักและ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น การดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลของ อ.อ.ป. จึงมีส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568



ความเชื่อมโยง แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี, สถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568



แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี
(พ.ศ.2566-2570)



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน
และกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1
เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 2
เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6
เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ที่ 1
เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติ

กลยุทธ์ที่ 2
ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 3
ปรับปรุงพัฒนาระบบหลักเกณฑ์
และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 4
เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 5
พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติ
ในทุกระดับ



สถาปัตยกรรมองค์กร
(Enterprise Architecture)
ของ อ.อ.ป.



สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ
(Business Architecture)

สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ
(Business Architecture)

สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ
(Business Architecture)

สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ
(Business Architecture)

สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ
(Business Architecture)



แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี
(พ.ศ. 2566-2570)
ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568



ยุทธศาสตร์ที่ 1
การพัฒนาศักยภาพ
ด้านดิจิทัลของบุคลากร

กลยุทธ์ 1.1
เสริมสร้างองค์ความรู้
และทักษะด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 1.2
บริหารอัตราค่าจ้าง
บุคลากรด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2
การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน
สู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 2.1
การพัฒนาระบบเทคโนโลยี
ดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ
ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2.2
การพัฒนาระบบการทางเทคโนโลยี
ดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables

ยุทธศาสตร์ที่ 3
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ
สนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
(Digital Transformation)

กลยุทธ์ที่ 3.1
การพัฒนาและยกระดับโครงสร้าง
พื้นฐานด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 3.2
การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อ
สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

ตารางความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์,กลยุทธ์ และโครงการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568

แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)	
	กลยุทธ์ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลัง บุคลากรด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทาง เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การดำเนินธุรกิจขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลตาม หลักเกณฑ์ Enables	กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบงาน/แอป พลิเคชันเพื่อสนับสนุน กระบวนการทางธุรกิจ
แผนประจำปี 66	-โครงการพัฒนาองค์ความรู้ ของบุคลากรด้านหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ		-โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำสถาปัตย- กรรมองค์กร (EA) ระยะที่ 2 อ.อ.ป.	-โครงการพัฒนาระบบบริหารความ มั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	-โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (จัดซื้อใหม่ และทดแทนอุปกรณ์ที่หมดอายุ) -โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ กระจายสัญญาณเครือข่ายของ สำนักงานกลาง -โครงการบำรุงรักษาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ -โครงการเข้าวงจรสื่อสารและ เชื่อมต่อสัญญาณเครือข่าย อินเทอร์เน็ต -โครงการจัดซื้อคอปเตอร์สำหรับ เครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS) -โครงการเช่าอุปกรณ์รักษาความ ปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone)	
แผนประจำปี 67	-โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับ ทุกส่วนขององค์กร และทุก	-โครงการเพิ่มทักษะบุคลากร ด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่	-โครงการจัดทำมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ของ อ.อ.ป.	-โครงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และจัดทำแผนการสื่อสาร กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	-โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ กระจายสัญญาณเครือข่ายของ สำนักงานกลาง	-โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากร องค์กร (ERP) เพื่อทดแทนระบบ Back Office

แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)	
	กลยุทธ์ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลัง บุคลากรด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทาง เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การดำเนินธุรกิจขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลตาม หลักเกณฑ์ Enables	กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอป พลิเคชันเพื่อสนับสนุน กระบวนการทางธุรกิจ
	ส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) -โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของ อ.อ.ป.			-โครงการบริหารจัดการการเลือกใช้ เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan) -โครงการพัฒนาระบบบริหารความ มั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	-โครงการบำรุงรักษาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ -โครงการเข้าวงจรสื่อสารและ เชื่อมต่อสัญญาณเครือข่าย อินเทอร์เน็ต -โครงการเข้าอุปกรณ์รักษาความ ปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone)	-โครงการปรับปรุงระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูล Carbon Credit -โครงการจัดหาระบบการจัดจำหน่ายสินค้า ออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป. -โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบการคำนวณ ปริมาตรไม้ท่อนเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่ ประชาชน -โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศกลาง (Web Portal) ระยะที่ 2
แผนประจำปี 68	-โครงการพัฒนาองค์ความรู้ ด้านกฎหมายดิจิทัล -โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านการบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูล และการ ดำเนินงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงาน และการกำกับดูแล ข้อมูล และการบริหารจัดการ ข้อมูลขนาดใหญ่	-โครงการเพิ่มทักษะบุคลากร ด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่	-โครงการพัฒนากระบวนการทาง เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนธุรกิจของ อ.อ.ป. (Digital Transformation Roadmap)	-โครงการประเมินผลความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดี ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของ อ.อ.ป. -โครงการพัฒนาระบบบริหารความ มั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	-โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (จัดซื้อใหม่ และทดแทนอุปกรณ์ที่หมดอายุ) -โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ กระจายสัญญาณเครือข่ายของ สำนักงานกลาง -โครงการบำรุงรักษาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	-โครงการปรับปรุงระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูล Carbon Credit -โครงการจัดหาระบบการจัดจำหน่ายสินค้า ออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป. -โครงการพัฒนาระบบการจัดการองค์ ความรู้ (KMs) และนวัตกรรม (Innovation) -โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลกลางและระบบ การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่

แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)	
	กลยุทธ์ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลัง บุคลากรด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทาง เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การดำเนินธุรกิจขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลตาม หลักเกณฑ์ Enables	กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอป พลิเคชันเพื่อสนับสนุน กระบวนการทางธุรกิจ
	-โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านการบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศ				-โครงการเชื่อมโยงจรรยาบรรณและ เชื่อมต่อกับสัญญาณเครือข่าย อินเทอร์เน็ต -โครงการเข้าอุปกรณ์รักษาความ ปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone)	
แผนประจำปี 69	-โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านการบริหาร จัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความพร้อมใช้งาน	-โครงการเพิ่มทักษะบุคลากร ด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่		-โครงการพัฒนาระบบบริหารความ มั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	-โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ กระจายสัญญาณเครือข่ายของ สำนักงานกลาง -โครงการบำรุงรักษาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ -โครงการเชื่อมโยงจรรยาบรรณและ เชื่อมต่อกับสัญญาณเครือข่าย อินเทอร์เน็ต -โครงการเข้าอุปกรณ์รักษาความ ปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone) -โครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์สำหรับ ออกแบบกราฟิก	-โครงการปรับปรุงระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูล Carbon Credit -โครงการจัดหาระบบการจัดจำหน่ายสินค้า ออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป. -โครงการพัฒนาระบบคลังยา (สถาบันค ชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ)
แผนประจำปี 70	-โครงการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านการจัดการการ ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	-โครงการเพิ่มทักษะบุคลากร ด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่		-โครงการพัฒนาระบบบริหารความ มั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	-โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ กระจายสัญญาณเครือข่ายของ สำนักงานกลาง	-โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากร องค์กร (ERP) เพื่อทดแทนระบบ Back Office

แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)	
	กลยุทธ์ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลัง บุคลากรด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทาง เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การดำเนินธุรกิจขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลตาม หลักเกณฑ์ Enables	กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบงาน/แอป พลิเคชันเพื่อสนับสนุน กระบวนการทางธุรกิจ
					-โครงการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ -โครงการเข้าวงจรสื่อสารและเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต -โครงการจัดซื้อคอปาคิเตอร์สำหรับเครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS) -โครงการเข้าอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone)	-โครงการปรับปรุงระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูล Carbon Credit -โครงการจัดหาระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป. -โครงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
เป้าหมายตาม ตัวชี้วัดปี 2570	จำนวนบุคลากรที่ได้พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวนอย่างน้อย 500 คน	สามารถควบคุมให้มีบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา	EBITDA เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปีฐาน 2566	กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้		
เป้าหมายตามแผน 5 ปี		จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา	จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น	ผลลัพธ์ของกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 16 กระบวนการ	จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่า	การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 62.3 ล้านบาทจากปีฐาน 2566

แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)	
	กลยุทธ์ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้ และทักษะด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลัง บุคลากรด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทาง เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การดำเนินธุรกิจขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลตาม หลักเกณฑ์ Enables	กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้าง พื้นฐานด้านดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบงาน/แอป พลิเคชันเพื่อสนับสนุน กระบวนการทางธุรกิจ
			(ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ)	เป็นไปตามเป้าหมายและ ตัวชี้วัด ซึ่งสนับสนุนต่อ เป้าหมายด้าน people และ Technology ด้วย	เศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ)	

2.2 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2567)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ไว้ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล หัวข้อการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) โดย อ.อ.ป. ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับ	แนวทางการดำเนินงาน
ระดับ 1	มีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับ 2	มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย - มีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วน ขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วน ของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology) - มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เติบโตตามศักยภาพของ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย - การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) - การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) - การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) - การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) - การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) - การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) - ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ - การดำเนินการให้มีการปฏิบัติการ หรือการประกอบธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	แนวทางการดำเนินงาน
	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 3- 5 ปี
ระดับ 3	มีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
ระดับ 4	มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับ 5	มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผล (outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและ ทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

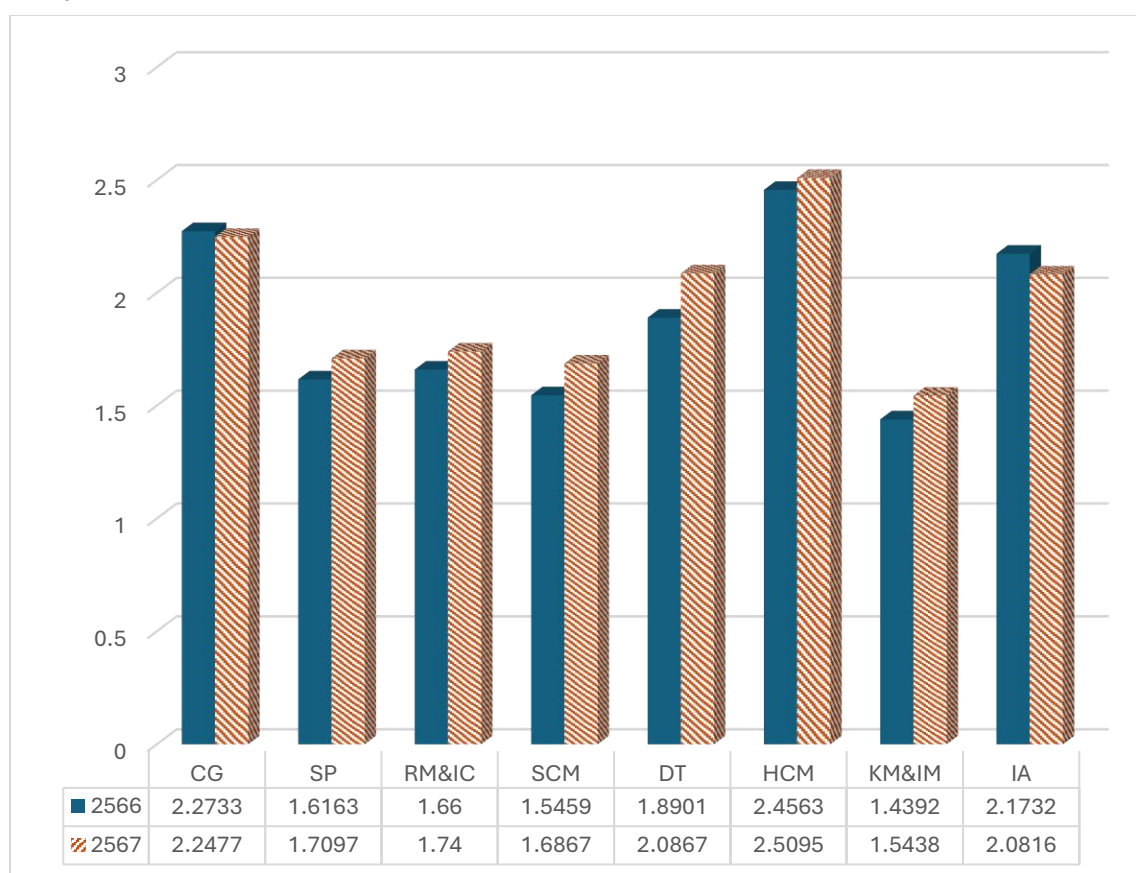
2.2.1 การศึกษารายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2566 พบว่า อ.อ.ป. ได้รับคะแนนอยู่ที่ระดับ 1.9507 โดยด้านที่ได้รับคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ รองลงมา คือ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามลำดับ

ตารางสรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป.

