

แผนวิสาหกิจ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ระยะ 5 ปี
(พ.ศ. 2566 - 2570)

ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568



คำนำ

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อบูรณาการการจัดการองค์การอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ รวมถึงบทบาทในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมไม้ การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากคณะผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) จะเป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการการทำงานด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน ขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สารบัญ

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1.1	ความเป็นมา	1
1.2	กฎหมายการจัดตั้งองค์กร	1-4
1.3	การดำเนินการในปัจจุบัน	5-6
1.4	ประเภทกิจการ/ ลักษณะการประกอบกิจการ	7
1.5	โครงสร้างองค์กร	7-14
1.6	อัตรากำลัง	14

บทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566 - 2570)

2.1	แผนระดับที่ 1	15
2.1.1	ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	15-17
2.2	แผนระดับที่ 2	17
2.2.1	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)	17-19
2.2.2	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)	19-21
2.2.3	แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	21-22
2.2.4	นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ	22-23
2.3	แผนระดับที่ 3 ที่เกี่ยวข้อง	24
2.3.1	นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	24
2.3.2	ประเทศไทย 4.0	24-25
2.3.3	นโยบายกระทรวงการคลัง	25-26
2.3.4	นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)	26-28
2.3.5	พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562	28-29
2.3.6	แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	29-32
2.3.7	นโยบายป่าไม้แห่งชาติ	33-35
2.3.8	นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐมนตรีกว่าการกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	35
2.3.9	นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	35-36
2.3.10	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (SDGs)	36-41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

3.1	กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์	42-25
3.2	กระบวนการวิเคราะห์ SWOT	52-69
3.3	กระบวนการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และ ความสามารถพิเศษองค์กร	70-73
3.4	ปัจจัยความยั่งยืน	73-80
3.5	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร	81-82
3.6	ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ	83

บทที่ 4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4.1	วิสัยทัศน์	84
4.2	พันธกิจ	84
4.3	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	85
4.4	การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	86-88
4.5	การวิเคราะห์ Business Model	89-90
4.6	การวิเคราะห์ Scenario Planning	91-96

บทที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

5.1	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	97-99
5.2	การออกแบบระบบงาน (Work System)	100-103
5.3	การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	103-106
5.4	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)	107-121
5.5	การแสดงถึงความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี กับแผนระดับที่ 1,2, 3	122

บทที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

6.1	กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ	123-124
6.2	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	125
6.3	กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	126-127
6.4	กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	128-129
6.5	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	129
6.6	กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	130
6.7	กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	131
6.8	กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและ โครงการ	132-133

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 7 ประมาณการทางการเงิน

7.1	ประมาณการทางการเงิน พ.ศ. 2566 – 2570	134-137
-----	--------------------------------------	---------

บทที่ 8 การบริหารความเสี่ยง

8.1	การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: Rt) ระดับองค์กร	138
8.2	Risk Appetite Statement	139
8.3	Corporate Risk Appetite/ Risk Tolerance	139-140

บทที่ 9 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน

141-148

สารบัญภาพ

บทที่ 2

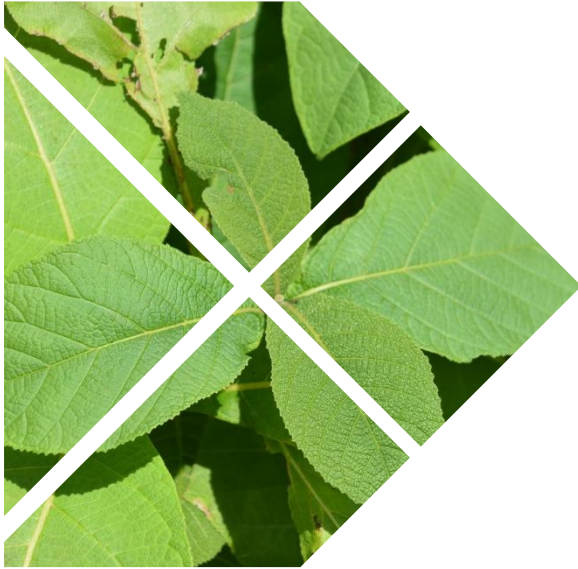
ภาพที่ 1	โมเดลเศรษฐกิจ BCG พัฒนابนฐานความเข้มแข็งของประเทศ	26
ภาพที่ 2	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	37
ภาพที่ 3	ผังเชื่อมโยงแผน 3 ระดับ	41

สารบัญตาราง

บทที่ 7

ตารางที่ 1	ประมาณการงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570	135
ตารางที่ 2	ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570	136
ตารางที่ 3	ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570	137

บทสรุปผู้บริหาร



พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) มาตรา 22 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model (การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว หรือ Bio-Circular-Green-Economy) และสร้างความสมดุลของการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ทั้งในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจและในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์เชิงรุก และการจัดทำวิสัยทัศน์ ที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำและมุ่งหน้าสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจให้แก่องค์กร ไปพร้อมๆ กับการสร้างผลเชิงบวกต่อชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อเปลี่ยนบทบาทและภารกิจให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป รวมถึงการฟื้นฟูกิจการของ อ.อ.ป. ด้วยการรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำแผนโดยใช้วิธีการระดมความคิดเห็นจากการประชุมผู้บริหารและบุคลากรที่ได้รับมอบหมายเพื่อรับทราบความเห็น ความคาดหวัง และทิศทางในอนาคต เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส (SWOT) และนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งใช้เครื่องมือวางแผนการจัดการกลยุทธ์ Balance Score Card: BSC เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืน ที่เป็นการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตลอดจนเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ:** การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **ความยั่งยืน:** แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

โดยมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ คือ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ	ปีฐาน	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง
ค่า EBITDA	60.8 ลบ.	71.9 ลบ.	98.4 ลบ.	110.4 ลบ.	123.1 ลบ.
ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน	22	24	26	28	30
จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ(ไร่)	2,210	4,550	4,550	7,750	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ



เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์บรรลุได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ พัฒนาธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์บริบทข้างเคียงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ อุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากจุดอ่อน อุปสรรค หรือความกดดันภายนอกที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ เป็นตำแหน่งในการแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกัน โดยมีที่มาจากภายในและภายนอก

- SC ที่เกิดจากภายใน พิจารณาจากจุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของ อ.อ.ป. คือ จุดอ่อนเรื่องต้นทุนการผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง เรื่องการเติบโตของยอดขายสินค้าต่ำ ทำให้มีกำไรขั้นต้นที่ต่ำมาก ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ อ.อ.ป. จะต้องเร่งบริหารจัดการในทุกมิติ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ตลอด Value chain เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้ได้กำไร และสามารถแข่งขันกับตลาดอุตสาหกรรมไม้ได้

- SC ที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก เนื่องจาก อ.อ.ป. ปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจผลิตวัตถุดิบจากสวนป่า มีโรงงานโรงเลื่อยเพื่อแปรรูปแล้ว ควรจะต้องยกระดับอุตสาหกรรมไม้ ในบทบาทของการจัดทำตลาดกลางค้าไม้ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ลูกค้า เป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองในฐานะผู้ขาย และเพื่อสร้างรายได้สร้างความมั่นคงทางการเงินให้องค์กร

ซึ่งจากการพิจารณาข้างต้น สามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ดังนี้

SC ภายใน

- SC1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลง
- SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value Chain

SC ภายนอก

- SC3 การเพิ่มความสามารถในการทำการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

เมื่อพิจารณาพื้นที่ที่ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแล้ว พบว่า อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าขนาดใหญ่ มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล และมีศักยภาพสูงในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER เพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตจากป่าไม้ ซึ่งจะทำให้ อ.อ.ป. ใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าอย่างเหมาะสม สามารถประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันได้ โดยสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- SA1 มีการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- SA2 มีพื้นที่สวนป่าที่สามารถดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER ขนาดใหญ่ เป็นโอกาสสร้างรายได้จากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษองค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง และ VRIO Analysis Framework/ สิ่งที่ยึดครองที่เชี่ยวชาญที่สุด ความสามารถพิเศษองค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมการบริการ เป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ยากที่จะลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร มีตลาดที่เหมาะสมของตนเอง

โดยสามารถกำหนดความสามารถพิเศษองค์กรได้ ดังนี้

- CC มีความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ ตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- FCC การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร (อ.อ.ป. ขยายโครงสร้างใหม่รองรับการประเมินภายนอก มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้ และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและหรือระดับองค์กร และการให้บริการต่างๆ)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ อ.อ.ป. วิเคราะห์มาจาก SWOT องค์กร SC SA CC ควบคู่กับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์แต่ละระยะเพื่อกำหนด SP แต่ละระยะโดยเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของอ.อ.ป. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน โดยกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น พ.ศ. 2566 – 2567	ดำเนินธุรกิจจากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ
ระยะกลาง พ.ศ. 2568 - 2569	สร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร
ระยะยาว พ.ศ. 2570	จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

เป้าประสงค์ที่ 1 เสริมสร้างคุณภาพสวนป่าเพื่อเป็นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด

- จำนวนสวนป่าที่ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- ผลผลิตยางพาราและยูคาลิปตัส ต่อไร่
- จำนวนพื้นที่ (ไร่) ที่สามารถฟื้นฟูเพื่อปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจแปลงใหม่

เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัด

- ร้อยละการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

SO2 เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ที่ 1 บริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

- ความสำเร็จในการลงทุนเครื่องจักรในศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี
- พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้

เป้าประสงค์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตัวชี้วัด

- จำนวนกระบวนการที่ปรับปรุง
- ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง
- ร้อยละของการประเมินพฤติกรรม การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจสวนป่าเพื่อการเติบโต

ตัวชี้วัด

- ค่า EBITDA
- รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์
- ความสำเร็จในการจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ
- โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า
- สร้างรายได้เพิ่มจากสวนป่า
- สร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตยางพาราสวนป่าตามมาตรฐาน EUDR

SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 1 ยกระดับองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด

- คะแนน ITA
- คะแนนประเมิน CBEs (เพิ่มขึ้น จากปีฐาน)

เป้าประสงค์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาสวนป่าตามแนวทาง BCG

ตัวชี้วัด

- ค่า Factor จากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ EE
- จำนวนเกษตรกรที่สนใจเข้า โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER)
- จำนวนพื้นที่สีเขียวจากกิจกรรมส่งเสริมฯ
- จำนวนพื้นที่สีเขียวจากการบริการรับจ้างปลูกป่า
- ผลการประเมินคาร์บอนเครดิตจากโครงการ T-VER

เป้าประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมความมั่นคงองค์กร

ตัวชี้วัด

- จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- ร้อยละของชุมชนสำคัญ ที่ อ.อ.ป. ส่งเสริมสร้างคุณค่า
- ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อพันธกิจของ อ.อ.ป.
- ความสำเร็จของการจัดทำแผนการจัดการสภาวะวิกฤต
- ความสำเร็จของการปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้

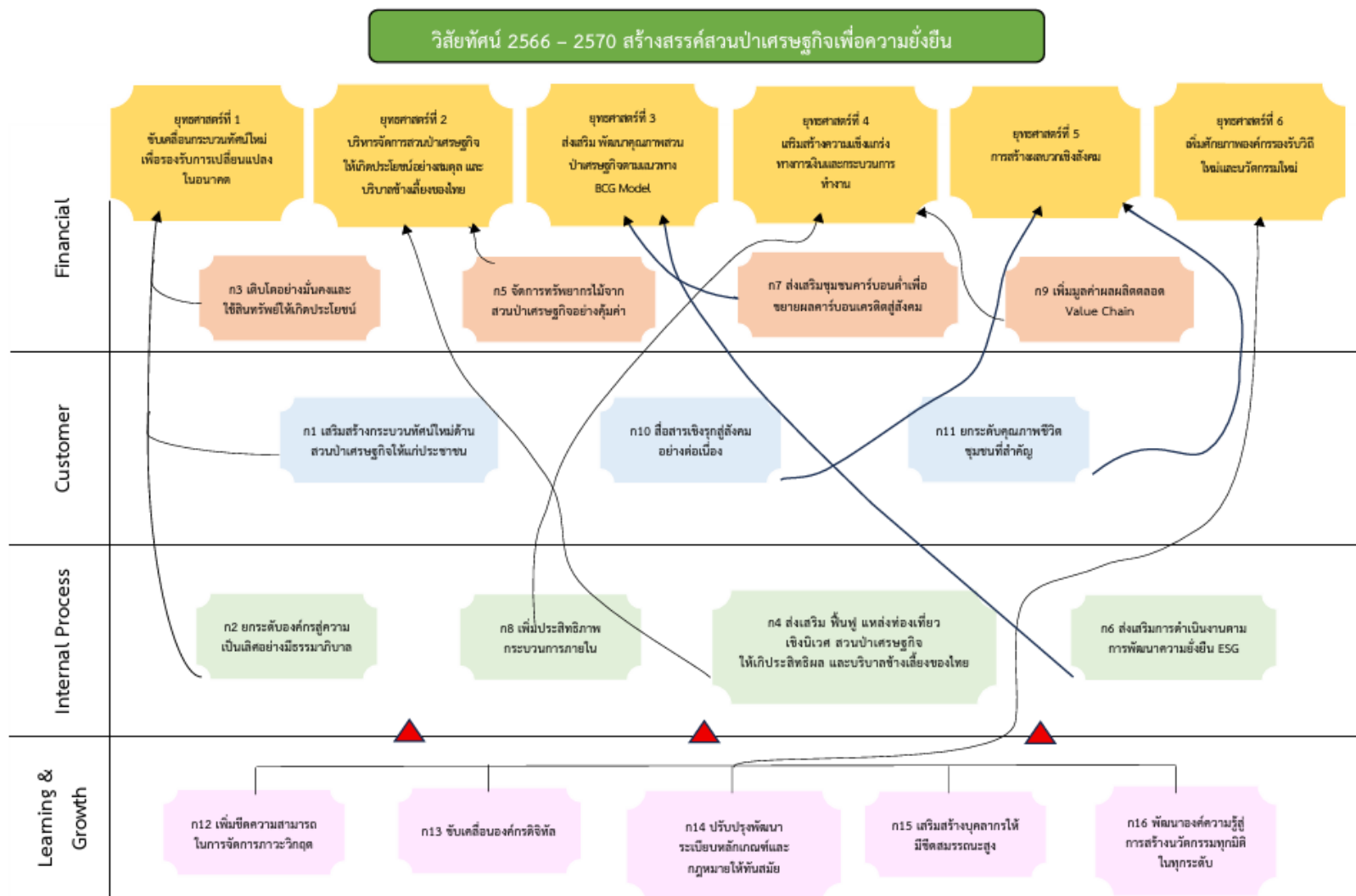
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและ
บริหารช้างเลี้ยงของไทย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างผลบวกเชิงสังคม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6** เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์	โครงการ
1. เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	1) โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	2) โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 3) โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	4) โครงการพัฒนาสินทรัพย์ 5) โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI)
4. ส่งเสริม พื้นที่ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารความเสี่ยงของไทย	6) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ 7) โครงการส่งเสริม พื้นที่ สวนป่าเศรษฐกิจ 8) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge) 9) โครงการจ้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ 10) โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้ค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑน์ไม้ค่า 11) โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	12) โครงการดำเนินการตามกฎหมายสายค่าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
6. ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG	13) โครงการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency) 14) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	15) โครงการอบรม Carbon Credit 16) โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	17) โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร 18) โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่ 19) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
9. เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	20) โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain 21) โครงการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 22) โครงการจัดหาแหล่งเงินทุน ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	23) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)
11. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	24) โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	25) โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	26) โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
14. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	27) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	28) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 29) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
16. พัฒนานวัตกรรมสู่การสร้างความนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	30) โครงการบริหารจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม 31) โครงการวิจัย พัฒนา สวนป่าเศรษฐกิจ