หัวข้อ	คะแนนที่ได้	
	2566	2567
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.2733	2.2477
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	1.6163	1.7097
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.6600	1.7400
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)	1.5459	1.6867
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	1.8901	2.0867
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.4563	2.5095
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.4392	1.5438
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	2.1732	2.0816
คะแนนเฉลี่ย	1.8818	1.9507

แผนภูมิ สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2567 ของ อ.อ.ป.



2.2.2 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร ประจำปี 2567

2.2.2.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) รัฐวิสาหกิจควรนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรทั้งหมดตามเกณฑ์ SEAM ที่ได้กำหนดไว้นามาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริง (Deploy) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

(2) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วน เพื่อสามารถใช้ติดตามผลสำเร็จ ในการบรรลุเป้าหมายของแผนงานได้อย่างชัดเจน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชีอย่างครบถ้วนทุกแผนตามที่เกณฑ์กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ เพื่อผลักดันให้ผลดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของทุกแผนอย่างครบถ้วน

(3) รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรม ซึ่งคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอทั้งปี โดยทุกกิจกรรมที่จัดต้องสามารถเชื่อมโยงกับพฤติกรรมพึงประสงค์ ที่กำหนดในคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจน

(4) รัฐวิสาหกิจควรนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม และด้านการพัฒนาความยั่งยืนที่ได้กำหนดไว้นามาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริง (Deploy) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2.2.2.2 การแผนเชิงกลยุทธ์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาว ควรมีการแสดงรายละเอียดปัจจัยนำเข้าที่ใช้การรวบรวม และผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเฉพาะการวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นของปัจจัยนำเข้า ถึงผลกระทบที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) รวมถึงการนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ SWOT (Fact Based) เพื่อแสดงให้เห็นถึงที่มา รวมทั้งการนำข้อมูลคู่เทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ นอกจากนี้ในการนำข้อมูล SWOT ไปใช้วิเคราะห์สามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ที่ต้องสามารถอธิบายที่มาของการวิเคราะห์ และแสดงความเชื่อมโยงกับ SWOT ได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะ SC นั้นสามารถเกิดได้ทั้งจากมุมมองในทุกมิติของ SWOT มิใช่เพียง W

และ T เท่านั้น รวมทั้งการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ (Core Competency: CC) ที่ต้องวิเคราะห์ที่มาและคู่แข่งได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถขององค์กรที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่นและยากที่จะลอกเลียนแบบได้

(2) การทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ รวมถึงผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำมาประกอบการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) โดยต้องทำการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งต้องทำการระบุปี ที่จะบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะได้ชัดเจน และทำการกำหนดมุมมองในการบรรลุ ในแต่ละมิติ รวมถึงเป้าหมายการบรรลุต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ให้สอดคล้องกับภารกิจ บริบท ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถแสดงถึงการถ่ายทอดสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

(3) การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ซึ่งต้องแสดงได้ถึงเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันไปถึงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน โดยจำเป็นต้องทำการกำหนด Business Model ออกเป็น 3 Business Model ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ รวมถึงประเด็นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงของแต่ละระยะได้อย่างสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

(4) การกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ โดยกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ/แผนดำเนินงานประจำปี ต้องมาดำเนินการได้ตามกรอบเวลาในการดำเนินการ และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการครบทุกแผน รวมทั้งการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน การประเมินระดับความรุนแรงหากการควบคุมภายในไม่เพียงพอ และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงของแผนงานโครงการและนำเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และความเสี่ยงระดับสายงาน

2.2.2.3 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ออป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) ระบบแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร ควรมีการเชื่อมโยงผลการบริหารความเสี่ยง ของแต่ละสายงานเข้ากับระบบแรงจูงใจที่เป็นรางวัลพิเศษ (Extra Incentive) โดยนำผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานมาประกอบ ซึ่งสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาการมอบรางวัลให้กับสายงานที่มีผล การบริหารความเสี่ยงดีเด่นในแต่ละปี โดยหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลควรมีรายละเอียด เช่น การให้ความร่วมมือของสายงานเจ้าของความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงของสายงานทั้งมุมมองของ Risk Appetite ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง (โอกาส x ผลกระทบ) และการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงาน เป็นต้น โดยการมอบรางวัลอาจจะเป็นใน

รูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานให้มีความชัดเจนก่อน ทำการเชื่อมโยงแรงจูงใจ

(2) การกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง ในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบของสาเหตุ ที่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ ที่มาในการนำไปกำหนดน้ำหนักของแต่ละสาเหตุได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้อย่างครบถ้วนทุกสาเหตุที่สำคัญ

(3) การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรมีการระบุปัจจัยนำเข้า ในการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เช่น ความสามารถในการดำเนินงานภายในระยะที่กำหนดในปีที่ผ่านมา คุณภาพในการดำเนินงาน (ถูกต้อง ครบถ้วน) และความเห็นจากผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ก่อนและหลังการทบทวนที่ชี้ชัด ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนใดบ้าง ซึ่งนำมาสู่ผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพมากขึ้นอย่างไรบ้าง

(4) การพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อน ของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และความผันผวน รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

2.2.2.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้ขึ้น ได้แก่

(1) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงาน เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์ Value Chain หรือรายละเอียดงาน (Job Description) ของแต่ละส่วนงานเพื่อกำหนด 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และ 4) ประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อแต่ละส่วนงาน โดยการกำหนดข้อมูลทั้ง 4 หัวข้อดังกล่าวให้ครบถ้วนทุกส่วนงานขององค์กร และนำข้อมูลจากทุกส่วนงานมาหารือร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำนโยบายด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ

- การจัดทำแนวทางเพื่อกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) ของแต่ละส่วนงาน และดำเนินการสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้แต่ละส่วนงานวิเคราะห์การกำหนดระดับ ที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) เพื่อใช้สำหรับจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละส่วนงาน และดำเนินการวิเคราะห์รวบรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่คล้ายคลึงกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี โดยทุกส่วนงานจะต้องมีบทบาทเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนทุกส่วนงาน

(2) การมุ่งเน้นลูกค้าที่ อ.อ.ป. ได้แก่

- การวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าของธุรกิจจากตัวแปรที่หลากหลาย เช่น ตัวแปร ด้านพฤติกรรม ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น และดำเนินการจัดทำข้อมูล กลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ที่แสดงรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มลูกค้าตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนก โดยจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้าให้ครบถ้วนทุกกลุ่มที่ธุรกิจจำแนกไว้

- การวิเคราะห์ Customer Journey ของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่ธุรกิจจำแนกไว้ เพื่อศึกษา จุด Touch Point ระหว่างลูกค้าและธุรกิจ และกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าให้ครบถ้วนตาม Touch Point ที่สำคัญระหว่างลูกค้าและธุรกิจ รวมถึงการจัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเสียงของลูกค้าแต่ละช่องทาง และกำหนดผู้รับผิดชอบและความถี่ในการรวบรวมเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าของธุรกิจ

- การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ ความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของธุรกิจ อย่างครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ทั้งนี้ ธุรกิจต้องศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด โดยวิเคราะห์ให้เห็นข้อมูลเชิงลึก (Insight) จนได้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนมีแนวทางดำเนินการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง หรือที่มีต่อ คู่เทียบในบริบทการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

2.2.2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture Security Architecture และภาพในอนาคตในการ

นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) และควรมีการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัล รวมถึงการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยต้องสามารถกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology ออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถประเมินและติดตามผลได้ รวมถึงมีการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในเชิงปริมาณที่สะท้อนให้เห็นผลดำเนินงานที่สำคัญของธุรกิจที่ยั่งยืน เช่น การให้บริการประชาชน การอำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กร

(2) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ควรกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมถึงแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection) โดยควรมีกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก เช่น การระบุคู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพ ข้อมูลที่ต้องการเชื่อมโยง กำหนดวิธีการ ช่องทาง เป็นต้น รวมถึงเครื่องมือต่างๆในเชื่อมโยง/เปิดเผยข้อมูล และมีการทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลในปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์ความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ และเพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการรักษาระดับความสัมพันธ์ หรือลด/เลิกความสัมพันธ์

(3) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการอย่างครบถ้วนทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งมีการสื่อสารถ่ายทอดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ โดยมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน และแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการอย่างครบถ้วน ตลอดจนมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.2.2.6 การบริหารทุนมนุษย์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การสอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดมีคุณภาพและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ/แผนงานของสายงาน/หน่วยงาน และภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ รวมถึงใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทีมงาน/หน่วยงาน และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(2) การกำหนดกลุ่มและส่วนบุคลากรในการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ชัดเจน และควรนำความเห็น/ความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนา

รวมถึงใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(3) การกำหนดปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร และการเสริมสร้างเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)

2.2.2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ของ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การจัดการความรู้ อ.อ.ป. ได้แก่

- การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ควรมีความชัดเจนที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดการความรู้ยังขาดความเชื่อมโยงกับแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ

- การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการ จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) รวมถึงควรมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ

(2) การจัดการนวัตกรรม ได้แก่

- การจัดทำรายละเอียดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ เช่น กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน นอกจากนี้ ต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภายในและภายนอกที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสาร/และความถี่ในการสื่อสาร/ถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านการจัดการนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจในประเด็นต่างๆ และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านนวัตกรรมด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงประเด็นจากการวิเคราะห์มาสู่การกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้ง มุ่งเน้น การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดค่าเป้าหมาย โดยเทียบกับคู่เทียบ/คู่แข่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

- การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ระบบนิเวศนวัตกรรมขององค์กรที่เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อน การจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมคำอธิบายความสัมพันธ์ และระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถประยุกต์ใช้แบบจำลองสเตจเกท (Stage - Gate Model) ในการออกแบบกระบวนการได้

- การทบทวนและระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน ที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม และวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะดังกล่าว (Competency Gap) รวมทั้งการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) สำหรับคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

2.2.2.8 การตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการตรวจสอบภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยตรวจสอบภายในควรมีบทบาทในการสอบทาน และยกระดับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางทั้ง 7 Enabler ตามที่ สคร. กำหนดและมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

(2) หน่วยตรวจสอบภายในควรมีการทบทวนทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ ในอนาคต เพื่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาทักษะดังกล่าวให้ทันต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทักษะ ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และการสอบทานความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

(3) การวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาจากแผนวิสาหกิจ และแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ตามฐานความเสี่ยงองค์กร รวมถึงการประเมินความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงโอกาสในการเกิดทุจริต

(4) คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยตรวจสอบภายในควรมอบข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์/เชิงนโยบายต่อฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดการยกระดับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า มีประเด็นหลักที่ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ ประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และสรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

2.2.3.1 ประเด็นหลักที่ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ มีดังนี้