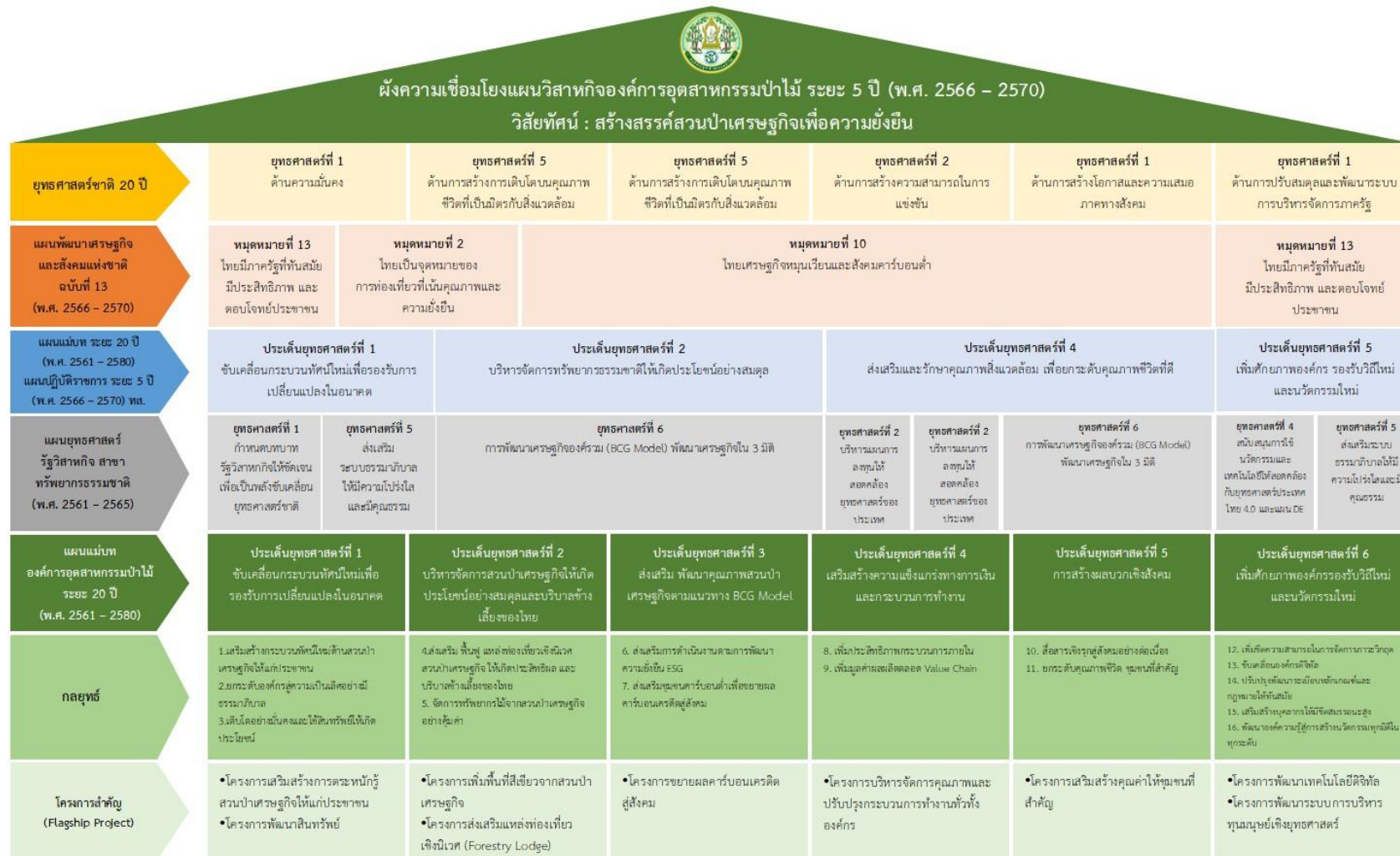
แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดโครงการที่สำคัญ (Flagship) โดยคำนึงถึงภารกิจสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือภาคส่วนต่าง ๆ จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเร่งด่วน การประเมิน Intellectual Risk และรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถยกระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจจำนวน 9 โครงการ ดังนี้

โครงการที่สำคัญ (Flagship)
1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. โครงการพัฒนาสินทรัพย์
3. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ
4. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
5. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
6. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
7. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
8. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
9. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)



ตารางผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)





แผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

Vision
วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน
Create forest plantations for sustainability

ระยะ **5 ปี**

(พ.ศ. 2566 – 2570)

MISSION พันธกิจ

- ขับเคลื่อนกระบวนการใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต
- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ พัฒนาศูนย์กระจายสินค้าไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ ทรัพยากรช้างเลี้ยงของไทย
- เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
- สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริเวณเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐาน และเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสำนึกและยอมรับข้อต่อส่วนรวม

ยุทธศาสตร์ **6 + 16** กลยุทธ์

1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ขับเคลื่อนกระบวนการใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กลยุทธ์ - เสริมสร้างกระบวนการใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน - ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล - เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สิทธิประโยชน์ให้เกิดประโยชน์	2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย กลยุทธ์ - ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย - จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model กลยุทธ์ - ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG - ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อย้ายผลผลิตบ่อนเครดิตสู่สังคม
4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ - เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน - เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ การสร้างผลบวกเชิงสังคม กลยุทธ์ - สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง - ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ	6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ - เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติ - ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล - ปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและกฎหมายให้ทันสมัย - เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง - พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

บทที่ 1

ข้อมูลทั่วไปขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1.1 ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เรียกโดยย่อว่า อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2499 จากทุนที่รัฐบาลกำหนดให้เมื่อเริ่มกิจการ ในปี พ.ศ. 2490 จำนวน 10 ล้านบาท ซึ่งในทางปฏิบัติรัฐมีเงินสดให้เพียง 10,000 บาท กับทรัพย์สินที่รวมถึงไม้สัก ซึ่งเป็นของกองทำไม้และกรมป่าไม้ที่ท่าค้ำอยู่ ยังรวมถึงบุคคลจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ ได้ดำเนินการเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีมูลค่าสินทรัพย์ประมาณ 5,643 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบ ปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้น 501.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.89 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์มากในการทำไม้และนำไม้ออกจากพื้นที่ป่าจะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้ จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F. Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ในขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่าและทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำไม้ จะได้ควบคุมการทำไม้ของประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้เองเองที่สวนป่าแม่แฮด จังหวัดแพร่ เป็นแห่งแรก และได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่น ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้ง “กองทำไม้” ขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมป่าไม้ แต่ในการดำเนินงานของกองทำไม้ มีข้อจำกัดด้วยกฎระเบียบของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัว คณะรัฐมนตรีในขณะนั้นจึงได้มีมติจัดตั้ง “องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้” ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจทั้งสิ้น 1.066 ล้านไร่ โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปัจจุบันนอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยังได้สนับสนุน รวมถึงยังได้สนองนโยบายของรัฐในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม โดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม / ป่าต้นน้ำลำธาร การส่งเสริมด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงาน และสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

1.2 กฎหมายการจัดตั้งองค์กร

รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกา ปี พ.ศ. 2517 พ.ศ. 2533 พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559 แก้ไขเพิ่มเติมในวัตถุประสงค์ ในการจัดตั้ง ข้อ 5 โดยพระราชกฤษฎีกาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ 6 ประการ ดังนี้

(1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมปาไม้

(2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมปาไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า

(3) ปลุกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ

(4) วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมปาไม้

(5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครอง ดูแลรักษา บุรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการศึกษา หรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าวด้วย

(6) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

*[มาตรา 6 (1)-(4) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมปาไม้ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2517 และ (5) เพิ่มความโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมปาไม้ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2533 และ (6) เพิ่มความโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมปาไม้ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2542)]

มาตรา 7 เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวในมาตรา 6 ให้ อ.อ.ป. มีอำนาจรวมถึง

(1) ถิ่นกรรมสิทธิ์ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น ๆ มีสิทธิต่าง ๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น ๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

(2) ผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมปาไม้ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

(3) ส่งเข้ามาในและส่งออกภายนอกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมปาไม้

(4) เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่างในการค้าผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมปาไม้ เครื่องมือ เครื่องใช้และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมปาไม้

(5) กู้ยืมเงิน แต่ถ้าเป็นจำนวนเงินเกินกว่าคราวละสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน ให้กู้ให้ยืมเงิน หรือจ่ายเงินล่วงหน้าโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน แต่ต้องเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

(6) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่าง ๆ ของเอกชนหรือนิติบุคคลใด ๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

(7) ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใด ๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

โดยบทบาทในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีดังนี้

1. บทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ต้องมีบทบาทในการสนับสนุนและดำเนินงานตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญภาครัฐที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านความมั่นคง เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงการคลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงแผนและนโยบายระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีบทบาทดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อ.อ.ป.

2. บทบาทในการตอบสนองตามนโยบายภาครัฐ

- ด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนโดยมีการฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ อนุรักษ์และจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างสมดุลและยั่งยืน เพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและส่งเสริมการปลูกไม้มีค่าทางเศรษฐกิจในพื้นที่ของรัฐและเอกชน เพื่อลดแรงกดดันในการตัดไม้จากป่าธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งมีศักยภาพและความพร้อมในการตอบสนองนโยบายสำคัญของภาครัฐ ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง เช่น การใช้ประโยชน์ไม้ของกลาง การจัดการที่ดินให้ราษฎรผู้ยากไร้อย่างยั่งยืน และเป็นผู้ดำเนินการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย และภูมิภาคอาเซียน

- ด้านการเพิ่มศักยภาพของเศรษฐกิจของประเทศ มีการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่มีคุณภาพและชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ให้ได้มาตรฐาน เน้นการให้ความรู้และเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว การควบคุมการบริการให้มีคุณภาพ กำหนดราคาที่เป็นธรรม ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยว

- ด้านการส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน โดยการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการด้านป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไม้ ส่งเสริมการวางระบบการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ได้รับมาตรฐานสากล จัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้เข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ และปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้ให้มีคุณภาพ ให้สินค้าจากป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไม้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้

3. บทบาทการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป. จำเป็นต้องดำเนินธุรกิจสร้างรายได้ให้องค์กร ให้องค์กรมีกำไรและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ไม่พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลและเพิ่มมูลค่ากิจการมีรายได้นำส่งภาครัฐ / กระทรวงการคลัง ดังนี้

- พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า เป็นผู้ดำเนินการผลิตไม้สวนป่าเศรษฐกิจที่มีคุณภาพ ทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากป่าธรรมชาติ ตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ร่วมกับการสร้างงานสร้างรายได้จากการปลูกป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนให้กับราษฎรและชุมชนท้องถิ่น

- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจและส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้ ให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ลดการนำเข้าจากต่างประเทศมาใช้สอยและสร้างรายได้จากธุรกิจป่าเศรษฐกิจ ทดแทนพืชเกษตรที่มีผลผลิตล้นตลาดและราคาที่ตกต่ำ รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้สัก เพื่อเป็นศูนย์ในการพัฒนาฝีมือแรงงานท้องถิ่น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่น ๆ

- วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้จากป่าเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาปรับปรุงการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ และการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนานวัตกรรมการจัดการพื้นที่สวนป่า ให้การปลูกสวนป่าเศรษฐกิจมีผลผลิตสูง มีคุณภาพ มีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายและเต็มศักยภาพโดยคำนึงถึงแนวโน้มทางธุรกิจพัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ประกอบกับชุมชนท้องถิ่นมีวิถีชีวิตอยู่ร่วมกับพื้นที่ป่าไม้และใช้ประโยชน์ต่าง ๆ จากป่าไม้ในการดำรงชีวิตอยู่แล้ว การใช้สวนป่าเป็นฐานในงานด้านพัฒนาชุมชนท้องถิ่นจะทำให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิต มีรายได้ และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และใช้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินธุรกิจ เช่น การปลูกไม้พลังงาน เป็นต้น

- พัฒนาธุรกิจบริการท่องเที่ยวอย่างครบวงจร เป็นการบริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในสวนป่าเศรษฐกิจและที่สถาบันเทศบาลแห่งชาตินิพระอุบลรัตน์ฯ ให้ได้มาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของบ้านพัก ระบบการให้บริการ รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการจัดโปรโมชั่น

- พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดูแลช้างสำคัญจากสำนักพระราชวังดูแลรักษาพยาบาลช้างเลี้ยงไทยในประเทศ ตลอดจนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์คุ้มครองและบริหารช้างเลี้ยงของไทยและภูมิภาคอาเซียน ให้ช้างเลี้ยงไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและนำระบบการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนมาดำเนินการ

- พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจแปรรูปไม้ โดยลงทุนพัฒนาเครื่องจักรที่ทันสมัยและระบบทำงานที่ดี เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณการผลิตสินค้า รวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่า สร้างรายได้ให้องค์กรมีสภาพคล่อง

4. บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง ดำเนินธุรกิจให้ผลประโยชน์แก่ใคร่ตามเหมาะสม และส่งรายได้เข้ารัฐโดยไม่พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดบทบาทให้มีความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ โดยเป็นผู้นำการผลิตไม้สวนป่าที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ ด้วยการพัฒนานวัตกรรมจัดการพื้นที่สวนป่า พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ การสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่น ๆ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มและทิศทางเศรษฐกิจหาพันธมิตรธุรกิจอย่างครบวงจรเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งมีความสามารถในการหาประโยชน์จากตลาดอุตสาหกรรมไม้ที่มีอยู่เดิม และมีความสามารถในการสร้างตลาดใหม่ มีระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพมีการควบคุมต้นทุนที่ดี และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการและต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้องค์กรสร้างฐานของกำไรเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย/หรือลูกค้าเกิดความมั่นใจและพึงพอใจในองค์กรมากที่สุด

1.3 การดำเนินการในปัจจุบัน

ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีการผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป. นับเป็นผู้ผลิตไม้สวนป่ารายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจมากกว่า 1.066 ล้านไร่ มีการจำแนกสวนป่าตามลักษณะของเงินลงทุนและวัตถุประสงค์ของการส่งมอบพื้นที่จากรัฐออกเป็น 6 แผนงาน โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้โตเร็ว และไม้ยางพารา นอกจากนี้ยังเป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยุง ประดู่ ตะเคียนทอง แดง เป็นต้น

การบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. จำนวน 239 สวนป่า พื้นที่รวมจำนวน 1,065,839.85 ไร่ แบ่งเป็น

พื้นที่ให้ผลผลิต	จำนวน	721,522.52	ไร่
พื้นที่รอการพัฒนา	จำนวน	34,194.54	ไร่
พื้นที่มีปัญหา	จำนวน	116,276.04	ไร่
พื้นที่อนุรักษ์ในเขตสวนป่า	จำนวน	134,958.57	ไร่
พื้นที่อนุรักษ์	จำนวน	22,951.46	ไร่
พื้นที่อื่น ๆ	จำนวน	35,936.72	ไร่
แบ่งเป็นรายภาค ดังนี้			
ภาคเหนือบน	จำนวน	350,045.23	ไร่
ภาคเหนือล่าง	จำนวน	213,257.21	ไร่
ภาคกลาง	จำนวน	155,889.01	ไร่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	240,526.10	ไร่
ภาคใต้	จำนวน	106,122.30	ไร่
จำแนกพื้นที่ให้ผลผลิต ดังนี้			
ไม้สักสวนป่า	จำนวน	486,562.32	ไร่
ไม้โตเร็ว	จำนวน	115,981.47	ไร่
ไม้ยางพารา	จำนวน	75,256.20	ไร่
ไม้ชนิดอื่น ๆ	จำนวน	43,719.53	ไร่