(1) อ.อ.ป. มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) อ.อ.ป. มีการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(3) อ.อ.ป. มีการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(4) อ.อ.ป. มีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(5) อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(6) อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(7) อ.อ.ป. มีการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(8) อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(9) อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

2.2.3.2 ประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ มีดังนี้

- (1) อ.อ.ป. ควรมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (Digital Roadmap and Action Plan) ให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology
- (2) อ.อ.ป. ควรมีกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology
- (3) อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน พัฒนาระบบ การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
- (4) อ.อ.ป. ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) ที่ครอบคลุมระบบงาน ที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์)
- (5) อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
- (6) อ.อ.ป. ควรมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- (7) อ.อ.ป. ควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วน สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.2.3.3 สรุปข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

- (1) อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจในการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง People Process Technology ออกมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถประเมินและติดตามผลได้ รวมถึงเป้าหมายของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรควรถูกยกระดับให้เป็นเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์องค์กร
- (2) อ.อ.ป. ต้องคำนึงถึงการดำเนินการให้มีการประกอบธุรกิจ หรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 รวมถึงแนวทางจากมาตรฐานสากลอย่างกรอบการบริหารความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ NIST Cybersecurity Framework เวอร์ชัน 2.0 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) นำมาใช้เป็นแนวทาง ในการประเมินหน่วยงานที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ (CII) อย่างไรก็ตาม พบว่ารัฐวิสาหกิจบางแห่งยังมีช่องว่าง (GAP) ในการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางของ

NIST 2.0 ในภาพรวม เช่น ขาดการวางระบบงานที่ชัดเจนในการประเมินความเสี่ยง การป้องกันภัยคุกคาม การตรวจจับและตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงการฟื้นฟูระบบหลังเกิดเหตุ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ Cloud Computing Services เพื่อลดการลงทุน Data Center การใช้ Big Data, Data Analytics และ AI เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ Digital Outsource เพื่อลดปัญหา การขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าการลงทุน ความมั่นคงปลอดภัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(4) อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการให้ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินผล รวมถึง ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน ตลอดจนมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้ และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

(5) อ.อ.ป. ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการใช้ฐานข้อมูลของประชาชนให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการให้บริการ และการระบุตัวตนของผู้ใช้บริการ อาจผลักดันให้เป็นการกำหนด เป็นตัวชี้วัดร่วมในการดำเนินการร่วมกันในส่วนการประเมินผลการดำเนินงาน (KPIs) ของรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการประชาชน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจที่มีการใช้ข้อมูลประชาชนในการให้บริการ ควรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีแนวทางในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อป้องกันและไม่ให้เกิดการรั่วไหล (Data leakage) ของข้อมูลประชาชน

2.2.4 สรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน มีดังนี้

2.2.4.1 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)

อ.อ.ป. มีการกำหนดกำหนดกรอบทิศทางกำกับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส กำหนดกรอบการกำกับการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึง มีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม

รวมถึงควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรและนโยบายต่างๆ ตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในบางส่วน อย่างไรก็ตามควรมีการกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงควรมีรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology อย่างชัดเจน

2.2.4.2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพ ในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วน ของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture และ Security Architecture และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ กับทุกส่วนขององค์กร (To be) บางส่วน อย่างไรก็ตามควรมีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงควรมี การกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับ ใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology อย่างชัดเจน

อ.อ.ป. มีการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารจัดการข้อกำหนดและความต้องการ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของโครงการ การกำหนดแนวทางในการทบทวนหลังจากการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น มีแนวทาง ปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการ ประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบ หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการจัดการด้านคุณภาพด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น กำหนดขอบเขต การ จัดการด้านคุณภาพ กำหนดมาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพ โดยมีแนวทางการเลือกเครื่องมือ/เทคนิคการจัดการ ด้านคุณภาพที่ชัดเจน และ การตรวจสอบด้านดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit อย่างไรก็ตามควรมี แนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยให้มี การจัดทำ Quality Management Plan พร้อมทั้งการกำหนด บทบาท หน้าที่ ความ

รับผิดชอบ และอำนาจ การตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม และ การจัดทำ QMS Good Practices โดยให้มีเนื้อหาและ กระบวนการให้ครบถ้วน

2.2.4.3 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

อ.อ.ป. มีการออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน เช่น การกำหนดข้อมูลของ องค์กร ที่สามารถเปิดเผย จัดประเภทข้อมูล/สารสนเทศขององค์กร แลกเปลี่ยนข้อมูล/เปิดเผยข้อมูล กับ หน่วยงานอื่น กำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจต่อการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ กำหนดแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection) อย่างไรก็ตาม ควรอย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดกระบวนการออกแบบ ความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) มีการกำหนดนโยบาย/ แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทบพวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยกำหนด เป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (เน้นทบทวนสถานะความสัมพันธ์ในปัจจุบัน)

2.2.4.4 การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูล ขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)

อ.อ.ป. มีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ของ องค์กร เช่น กระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้าง ในการกำกับดูแลข้อมูล ที่ครบถ้วน นโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการ บริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร มีการวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล และ มีการวัด ความคุ้มค่าในการบริหารจัดการข้อมูล ที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องบางส่วน อย่างไรก็ตามควรมีการกำหนด กระบวนการดำเนินการ ด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรให้มีแนวทาง ปฏิบัติ อย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีแนวทางและกระบวนการในด้านการวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้ชัดเจน

2.2.4.5 การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร ให้มีแนวทางปฏิบัติ อย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมึ การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ การ ควบคุมการเข้าถึง การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ของระบบเครือข่ายสื่อสาร การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดหา และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก การป้องกัน โปรแกรมไม่ประสงค์ดี การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต การรักษา ความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศ และการบริหารจัดการภัยแล เป็นต้น รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรบางส่วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบางส่วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึง แนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควรมี การวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติ อย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการ จัดทำโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การ ประเมินความเสี่ยง (risk assessment) รวมถึงจัดทำ/ทบทวนขอบเขตของระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศขององค์กร รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึง ควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์ การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมี การวางแผน จัดตั้ง นำไปปฏิบัติ และรักษาให้คงไว้ตามแผนการตรวจประเมิน การกำหนดเกณฑ์การตรวจประเมิน และขอบเขตการประเมินแต่ละครั้ง การคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและ ดำเนินการตรวจประเมินที่มีความเป็นกลาง และเป็นธรรม การรายงานผลการตรวจประเมินเสนอต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตามควรมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และสื่อสาร/ถ่ายทอด แนวทางปฏิบัติแบบเดียวกัน ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการ รับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผล ของกระบวนการ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.2.4.6 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็น ระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการจัดทำ ทะเบียนรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สิน การยกเลิกและการเรียกคืนทรัพย์สิน การ

บำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (end of support) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมถึงควมมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมี การจัดทำ/ทบทวน minimum baseline standard บางส่วน การจัดการการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ และระบบงาน (system configuration version control) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร บางส่วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบางส่วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควมมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมี การแก้ไขปัญหาและกู้คืนความเสียหายที่เกิดขึ้นจาก Incident, Problems และ Service requests การสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Incident หรือ Service requests บางส่วน รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรบางส่วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบางส่วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควมมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เช่น การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของระบบงาน การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและฝึกอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการทดสอบ ปรับปรุง และการสอบทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามควมมีการกำหนดกระบวนการ

บริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มี การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (business impact analysis) ให้ครบถ้วนทั้ง 8 เกณฑ์ ให้ครบถ้วน

2.2.4.7 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

อ.อ.ป. มีการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติในการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด อย่างไรก็ตามควรมีการกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้มีแนวทางปฏิบัติ อย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีวัฏจักรของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) ประกอบด้วย การจัดซื้อ (Procurement) การรีไซเคิลและการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycle & Reuse) การกำจัด (Disposal) การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing) ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computing) แบ่งเป็น Desktop และ Mobile คอมพิวเตอร์ในแต่ละหน่วยงาน (Departmental Computing) การพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง (Printing and Consumables) ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing) ประกอบด้วย Data Center ICT Equipment, Data Center Environmental, Networking & Communications, Outsourcing & Cloud, Software Architecture การบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวางแผนรองรับทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใกล้จะสิ้นสุดตามอายุการใช้งาน (end of life) หรือสิ้นสุดการใช้งาน (end of support) รวมถึงมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงควรมีการวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่ครบถ้วนสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.2.5 ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จากการศึกษาระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พบว่า ในปี 2568 อ.อ.ป. มีความพร้อมด้านการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล อยู่ในระดับที่ 2 โดยมีคะแนนรวม 30.93% เมื่อเทียบกับหน่วยงานในระดับเดียวกัน คะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของหน่วยงานระดับกรมที่จัดทำบริการเป็นหลักและ ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. อยู่ระดับที่ 2 Developing โดยตัวชี้วัดที่โดดเด่นที่สุดคือ ตัวชี้วัดที่ 6 โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure & Efficient Infrastructure) ลำดับถัดมาคือ คือตัวชี้วัดที่ 3 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำสุดคือ ตัวชี้วัดที่ 7 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) โดยสามารถสรุปตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

ตัวชี้วัด	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัดย่อย			
Pillar 1: นโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)		Digital Policy 	Cyber Security Policy 	Legal & Regulatory Mechanism 	Data Policy
Pillar 2: กระบวนการพัฒนายด้วยข้อมูล (Data-driven Practices)		Data Governance 	Shareable Data 	Open Data 	Data Privacy
Pillar 3: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)		Digital Leadership 	Training and Development 	Digital Competency 	
Pillar 4: บริการภาครัฐ (Public Services)		Service Provision 	Promotion for Digital Service Usage 	Customer Experience(Usability) 	Public Participation
Pillar 5: การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)		Integrated Enterprise 	Process Optimization 		
Pillar 6: โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)		Reliable Infrastructure 	Cyber Security 		
Pillar 7: เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)		Digital Technology Practices 			

โดยมีข้อเสนอแนะตามตัวชี้วัด ดังนี้

2.2.5.1 แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)

- Digital Policy อยู่ระดับที่ 1 ให้หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ให้ได้อย่างน้อย จำนวน 7 ข้อ จากทั้งหมด 12 ข้อ

- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของหน่วยงานเป็นดิจิทัล
- พัฒนาบริการดิจิทัลแบบครบวงจร (End-to-End Service) เพื่อให้บริการประชาชนหรือภาคธุรกิจ
- พัฒนาบริการที่มุ่งเน้นความต้องการของประชาชนรายบุคคล
- ปรับปรุงหรือพัฒนาบริการที่ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ได้ง่าย
- จัดสร้างช่องทางในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกภาคส่วนเพื่อร่วมออกนโยบาย ทำประชาคมติ และบริการของรัฐ
- ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน ลด ละเล็การขอสำเนาเอกสารจากประชาชน
- จัดทำข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ พร้อมส่งเสริมการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล เปิดเผยข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงนโยบาย
- เปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะโดยที่ประชาชนไม่ต้องร้องขอ
- สร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการให้บริการภาครัฐว่าปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์
- ทบทวน ปรับปรุง พัฒนากฎหมาย หรือ กฎระเบียบ มาตรการที่เอื้อต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
- ส่งเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐ
- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

- Cyber Security Policy อยู่ระดับที่ 5 หากหน่วยงานของท่านดำเนินการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ฯ ไม่ครบถ้วน ในประเด็นดังต่อไปนี้ได้ สามารถพิจารณาทบทวน ปรับปรุงการดำเนินการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ได้มากยิ่งขึ้น ดังนี้

- นโยบายบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์สำหรับหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ พ.ศ. 2565
- ประมวลแนวทางปฏิบัติด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