อ.อ.ป. ผลิตไม้ออกสู่ตลาดจำนวนมากในแต่ละปี แต่ผลผลิตยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคทำให้ยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศด้วย เพื่อให้ปริมาณไม้เศรษฐกิจเพียงพอต่อความต้องการภาครัฐจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ภาคเอกชนประชาชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตไม้ซุงสักรวนป่าเพื่อการใช้สอยภายในประเทศมากที่สุด โดยสวนป่าภาคเอกชนจะเป็นผู้ผลิตรองลงมา โดย อ.อ.ป. ได้รับอนุญาตจากรัฐบาลให้ดำเนินการส่งไม้สักรวไปยังต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว นอกจากนี้ ในปัจจุบัน อ.อ.ป. ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมเกษตรกร / ชุมชนในการปลูกป่าเศรษฐกิจ รวบรวมข้อมูลการปลูกป่าของเกษตรกร และข้อมูลทางการตลาด โดยส่งเสริมการปลูกป่าในพื้นที่ของเกษตรกร ทั้งในที่ดินกรรมสิทธิ์-สิทธิครอบครองทั่วไป โดยการเชิญชวนราษฎร / เกษตรกรในชุมชนท้องถิ่น เข้าร่วมโครงการปลูกไม้โตเร็วและโตช้าในพื้นที่ของตนเองโดยรัฐสนับสนุนค่าใช้จ่ายเงินทุนในการปลูกและบำรุงรักษาไม้โตเร็ว (กระถินเทพา, ยูคาลิปตัส และอื่น ๆ) ปลูกไม้โตช้า (สัก, ประดู่ และอื่น ๆ) ตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้จากการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจ และเป็นการเพิ่มพื้นที่ป่าของประเทศ โดยการปรับเปลี่ยนพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมที่ดินทำกินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ ที่ป่าชุมชนที่ถูกทิ้งร้าง ที่หัวไร่ปลายนา ฯลฯ ให้กลายเป็นป่าเศรษฐกิจที่สามารถให้ผลผลิต

สำหรับไม้ยูคาลิปตัส อ.อ.ป. ก็เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ แต่ยังไม่มีการแข่งขันในตลาดอย่างจริงจัง เนื่องจากปริมาณผลผลิตรวมยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัสของ อ.อ.ป. จะมีปริมาณลดลงจากในอดีต เนื่องจากมีการคัดเลือกพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์ปลูกยางพารา พื้นที่ปลูกไม้ยูคาลิปตัสทั้งประเทศ ส่วนใหญ่จะปลูกอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลผลิตต่อไร่โดยเฉลี่ยประมาณ 8 - 12 ตัน การจำหน่ายส่วนใหญ่จะจำหน่ายเป็นไม้ท่อนน้ำหนักเป็นตัน ให้กับผู้ประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นไม้สับและเยื่อกระดาษ แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้ลดพื้นที่การปลูกยางพาราลง เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่จะลดพื้นที่ปลูกยางพาราของประเทศ เพื่อลดกำลังผลิตผลผลิตยางพารา กระตุ้นราคายางพาราให้สูงขึ้น

การผลิตน้ำยางพารา อ.อ.ป. ในช่วงอายุ 7 - 25 ปี จะเก็บเกี่ยวผลผลิตเป็นน้ำยางพาราสด มีบางส่วนจำหน่ายเป็นยางแผ่นดิบ และเศษยาง (ยางก้อนถ้วย) แต่ราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกมีความผันผวนสูง และปรับตัวลดลง พื้นที่สวนป่าไม้ยางพาราจำนวนมากมีอายุมากขึ้น ทำให้มีผลผลิตน้ำยางเริ่มลดลง อีกทั้งรัฐมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา ทำให้อาณาเขตการผลิตน้ำยางพาราลดลง และ อ.อ.ป. ต้องยุติบทบาทด้านการทำสวนป่ายางพารา โดยจะปรับเปลี่ยนสวนป่ายางพาราเป็นสวนป่าไม้เศรษฐกิจอื่น ๆ ทั้งระยะยาวและระยะสั้น นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีรายได้จากการจำหน่ายไม้ยางพาราที่มีอายุครบ 25 ปีแล้วจะต้องทำไม้ยางพาราออกเพื่อปลูกใหม่ เนื่องจากยางพาราที่มีอายุเกิน 25 ปี จะไม่มีหน้ากรีดยางและให้น้ำยางที่ลดลง

การผลิตไม้จากป่าธรรมชาติเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการทำไม้ป่านอกโครงการในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน การเดินสายไฟฟ้าแรงสูง รายได้ที่เกิดขึ้นจะมีความไม่แน่นอน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการแปรรูปไม้โดยมีการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ และโรงเลื่อยในต่างจังหวัดรวม 6 แห่ง ได้แก่ โรงเลื่อยอยุธยา โรงเลื่อยวังน้อย โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ จ.พระนครศรีอยุธยา โรงเลื่อยแม่เกาะ จ.ลำปาง โรงเลื่อยร้องกวาง จ.แพร่ และโรงเลื่อยอ่าวลึก จ.กระบี่ ทั้งนี้การแข่งขันในอุตสาหกรรมไม้ค่อนข้างสูง เนื่องจากมีการนำเข้าไม้จากต่างประเทศที่เป็นไม้เนื้ออ่อน และ ราคาถูกเข้ามาแข่งขัน รวมทั้งการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

1.4 ประเภทกิจการ/ ลักษณะการประกอบกิจการ

1) ธุรกิจป่าไม้ ประกอบด้วย

อ.อ.ป. มีการผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อการจำหน่าย โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา นอกจากนั้นเป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทอง แดง เป็นต้น

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

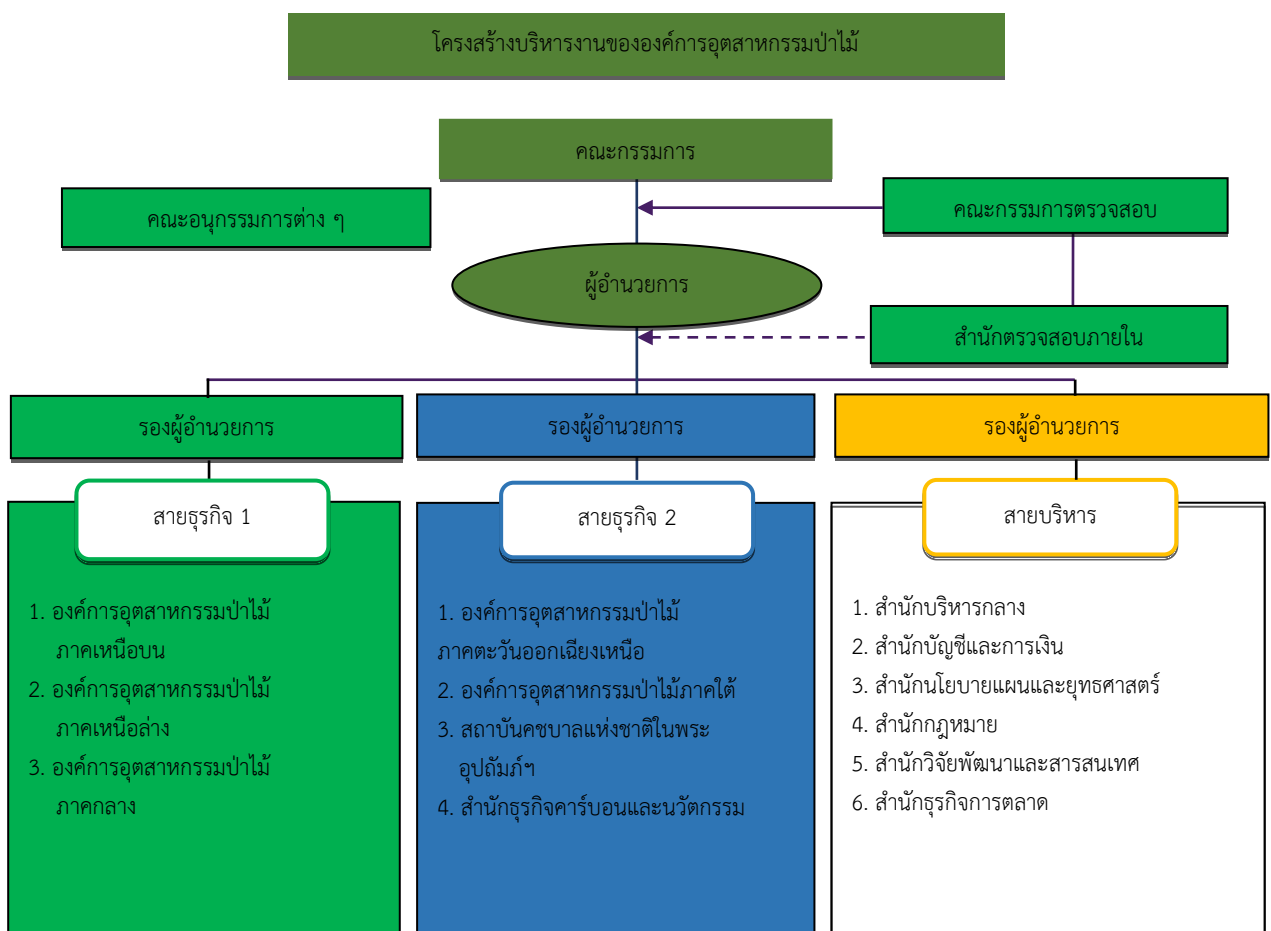
อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูปอัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้

3) ธุรกิจบริการ

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีสวนป่าที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติหลายแห่ง มีช้างจำนวนมาก ที่สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ การบริการปลูกและเป็นพี่พี่ปรึกษาในการปลูกป่าเศรษฐกิจ การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่น ๆ ได้แก่ ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นและระยะยาว เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์จำหน่ายถ่าน เป็นต้น

1.5 โครงสร้างองค์กร



สายธุรกิจ 1

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงานดังต่อไปนี้

(1) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของ อ.อ.ป. ในพื้นที่ความรับผิดชอบ รวม 8 จังหวัด คือ แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง เชียงราย พะเยา แพร่ และน่าน

(2) บริหารจัดการสวนป่าในความรับผิดชอบ พัฒนาระบบการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ (CoC) และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งในประเทศและมาตรฐานสากล

(3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทางราชการ ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในท้องที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าฯ การส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้สวนป่า การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ไม้ตามนโยบายของรัฐ อุตสาหกรรมไม้และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) บริหารจัดการ การผลิต การตลาด เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การบริการการเพิ่มมูลค่า ในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้อย่างครบวงจร

(5) บริหารจัดการธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการทำไม้ การปลูกสร้างสวนป่า การท่องเที่ยว อุตสาหกรรมไม้ และตามนโยบายรัฐ

(6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง ให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของ อ.อ.ป. ในพื้นที่ความรับผิดชอบ รวม 10 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ พิษณุโลก ตาก สุโขทัย เพชรบูรณ์ พิจิตร กำแพงเพชร นครสวรรค์ ชัยนาท และอุทัยธานี

(2) บริหารจัดการสวนป่าในความรับผิดชอบ พัฒนาระบบการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ (CoC) และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งในประเทศและมาตรฐานสากล

(3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทางราชการ ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในท้องที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าฯ การส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้สวนป่า การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ไม้ตามนโยบายของรัฐ อุตสาหกรรมไม้และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) บริหารจัดการ การผลิต การตลาด เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การบริการการเพิ่มมูลค่า ในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้อย่างครบวงจร

(5) บริหารจัดการธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการทำไม้ การปลูกสร้างสวนป่า การท่องเที่ยว อุตสาหกรรมไม้ และตามนโยบายรัฐ

(6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง ให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของ อ.อ.ป. ในพื้นที่ความรับผิดชอบ รวม 25 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ปราจีนบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา สระแก้ว สิงห์บุรี นครปฐม กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี สระบุรี ลพบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

(2) บริหารจัดการสวนป่าในความรับผิดชอบ พัฒนาระบบการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจ อย่างยั่งยืน (SFM) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ (CoC) และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งในประเทศและมาตรฐานสากล

(3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทางราชการ ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในท้องที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าฯ การส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้สวนป่า การบริหารจัดการ และใช้ประโยชน์ไม้ตามนโยบายของรัฐ อุตสาหกรรมไม้และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) บริหารจัดการ การผลิต การตลาด เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การบริการ การเพิ่มมูลค่า ในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้อย่างครบวงจร

(5) บริหารจัดการธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการทำไม้ การปลูกสร้างสวนป่า การท่องเที่ยว อุตสาหกรรมไม้ และตามนโยบายรัฐ

(6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

4. สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) ดูแลช้างสำคัญและช้างต้น รวมถึงโครงการพระราชดำริที่เกี่ยวข้องกับช้างตามที่ได้รับ มอบหมาย

(2) ดำเนินการให้สถาบันฯ เป็นศูนย์กลางการอนุรักษ์และบริหารช้าง รวมถึงให้ความร่วมมือ เพื่อแก้ปัญหาช้างอย่างครบวงจร

(3) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับช้างและวัฒนธรรม ประเพณีที่เกี่ยวข้องกับช้าง รวบรวมองค์ความรู้ และเผยแพร่สู่สาธารณชน

(4) พัฒนารูปแบบการเลี้ยงช้างให้เป็นไปตามหลักการจัดการสวัสดิภาพ

(5) ให้บริการดูแลสุขภาพ และให้คำแนะนำในการรักษาพยาบาลช้าง

(6) อนุรักษ์และสืบสานประเพณี วัฒนธรรมเกี่ยวกับช้าง

(7) ให้การสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการดูแลช้าง

(8) ส่งเสริมกระบวนการการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเรียนรู้เกี่ยวกับช้าง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

(9) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

สายธุรกิจ 2

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของ อ.อ.ป. ในพื้นที่ความรับผิดชอบ รวม 20 จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ สุรินทร์ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ อุดรธานี สกลนคร เลย หนองคาย มุกดาหาร นครพนม หนองบัวลำภู อำนาจเจริญ และบึงกาฬ

(2) บริหารจัดการสวนป่าในความรับผิดชอบ พัฒนาระบบการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ (CoC) และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งในประเทศและมาตรฐานสากล

(3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทางราชการ ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในท้องที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าฯ การส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้สวนป่า การบริหารจัดการ และใช้ประโยชน์ไม้ตามนโยบายของรัฐ อุตสาหกรรมไม้และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) บริหารจัดการ การผลิต การตลาด เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การบริการ การเพิ่มมูลค่า ในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้อย่างครบวงจร

(5) บริหารจัดการธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการทำไม้ การปลูกสร้างสวนป่า การท่องเที่ยว อุตสาหกรรมไม้ และตามนโยบายรัฐ

(6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของ อ.อ.ป. ในพื้นที่ความรับผิดชอบ รวม 14 จังหวัด คือ สุราษฎร์ธานี ชุมพร ระนอง นครศรีธรรมราช กระบี่ พังงา ภูเก็ต สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส

(2) บริหารจัดการสวนป่าในความรับผิดชอบ พัฒนาระบบการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ (CoC) และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งในประเทศและมาตรฐานสากล

(3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทางราชการ ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในท้องที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าฯ การส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้สวนป่า การบริหารจัดการ และใช้ประโยชน์ไม้ตามนโยบายของรัฐ อุตสาหกรรมไม้และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) บริหารจัดการ การผลิต การตลาด เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การบริการ การเพิ่มมูลค่าในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้อย่างครบวงจร

(5) บริหารจัดการธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการทำไม้ การปลูกสร้างสวนป่า การท่องเที่ยว อุตสาหกรรมไม้ และตามนโยบายรัฐ

(6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

3. สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) การบริหารคาร์บอนเครดิต การสำรวจ การจัดทำรูปเล่ม ยื่นขอขึ้นทะเบียนและรับรองปริมาณคาร์บอนเครดิต การบริหารสัญญา การประกาศหาผู้ซื้อ การจำหน่ายซื้อ-ขาย การให้คำปรึกษา เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลคาร์บอนเครดิต และการให้บริการต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างครบวงจร
- (2) งานด้านพลังงานทดแทน คาร์บอนฟุตพริ้นท์ การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)
- (3) การจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management : SFM) การจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC) และการตรวจประเมินพื้นที่ที่มีคุณค่าด้านการอนุรักษ์สูง (High Conservation Value Areas : HCVA's) รวมไปถึงการให้คำปรึกษาและบริการกับทั้งภาครัฐและเอกชน
- (4) งานด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาและแสวงหาความร่วมมือเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ
- (5) การขับเคลื่อนการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ส่งเสริมการจัดการนวัตกรรม ที่ยั่งยืน ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถสู่นวัตกรรม
- (6) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

สายบริหาร

1. สำนักบริหารกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) งานบริหารทั่วไป งานสารบรรณ งานอำนวยความสะดวก และงานพัสดุ ของ อ.อ.ป.
- (2) งานด้านการบริหาร พัฒนา และระบบงานของทรัพยากรมนุษย์
- (3) การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของ อ.อ.ป.
- (4) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

2. สำนักบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) ประมวลข้อมูลบัญชี เพื่อปิดบัญชีรายเดือน รายไตรมาส และจัดทำรายงาน งบการเงินประจำปีของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี
- (2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานงบกระแสเงินสด และต้นทุนการผลิต ต้นทุนขาย
- (3) กำกับดูแลการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีและการเงิน ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่งของ อ.อ.ป. และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ
- (4) ทำหน้าที่รับจ่ายเงิน (Cashier) ของ อ.อ.ป. และตรวจเอกสารเบิกจ่ายให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์และคำสั่งที่ อ.อ.ป. กำหนด
- (5) บริหารการเงินและจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. โดยใช้เครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ
- (6) วางแผนบริหารจัดการทางการเงิน ให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) ควบคุมการปฏิบัติงานทางการเงินให้เป็นไปตามแผนการเงิน การลงทุนลดภาระค่าใช้จ่ายทางการเงินของ อ.อ.ป.

(8) บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อ.อ.ป. (Cash Flow) ให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

(9) ดำเนินการและกำกับดูแลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระบบ GFMIS การรายงานข้อมูลในระบบ GFMIS-SOE และ GFMIS-TR ให้เป็นไปตามระเบียบของรัฐ

(10) การให้บริการข้อมูลและคำปรึกษาทางด้านบัญชีและการเงิน รวมทั้งการประสานหน่วยงานภายในและภายนอก อ.อ.ป.

(11) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

3. สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาวิเคราะห์นโยบายรัฐบาล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ และแผนงานต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานใน อ.อ.ป.

(2) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป.

(3) ศึกษา วิเคราะห์ และประสานจัดทำงบประมาณรายได้ - รายจ่าย งบประมาณลงทุน และงบประมาณที่ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ

(4) กำกับ ติดตามดูแลการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. และนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้าน Core Business Enablers 8 ด้าน

(5) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

4. สำนักกฎหมาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) ให้คำปรึกษากฎหมาย จัดทำสัญญา หนังสือมอบอำนาจ และวินิจฉัยปัญหาข้อกฎหมายต่าง ๆ

(2) ประสานงานกับอัยการเพื่อให้ดำเนินคดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ให้กับ อ.อ.ป. รวมทั้งดำเนินคดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ให้กับ อ.อ.ป.

(3) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบังคับคดี เพื่อยึดทรัพย์สินของลูกหนี้ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัยและความรับผิดชอบทางละเมิดให้กับ อ.อ.ป.

(4) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

5. สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) การส่งเสริมและเผยแพร่การศึกษา ค้นคว้า ทดลอง และวิจัยของ อ.อ.ป.
- (2) วิเคราะห์ศึกษาวิจัยพัฒนากรรมวิธีการผลิตด้านป่าไม้ สวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน งานทำไม้ งานอุตสาหกรรมป่าไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ใช้ไม้จากสวนป่า พัฒนาการใช้ประโยชน์ไม้อย่างครบวงจร
- (3) พัฒนางานปลูกสร้างสวนป่า การทำอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ติดตามการดำเนินงานด้านสวนป่า ส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าภาคเอกชน ประสานงานหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การสนับสนุนด้านการตลาดไม้เศรษฐกิจรองรับผลผลิตไม้จากการส่งเสริม
- (4) การสำรวจรังวัด จัดทำแผนที่ ฐานข้อมูล พื้นที่สวนป่า และที่ดินในความรับผิดชอบของ อ.อ.ป. การจัดทำระบบภูมิสารสนเทศ (Geo Information System : GIS) และพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการบนพื้นฐานระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) และตามมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง
- (5) บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของ อ.อ.ป. เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การบริหารงานขององค์กร
- (6) การขับเคลื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับองค์การ กำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ระบบ
- (7) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

6. สำนักธุรกิจการตลาด มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) บริหารจัดการงานด้านการตลาดและเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ของ อ.อ.ป.
- (2) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการปฏิบัติงานด้านการตลาด (Digital Market)
- (3) กำหนดกรอบ แนวทาง กำกับดูแล บริหารจัดการ และจัดทำแผนงานด้านการตลาด อาทิ การสนับสนุนการขาย การวางระบบการจัดจำหน่าย การจัดแสดงสินค้า การเผยแพร่ผลผลิต และแสวงหาช่องทางใหม่ด้านการตลาด
- (4) ศึกษาความต้องการของตลาดและกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำมาพัฒนาการตลาดเชิงรุก
- (5) พัฒนางานด้านตลาดกลางและคลังสินค้า จัดการงานแสดงสินค้า โรดโชว์ เพื่อสนับสนุนงานการตลาดและบริหารสต็อกสินค้า
- (6) พัฒนาใช้ประโยชน์ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ของ อ.อ.ป. ให้สมประโยชน์มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556
- (7) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

สำนักตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- (2) ตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน และระบบสารสนเทศ
- (3) ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
- (4) ประสานงานกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
- (5) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

1.6 อัตรากำลัง

บุคลากร	2564	2565	2566	2567	2568
1. ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	-	1	1	1	-
2. รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	3	3	3	3	3
3. พนักงาน	784	778	799	838	854
4. พนักงานปฏิบัติการ	389	392	352	370	352
5. พนักงานสัญญาจ้าง	6	37	49	40	45
6. พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	100	111	120	102	100
รวม	1,282	1,322	1,324	1,354	1,354

ข้อมูล ณ วันที่ 6 ตุลาคม 2568

บทที่ 2

กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ

จากการศึกษาบริบทและสถานการณ์ นโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่มีผลกระทบกับภารกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ภายใต้กระบวนการรวบรวมความต้องการ และรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วน รวมทั้งแนวปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจที่สอดคล้องต่อทิศทางการพัฒนา สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 แผนระดับที่ 1

2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่าง การพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ดังนี้

2.1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเคยทำสำเร็จในอดีต วัตถุประสงค์วัฒนธรรม ประเพณีวิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดีรวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมชีวภาพที่สร้างประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อต่อยอดจากภาคเกษตรไทยและมุ่งสู่อุตสาหกรรมบนฐานชีวภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงพลังงานชีวมวล โดยการเพิ่มสัดส่วนอุตสาหกรรมชีวภาพที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ได้แก่ ชีวเคมีภัณฑ์ วัสดุชีวภาพอาหารเสริม เวชสำอาง วัคซีน ชีวเภสัชภัณฑ์และสารสกัดจากสมุนไพร การเพิ่ม

การผลิตและส่งเสริมการใช้พลาสติกชีวภาพ แพลงของเหลือทิ้งจากเกษตรและอุตสาหกรรม ให้เป็นสารเคมีและพลังงานชีวภาพที่มีมูลค่า โดยใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบชีวมวล ในการผลิตพลังงานไฟฟ้าอย่างคุ้มค่า เพื่อลดปัญหาโลกร้อน และสร้างรายได้แก่เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น การเน้นการวิจัยและพัฒนา และนำผลงานวิจัยมาใช้ในเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้ความสำคัญกับระบบนวัตกรรมแบบเปิด เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพได้เร็วขึ้น

2.1.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันประเทศไทย มีพื้นที่ป่าไม้น้อยลง ดินเสื่อมโทรม ความหลากหลายทางชีวภาพถูกคุกคาม ทรัพยากรน้ำไม่สามารถจัดสรรได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความเสี่ยงที่จะขาดแคลนในอนาคต ทำให้เกิดปัญหาเชิงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้นำมาศาสตร์ของพระราชสาส์นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลัก 3 ประการ คือ “มีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” มาเป็นหลักในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้วที่มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีที่สุดในอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2580 มีเป้าหมาย อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน พัฒนาและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ ตลอดจนยกระดับกระบวนการกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานและการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และปริมาณก๊าซเรือนกระจก มูลค่าเศรษฐกิจ ฐานชีวภาพ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ดังนี้

1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว มุ่งเน้นการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจให้เติบโต และมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี โดย

- เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยส่งเสริมและสร้างเศรษฐกิจฐานชีวภาพอุบัติใหม่ และส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่มีคุณภาพ
- อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด โดยเฉพาะสัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่ใกล้สูญพันธุ์
- อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ บนพื้นฐานของการรักษาสมดุลนิเวศ โดยฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและการป้องกันตลิ่งและฝายชะลอน้ำ
- รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยหยุดยั้งการบุกรุกทำลายพื้นที่ป่า พร้อมทั้งส่งเสริมการฟื้นฟูระบบนิเวศป่าธรรมชาติที่เสื่อมโทรม
- ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน สร้างการมีจิตสำนึกในการผลิตที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมบริโภคอย่างพอเพียงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และสร้างสังคมคาร์บอนต่ำ ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ โดย

- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยพัฒนารูปแบบและแนวทางการจัดการเมืองเพื่อมุ่งสู่เมืองคาร์บอนต่ำ และพื้นที่สีเขียวในทุกรูปแบบ

- มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลการคาดการณ์สภาพภูมิอากาศและระบบเตือนภัยล่วงหน้าอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ
- มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน โดยบูรณาการนโยบายและแผนพัฒนาประเทศในทุกสาขา
- พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ โดยพัฒนาโครงสร้างระบบสาธารณสุข เครือข่ายเตือนภัยและเฝ้าระวังโรคให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2.2 แผนระดับที่ 2

2.2.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้ง กำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/ โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาค้นในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยการนำเสนอการบริการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ไทยมีศักยภาพ มีความหลากหลาย และกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำมาส่งเสริมพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ และสร้างสรรค์คุณค่าให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนิเวศ และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเติบโตของการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพเพื่อกระจายโอกาสในการสร้างรายได้ไปสู่ชุมชนและเมืองอย่างทั่วถึงและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายด้านรายได้และการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยมีแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม สร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผสานกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

2) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการอนุรักษ์ คุ้มครอง ความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิดเพื่อลดการสูญเสียชนิดพันธุ์ที่ถูกคุกคาม ชนิดพันธุ์ถิ่นที่มีผลกระทบต่อระบบนิเวศ รวมทั้งการลดความขัดแย้งระหว่างสัตว์ป่ากับคนและชุมชน การสร้างระบบฐานข้อมูลธนาคารพันธุกรรม พัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ สนับสนุนการเพิ่มพื้นที่สีเขียวทั้งในเขตเมืองและชุมชน ส่งเสริมการลงทุนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคไปสู่การผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างการเติบโตของประเทศจากกิจกรรมทางทะเลที่หลากหลายควบคู่ไปกับการดูแลฐานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งหมด ให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยให้ประเทศไทยสามารถร่วมมือกับนานาชาติในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้เติบโตทางเศรษฐกิจ เสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนสามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมที่จะรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด การบริหารจัดการมลพิษทั้งระบบจัดการมลพิษที่แหล่งกำเนิดโดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ ใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ก่อมลพิษ พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการผลิต เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล โดยมีแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว อนุรักษ์และฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด โดยเฉพาะสัตว์ป่าและพันธุ์พืชที่ใกล้สูญพันธุ์ ด้วยการดำเนินการปราบปรามและป้องกันการบุกรุกทำลายเพื่อปกป้องรักษาทรัพยากรป่าไม้ บริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่ป่าไม้บนพื้นฐานให้คนและชุมชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าได้ ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ให้กลับมามีสภาพที่สมบูรณ์ รวมไปถึงการสร้างกลไกเพื่อการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิดอย่างยั่งยืนภายใต้การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เท่าเทียม รวมทั้งรักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารจัดการป่าไม้เชิงพื้นที่ที่มีการปกป้องรักษาหยุดยั้งการทำลายพื้นที่ป่าไม้ พื้นฟูระบบนิเวศป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์พื้นที่ต้นน้ำที่เหมาะสมและไม่เกิดผลกระทบ ส่งเสริมการปลูกป่าและไม้เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจากป่าปลูกแบบครบวงจร รวมไปถึงการสร้างและพัฒนาพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและการเรียนรู้ทางธรรมชาติในเขตชุมชนเมืองและชนบท เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์และการได้รับความสุขจากทรัพยากรธรรมชาติ โดยกำหนดเป้าหมายพื้นที่ป่าและพื้นที่สีเขียวไม่น้อยกว่าร้อยละ 55 ของพื้นที่ประเทศโดยแบ่งเป็นพื้นที่สีเขียวที่เป็นป่าธรรมชาติ ร้อยละ 35 พื้นที่สีเขียว เพื่อการใช้ประโยชน์ ร้อยละ 15 และป่าในเมืองและพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและการเรียนรู้ร้อยละ 5 และอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าหายากใกล้สูญพันธุ์ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ

2) แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศในระยะยาวที่สอดคล้องกับการพัฒนาในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

รวมทั้งพัฒนาระบบการรายงานข้อมูลและระบบติดตามประเมินผลการลดก๊าซเรือนกระจกที่ครอบคลุมทุกสาขา โดยมีความเชื่อมโยงของเครือข่ายข้อมูลในทุกภาคส่วน และดำเนินงานตามแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกในสาขาพลังงานและขนส่ง กระบวนการอุตสาหกรรมและการใช้ผลิตภัณฑ์ และการจัดการของเสีย มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการพิบัติภัยทั้งระบบ โดยคำนึงถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระยะยาว

2.2.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติและกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งเน้นในระยะ 5 ปีถัดไป คือ ปี พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ มีสาระสำคัญ เช่น หลักการและแนวคิด 4 ประการ คือ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” 3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ และ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green-Economy: BCG) โดยกำหนดเป้าประสงค์ คือ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”

ขณะที่เป้าหมายหลักของการพัฒนามี 5 ประการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) รายได้ประชาชาติต่อหัวเท่ากับ 9,300 ดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 300,000 บาท โดยปี พ.ศ. 2564 รายได้ประชาชาติต่อหัวเท่ากับ 7,097 ดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 227,000 บาท 2) ดัชนีความก้าวหน้าของคนอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 0.7209 โดยปี พ.ศ. 2563 อยู่ที่ 0.6501 3) ความแตกต่างของความเป็นอยู่หรือรายจ่าย ระหว่างกลุ่มประชากรที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงสุด 10% และต่ำสุด 40% มีค่าต่ำกว่า 5 เท่า โดย ปี พ.ศ. 2562 มีค่าเท่ากับ 5.66 เท่า 4) ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยรวมลดลงไม่น้อยกว่า 20% เมื่อเทียบกับปริมาณก๊าซเรือนกระจกปกติที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยปี พ.ศ. 2561 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานลดลง 16% และ 5) ดัชนีรวมสะท้อนความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีค่าไม่ต่ำกว่า 100

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จัดทำขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างออกไปจากแผนพัฒนาฯ ในช่วงที่ผ่านมา เพราะถือเป็นแผนเชิงปฏิบัติการที่มุ่งถ่ายทอดความคิดตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) มาทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงกรอบระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

เนื้อหาโดยภาพรวมของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มุ่งเน้นการพลิกโฉมหน้าโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม แต่ก็ไม่ได้ละเลยมิติทางด้านสังคมที่ต้องลดความเหลื่อมล้ำ การกระจายโอกาสการพัฒนาอย่างทั่วถึง ไปจนถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้สามารถดำรงอยู่คู่กับการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน เพราะที่ผ่านมาต้องยอมรับว่าพัฒนาของไทยยังไม่ได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจมากนัก โดยดูได้จากอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยังไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ในช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และยิ่งมาเผชิญกับบริบทการพัฒนา

ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตอย่างมาก การเข้าสู่สังคมสูงวัย การพยายามลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประชาคมโลก ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ และการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก็ยิ่งตอกย้ำถึงความเร่งด่วนในเรื่องการพลิกโฉมโครงสร้าง การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามสโลแกนว่า พลิกโฉมประเทศสู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน (Thailand's Transformation)

เพื่อเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน และหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมาย การพัฒนา จำนวน 13 ประการ โดยมีจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

จุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมาย 1) การท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น และ 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น โดยมี 6 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการพัฒนากิจกรรรม สินค้า และบริการ การท่องเที่ยวมูลค่าเพิ่มสูง

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพรองรับนักท่องเที่ยวทั่วไป

กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับบริการและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของตลาดสากล

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าและความยั่งยืน เช่น การให้บริการด้วยความเข้าใจและภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภาษา การสื่อสาร ดิจิทัล การเล่าเรื่อง ความสะอาดปลอดภัย และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 5 การปรับปรุงกฎหมาย/ กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ล่าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจและการขอใบอนุญาตของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาระบบข้อมูลการท่องเที่ยวให้เป็นระบบการท่องเที่ยวอัจฉริยะที่นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ และภาครัฐ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ง่าย

จุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การลดลงของควมอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สังคมไทยและประชาคมโลกตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำของประเทศไทยในการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ โดยคาดการณ์ประเทศไทยจะปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุดในช่วงปี 2573 - 2583 (ค.ศ.2030 - 2040) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ยังต้องการขับเคลื่อนโดยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนและในทุกระดับของแผนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับกระแสโลก ยังเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย รวมทั้ง

ต้องการแนวทางและการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีเป้าหมาย 1) การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรทุกขั้นตอนของการผลิตและการบริโภคมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างมูลค่าและรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2) การอนุรักษ์ พื้นฟูและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มขึ้น และ 3) การสร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน เพื่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษลดลง และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมี 5 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างรายได้สุทธิให้ชุมชน ท้องถิ่นและเกษตรกรจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

กลยุทธ์ที่ 3 การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและกลไกสนับสนุนเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

กลยุทธ์ที่ 5 การปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการดำรงชีพเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน

2.2.3 แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. วัตถุประสงค์รวม

- 1) ทรัพยากรธรรมชาติได้รับการรักษาและฟื้นฟูให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืนเป็นฐานการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 2) สิ่งแวดล้อมได้รับการดูแล รักษา อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนและระบบนิเวศ
- 3) เกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ลดความขัดแย้งของการพัฒนาที่ใช้ฐานทรัพยากรธรรมชาติ บรรเทาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ
- 4) มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และข้อตกลงระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นภาคีสมาชิก โดยยึดถือผลประโยชน์ของประเทศ

2. เป้าหมาย/ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

1) ระยะเร่งด่วน

- 1.1) พื้นที่ขยายผลจากแบบอย่างความสำเร็จ (Good Practices)
- 1.2) หน่วยงานระดับปฏิบัติมีและใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการร่วมกัน
- 1.3) แผนงบประมาณ (Area-Based Budgeting)
- 1.4) ประเด็นหรือกิจกรรมการปฏิรูปที่กำหนดให้ต้องดำเนินการภายใน 1 - 2 ปี

2) ระยะกลาง - ยาว

- 2.1) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐ ตามแนวทางประชารัฐ
- 2.2) ดำเนินการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 2.3) โครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องกับแผนงานและการบริหารจัดการ

3. เป้าหมายรายเรื่อง

1) ทรัพยากรทางบก

1.1) ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า

- 1.1.1) ประเทศไทยมีพื้นที่ป่าไม้ที่เหมาะสมกับกับคุณสมบัติของระบบนิเวศและการใช้ประโยชน์
- 1.1.2) สามารถหยุดยั้งและป้องกันการทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าของชาติอย่างยั่งยืน
- 1.1.3) มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อเป็นฐานการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยคำนึงถึงดุลยภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
- 1.1.4) ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรป่าและสัตว์ ป่าไม้มีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ

4) ความหลากหลายทางชีวภาพ

4.1) ระบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศไทยมีเอกภาพ และมีประสิทธิภาพ

4.2) ระบบการวิจัยและนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศไทย มีทิศทางที่ชัดเจน ในการสร้างสมดุลในการอนุรักษ์ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ภายใต้ Thailand 4.0 และยกระดับการวิจัยและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน

4.3) ความหลากหลายทางชีวภาพสามารถยกระดับเป็นจุดแข็งของประเทศไทยที่สามารถใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคมอย่างยุติธรรม และเท่าเทียม สอดคล้องกับการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.4) การมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ใช้ประโยชน์ และได้รับผลประโยชน์จากฐานความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างเสริมความตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของความหลากหลายทางชีวภาพ

2.2.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ มีสาระที่ครอบคลุมถึงนโยบายภายในประเทศ นโยบายต่างประเทศ และนโยบายการทหารกับการเศรษฐกิจและอื่น ๆ อันเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติให้สอดคล้องต้องกัน เพื่อให้กิจการของหน่วยงานของรัฐสามารถประสานกันได้อย่างใกล้ชิด เป็นผลดีต่อความมั่นคงแห่งชาติ และอย่างน้อยต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการ ในการรักษาความมั่นคงแห่งชาติในเรื่อง 1) การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) การปกป้องและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ 3) การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและศักยภาพการป้องกันประเทศ และ 4) การรักษาความมั่นคงภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีนโยบายและแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

นโยบายที่ 11: รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
การจัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พลังงาน และอาหาร มีความมั่นคงความยั่งยืนและมีความสมดุลกับการขยายตัวของการพัฒนาประเทศ รวมถึงลดความเสี่ยงจากผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ โดยแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติในการรักษาความมั่นคงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ดังนี้

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตัวชี้วัด

1) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุล

2) ระดับความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพและสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบต่อชุมชนจากการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานระดับสากลและพันธกรณีของไทย

กลยุทธ์

1) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยกำหนดพื้นที่การสงวน อนุรักษ์ และพัฒนาที่ชัดเจนอย่างเหมาะสม

2) เสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนมีจิตสำนึกและตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมั่นคงและยั่งยืนตามแนวทางประชารัฐ

3) เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการปกป้องสิทธิชุมชน และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับประชาชน โดยใช้กลไกการมีส่วนร่วมของภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์ นโยบายการคลัง และการบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงพัฒนาระบบการยุติธรรมด้านสิ่งแวดล้อม

4) เพิ่มประสิทธิภาพกลไกการตรวจสอบและเฝ้าระวังภัยคุกคามทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจากภายนอกประเทศ โดยเฉพาะปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ การลักลอบนำเข้าวัตถุมีพิษ สารเคมีอันตราย และกากของเสียต่าง ๆ จากโรงงานอุตสาหกรรมของต่างชาติที่เข้ามาตั้งในอาณาเขตของประเทศไทย ซึ่งปล่อยของเสียกระทบสิ่งแวดล้อม

5) ส่งเสริมการผลิต การบริโภค การนำเข้า การส่งออก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ โดยให้มีการรักษาและคุ้มครองการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงค่า เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสามารถเจริญเติบโตควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม

6) ส่งเสริมความร่วมมือระดับทวิภาคีและพหุภาคีในภูมิภาคอาเซียนและโลก เพื่อเป็นภาคีด้านการรักษา การเฝ้าระวัง และการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแก้ปัญหาผลกระทบด้านระบบนิเวศ สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิตของชุมชนและสังคม และภัยพิบัติ ที่เกิดขึ้นร่วมกันอย่างใกล้ชิด รวมทั้งส่งเสริมในการแก้ไขปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมข้ามพรมแดน เช่น หมอกควันจากไฟป่า การก่อสร้างเขื่อนในแนวแม่น้ำสายหลักที่ไหลผ่านระหว่างประเทศ และขยะทะเล เป็นต้น

2.3 แผนระดับที่ 3 ที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ปกป้อง รักษา พื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ เพื่อสร้างสมดุลทางธรรมชาติและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน ทั้งพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ ป่าชายเลนและป่าชุมชน รวมทั้งเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง หดุดยั้งการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง รวมถึงเร่งฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรม แก้ไขกฎหมายป่าไม้ที่ซ้ำซ้อน เร่งคืนพื้นที่ป่าโดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าและสามารถทำกิน ได้อย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงต่อการถูกบุกรุกและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมบทบาทของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) พร้อมทั้งรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้กับเยาวชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน

2. แก้ไขปัญหาก๊าซเรือนกระจกและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและปลอดฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน 2.5 ไมครอน กำหนดมาตรการควบคุมการเผาพื้นที่เพื่อทำการเพาะปลูก ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติ และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อบังคับให้ปฏิบัติตามพันธกรณีระหว่างประเทศที่ไทยเข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

3. พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อให้เกิด การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสุขภาพโดยการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะหรือของเสีย เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริโภคที่หลากหลายและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2.3.2 ประเทศไทย 4.0

กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยได้ “ประเทศไทย 4.0” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในประเทศและระดับโลก ในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

การพัฒนาประเทศไทยได้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่าน โครงการ บัณฑิตความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑการปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคัลสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

2.3.3 นโยบายกระทรวงการคลัง

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้มีนโยบายการคลังที่จะเน้นการประสานนโยบายและมาตรการภายใต้กรอบวินัยการเงินการคลังอย่างยั่งยืน (Fiscal Sustainability)

1. ในระยะสั้นจะให้ความสำคัญกับการบริหารภาพรวมเศรษฐกิจให้ฟื้นตัวโดยเร็ว ได้แก่ การขับเคลื่อนมาตรการช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบตามมติของคณะกรรมการบริหารสถานการณ์เศรษฐกิจจากการระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 โดยเฉพาะเรื่องเร่งด่วน คือ การกระตุ้นการบริโภค และการลงทุนภายในประเทศ รวมถึงการแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องของภาคธุรกิจต่าง ๆ

1.1 การแก้ไขปัญหาสภาพคล่องของทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน โดยเฉพาะกลุ่ม SME เช่น มาตรการ Soft loan การเร่งรัดการปรับโครงสร้างหนี้ รวมถึงมาตรการการพักชำระหนี้ในระยะต่อไป โดยกระทรวงการคลัง ต้องประสานธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในระยะต่อไป

1.2 การเพิ่มกำลังซื้อของประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ ผ่านมาตรการกระตุ้นการบริโภคที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติไปแล้ว เช่น การให้เงินช่วยเหลือเพิ่มเติมแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อยผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และโครงการคนละครึ่ง ควรเร่งรัดให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

1.3 มาตรการรองรับปัญหาการว่างงานอันเกิดจากวิกฤตโควิด-19 โดยต้องพยายามให้เอกชนรักษาการจ้างงานขององค์กรไว้ให้ได้มากที่สุด โดยขณะนี้รัฐบาลได้อนุมัติโครงการส่งเสริมการจ้างงานใหม่สำหรับผู้จบการศึกษาใหม่โดยภาครัฐและเอกชนไว้แล้ว

1.4 การสร้างความเข้มแข็งฐานะการคลังอย่างยั่งยืน ดูแลกระแสเงินสดของภาครัฐ ให้เพียงพอต่อการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อฟื้นฟูและกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับการจัดเก็บรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งการหารายได้เพิ่มจากรายได้ที่ไม่ใช่ภาษี (Non-tax revenue) จากทรัพย์สินของรัฐ รายได้จากรัฐวิสาหกิจ รวมถึงเงินนอกงบประมาณต่าง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้ ควรต้องนำกลับมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาล

1.5 เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณในปี 2564 ทั้งงบประมาณรายจ่ายและงบลงทุน โดยเฉพาะงบการจัดประชุมสัมมนาในต่างจังหวัดซึ่งจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคได้ รวมถึงการเร่งรัด การเบิกจ่ายงบประมาณฟื้นฟูเศรษฐกิจภายใต้ พ.ร.ก. กู้เงิน 1 ล้านล้านบาท ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว เพื่อเร่งนำเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจโดยเร็วที่สุด

2. สำหรับมาตรการระยะปานกลาง เป้าหมายคือการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและดูแลให้เศรษฐกิจไทยสามารถกลับมาเติบโตได้ตามศักยภาพหลังจากวิกฤตโควิด-19 โดยให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างการคลังของประเทศทั้งในส่วนจากรายได้และรายจ่าย เช่น การจัดเก็บภาษี E-commerce, Online-trade และ E-logistics เป็นต้น โดยมีประเด็นเร่งด่วน คือ การเตรียมมาตรการฟื้นฟูหลังเศรษฐกิจเปิด (Reopening economy) ทั้งมาตรการด้านการเงินการคลังเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว และการเร่งรัดการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่ได้รับการอนุมัติแล้ว รวมทั้งการจัดแหล่งเงินลงทุน (Financing infrastructure) ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการ เพื่อขับเคลื่อนการลงทุนภาครัฐในระยะต่อไป

2.3.4 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)

โมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้น “การเติบโตอย่างมีคุณภาพ” สร้างความสมดุลของเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างความมั่งคั่ง (Value-based economy) การเติบโตที่เน้นการมีส่วนร่วม (Inclusive growth) และสังคมที่มีการหมุนเวียนการใช้ทรัพยากร (Circular society) อย่างชาญฉลาดเพื่อให้ทรัพยากรเพิ่มพูน รวมทั้งเป็นกลไกเร่งให้การพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายภายใต้ Thailand 4.0 ที่ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจจากการใช้ความได้เปรียบด้านทรัพยากรและแรงงานไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้นด้วยการระดมทรัพยากรและความสามารถของทุกภาคส่วนในการมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้การพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ครอบคลุม 8 อุตสาหกรรมเป้าหมายภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ การแปรรูปอาหาร การแพทย์ครบวงจร เชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ ดิจิทัล และการพัฒนาคนและการศึกษา



ภาพที่ 1 โมเดลเศรษฐกิจ BCG พัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของประเทศ

ที่มา: แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570

แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 จัดทำขึ้นเพื่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากฐานความเข้มแข็งของประเทศไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด ภายใต้การดำเนินงานของยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1: การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ฟื้นฟู และการใช้ประโยชน์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง ด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4: เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมียุทธศาสตร์และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการเดิม ให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมายกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกระดับมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี ให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาตรการผลิตที่ยั่งยืนเทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมถึงการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการใช้นวัตกรรมเข้มข้น เช่น ระบบการผลิตพืชในโรงเรือนอัจฉริยะ (Plant factory) การให้บริการด้านสุขภาพที่มีความแม่นยำสูง หรือการแพทย์เฉพาะบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำในการผลิตและการให้บริการทั้งในระดับประเทศและเวทีโลก ครอบคลุม 4+1 สาขา คือ การเกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และเศรษฐกิจหมุนเวียน

สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีแนวทางการดำเนินการโดยปรับการท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวสีเขียวที่มีมูลค่าสูง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การผลักดันให้เกิดการนำโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Happy Model เพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงไปสู่เมืองท่องเที่ยวรอง ลดความเหลื่อมล้ำ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2) การส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และการท่องเที่ยวสีเขียว เพื่อรักษาสีเขียวตามแนวทาง Happy Model
- 3) การกระจายนักท่องเที่ยวสู่เมืองท่องเที่ยวรองด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการในเมืองท่องเที่ยวรอง โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่น วัฒนธรรม พัฒนาเรื่องราวและการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้วย Digital Technology
- 4) การขยายตลาดการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมพัฒนาระบบการจ่ายเงินแบบ One Payment System เพื่ออำนวยความสะดวกและรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมค่าใช้จ่าย รวมถึงพัฒนาช่องทางสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำเสนอความโดดเด่นทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรมไทย
- 5) การส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพสูงผ่านการจัดงานประชุมและนิทรรศการ กีฬา และอีเวนต์ (Event) ขนาดใหญ่

สาขาเศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลดการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาเศรษฐกิจ (Closing the Loop) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม (Combating Climate Change and Pollution Reduction; Transition to Sustainable Society) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจแนวใหม่ (Creating New Economy Growth) ต่อยอดจากของเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็น

พื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่พัฒนาที่ยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างเศรษฐกิจใหม่จากการต่อยอดจากของเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนภายใต้ 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ พลาสติกครบวงจร เกษตรและอาหาร และวัสดุก่อสร้าง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยโมเดลธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน
- 2) การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่
- 3) การพัฒนาแพลตฟอร์มและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ
- 4) การสร้างระบบกลไกการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนของประเทศ
- 5) การสร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการอบรมหรือหลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน

2.3.5 พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

หมวด 3 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ

มาตรา 22 ให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ

มาตรา 23 ในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจตามมาตรา 22 ให้ ค.ร. กำหนดแนวทางให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ค.ร. กำหนด

มาตรา 24 ให้ ค.ร. เสนอแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จัดทำต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศในราชกิจจานุเบกษาต่อไป

ในกรณีที่สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงหรือมีความจำเป็นอย่างยั้ง ค.ร. อาจพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจก็ได้ ทั้งนี้ เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อได้มีการประกาศแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้น

มาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลาห้าปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เสนอต่อสำนักงานตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานกำหนด ให้สำนักงานรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจตามวรรคหนึ่งเสนอต่อ ค.ร.