- Legal & Regulatory Mechanism อยู่ระดับที่ 3 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ให้ได้ 3 ประเด็นจากทั้งหมด ดังนี้

- หัวหน้าหน่วยงานมีการประกาศ กำหนดช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับการขออนุญาตหรือการติดต่อใด ๆ ของประชาชนตามมาตรา 10 และสอดคล้องตามวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ มาตรา 6 ที่คณะรัฐมนตรีได้ประกาศ
- กรณีต้องใช้สำเนาเอกสารให้เจ้าหน้าที่รัฐจัดทำและรับรองสำเนานั้นเองโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ตาม มาตรา 12 ยกตัวอย่างหลักฐาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ คู่มือประชาชน เป็นต้น, หัวหน้าหน่วยงานมีการประกาศกำหนดวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานตามมาตรา 16 และสอดคล้องตามวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ มาตรา 6 ที่คณะรัฐมนตรีได้ประกาศ, หน่วยงานของท่านมีประกาศวิธีการแสดงใบอนุญาตกรณีหน่วยงานออกใบอนุญาตที่กำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตต้องแสดงในที่เปิดเผย ตามมาตรา 13 (1)
- เปิดเผยข้อมูลการออกใบอนุญาตที่ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา และ หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลการออกใบอนุญาตที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา ตามมาตรา 13 (2)

- Data Policy อยู่ระดับที่ 2 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการจัดทำนโยบาย/แผนปฏิบัติการ/แผนงานสำหรับ Data Governance, Shareable Data, Open Data และ PDPA ให้ได้อย่างน้อยจำนวน 3 แผนงาน ดังนี้

- แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance), แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shareable Data)
- แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการเปิดเผยข้อมูล (Open Data)
- แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA))

2.2.5.2 กระบวนการพัฒนาด้วยข้อมูล (Data-driven Practices)

- Data Governance อยู่ระดับที่ 1 เสนอแนะให้หน่วยงานมีกระบวนการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้ได้อย่างน้อยจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

- หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance Council)
- หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทของส่วนงานต่างๆ ในองค์กร ตามวงจรชีวิตข้อมูล (Role)

- หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการข้อมูลแบบอัตโนมัติ หรือกระบวนการจัดการ และคุ้มครองข้อมูลที่ครบถ้วนตั้งแต่การจัดทำ การจัดเก็บ การจำแนกหมวดหมู่ การประมวลผลหรือใช้ข้อมูล การปกปิดหรือเปิดเผย ข้อมูลการตรวจสอบและการทำลาย (Life cycle system)
- มีการกำหนดนโยบาย/กฎเกณฑ์การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงของข้อมูล (Access Control), การกำหนดมาตรการ หรือ กระบวนการตรวจสอบ หรือ เครื่องมือประเมินคุณภาพข้อมูล (Data Quality), หน่วยงานมีการจัดทำคำอธิบายข้อมูลดิจิทัล (Meta Data) ในชุดข้อมูลของหน่วยงานและมีระบบจัดเก็บคำอธิบายข้อมูล (Data Catalog) ทั้งข้อมูล Open และ Non-Open
- มีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้ครบถ้วน จำนวน 2 ข้อ (มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ให้แก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐและมีการปรับปรุงและทบทวนนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปของหน่วยงาน)
 - Shareable Data อยู่ระดับที่ 1 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ให้หน่วยงานอื่นสามารถเชื่อมโยงแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ (Shareable Data) ครบถ้วนและมีช่องทางการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Shareable Data) ผ่านช่องทาง MOU
 - Open Data อยู่ระดับที่ 2 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการเปิดเผยรายชื่อชุดข้อมูลในรูปแบบข้อมูลเปิดภาครัฐที่เป็นดิจิทัลต่อสาธารณะและสัดส่วนข้อมูลที่เปิดเผยเป็นข้อมูล Structured Data มากกว่า Unstructured Data และมีดำเนินการจัดการข้อมูล Structured Data ที่อยู่ในรูปแบบ Machine-readable บางส่วน
 - Data Privacy อยู่ระดับที่ 3 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ให้ได้อย่างน้อยจำนวน 6 ข้อ ดังนี้
 - มีการแจ้งรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบประกาศความเป็นส่วนตัว (Privacy Notice) (ตามมาตรา 23 และมาตรา 25)
 - มีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลการใช้หรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับฐานกฎหมายการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (ตามมาตรา 24, 26, 27)
 - มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม (ตามมาตรา 37(1)), มีการจัดทำบันทึกการของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล (ตามมาตรา 39)
 - มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (ตามมาตรา 41), มีการจัดเตรียมกระบวนการคำขอใช้สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล (ตามมาตรา

30-36), มีการจัดเตรียมกระบวนการแจ้งเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลภายใน 72 ชั่วโมง หลังจากที่มีการละเมิด (ตามมาตรา 37(4))

- มีการจัดให้มีระบบตรวจสอบเพื่อลบหรือทำลายข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาเก็บรักษา (ตามมาตรา 37(3))
- มีการจัดให้มีข้อตกลงระหว่างผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลและผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (ตามมาตรา 40))

2.2.5.3 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)

- Digital Leadership อยู่ระดับที่ 2 เสนอแนะให้หน่วยงานแต่งตั้ง DCIO และ DCIO ของหน่วยงานจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ 2 ข้อจาก 4 ข้อ ดังนี้

- มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์พื้นฐานของสำนักงาน ก.พ.
- DCIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง หน่วยงานภาครัฐ (GCIO) หรือ DCIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) หรือ DCIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรนักบริหารรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-GEP) หรือ DCIO ผ่านการทดสอบทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ภาครัฐ (GCIO) ในระบบประเมินสมรรถนะออนไลน์ของ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือ สคช.
- ผ่านการอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล
- มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือด้านดิจิทัลจนกระทั่งสามารถผลักดันให้หน่วยงานได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับประเทศหรือระดับสากล

- Training and Development อยู่ระดับที่ 4 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการส่งเสริมให้ความรู้และพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

- จัดการฝึกอบรม
- ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมให้เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน
- โดยต้องส่งเสริมให้ความรู้และพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในหน่วยงานครบทั้ง 7 ด้าน ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐพ.ศ. 2566 – 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ประกอบด้วย

- ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย (ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy), การปฏิบัติตามและ ใช้กฎหมาย ด้านดิจิทัล (Digital Governance), ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership))
- ทักษะที่สามารถเลือกพัฒนาตามภารกิจ/งานที่ได้รับมอบหมาย โดยเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาดิจิทัลของหน่วยงาน (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology), การพัฒนานวัตกรรม เพื่อการบริการ (Digital Service), การใช้ประโยชน์และ การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing) และ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security))

- Digital Competency อยู่ระดับที่ 2 เสนอแนะให้หน่วยงานควรมีคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมากกว่าร้อยละ 60 ขึ้นไป โดยควรพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 – 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ดังนี้

- ทักษะพื้นฐานสำหรับทุกกลุ่มเป้าหมาย (ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy), การปฏิบัติตามและ ใช้กฎหมาย ด้านดิจิทัล (Digital Governance) และความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership))
- ทักษะที่สามารถเลือกพัฒนาตามภารกิจ/งานที่ได้รับมอบหมาย โดยเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาดิจิทัลของหน่วยงาน (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology), การพัฒนานวัตกรรม เพื่อการบริการ (Digital Service), การใช้ประโยชน์และ การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Utilization and Sharing) และ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security))

2.2.5.4 บริการภาครัฐ (Public Service)

- Service Provision อยู่ระดับที่ 1 เสนอแนะให้หน่วยงานควรมีการให้บริการ ดังนี้

- มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมาตรฐานหรือระดับสูงอย่างน้อย
- มีการประกาศช่องทางทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามมาตรา 10 พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ให้เป็นบริการในรูปแบบออนไลน์ได้ครบถ้วน
- มีการวัดระดับความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการดิจิทัล และมีการนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจมาปรับปรุงบริการ หรือมีการพัฒนาบริการโดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้ใช้บริการ

- มีการให้บริการโดยไม่เรียก ค่าเนาบัตรประชาชน, ค่าเนาทะเบียนบ้าน และค่าเนาเอกสารอื่น ๆ ที่ออกโดยราชการสำหรับทุกบริการ ในทุก ๆ จุดบริการทั่วประเทศ โดยสามารถดำเนินการได้ทั้งหมด
- มีการออกแบบในการให้บริการสำหรับกลุ่มเปราะบาง

- Promotion for Digital Service Usage อยู่ระดับที่ 1 เสนอแนะให้หน่วยงานควรมีการระบุบริการหลักและระบุปริมาณธุรกรรมอย่างครบถ้วนโดยสัดส่วนปริมาณธุรกรรมดิจิทัลต่อปริมาณธุรกรรมทั้งหมดเพิ่มขึ้น และสัดส่วนปริมาณธุรกรรมดิจิทัลต่อปริมาณธุรกรรมทั้งหมดของบริการหลักตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป โดยหน่วยงานที่ยังไม่สามารถระบุปริมาณธุรกรรมของบริการหลักขององค์กรได้ควรเริ่มต้นจากการออกแบบวิธีการจัดเก็บข้อมูล และเริ่มต้นจัดเก็บปริมาณธุรกรรมที่เกิดขึ้น จากนั้น ควรขยายการจัดเก็บข้อมูลปริมาณธุรกรรมดิจิทัลครอบคลุมบริการอื่นที่มีความสำคัญรองลงมา ทั้งนี้ เพื่อให้มีข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการวางแผน หรือพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตลอดจนตอบโจทย์ความต้องการหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น หน่วยงานที่สามารถระบุบริการธุรกรรมได้อย่างครบถ้วน แต่สัดส่วนปริมาณธุรกรรมดิจิทัลต่อปริมาณธุรกรรมทั้งหมดไม่เพิ่มขึ้น หรือมีสัดส่วนปริมาณธุรกรรมดิจิทัลต่อปริมาณธุรกรรมทั้งหมดของบริการหลักน้อยกว่าร้อยละ 30 ควรมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ผู้รับบริการของหน่วยงานปรับเปลี่ยนมาใช้หรือรับบริการในรูปแบบออนไลน์หรือดิจิทัลมากขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ การสร้างการรับรู้ ให้เห็นถึงช่องทางการให้บริการรูปแบบดิจิทัลและข้อดีจากการรับบริการผ่านช่องทางดังกล่าว เป็นต้น ขณะเดียวกัน หน่วยงานควรพัฒนาให้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีช่องทางการให้บริการที่เป็นดิจิทัล เช่น ผ่านเว็บไซต์ ผ่านแอปพลิเคชัน เป็นต้น มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะบริการหลักที่มีผู้รับบริการทำธุรกรรมเป็นจำนวนมาก โดยควรกำหนดเป้าให้สัดส่วนปริมาณธุรกรรมดิจิทัลต่อปริมาณธุรกรรมทั้งหมดเพิ่มขึ้นและสัดส่วนปริมาณธุรกรรมดิจิทัลต่อปริมาณธุรกรรมทั้งหมดเพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 30 ขึ้นไป

- Customer Experience (Usability) อยู่ระดับที่ 5 หากหน่วยงานของท่านดำเนินการออกแบบเว็บไซต์ไม่ครบถ้วนตามรายการการตรวจสอบคุณสมบัติเว็บไซต์หลักหน่วยงานในประเด็นดังต่อไปนี้ได้ สามารถพิจารณาทบทวน ปรับปรุงการดำเนินการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ได้มากยิ่งขึ้น ดังนี้

- ความสอดคล้องกับ W3C standards (CSS style sheet/markup validity)
- ความสอดคล้องกับ WCAG2.0
- การใช้เข้ารหัสข้อมูลระหว่างคอมพิวเตอร์และเว็บไซต์แบบ HTTPS
- เว็บไซต์ควรปรากฏในหน้าแรกของ (Search engine)
- ส่วนที่เป็นบริการสืบค้นข้อมูล (Search features)
- ส่วนการค้นหาขั้นสูง (Advanced search options)
- มีแผนผังเว็บไซต์ หรือโครงสร้างของเนื้อหาบนเว็บไซต์ (Sitemap/Index)
- ติดต่อหน่วยงาน (Contact us)
- เว็บไซต์รองรับบนอุปกรณ์ที่หลากหลาย (Responsive web design)

- หลักฐานการอัปเดตเว็บไซต์
- เมนูไฮไลต์/รายการปิดหมด/รายการที่ถูกเข้าใช้งานบ่อย
- คำถามที่พบบ่อย (FAQs)
- มีฟังก์ชัน AI หรือ Chat bot หรือช่องทางการถาม-ตอบ สำหรับบริการประชาชน
- เอกสารประกอบการสอนการใช้งานระบบ หรือคำแนะนำเพื่อทำความเข้าใจและใช้บริการออนไลน์/ลิงก์ช่วยเหลือ
- ติดตั้ง Web Analytic Tools เช่น Stat Counter หรือ Google Analytics
- เว็บไซต์มีการแสดงผลมากกว่า 1 ภาษา
- มีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร และ/หรือ แผนผังองค์กร
- มีการแสดงชื่อ/ตำแหน่ง ของหัวหน้าส่วนราชการ/กรม/กระทรวง
- มีประกาศนโยบายเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน
- มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

- Public Participation อยู่ระดับที่ 2 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลสำหรับประชาชน (e-information) จำนวน 4 ข้อ จากทั้งหมด 6 ข้อ ดังนี้

- มีการเผยแพร่ปฏิทินกิจกรรมหรือการประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ทั้งการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับบริการ และนโยบาย) ที่กำลังจะมีขึ้น
- มีการประกาศหรือแจ้งข้อมูลข่าวสาร (Information) ผ่านช่องทางออนไลน์เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการปรึกษาหารือหรือให้ประชาชนหรือผู้ให้บริการหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับบริการ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบริบทของหน่วยงานของท่านในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา
- มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ในการให้ข้อมูลข่าวสาร แก่ประชาชนหรือผู้ให้บริการหน่วยงาน
- มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร (Information) เกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานผ่านช่องทางออนไลน์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบริบทของหน่วยงานของท่าน

- มีการเปิดเผยชุดข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open government dataset) เกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน
- มีข้อมูลข่าวสาร (Information) เกี่ยวกับการจัดการแข่งขัน หรือ การจัด แสกการอน (Hackathon) หรือ การจัดกิจกรรมโดยใช้ข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open government data)

2.2.5.5 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)

- Integrated Enterprise Process อยู่ระดับที่ 1 เสนอแนะให้หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการภายในอยู่ในรูปแบบดิจิทัลครบถ้วน ดังนี้

- ระบบงานสำคัญเพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบดิจิทัล คือ ระบบงานสารบรรณหรือมีอีเมลตามที่ระเบียบงานสารบรรณฉบับใหม่กำหนด
- ระบบพื้นฐานในการบริหารจัดการภายในที่เป็นรูปแบบดิจิทัลทุกระบบ
- ระบบข้อมูลสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารที่เป็นรูปแบบดิจิทัล

โดยหน่วยงานควรมีการเลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับงานรูปแบบต่างๆ ให้ครบถ้วนระบบพื้นฐานในการบริหารจัดการภายใน ประกอบด้วย (งานบริหารทรัพยากรบุคคล, งานบริหารงบประมาณ, การเงินการบัญชี, งานบริหารจัดการพัสดุ, งานจัดซื้อจัดจ้าง)

- Optimization อยู่ระดับที่ 1

- เสนอแนะหน่วยงานนำเทคโนโลยีด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาลดกระบวนการทำงานแล้วส่งผลให้มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ (ลดการใช้กระดาษ, เพิ่มผลลัพธ์การดำเนินงาน, ลดเวลา, ลดต้นทุน, เพิ่มผลิตภาพบุคลากร อื่น ๆ เช่น ลดโอกาสการเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หรือเพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของกระบวนการทำงาน เป็นต้น)
- เสนอแนะให้หน่วยงานมีซอฟต์แวร์หรือแพลตฟอร์มซึ่งสามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จำนวน 2 ซอฟต์แวร์หรือแพลตฟอร์ม

2.2.5.6 โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure & Efficient Infrastructure)

- Reliable Infrastructure อยู่ระดับที่ 3

- เสนอแนะให้หน่วยงานมีการนำโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐที่มีความมั่นคงปลอดภัย หรือระบบอื่นๆ ที่ดีกว่าหรือเทียบเท่ามาปรับใช้ในหน่วยงาน จำนวน 2 ระบบ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐที่มีความมั่นคงปลอดภัยดังนี้ (ระบบคลาวด์ ได้แก่ ระบบคลาวด์กลางภาครัฐ

(Government Data Center and Cloud service: GDCC), ระบบคลาวด์ตามนโยบายการใช้คลาวด์เป็นหลัก (Cloud First Policy) และระบบอื่นที่ดีกว่า หรือเทียบเท่า, ระบบเครือข่าย ได้แก่ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network: GIN), บริการโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายรัฐ Digital Government Secure Link (DG-Link) และระบบอื่นที่ดีกว่า หรือเทียบเท่า, ระบบศูนย์ข้อมูล ได้แก่ ระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Work D Platform) และระบบอื่นที่ดีกว่า หรือเทียบเท่า)

- เสนอแนะให้หน่วยงานมีการสำรองข้อมูลทั้ง 2 รูปแบบ ดังนี้ (สำรองข้อมูลโดยเก็บไว้ภายในหน่วยงาน, สำรองข้อมูลโดยเก็บไว้ภายนอกหน่วยงาน และมีการเตรียมการรับมือความผิดปกติและสามารถจัดการให้ระบบมีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ (Availability) จำนวน 2 จาก 4 ประเภท)

- Cyber Security อยู่ระดับที่ 2

- เสนอแนะให้หน่วยงานมีการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานทั่วไป อย่างน้อย 1 มาตรฐาน และ มีการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานสากล อย่างน้อย 1 มาตรฐานกรอบมาตรฐานสากล
- เสนอแนะให้หน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ

2.2.5.7 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)

- Digital Technology Practices อยู่ระดับที่ 1 เสนอแนะให้หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงาน อย่างน้อยจำนวน 5 กระบวนการทำงาน/โครงการขึ้นไป จากเทคโนโลยีทั้งหมด ได้แก่

- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม 5G
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ Internet of Things: IoT ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร
- เทคโนโลยี Cloud Computing
- โปรแกรมโดยภาษาคอมพิวเตอร์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมาก (Big data)
- โปรแกรมโดยภาษาคอมพิวเตอร์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ในลักษณะของการแสดงภาพข้อมูล (Data Visualization) หรือจำลองสถานการณ์ เพื่อบริหารจัดการการตัดสินใจ (Decision Intelligence)
- เทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

- เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI)
- เทคโนโลยีหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ (Robotics)
- เทคโนโลยี Blockchain
- เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ
- เทคโนโลยีซอฟต์แวร์ประยุกต์เฉพาะงาน เป็นซอฟต์แวร์ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในธุรกิจเฉพาะตามแต่วัตถุประสงค์ของการนำไปใช้
- เทคโนโลยี No-Code เพื่อส่งเสริมการดำเนินงาน
- เทคโนโลยีอื่น ๆ

โดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานควรคำนึงถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบโจทย์ภารกิจหลักของหน่วยงานเป็นหลัก

2.3 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล

การสำรวจปัญหา/อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่าง ๆ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็นปัญหา/อุปสรรคในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านข้อมูล โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

สรุปปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดด้านการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.



2.3.1 ด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษาปัญหาด้านบุคลากรสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.3.1.1 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลประจำวัน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในงานประจำเพียงเบื้องต้นเท่านั้น แต่ยังขาดความเข้าใจในเชิงลึก จึงทำให้ยังไม่สามารถดึงศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้

(2) การรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) บุคลากรขาดทักษะองค์ความรู้ด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล ทำให้มีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดข้อผิดพลาดในระหว่างการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์จนนำไปสู่ผลกระทบต่าง ๆ ตามมาได้ เช่น การใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลติดไวรัส เมื่อมีการเชื่อมต่อกับเครื่องของสำนักงาน ทำให้ติดไวรัสด้วย เป็นต้น

2.3.1.2 บุคลากรบางรายยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน จนเกิดการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่งผลต่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ หรือระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ทำให้กระบวนการทำงานมีความกระชับ เป็นระบบ และมีมาตรฐาน

2.3.1.3 ขาดการปฏิบัติตามกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลข้อมูล อาจส่งผลทำให้ข้อมูลไม่มีความถูกต้อง รวมทั้งข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นตามมาได้

2.3.1.4 อ.อ.ป. ส่วนภูมิภาคขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม จึงทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว จึงไม่สามารถแก้ไขได้โดยทันที โดยจะใช้วิธีการแจ้งให้ส่วนกลางรับทราบและเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้เกิดความล่าช้า

2.3.1.5 ขาดบุคลากรที่เข้ามาช่วยในการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลที่ละเอียดอ่อน (Sensitive Data) และข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Data) ก่อนการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ สู่อสาธารณะ ทำให้ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียงบางส่วน และไม่สามารถที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประชาชนสามารถศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับช้างได้เพียงบางส่วน หรือการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ขาดข้อมูลเชิงลึกเพื่อไปสนับสนุนการท่องเที่ยว เป็นต้น

2.3.2 ด้านกระบวนการ (Process)

จากการศึกษาปัญหาด้านกระบวนการสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.3.2.1 ขั้นตอนการทำงานในบางส่วนงานยังมีความซ้ำซ้อน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการทำงาน 2 ครั้ง ในกิจกรรมเดียวกัน ส่งผลทำให้เสียเวลาและมีแนวโน้มในการเกิดข้อผิดพลาดมากขึ้น โดยถึงแม้ว่าระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรจะช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างครบวงจร (End to End Process)

แต่ก็ยังมีบุคลากรบางรายที่ยังขาดองค์ความรู้ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล หรือยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ จึงเลือกปฏิเสธการใช้งานระบบเทคโนโลยีดังกล่าว

2.3.2.2 บางกระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน และต้องรอให้มีผู้อนุมัติการดำเนินงานหลายคน ทำให้กระบวนการทำงานเกิดความล่าช้า โดยสาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเพราะระเบียบข้อบังคับบางฉบับที่ได้มีการกำหนดให้ขั้นตอนการทำงานต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และข้อกำหนดต่าง ๆ

2.3.2.3 ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด ทำให้แนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจน และไม่มีระบบ เช่น กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือธรรมาภิบาลดิจิทัล ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานลงได้

2.3.2.4 กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ ทำให้มีความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตีจากอาชญากรทางไซเบอร์ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ติดไวรัส (Virus) จนทำให้ข้อมูลสำคัญสูญหาย ไม่สามารถเปิดไฟล์ข้อมูลได้ หรือการก่อกวนในรูปแบบอื่น ๆ จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ ตามมาได้ นอกจากนั้นแล้ว กระบวนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวยังเป็นไปด้วยความล่าช้า จะต้องใช้เวลานานจนกว่าจะสามารถกู้ข้อมูลคืนกลับมาและสามารถทำงานได้ตามปกติ