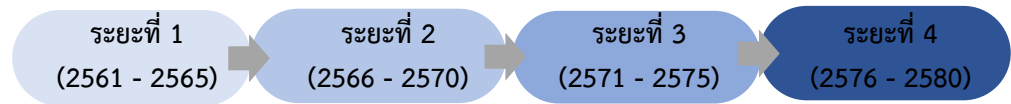
มาตรา 26 ให้สำนักงานจัดทำผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อ ค.ร. ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ค.ร. กำหนดเมื่อครบกำหนดสามปีนับแต่วันประกาศใช้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้ ค.ร. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ และเปิดเผยต่อสาธารณชนด้วย

มาตรา 27 การกำหนดนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจเป็นรายการที่ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจนั้นจะดำเนินการมิได้ เว้นแต่จะได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจแล้ว

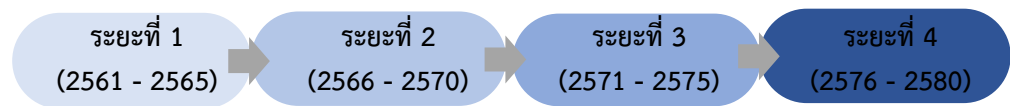
มาตรา 28 ภายใต้บังคับมาตรา 27 เมื่อรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และมีภาระทางการเงินที่รัฐบาลต้องชดเชย ให้รัฐวิสาหกิจนั้นคำนวณวงเงินที่จะขอชดเชย กลไกวิธีการชดเชย ตลอดจนจัดทำบัญชีรองรับไว้เฉพาะการดำเนินการดังกล่าวแยกจากบัญชีปกติ การจัดทำบัญชีและวิธีการคำนวณเงินชดเชย และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานกำหนดการกำหนดมาตรการและการจัดสรรเงินชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจ ให้เสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ

2.3.6 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561 - 2580)

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา แผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำแผนโดยใช้วิธีการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกำหนดทิศทางในอนาคต และทบทวน กระบวนการทำงานรวมทั้งวิเคราะห์ขีดความสามารถองค์กรจากผู้บริหารหน่วยงาน ตัวแทนหน่วยงาน และผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคาดหวังและทิศทางในอนาคต กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส (SWOT) สภาพแวดล้อมองค์กรภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Framework) รวมทั้งใช้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืนแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายของแผนที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ “ระบบนิเวศมั่นคงเพื่อประชาชนใช้ประโยชน์อย่างมั่งคั่งและยั่งยืน” ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน” และมีแผนที่นำทางในอีก 20 ปี ดังนี้



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต				
- เมืองมีระบบจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมและได้มาตรฐาน - คนไทยมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี	- จำนวนเมืองที่มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 5 เมือง (กรุงเทพและปริมณฑล เชียงใหม่ ขอนแก่น สงขลา และภูเก็ต) - ประชาชนมีความตระหนักรู้และมีจิตสำนึกด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 20	- จำนวนเมืองที่มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 12 เมือง (เมืองระยะที่ 1 และ 2) - ประชาชนมีความตระหนักรู้และมีจิตสำนึกด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 20	- จำนวนเมืองที่มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 15 เมือง (เมืองระยะที่ 1 - 3) - ประชาชนมีความตระหนักรู้และมีจิตสำนึกด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 20	- จำนวนเมืองที่มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 25 เมือง (เมืองระยะที่ 1 - 4) - ประชาชนมีความตระหนักรู้และมีจิตสำนึกด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 20
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารจัดการช้างเผือกของไทย				
- พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น - ความสมบูรณ์ของระบบนิเวศทางทะเลเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของพื้นที่สีเขียว 44 - ดัชนีคุณภาพมหาสมุทร (Biodiversity, Coastal Protection, Carbon Storage, Clean Waters, Coastal Livelihoods & Economics, Natural Products, Sense of Place, Tourism recreation) (ร้อยละ 70)	- ร้อยละของพื้นที่สีเขียว 48 - ดัชนีคุณภาพมหาสมุทร (Biodiversity, Coastal Protection, Carbon Storage, Clean Waters, Coastal Livelihoods & Economics, Natural Products, Sense of Place, Tourism recreation) (ร้อยละ 72)	- ร้อยละของพื้นที่สีเขียว 53 - ดัชนีคุณภาพมหาสมุทร (Biodiversity, Coastal Protection, Carbon Storage, Clean Waters, Coastal Livelihoods & Economics, Natural Products, Sense of Place, Tourism recreation) (ร้อยละ 75)	- ร้อยละของพื้นที่สีเขียว 55 - ดัชนีคุณภาพมหาสมุทร (Biodiversity, Coastal Protection, Carbon Storage, Clean Waters, Coastal Livelihoods & Economics, Natural Products, Sense of Place, Tourism recreation) (ร้อยละ 77)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างความสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาระบบนิเวศ				
คุณภาพน้ำในแหล่งน้ำผิวดินใต้ดิน และทะเลมีคุณภาพเหมาะสมกับการใช้ประโยชน์	จำนวนแหล่งน้ำมีคุณภาพน้ำเป็นไปตามประเภทการใช้ประโยชน์ที่กำหนด 21 แหล่งน้ำ	จำนวนแหล่งน้ำมีคุณภาพน้ำเป็นไปตามประเภทการใช้ประโยชน์ที่กำหนด 59 แหล่งน้ำ	จำนวนแหล่งน้ำมีคุณภาพน้ำเป็นไปตามประเภทการใช้ประโยชน์ที่กำหนด 59 แหล่งน้ำ	จำนวนแหล่งน้ำมีคุณภาพน้ำเป็นไปตามประเภทการใช้ประโยชน์ที่กำหนด 59 แหล่งน้ำ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี				
คุณภาพอากาศเสีย และความเสี่ยง สะเทือน อยู่ในระดับมาตรฐานของประเทศไทย	- ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 50 - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 12 จากกรณีปกติ	- ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 55 - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 15 จากกรณีปกติ	- ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 60 - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 20 จากกรณีปกติ	- ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 65 - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 20 จากกรณีปกติ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่				
งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น	มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80	มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80	มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80	มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80
บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และจริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ	บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามท้องที่ที่กำหนด ร้อยละ 25	บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามท้องที่ที่กำหนด ร้อยละ 25	บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามท้องที่ที่กำหนด ร้อยละ 25	บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามท้องที่ที่กำหนด ร้อยละ 25
การประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจสีเขียว อย่างยั่งยืน เพิ่มขึ้น	Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10	Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10	Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10	Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10

ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ถือเป็นส่วนราชการในกำกับของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยต้องเป็นหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนหลักในแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565 - 2569) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
เป้าประสงค์ที่ 1.1 มีเครื่องมือ กลไก การบริหารจัดการที่สามารถใช้เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ 2 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

เป้าประสงค์ที่ 1.2 องค์กร บุคลากรได้รับการยกระดับเพื่อรองรับกระบวนการทัศน์ใหม่

กลยุทธ์ 1 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ 2 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ 3 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเผือกของไทย

เป้าประสงค์ที่ 2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1 จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ 2 สงวน อนุรักษ์ ปันฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่

เป้าประสงค์ที่ 2.2 ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

เป้าประสงค์ที่ 4.1 ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สมดุลตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)

กลยุทธ์ 2 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ

2.3.7 นโยบายป่าไม้แห่งชาติ

นโยบายป่าไม้แห่งชาติของอนุกรรมการจัดทำนโยบายป่าไม้แห่งชาติและแผนแม่บทพัฒนาการป่าไม้แห่งชาติ ประกอบด้วย 3 นโยบาย ดังนี้

1) นโยบายด้านการจัดการป่าไม้

- เชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐในการบริหารจัดการป่าไม้ทุกระดับให้มีเอกภาพและประสานกันตามห่วงโซ่การพัฒนาาระหว่างการบริหารราชการทุกระดับรวมทั้งมีการประสานความร่วมมือและพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนาป่าไม้ของชาติ ในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง

- กำหนดให้มีพื้นที่ป่าไม้ทั่วประเทศอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ

- จำแนกพื้นที่ป่าไม้เพื่อการบริหารจัดการในภาพรวมของประเทศและระดับพื้นที่ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้ในแต่ละพื้นที่อย่างเหมาะสม

- ปรับปรุงแนวเขตที่ดินป่าไม้ทุกประเภทของรัฐให้ชัดเจนและมีเอกภาพด้วย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- พัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรป่าไม้ทั้งในภาพรวมของประเทศและระดับพื้นที่ ให้มีมาตรฐานเอกภาพทันต่อสถานการณ์ครอบคลุมพื้นที่ป่าไม้ทุกประเภทและเชื่อมโยงกับข้อมูลด้านเศรษฐกิจสังคมและทรัพยากรอื่นของประเทศและกำหนดหน่วยงานหรือคณะบุคคลผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม

- ส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทและหน้าที่ของทุกภาคส่วนให้มีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมรวมทั้งรับผิดชอบในการอนุรักษ์การจัดการและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน

- หยุดยั้งและป้องกันการทำลายทรัพยากรป่าไม้ในที่ดินป่าไม้ของรัฐทุกรูปแบบให้มีประสิทธิภาพโดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน

- บริหารจัดการป่าอนุรักษ์เพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งป้องกันภัยธรรมชาติต่าง ๆ และรักษาสภาพธรรมชาติที่สวยงามหรือมีจุดเด่นเฉพาะตัวโดยให้คงไว้ซึ่งสภาพธรรมชาติรักษาคุณภาพของระบบนิเวศให้มากที่สุด ซึ่งการใช้ประโยชน์ต้องกระทำเท่าที่จำเป็นตามศักยภาพหรือขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ตลอดทั้งเพื่อประโยชน์ในการศึกษาการวิจัยและนันทนาการ

- จัดระเบียบและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการครอบครองหรือใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้ของรัฐอย่างเหมาะสมเป็นธรรมภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงผลกระทบต่อระบบนิเวศป่าไม้และสิ่งแวดล้อมจากการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้โดยให้แล้วเสร็จภายใต้กรอบเวลา

- พัฒนากลไกทางเศรษฐศาสตร์และการตลาดเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้อย่างเหมาะสม

- พื้นฟูป่าไม้ในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ให้มีความสมบูรณ์โดยกำหนดพื้นที่เป้าหมายในการฟื้นฟูป่าอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลและเผยแพร่ผลการดำเนินงานต่อสาธารณะบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและกำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

- ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการป่าชุมชนให้มีประสิทธิภาพสามารถอำนวยความสะดวกต่อชุมชนสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์ป่าไม้ของประชาชนเป็นส่วนส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็งและเป็นการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน

- พัฒนาการจัดการสัตว์ป่าทั้งระบบรวมทั้งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคนกับสัตว์ป่าอย่างเป็นรูปธรรมและสัตว์ป่าได้รับการคุ้มครองรักษาและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาระบบนิเวศสังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

2) นโยบายด้านการใช้ประโยชน์ผลิตผลและการบริการจากป่าไม้และอุตสาหกรรมป่าไม้

- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจทั้งในที่ดินของรัฐที่ได้รับการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์และในที่ดินกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองที่มิใช่ของรัฐให้เพียงพอกับความต้องการใช้ไม้และตอบสนองต่อการใช้ประโยชน์ในทุกภาคส่วน

- ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ใช้ผลิตผลจากป่าไม้ครบวงจรในทุกระดับและพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานทรัพยากรป่าไม้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม

- พัฒนาและส่งเสริมการรับรองป่าไม้ตามมาตรฐานการรับรองป่าไม้ให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับการรับรองทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

- ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ประโยชน์การบริการจากป่าไม้อย่างสมดุลยั่งยืนและเกื้อกูลระบบนิเวศ

3) นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและองค์กรเกี่ยวกับการป่าไม้

- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเกี่ยวกับการป่าไม้ให้สามารถบริหารจัดการป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจและป่าชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขนาดที่เหมาะสมลดความซ้ำซ้อนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายป่าไม้แห่งชาติและแผนแม่บทพัฒนาการป่าไม้แห่งชาติ อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาศักยภาพหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตให้กับประชาชนและการบริการอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

- พัฒนาและส่งเสริมให้มีธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ทั้งระบบอย่างเป็นรูปธรรมโดยภาครัฐมีการบริหารอัตรากำลังที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่นระบบคุณธรรม บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงาน เพื่อประชาชนและประเทศ มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

- พัฒนาบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรป่าไม้ทุกระดับให้มีความเป็นมืออาชีพในงานป่าไม้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมทั้งจัดสวัสดิการของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานคุ้มครองรักษาทรัพยากรป่าไม้ในภาคสนามให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติและไม่น้อยกว่าบุคลากรสายงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

- กำหนดให้มียุทธศาสตร์หรือแผนการวิจัยภาคป่าไม้ในนโยบายยุทธศาสตร์หรือแผน การวิจัยระดับชาติและ/หรือพิจารณาจัดตั้งสถาบันวิจัยป่าไม้ในระดับชาติ รวมทั้งสนับสนุนและพัฒนางานวิชาการวิจัยและนวัตกรรมให้ตอบสนองต่อการปฏิรูปทรัพยากรป่าไม้ทั้งระบบ

- ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการป่าไม้และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของสังคมและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการป่าไม้ทั้งระบบ รวมทั้งพัฒนาการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย

- ให้มีคณะกรรมการนโยบายป่าไม้แห่งชาติที่จัดตั้งเป็นการถาวร โดยกฎหมายมีหน้าที่และอำนาจในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ของประเทศทั้งระบบ รวมทั้งกำกับติดตามตรวจสอบประสานและให้คำแนะนำแก่ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและให้พิจารณาจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายป่าไม้แห่งชาติ เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายป่าไม้แห่งชาติ

2.3.8 นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้มอบนโยบายให้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแบบนอกกรอบ (Think Outside the box) ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาดำเนินการในรูปแบบของ Business Model เพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น, พิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การนำเศษไม้ปลายไม้มาทำเชื้อเพลิงชีวมวลอัดแท่ง (Wood Pellets) ตลอดจนปัญหาการบุกรุกและครอบครองพื้นที่สวนป่า ให้แก้ไขปัญหายอย่างละมุนละม่อม และถ้อยที่ถ้อยอาศัย ภายในสโลแกน อ่อนน้อมแต่ไม่อ่อนแอ ให้ทุกหน่วยงานมองกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นภาพหลัก ไม่แบ่งแยกกว่าเป็นงานของหน่วยงานใด ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกัน และพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานสำคัญ ตามข้อสั่งการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบันทึกช่วยจำการประชุมผู้บริหารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.3.9 นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2566

1. การดำเนินงาน Carbon Credit เป็นการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสามารถเป็นช่องทางรายได้ให้กับ อ.อ.ป. อีกช่องทางหนึ่ง ขอให้ อ.อ.ป. วางแผนการดำเนินงานและเร่งรัดการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เร่งประชาสัมพันธ์ Carbon Credit ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นช่องทางการสร้างรายได้

2. ธุรกิจบริการท่องเที่ยว ปัจจุบันประชาชนให้ความสนใจแหล่งท่องเที่ยวด้านธรรมชาติ หลังจากการผ่อนปรนมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ขอให้ อ.อ.ป. พิจารณาเร่งรัดการดำเนินงานในด้านนี้ และพิจารณาพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติ และหาแนวทางในการร่วมกับภาคเอกชนในการดำเนินธุรกิจด้านการท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. ศึกษาความเป็นไปได้และหารีกรูปแบบป่าไม้ในการเพิ่มวัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่า เพื่อเป็นช่องทางรายได้ที่มั่นคงให้กับ อ.อ.ป.