2.3.2.5 กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า เนื่องจาก อ.อ.ป. มีหลายสำนักงานภาค ในขณะที่ส่วนงานที่รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีโดยตรงจะมีเพียงแห่งเดียว คือ ฝ่ายสารสนเทศ ที่อยู่ภายใต้สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ดังนั้น เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ทุกส่วนจะแจ้งเรื่องมายังฝ่ายสารสนเทศให้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งหากมีปัญหามีเป็นจำนวนมาก จะส่งผลทำให้กระบวนการแก้ไขปัญหาช้าลงตามลำดับ

2.3.2.6 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลยังไม่ได้เป็นระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือ ในบางกระบวนการยังต้องใช้สมุดบันทึกในการจดข้อมูล อีกทั้งยังไม่มีขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล อาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

2.3.2.7 กระบวนการจำหน่ายสินค้าค่อนข้างใช้เวลานานกว่า 1 สัปดาห์ ส่งผลต่อการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้อและการตัดสินใจที่รวดเร็ว หากจะต้องให้รอสินค้าเป็นเวลาอาจส่งผลทำให้ลูกค้าหันไปพิจารณาผู้ประกอบการรายอื่นแทนได้ นอกจากนั้นแล้ว การปิดการขายที่ล่าช้ายังส่งผลต่อสภาพคล่องด้านการเงินขององค์กรอีกด้วย

2.3.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

จากการศึกษาปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.3.3.1 อ.อ.ป. ยังขาดระบบงานหลักขององค์กร ซึ่งได้แก่ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning) หรือ “ระบบ ERP” ซึ่งเป็นระบบงานหลักที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการผลิต การจัดจำหน่าย การจัดเก็บ การบริหารจัดการบุคลากร และการขนส่ง การขาดระบบงานดังกล่าวจึงส่งผลทำให้กระบวนการทำงานและข้อมูลต่าง ๆ ขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบและครบวงจร การทำงานมีความล่าช้า และมีโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human Error) มากขึ้น

2.3.3.2 สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่มีประสิทธิภาพ มีความล่าช้า และขาดหายบางช่วงเวลา โดยมีสาเหตุมาจาก 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานในระยะที่ห่างจากอุปกรณ์กระจายสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Router) ทำให้สัญญาณอ่อน ไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การประชุมทางไกลผ่านระบบ Video Conference หรือการสืบค้นข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือประกอบการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

(2) ไฟฟ้าดับ เนื่องจากการทำงานของสัญญาณอินเทอร์เน็ตต้องอาศัยไฟฟ้าเพื่อให้สามารถทำงานได้ ดังนั้น ปัญหาไฟฟ้าดับ ไฟตก หรือไฟกระชาก จึงส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของระบบอินเทอร์เน็ต

2.3.3.3 คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันขาดความทันสมัย เป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นเก่าที่มีการใช้งานมานานเกินกว่า 10 - 20 ปี ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในขณะใช้งาน การทำงานมีความล่าช้า และไม่สามารถรองรับโปรแกรมประยุกต์ใหม่ ๆ ได้ เช่น ไม่สามารถรองรับข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งเป็นข้อมูลภาพที่มีขนาดใหญ่ได้ เป็นต้น

2.3.3.4 ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยในการวางแผนการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับส่วน ฝ่าย และสำนัก

(2) ขาดเทคโนโลยีที่เข้าด้านการสำรวจพื้นที่ป่าไม้ อาทิ เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ โดยในปัจจุบันกระบวนการดังกล่าวจะใช้คนในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ เพราะคนมีข้อจำกัดในการทำงานมากกว่าเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากในอนาคตมีการขยายพื้นที่ป่าไม้มากขึ้น งานด้านการสำรวจก็จะมากขึ้นด้วย

2.3.3.5 ระบบงานที่ใช้ในการคำนวณปริมาตรไม้ในปัจจุบันขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ใช้มาอย่างยาวนาน และมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย เช่น คำนวณปริมาตรไม้ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

2.3.3.6 ขาดเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. มีเพียงเว็บไซต์ขององค์กรที่ใช้เป็นช่องทางในการนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสื่อสารทางเดียวแล้ว ข้อมูลยังไม่มี ความทันสมัย ภาพประกอบไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์จริงของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

รวมทั้งการนำเสนอยังขาดความน่าสนใจ ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของลูกค้าได้ ลูกค้าของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่จึงเป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งเมื่อเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. แล้ว จะต้องเข้ามาดูสินค้าจริงอีกครั้ง ก่อนการตัดสินใจซื้อ ทำให้กระบวนการซื้อ - ขาย มีความล่าช้ามากขึ้น

2.3.3.7 ขาดระบบจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) ที่นำมาช่วยควบคุมและจัดการคลังสินค้าทั้งหมดทุกกระบวนการ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างทันทีทันใด ต้องรอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งนอกจากจะมีความล่าช้าแล้ว ยังมีโอกาสในการก่อให้เกิดข้อผิดพลาดมากขึ้นด้วย โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. ใช้วิธีการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรม Microsoft Excel และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน

2.3.3.8 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการให้บริการแก่ชุมชนหรือประชาชนที่สนใจในการปลูกไม้ และบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. จะใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลเพียงด้านเดียว ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ และการเสริมสร้างการเรียนรู้ในเชิงรุก ทำให้กระบวนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

2.3.3.9 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยตรวจสอบคุณภาพสินค้าในขณะส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลต่อคุณค่า (Value) ของสินค้าที่ลดลง ซึ่งแตกต่างกับคู่แข่งในต่างประเทศที่มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลรายละเอียดสินค้าต่าง ๆ ได้ เช่น ขนาด ประเภท ปริมาณการผลิต การได้รับรองมาตรฐาน FSC (Forest Stewardship Council) หรือ Chain of Custody (CoC) เป็นต้น

2.3.4 ด้านข้อมูล (Data)

จากการศึกษาปัญหาด้านข้อมูลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.3.4.1 ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและข้อมูลด้านการตลาด เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง พันธุ์กรรมและความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการดำเนินงานจากข้อมูลขององค์กรที่ทำการสำรวจข้อมูลไว้เบื้องต้น ประกอบกับประสบการณ์และความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก โดยผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ได้นั้นจึงมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น การผลิตไม้ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการของตลาด เป็นต้น

3.3.4.2 ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ทำให้ข้อมูลในองค์กรไม่มีคุณภาพ ขาดความเป็นหนึ่งเดียว และเกิดมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

2.3.4.3 การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time) ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียกดูข้อมูล ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนด ทำให้ไม่ทันต่อการนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจวางแผนงาน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3.5 ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.3.5.1 ควรมีการลงโปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti-Virus) คอมพิวเตอร์ ให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในองค์กรทุกเครื่อง และควรเป็นเวอร์ชัน (Version) ที่ทันสมัย เพื่อป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบอื่น ๆ

2.3.5.2 ควรมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำสำนักงานภูมิภาคต่าง ๆ อย่างน้อยจำนวน 1 คน เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เอื้ออำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้

2.3.5.3 ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ ดังนี้

(1) การบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ ได้แก่ ระบบการคำนวณปริมาตรไม้ในสวนป่า หรือเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ (Drone)

(2) การจัดจำหน่ายสินค้า ได้แก่ ระบบการขายสินค้าแบบเบ็ดเสร็จเพียงจุดเดียว (One Stop Service)

2.3.5.4 ควรมีฐานข้อมูลกลางที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และเรียกดูข้อมูลต่าง ๆ ได้ตามความต้องการ

2.3.5.5 ควรมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อต่อยอดข้อมูลให้สามารถนำไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้ โดยหน่วยงานที่ควรบูรณาการข้อมูลด้วยนั้น ประกอบด้วย กรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมอุทยาน กรมปศุสัตว์ และกรมป่าไม้ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) ที่เกี่ยวข้องกับช้าง

2.3.5.6 ควรมีการกำหนดนโยบายการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง ต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น แนวทางการจัดซื้อ อายุการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.3.5.7 ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของ อ.อ.ป. ให้สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.5.8 ควรมีการศึกษาและจัดทำกระบวนการข้อมูล (Data Flow) ให้มีมาตรฐาน มีการรับ – ส่งข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ

2.3.5.9 ควรมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการกรอกข้อมูลลงในระบบงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

2.3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3.6.1 ธุรกิจของ อ.อ.ป. ในอนาคตจะมีการสนับสนุนการปลูกไม้ที่มีค่าชนิดอื่น ๆ ที่ภาคประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้เพราะต้องอาศัยระยะเวลาในการเจริญเติบโตกว่า 40-50 ปี

ทำให้ไม่มีใครกล้าลงทุน เช่น ไม่ตะเคียน ไม่ประดู่ ไม้มะค่า ไม้พะยุง ซึ่งเป็นไม้พื้นฐานที่อยู่ในความต้องการใน
อนาคตเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประเทศ

2.3.6.2 การแปรรูปไม้เพื่อทำเฟอร์นิเจอร์เป็นธุรกิจปลายน้ำของ อ.อ.ป. ที่แข่งขันกับ
ภาคเอกชนค่อนข้างลำบาก ทั้งนี้เพราะเอกชนมีความได้เปรียบด้านทรัพยากร ทั้งในส่วนของเงินทุน ทักษะฝีมือ
แรงงาน และกระบวนการจัดจำหน่าย ทำให้สามารถทำได้ดีกว่า อ.อ.ป. โดยในปัจจุบันเอกชนสามารถส่งออก
เฟอร์นิเจอร์ได้ทั่วโลก อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังมีจุดแข็งเรื่องคุณภาพไม้ ดังนั้น อ.อ.ป. อาจทำหน้าที่เป็นผู้ผลิต
สินค้า และให้เอกชนเข้ามาช่วยเรื่องการบริหารจัดการได้

2.3.6.3 อ.อ.ป. มีจุดแข็งในเรื่องของตราสินค้า (Brand) สินค้าที่มีคุณภาพ (ไม้ซุงสัก) และการ
ผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากตามความต้องการของตลาด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าประจำหลายราย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ดังนั้น การที่จะปรับกระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพนั้น
จึงต้องพิจารณาการปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วย

2.3.6.4 สิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของ อ.อ.ป. และคู่แข่งได้ คือ การรักษา
คุณภาพมาตรฐานของสินค้า

2.3.6.5 ด้านการขยายธุรกิจไปยังตลาดในต่างประเทศนั้น ที่ผ่านมา อ.อ.ป. เคยประสบกับปัญหา
เรื่องการทุจริต และต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เนื่องมาจากการเสียภาษีการส่งออกกว่าร้อยละ 40 และราคาไม้ใน
ตลาดโลกต่ำกว่าราคาขายของ อ.อ.ป. ทำให้ได้รับกำไรไม่มากนัก จึงไม่ได้มุ่งเน้นการทำธุรกิจในตลาดนี้ อย่างไรก็ตาม
หากต้องขยายธุรกิจไปยังตลาดในต่างประเทศอาจต้องอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการใช้จุดแข็งของ
แต่ละหน่วยงานมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น อ.อ.ป. มีสินค้าที่มีคุณภาพเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ภาคเอกชนมี
ตลาดที่มีความต้องการซื้อสินค้า และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.3.6.6 ควรมีการเพิ่มหน่วยงานการหารายได้ พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้
สามารถดำเนินธุรกิจได้

2.3.6.7 ควรมีการลดสายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนิน
ธุรกิจมากขึ้น

2.3.6.8 อ.อ.ป. มีการจัดการประมูลไม้ล่วงหน้า ซึ่งนอกจากกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ อ.
อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาหมุนเวียนในการทำธุรกิจได้แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจและความเชื่อมั่น
ในองค์กรและคุณภาพของสินค้าที่ อ.อ.ป. ส่งมอบให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

2.3.6.9 ควรมีการปรับเปลี่ยนบริบทการดำเนินธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย BCG
Model และแผนงานต่าง ๆ ของประเทศ พร้อมทั้งมีการนำเครื่องมือมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การจัดตั้ง
กองทุนเพื่อการปลูกป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ มีรูปแบบการทำงานคล้ายกับกองทุนการยางแห่งประเทศไทย โดยมี
แหล่งรายได้มาจากเงินสนับสนุนจากรัฐบาล หรือการจ่ายเงินสนับสนุนเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Payment for

Ecosystem) เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาสนับสนุนให้เกษตรกรปลูกป่าไม้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกลไกการขับเคลื่อนกองทุนฯ ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร จากเดิมที่มีการกำหนดให้มีการบริหารงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 เป็นพระราชบัญญัติสำนักงานป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ เพื่อให้มีอำนาจในการบริหารจัดการมากขึ้น ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดได้มากขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว นอกจากจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังช่วยสนับสนุนนโยบายการปลูกป่าของประเทศอีกด้วย

โดยสรุป จากการศึกษาปัญหา/อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. มีปัญหาในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล หรือมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกระบวนการและด้านข้อมูลที่น่าจะเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาธุรกิจให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จะนำเข้าสู่การทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อ

2.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นโดยภาพรวม ดังนี้

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.	บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.						
	คณะอนุกรรมการฯ ด้าน DT	คณะทำงานฯ ด้าน DT	คณะกรรมการฯ ด้าน Core Business Enablers	ฝ่ายสารสนเทศ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	บุคลากรของ อ.อ.ป.	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
1. ศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	C	R	C	A	C	I	I
2. ศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการฯ	C	R	C	A	C	I	I
3. สืบค้นข้อมูล							
3.1 ด้านบุคลากร (People)	C	R	C	A	C	R	I
3.2 ด้านกระบวนการ (Process)	C	R	C	A	C	R	I
3.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)	C	R	C	A	C	R	I

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและ แผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.	บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและ แผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.						
	คณะกรรมการฯ ด้าน DT	คณะทำงานฯ ด้าน DT	คณะกรรมการฯ ด้าน Core Business Enablers	ฝ่ายสารสนเทศ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	บุคลากรของ อ.อ.ป.	บริษัท พริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
3.4 ด้านข้อมูล (Data)	C	R	C	A	C	R	I
3.5 ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	C	R	C	A	C	R	I
3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	C	R	C	A	C	R	I
4. วิเคราะห์ข้อมูล							
4.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	C	R	C	A	C	R	I
4.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล	C	R	C	A	C	R	I
4.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix	C	R	C	A	C	R	I
5. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	C	R	C	A	C	R	I
6. จัดลำดับความสำคัญของโครงการฯ	C	R	C	A	C	R	I
7. กำหนดความสอดคล้องของโครงการฯ	C	R	C	A	C	R	I
8. ดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ	C	R	C	A	C	R	I
9. จัดทำแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	R	R	C	A	I	I	I
10. ถ่ายทอดกระบวนการฯ	R	R	C	A	I	I	I
11. นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการได้เข้าสู่กระบวนการทบทวนฯ	C	A	C	R	I	I	I

R = Responsibility / ผู้ดำเนินงาน

A = Accountable / เจ้าของงาน

C = Consulted / ที่ปรึกษา

I = Informed / ผู้ที่ต้องรับทราบข้อมูล

2.4.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล หรือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ด้านดิจิทัล ประจำปี 2566 ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อมูล (Fact Based) หรือหลักฐาน (Evidence Bases) ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ดังที่ สคร. กำหนด เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

SWOT ด้านดิจิทัล		คำอธิบาย (Description)
1. จุดแข็ง (Strength)	S1	อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความคล่องตัวมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่
	S2	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
	S3	มีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ
2. จุดอ่อน (Weakness)	W1	บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
	W2	บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย
	W3	ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน
	W4	กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ
	W5	กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า
	W6	เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน
	W7	ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล
	W8	การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)
	W9	บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
	W10	งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด
3. โอกาส (Opportunity)	O1	รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐเพื่อเตรียมเข้าสู่องค์กรดิจิทัล
	O2	มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน
4. ภัยคุกคาม (Threat)	T1	การโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความรุนแรงและรูปแบบที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
	T2	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน

การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.



จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น จะเห็นได้ว่า อ.อ.ป. มีจุดอ่อนด้านดิจิทัลเป็นจำนวนมาก การปิดจุดอ่อน หรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวในระยะเวลาสั้น ๆ อาจไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจาก อ.อ.ป. มีทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้น จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) เพื่อแสดงให้เห็นว่าจุดอ่อนในแต่ละด้านมีความสำคัญมาก - น้อยเพียงใด หากมีความสำคัญมากก็ให้เร่งดำเนินการแก้ไขโดยทันที ส่วนในข้ออื่น ๆ ก็ให้แก้ไขตามลำดับความสำคัญรองลงมา

เกณฑ์การแปลผลผลกระทบจุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

ผลกระทบ	ค่าน้ำหนัก	ระดับความรุนแรง
ผลกระทบต่อธุรกิจ	5	1 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับน้อยที่สุด 2 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับน้อย 3 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับปานกลาง 4 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับมาก 5 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับมากที่สุด

ผลกระทบ	ค่าน้ำหนัก	ระดับความรุนแรง
ผลกระทบต่อการพัฒนา ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3	1 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับน้อย 2 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับปานกลาง 3 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับมาก

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) จุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จุดอ่อน		ผลกระทบ ต่อธุรกิจ	ผลกระทบต่อการ พัฒนา ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล	รวมคะแนน
W1	บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	9
W2	บุคลากรที่ จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย	3	2	6
W3	ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน	3	3	9
W4	กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ	5	3	15
W5	กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า	3	3	9
W6	เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน	5	3	15
W7	ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมาตรฐานข้อมูล	4	3	12
W8	การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)	4	3	12
W9	บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	5	3	15
W10	งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด	3	3	9

สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อนด้านดิจิทัล

ช่วงคะแนน	กลุ่ม	จุดอ่อน
1-5	กลุ่มที่ 1 มีความสำคัญน้อย	-
6-10	กลุ่มที่ 2 มีความสำคัญปานกลาง	W1 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W2 บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย W3 ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน W5 กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า W10 งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด
11-15	กลุ่มที่ 3 มีความสำคัญมาก	W4 กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ W6 เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน W7 ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล W8 การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time) W9 บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

2.4.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้ อ.อ.ป. มีแนวทางการปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ด้วยการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ดังนี้

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	S1: อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความคล่องตัวมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ S2: ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล S3: มีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ	W1: บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W2: บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย W3: ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน W4: กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ W4: กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า W6: เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน W7: ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล W8: การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time) W9: บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ W10: งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
O1: รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเตรียมเข้าสู่องค์กรดิจิทัล	SO1: กลยุทธ์การของงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. (O1, S3)	WO1: กลยุทธ์การของจัดสรรทุนอุดหนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบงานของ อ.อ.ป. (W6, W9, W10, O1)

O2: มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	SO2: กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (O2, S3)	WO2: กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (W7, O1)
อุปสรรค	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)
T1: การโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความรุนแรงและรูปแบบที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น T2: เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน	ST1: กลยุทธ์การปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (S1, T1) ST2: กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	WT1: กลยุทธ์การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (W4, T1) WT2: กลยุทธ์การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต (W1, W2, T2)

3.แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ.2569

3.1 วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โดยเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อให้ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น สำหรับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับนี้มุ่งเน้นการวางรากฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นและนำไปปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

3.2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป.

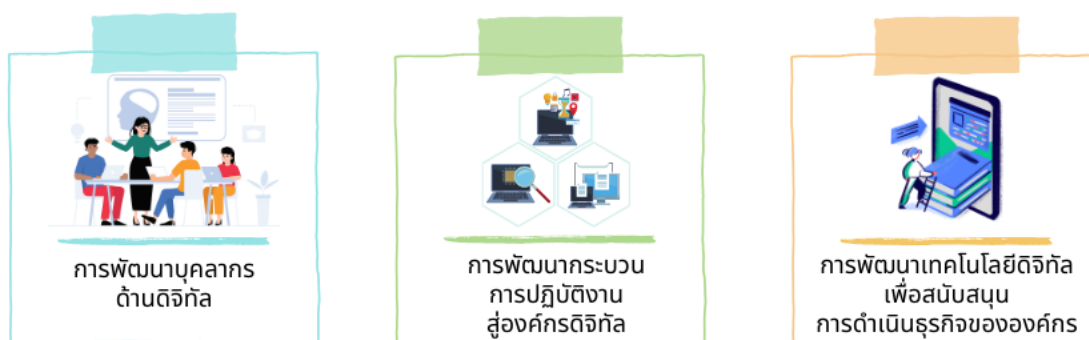
F (Forward) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

I (Innovation) สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมด้านกระบวนการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

O (Operational Excellence) บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

3.3 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 มิติ



3.3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการทางธุรกิจของ อ.อ.ป. และแนวโน้มของการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต รวมทั้งความรู้ความเข้าใจยุคความด้านอาชญากรรมทางไซเบอร์ และหลักเกณฑ์ของ สคร. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มความสามารถ และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.3.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

3.3.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล

3.3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านดิจิทัลต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เป็นระบบ และสามารถทำซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการบริหารจัดการโครงการ หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. ไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.3.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3.3.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enablers

3.3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และทุกหน่วยงานของธุรกิจ หรือ “Digital Transformation” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ลดรายจ่าย และช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำข้อมูลจากระบบข้อมูลขนาดใหญ่ มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือการบริการใหม่ จนก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์กร หรือการนำหุ่นยนต์อัตโนมัติเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานประจำวัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคลากรลงได้ เป็นต้น โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.3.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

3.3.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

3.4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัลไว้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์	คำอธิบายกลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล	ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในทุกด้านให้สามารถสอดคล้องกับการทำงานของ อ.อ.ป. ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถใช้งานได้ทุกที่ที่สามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบของ อ.อ.ป. ได้ โดยโครงสร้างพื้นฐานจะต้องสามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในอนาคต
กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาระบบงานและระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้สามารถบริหารจัดการได้ในภาพรวม ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารระดับสูง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ มีความแม่นยำในการทำอุตสาหกรรมป่าไม้

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล	พัฒนาระบบงานสำนักงาน (Back Office) และระบบบริหารจัดการสนับสนุนผู้บริหาร เพื่อยกระดับการทำงานของ อ.อ.ป. ให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดการใช้กระดาษ (Less Paper) ตลอดจนสามารถตรวจสอบได้
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

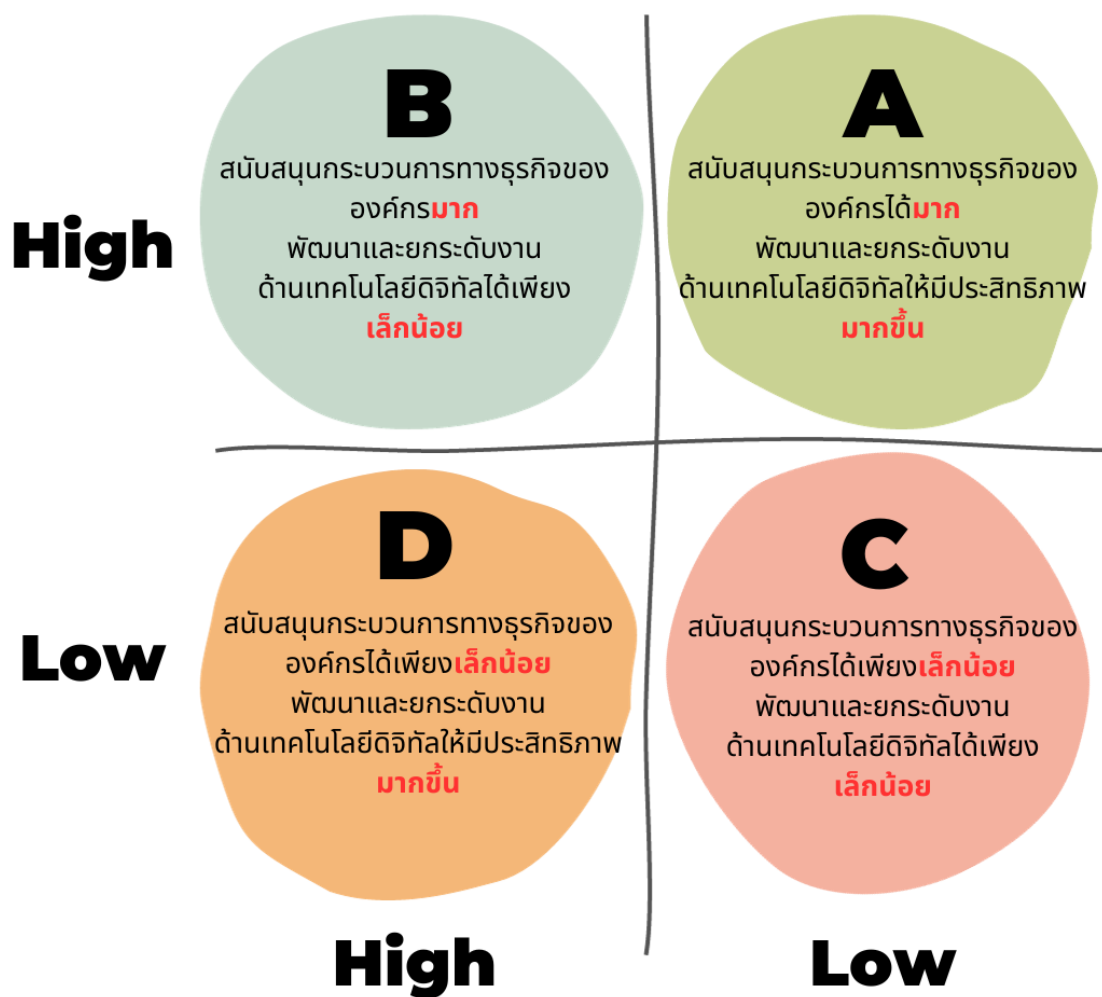
3.5 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี 2569

เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยมีแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 นำไปสู่เป้าหมาย ดังนี้

- 1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566
- 2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ
- 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 500 คน และจำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

3.6 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเป็นการพิจารณาถึงจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกดำเนินงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด โดยกำหนดให้คะแนนเต็ม 20 คะแนน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ (1) ผลกระทบ (Impact) หรือประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และ (2) งบประมาณ หรือความพยายาม (Effort) ในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้กำหนดคะแนนและความหมายในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้



ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ประกอบด้วยการพิจารณาดังนี้

- 1) มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต
- 2) มีผลกระทบต่อต้นทุน หรือรายได้ขององค์กร
- 3) ช่วยพัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เกณฑ์การพิจารณา	คะแนนเต็ม	ความหมาย
ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร	5	5 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมากที่สุด 4 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมาก 3 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง 2 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรน้อย 1 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด

ช่วยพัฒนาและยกระดับ งานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น	5	5 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาก ที่สุด 4 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาก 3 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปานกลาง 2 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย 1 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล น้อยที่สุด
---	---	---

หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับความสำคัญ ของโครงการ	เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ	คะแนน	ความหมาย
A	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เป็นอย่างดี พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	19 – 25 คะแนน	มีความสำคัญมากที่สุด
B	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เป็นอย่างดี พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลได้เพียงเล็กน้อย	13 – 18 คะแนน	มีความสำคัญมาก
C	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เพียงเล็กน้อย พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	7 – 12 คะแนน	มีความสำคัญ ปานกลาง
D	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เพียงเล็กน้อย พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลได้เพียงเล็กน้อย	1 – 6 คะแนน	มีความสำคัญน้อย

3.7 การกำหนดความสอดคล้องของโครงการด้านเทคโนโลยี

การกำหนดโครงการของ อ.อ.ป. ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ มีความสอดคล้องกับปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหรือกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ความสามารถในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของ

รัฐวิสาหกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป. โดยสามารถใช้สัญลักษณ์แสดงความสอดคล้องของโครงการในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
	เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
	เป็นโครงการที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน
	เป็นโครงการที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร.
	เป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

3.8 การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ

การกำหนดโครงการของ อ.อ.ป. ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ ได้กำหนดให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ ตามหลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) ของ สคร. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบนโยบาย และหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

นโยบายที่สำคัญ	ชื่อย่อ
1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)	DT
2. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	GI
3. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) กฎหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	DG
4. การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)	ISM
5. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)	BC
6. การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	ROM
7. ประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (Customer Service)	CS
8. มีความสอดคล้องกับทุกนโยบาย (ข้อ 1-7)	All
9. มีความสอดคล้องมากกว่า 1 นโยบาย	+

3.9 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี 2569

3.9.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล และ กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน				งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
					ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งาน ดังนี้ 1.BCM 2.BCP for IT (S1-1)	BC	ปานกลาง (12 คะแนน)						0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักกฎหมาย สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย 50 คน - บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งานเพิ่มขึ้น สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นได้
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2571-2575) (S1-2)	DT	มากที่สุด (20 คะแนน)						1.00	หัวหน้าส่วนสารสนเทศ	- บุคลากรของฝ่ายสารสนเทศ ได้รับการฝึกอบรมทุกคน - จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2571-2575) เสร็จสมบูรณ์
กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล	โครงการเพิ่มทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ (S1-3)	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)						0.18	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากร ออป.ภาค ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้รับการเพิ่มทักษะเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 คน - บุคลากรด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. สามารถช่วยเหลืออำนวยความสะดวกสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.9.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร และกลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน				งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	โครงการจ้างตรวจประเมินการดำเนินงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 (S2-1)	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)						0.17	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- สำนักตรวจสอบภายใน	ได้รับการต่ออายุใบรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 ภายในเดือน ธันวาคม 2569

3.9.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน				งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์กระจายสัญญาณเครือข่ายของสำนักงานกลาง (S3-1)	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)						3.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- ทุกหน่วยงานที่ติดตั้งอุปกรณ์	- อุปกรณ์ระบบเครือข่ายและสารสนเทศ ได้รับการบำรุงรักษา จำนวน 6 ระบบ - มีผู้ให้บริการบำรุงรักษาอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ในปี 2569
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการจ้างบำรุงรักษาและซ่อมแซมระบบสารสนเทศ ดังนี้ 1.Web Portal	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)						2.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- มีผู้บำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 ระบบ - มีผู้ให้บริการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ในปี 2569

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน				งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
	2.สารบรรณ 3.บริหารจัดการสวนป่า (S3-2)										
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(21) โครงการเช่าอุปกรณ์เชื่อมต่อและกระจายสัญญาณและวงจรรีเลย์อินเทอร์เน็ต (Internet) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (S3-3)	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)						5.50	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- ทุกหน่วยงานที่ติดตั้งอุปกรณ์	- มีระบบวงจรรีเลย์และเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้บริการหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. จำนวน 1 ระบบ - มีผู้ให้บริการบำรุงรักษาซ่อมแซมระบบวงจรรีเลย์และเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อย่างต่อเนื่องในปี 2569
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการจัดการระบบบัญชีและการเงิน (S3-4)	DT	มากที่สุด (20 คะแนน)						7.00	งานสนับสนุนผู้ใช้งานระบบ ----- ทุกหน่วยงาน	- มีระบบเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ไม่น้อยกว่า 4 โมดูล - ลงนามในสัญญาจ้างได้ภายในปีปฏิทิน
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) และข้อมูล Carbon Credit (S3-5)	DT	มาก (16 คะแนน)						0.20	ส่วนภูมิสารสนเทศ ----- สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม /ออป. ภูมิภาค	ข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่า (GIS) และข้อมูล Carbon Credit ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการจัดการระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป. (S3-6)	DT	มากที่สุด (25 คะแนน)						0.025	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักธุรกิจการตลาด	- มีระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ใช้งาน 1 ปี - ดำเนินการต่ออายุการใช้งานระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ภายในเดือนธันวาคม 2569

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน				งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาระบบ ใบเสร็จรับเงิน ของ อ.อ.ป. (S3-7)	DT	มาก (16 คะแนน)						0.50	งานสนับสนุนผู้ใช้งานระบบ ----- สำนักบัญชีและการเงิน	- มีระบบใบเสร็จรับเงินของ อ.อ.ป. จำนวน 1 ระบบ - มีระบบใช้งานอย่างต่อเนื่อง ภายในปี 2569
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการจัดซื้อ คอมพิวเตอร์สำหรับ ออกแบบกราฟิก (S3-8)	BC	มาก (16 คะแนน)						0.2 (งบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงาน ภายนอก)	งานบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศ ----- สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระ อุปถัมภ์ฯ	มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่รองรับการทำงานด้าน การออกแบบกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาระบบ คลังยา (สถาบันคชบาล แห่งชาติในพระอุปถัมภ์ ฯ) (S3-9)	BC	มาก (16 คะแนน)						0.19 (งบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงาน ภายนอก)	งานบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศ ----- สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระ อุปถัมภ์ฯ	มีโปรแกรมที่สามารถช่วยบริหารจัดการคลังยาได้ อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการจัดซื้อระบบ บริหารจัดการ คอมพิวเตอร์เสมือน และระบบสำรองข้อมูล (S3-10)	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)						5.00	งานบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศ	มีระบบบริหารจัดการคอมพิวเตอร์เสมือนและ ระบบสำรองข้อมูลที่ช่วยให้กู้คืนระบบหลังภัย พิบัติหรือเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและระบบ สารสนเทศชำรุดเสียหายได้ ภายในระยะเวลา รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รองรับการทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	โครงการจัดหา ระบบงานแอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินการทางธุรกิจ 1) ระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	DT	มากที่สุด (20 คะแนน)						8.00	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- ทุกหน่วยงาน	- มีระบบเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ อ. อ.ป. ไม่น้อยกว่า 4 โมดูล - ลงนามในสัญญาจ้างได้ภายในปีปฏิทิน

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน				งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
	2) ระบบยืนยันตัวตน และ API Gateway 3) ระบบบริหารจัดการสวนป่าผลิตและจำหน่าย 4) ระบบบริหารและติดตามงบประมาณ (S3-11)										

หมายเหตุ : ความหมายตัวย่อ และความหมายสัญลักษณ์

*** ประเภทโครงการ**

- DT : การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)
- GI : การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)
- DG : การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)
- ISM : การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)
- BC : การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)
- ROM : การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

**** ความสอดคล้อง**

- เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
- เป็นโครงการที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน
- ▲ เป็นโครงการที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร.
- ★ เป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับสภาพัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

การดำเนินงานโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ.2569 ที่ครอบคลุม
ทั้งหมดในด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี จำนวน 15 โครงการ ใช้วงเงินงบประมาณ 32,990,000 บาท

1. ด้านบุคลากร จำนวน 1,380,000 บาท (3 โครงการ)
 2. ด้านกระบวนการ จำนวน 170,000 บาท (1 โครงการ)
 3. ด้านเทคโนโลยี จำนวน 31,230,000 บาท (11 โครงการ)
- โดยเบิกจ่ายในปี 2569 วงเงิน 32,775,000 บาท

ภาคผนวก