สำหรับการดำเนินการร่วมมือทางด้านการท่องเที่ยวกับองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ขอให้ อ.อ.ป. ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3. เรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2566 เนื่องจากผลการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2565 ของ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยในปี 2565 สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 74.50 ในประเด็นนี้ ในปี 2566 ขอให้ อ.อ.ป. วางแผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2566 ให้รอบคอบและเร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามแผนงานและตามเป้าหมายที่กำหนด

กรณีที่คาดการณ์ว่าจะไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมาย ขอให้ปรับแผนและเป้าหมายในการเบิกจ่ายให้ใกล้เคียงกับผลการดำเนินงานจริง รวมทั้ง ในการจัดทำตัวเลขประมาณการลงทุนในปีถัดไป ขอให้ อ.อ.ป. ดำเนินการจัดทำให้สอดคล้อง ใกล้เคียง และเป็นไปตามผลการดำเนินงานที่แท้จริง

4. การดำเนินงาน Core Business Enablers ขอให้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญและเร่งรัดการดำเนินงาน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน โดย หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นการดำเนินงาน ที่สะท้อนถึงบทบาทของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในการกำกับกำกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ผลการดำเนินงานในปี 2565 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และยังไม่สามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ดังนั้น ในปี 2566

ทั้งนี้ ขอให้ อ.อ.ป. เร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกๆ ประเด็น/ หัวข้อ หากพบปัญหา/ อุปสรรคในการดำเนินงาน ขอให้ประสานสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด อย่างใกล้ชิดต่อไป สำหรับข้อคิดเห็น/ ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ระหว่าง บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ อ.อ.ป. ขอให้ อ.อ.ป. เร่งรัดดำเนินการให้เป็นไปตามข้อคิดเห็น/ ประเด็น/ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

5. การดำเนินการส่งไม้สักรอกจำหน่ายต่างประเทศ ขอให้ อ.อ.ป. ศึกษาตลาดของการส่งออกไม้สักรอกเพื่อจำหน่ายต่างประเทศ และความเป็นไปได้ในการดำเนินการ เพื่อให้ อ.อ.ป. เป็นนายหน้ารับซื้อไม้สักรอกจากภาคเอกชน และส่งออกจำหน่ายต่างประเทศแต่เพียงผู้เดียว และเร่งรัดการส่งออกไม้สักรอกจำหน่ายต่างประเทศให้มากขึ้น

6. การดำเนินงานในการป้องกันและแก้ปัญหาไฟป่า หมอกควัน และฝุ่นละออง ขอให้ติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสรุปบทเรียนเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาย่างบูรณาการ และมุ่งเน้นทำความเข้าใจกับชุมชนในเรื่องของปัญหาการเกิดและอันตรายของหมอกควัน

7. ขอให้ อ.อ.ป. ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและภารกิจของ อ.อ.ป. ให้สาธารณชนได้รับทราบให้สังคมได้เข้าใจถึงบทบาทของ อ.อ.ป. ในเรื่องการจัดการทรัพยากรป่าไม้และการปลูกไม้เศรษฐกิจในเชิงการพาณิชย์

2.3.10 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (SDGs)

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) คือ แนวทางการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (Brundtland Report, 1987) โดยการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) ความครอบคลุมทางสังคม (Social Inclusion) และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection) ในการประชุมสมัชชาสหประชาชาติ สมัยสามัญ ครั้งที่ 70 เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ ประเทศไทยและประเทศสมาชิกสหประชาชาติรวม 193 ประเทศ ร่วมลงนามรับรองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development) ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาของโลกเพื่อร่วมกันบรรลุการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยกำหนดให้มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกัน

ภายหลังจากที่ได้มีการรับรองเอกสารผลการประชุมสหประชาชาติระดับผู้นำเพื่อรับรองการพัฒนา ภายหลังปี ค.ศ. 2015 ฉบับดังกล่าวแล้ว ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2558 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) เป็นกลไกหลักในระดับประเทศ ในการขับเคลื่อนให้หน่วยงานไทย นำวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ไปปฏิบัติ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจน

สร้างความตระหนักรู้ให้กับภาคส่วนต่าง ๆ อนึ่ง คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนชุดนี้ จัดตั้งขึ้นตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2556 โดยนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่สำคัญในการเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงหรือความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (อ้างอิง <https://sdgs.nesdc.go.th/>)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมายหลัก (Goal) ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตาม และประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา



ภาพที่ 2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5Ps) ได้แก่

- การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (เป้าหมายที่ 1, 2, 3, 4, 5)
- สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป (เป้าหมายที่ 6, 12, 13, 14, 15)
- เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ (เป้าหมายที่ 7, 8, 9, 10, 11)
- สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก (เป้าหมายที่ 16)
- ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน (เป้าหมายที่ 17)

จะเห็นว่าปัจจัยที่เชื่อมโยงกันทั้ง 5 มิติ มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน คือ ในมิติการพัฒนาคน ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนทั้งทางเศรษฐกิจ และความยากจนในมิติอื่น ๆ ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม ทั้งชาย หญิง เด็ก คนยากจน และกลุ่มคนเปราะบาง ให้มีหลักประกันในเรื่องสิทธิของการเข้าถึงทรัพยากรทางเศรษฐกิจ บริการพื้นฐาน รวมถึงกรรมสิทธิ์เหนือที่ดินและทรัพย์สิน ด้วยการสร้างความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน รองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความหลากหลายทางพันธุกรรม การเข้าถึง ไซเบอร์สเปซ และแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเท่าเทียมและ

เป็นธรรม ทั้งนี้การปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติทั้งระบบนิเวศทางบก การบริหารจัดการน้ำ การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนการจัดการและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เป็นประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต กล่าวคือ ในการปกป้อง ปันฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกและน้ำจืดอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการบริหารจัดพื้นที่ป่าไม้ ภูเขา และความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งเป็นประเด็นต้นทางสำหรับประเด็นพื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตในอนาคตอย่างการจัดการน้ำและสุขอนามัย การมีน้ำดื่มที่ปลอดภัย การขาดแคลนน้ำ และประสิทธิภาพการใช้น้ำ ครอบคลุมการบริหารจัดการ อนุรักษ์ และฟื้นฟูระบบนิเวศ ทางทะเลและชายฝั่ง การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเล ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่ออันตรายและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่เกี่ยวข้องกับภูมิอากาศในทุกประเทศ โดยบูรณาการมาตรการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไว้ในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนในสังคมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาคส่วนราชการ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาควิชาการ ลดผลกระทบ มีการเตือนภัยล่วงหน้า และเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นการสร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนด้วยการลดของเสีย โดยกระบวนการใช้ซ้ำ (Reuse) และการนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) ผ่านการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนกับเป้าหมายการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ต้องบูรณาการของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม และมีเป้าหมายร่วมกัน ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการให้เกิดการขับเคลื่อนในระดับพื้นที่ พร้อมทั้งฐานข้อมูลสถิติที่เป็นปัจจุบัน ส่งผลให้การจัดการและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เกิดประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี การมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและมั่นคงสำหรับผู้ทำงานทุกกลุ่มไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรพลังงาน และการเพิ่มสัดส่วนพลังงานทดแทน (Renewable Energy) นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไม่นำไปสู่ความเสื่อมโทรมทางด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรสะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผ่านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน อุตสาหกรรม และนวัตกรรม ด้วยการวิจัยและพัฒนา นำไปสู่การพัฒนาสินค้าที่หลากหลายและมีมูลค่าเพิ่ม เพื่อพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของมนุษย์ให้สามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและได้รับบริการพื้นฐานของเมืองและชุมชนในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนลดความไม่เสมอภาคภายในประเทศและระหว่างประเทศเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้โดยไม่เลือกปฏิบัติโดยใช้นโยบายการคลัง ค่าจ้าง และการคุ้มครองทางสังคมเป็นเครื่องมือในการยกระดับ ความเสมอภาคให้เหมาะสมดุล ภายใต้หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ สามารถเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียม และการปกป้องเสรีภาพขั้นพื้นฐาน ดังนั้นเพื่อให้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนสามารถดำเนินการได้นั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่หลากหลายในการขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยแสดงตารางเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้ง 17 เป้าหมาย ภายใต้แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่พัฒนาโดย จอห์น เอลคิงตัน (John Elkington) ในปี ค.ศ. 1997 เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งมิติเศรษฐกิจ (Economic growth) มิติสังคม (Social progress) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environmental stewardship) พร้อมทั้งความเชื่อมโยงระหว่าง เศรษฐกิจกับสังคม (Socio-economic) เศรษฐกิจกับสิ่งแวดล้อม (Eco-efficiency) และสังคมกับสิ่งแวดล้อม (Socio-environmental)

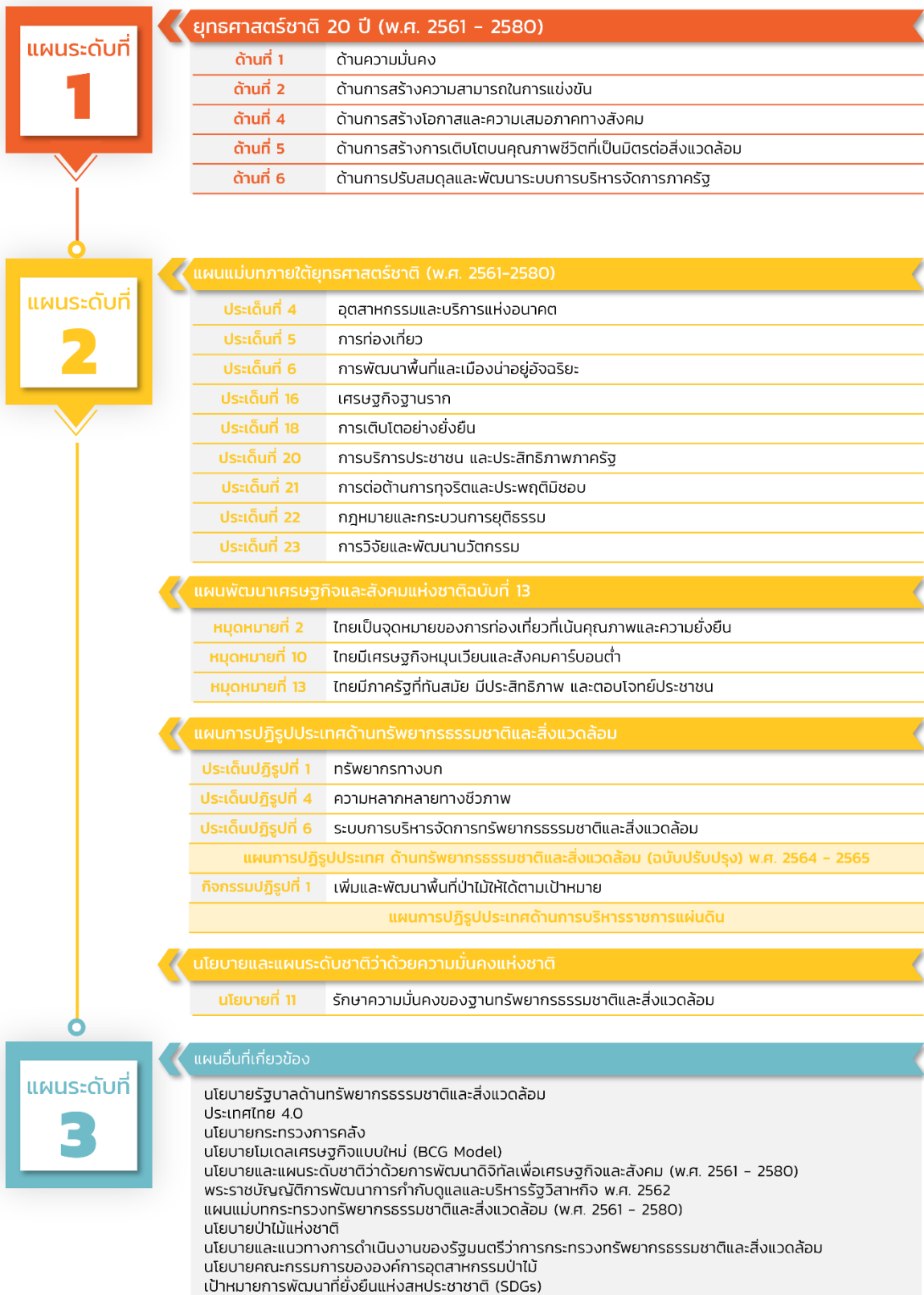
จากรายงานวิจัยโครงการ “การสำรวจสถานะเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทประเทศไทย และทางเลือกมาตรการทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และกฎหมาย” ในเป้าหมายที่ 1, 8, 9, 11, 12, 13, และ 15 (คณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธาน) โดยได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ผ่านโครงการประสานงานการวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG Move) โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ดังนี้

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยงานวิจัยของ กรรณิการ์ ธรรมพานิชวงศ์ และคณะ (2560) พบว่า ประเด็นด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ยังขาดตัวชี้วัด ซึ่งประเมินความเข้มข้นของการบูรณาการเรื่องการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้นการศึกษานี้ จึงเสนอให้เพิ่มการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือแผน ที่เป็นการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสนับสนุนการสร้างภูมิคุ้มกันและความสามารถในการฟื้นตัวจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับต่ำ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการผลิตอาหาร รวมทั้งความยืดหยุ่นของการใช้พลังงานต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Energy Elasticity) ความเข้มข้นของการใช้พลังงาน (Energy Intensity) ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อหัวประชากร (Emission per capita) (ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อคน) ต้นทุนต่อหน่วยของการลดก๊าซเรือนกระจก (Abatement cost) (บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า) แยกเป็นรายเทคโนโลยีการลดก๊าซเรือนกระจก และสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนต่อการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย

เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง พื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน โดยงานวิจัยของ รศ.ดร.นาฏสุดา ภูมิจำนงค์ และ ดร.อุทัย เจริญวงศ์ (2560) พบว่าเป้าหมายที่ 15 ชีวิตบนแผ่นดิน (Life on land) ครอบคลุม ปกป้อง (Protect) พื้นฟู (Restore) และการสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน (Promote sustainable use of terrestrial ecosystems) การจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน (Sustainably manage forests) การต่อต้านการแปรสภาพเป็นทะเลทราย(Combat desertification) ยุติและฟื้นฟูสภาพพื้นที่ที่เสื่อมโทรม (Reverse land degradation) และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ (Halt Biodiversity Loss) ประเทศไทยตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ของพื้นที่ป่าไม้ต่อพื้นที่ประเทศคือ 40% พบว่ามีความพยายามมากกว่า 40 ปีที่ผ่านมา ที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนี้ได้ ซึ่งเป้าหมายนี้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ชัดเจน ในเป้าหมายที่ 15 ของ SDGs แต่อย่างไรก็ตาม เจตนารมณ์ของ SDGs ประสงค์ที่จะเห็นการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการใช้และดูแลทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และเป็นจุดมุ่งหมายของนโยบายของรัฐบาลที่จะนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่า การพัฒนาใดๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่และเป็นแผนการในอนาคต ต้องทำให้ทรัพยากรธรรมชาติของชาติที่เป็นประโยชน์ให้กับคนในชาติและมวลมนุษยชาติ ทั้งทางตรงและทางอ้อมร่อยหรอลงไปอีก ประเด็นเรื่องพื้นที่ป่าไม้จึงเป็นประเด็นที่สำคัญมากต่อนัยยะของการพัฒนาประเทศ และการบรรลุเป้าหมาย SDGs ประเทศไทยได้ดำเนินการกิจการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 15 ภายใต้การดูแลของหลายหน่วยงาน เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาที่ดิน กรมทรัพยากรน้ำ กรมวิชาการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น และมีกฎหมายรองรับการดำเนินการต่าง ๆ มากมาย การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพแตกต่างกันไป พบว่าภาพรวมของข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินการจากหลายภาคส่วน บางส่วนมีข้อมูลติดตามได้ แต่ส่วนมากข้อมูลจะอยู่ในรูปแบบของการรายงานเป็นปีขาดความต่อเนื่อง รวมถึงมาตรฐานการเก็บข้อมูล ในแต่ละครั้งอาจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อมูลกระจายไม่ทันสมัย และติดตามยาก ปัญหาและอุปสรรคของดัชนีชี้วัดในเป้าหมายที่ 15 คือ การขาดการทำงานอย่างบูรณาการของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม และมีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเชิงพื้นที่ กิจกรรม ช่วงเวลา นิยาม ความหมายของตัวชี้วัด กฎหมาย/ ระเบียบ ต่าง ๆ อยู่ในมือของภาครัฐเป็นส่วนมาก และยังขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่น ๆ มากพอและอย่างทั่วถึง เช่น ภาคประชาสังคม ทำให้เกิดการไม่ยอมรับในกฎหมาย จนเป็นการต่อต้านการบังคับใช้กฎหมาย

ดังนั้น หากประเทศไทยต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ 15 ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องเปลี่ยนแนวความคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นภาพใหญ่ของ SDGs มีการใช้ข้อมูลกลางร่วมกัน เช่น ขอบเขตของประเทศ พื้นที่ที่ถูกต้องและอ้างอิงอย่างเดียวกัน ข้อมูลต้องทันสมัยและสามารถเข้าถึงได้ เนื่องจากที่ดินเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และ สิ่งมีชีวิตต้องอาศัยที่ดินเป็นที่ดำเนินกิจกรรม ดังนั้นการที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องพื้นที่ป่าไม้ พื้นที่ อนุรักษ์ ทุกภาคส่วนต้องเข้ามาร่วมกันให้ความคิดเห็นและยึดประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ การจะใช้กฎหมาย หรือกลไก ด้านเศรษฐศาสตร์เข้ามาขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ 15 ต้องทำอย่างรอบคอบ ยุติธรรม เสมอภาคและเท่าเทียม และการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและประสานงานหลักการขับเคลื่อน SDGs ตามบันทึกการประชุมของคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ที่ 1-2563 ทส. รับผิดชอบ เป้าหมายหลัก (SDG) ได้แก่ SDGs: 12, 13, 14, 15 และเป็นหน่วยงานรับผิดชอบและประสานงานหลัก รายเป้าหมายย่อย (Target) ได้แก่ SDGs: 6, 8, 11, 12, 13, 14, 15 รวมทั้งสิ้น 29 เป้าหมายย่อย



ภาพที่ 3 ผังความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับ

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

3.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

อ.อ.ป. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2568 โดยมีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ
 - 1.1 จัดตั้งคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจฯ
 - 1.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจฯ
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
 - 2.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน
 - 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT
 - 2.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษองค์กร
 - 2.4 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
3. ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
4. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
5. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)
6. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

1. ขั้นเตรียมการ

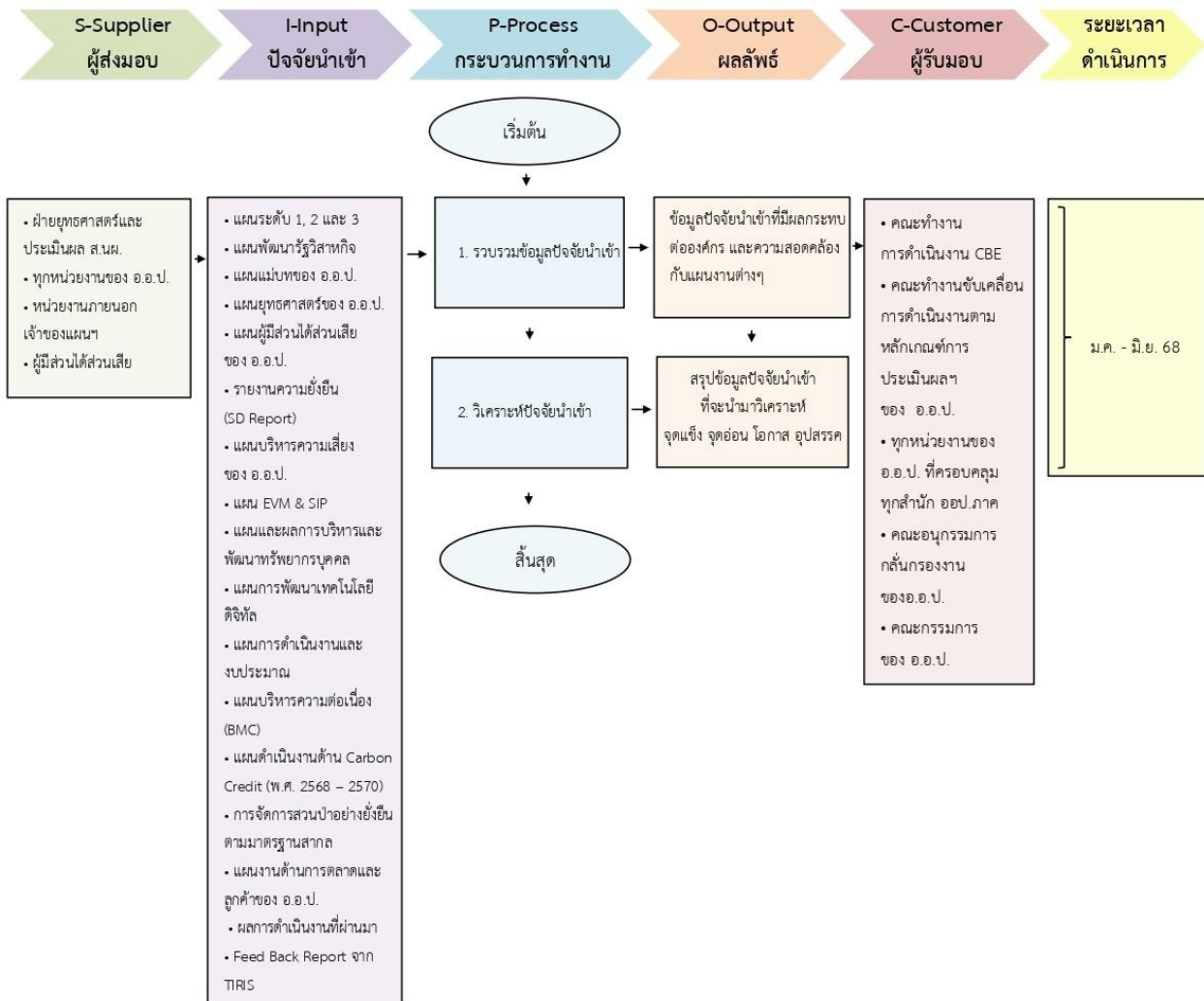
1.1 ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจโดยใช้แนวทางการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2568) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

1.2 สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2568 ณ ห้องประชุม 301 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และจัดส่งแบบรับฟังความคิดเห็นต่อแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568 แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จำนวน 83 องค์กร/ราย เพื่อนำเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

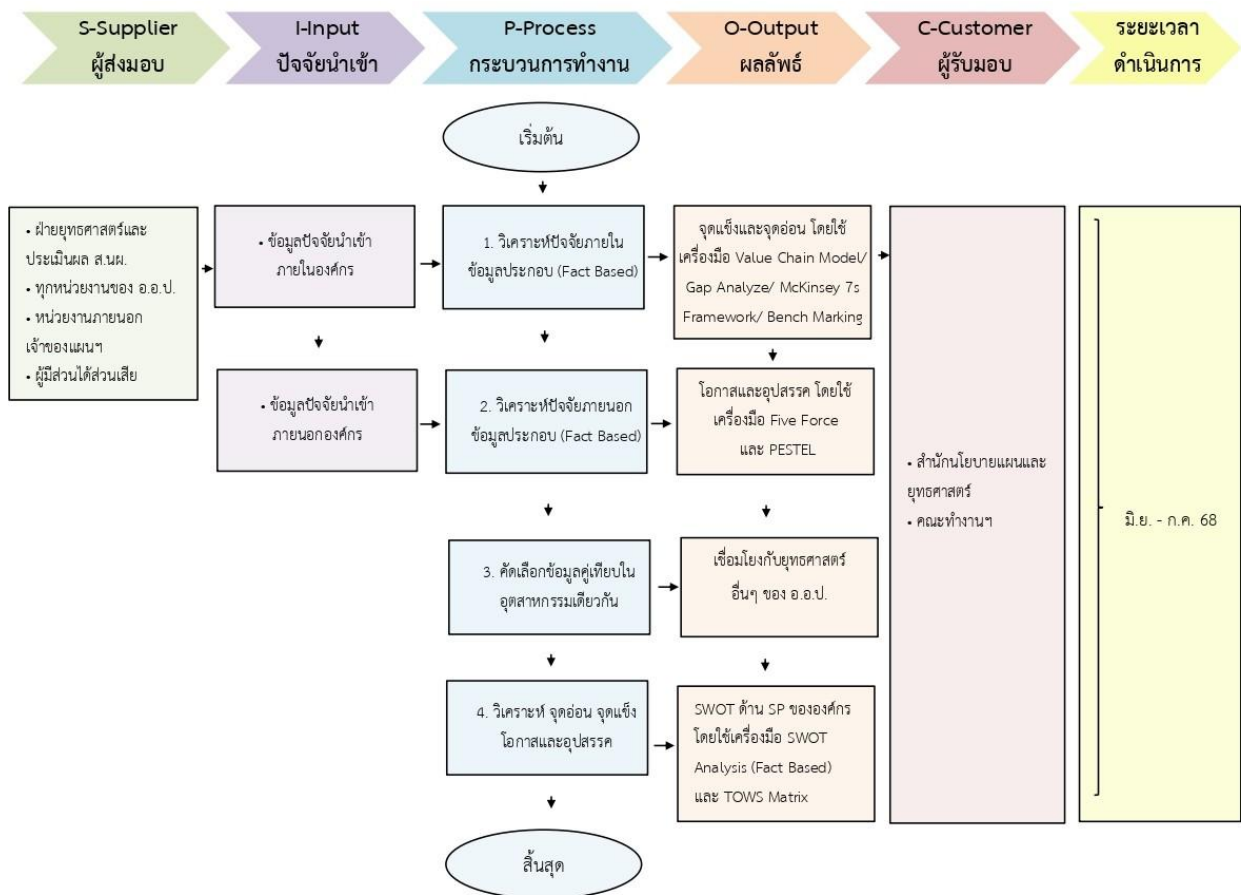
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจฯ ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย แผนระดับที่ 1, 2, 3, SWOT Analysis, ปัจจัยความยั่งยืน, COSO – 2017 (ความเสี่ยงที่เหลือยู่), Value Driver, ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา, ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ, สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี, ตลาด, ความนิยมของลูกค้า, การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และข้อมูลที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นต้น โดยมีรายละเอียดของกระบวนการดังนี้



2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน, และภายนอกขององค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีกระบวนการดังนี้



โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ใช้เครื่องมือ Value Chain Model, GAP Analysis, 7S Framework และ Benchmarking และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) ใช้เครื่องมือ Five Force และ PESTEL โดยสามารถระบุ SWOT องค์กรได้ดังนี้

■ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength: S)

1. Value Chain Model (ห่วงโซ่คุณค่า)

กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า	การวิเคราะห์ (ปัจจัยทางตรง ทางอ้อม)
Primary Activities (กิจกรรมหลัก)	
โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)	- พื้นที่ถูกกฎหมาย และมีธุรกิจครบวงจร ทำให้ มีการจัดหาวัตถุดิบ (ไม้ท่อน) ที่มีเสถียรภาพและคุณภาพสูง - มีส่วนปำกระจายทั่วประเทศ ลดความเสี่ยงในการพึ่งพาผู้จำหน่ายภายนอก
การดำเนินงาน/การผลิต (Operations)	บุคลากรมีประสบการณ์ในกระบวนการปลูกและผลิตไม้ให้มีประสิทธิภาพตามหลักทฤษฎี
โลจิสติกส์ขาออก/ การตลาดและการขาย	ไม้ส่วนปำได้รับรองมาตรฐานสากล FSC ทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถเข้าถึงตลาดพรีเมียม (High-Value Market) ได้โดยตรง และช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ที่มาจากแหล่งที่มาที่ควบคุมได้
บริการ (Service)	บุคลากรมีองค์ความรู้ศาสตร์/ช่างเลี้ยง เป็นบริการเฉพาะที่สร้างความแตกต่างและสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์/ศูนย์เรียนรู้
Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน)	
โครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructure)	ที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพ เป็นสินทรัพย์ที่สามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มรายได้
การจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRM)	มีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหัวใจหลักของการดำเนินงาน เป็นรากฐานของการจัดการความรู้ (KM) และการฝึกอบรม
การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)	- มีความพร้อม T-VER/Premium T-VER เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการจัดการป่าไม้เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการเงิน (Carbon Credit) - เป็นศูนย์กลางในการสร้างและเผยแพร่ความรู้ (องค์ความรู้ศาสตร์)
การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)	การจัดซื้อวัตถุดิบหลัก (ไม้) เป็นการจัดซื้อภายในองค์กร ซึ่งลดความซับซ้อนและต้นทุนในการจัดซื้อภายนอก

2. GAP Analysis (การวิเคราะห์ช่องว่าง)

สถานการณ์ปัจจุบัน (Current State - จุดแข็ง)	สถานการณ์ที่ต้องการ (Desired State)	ช่องว่าง (GAP)
มีความรู้และประสบการณ์สูงในการปลูกสร้างสวนป่า	การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมป่าไม้เศรษฐกิจที่ยั่งยืนระดับสากล	การถ่ายทอดความรู้/เทคโนโลยีใหม่ๆ
มีพื้นที่ปลูกสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายมากที่สุดในประเทศ	การใช้ประโยชน์ที่ดินสูงสุดอย่างยั่งยืน และการขยายพื้นที่ปลูกที่มีศักยภาพ	ประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ และการบูรณาการกับธุรกิจอื่น
ดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร	การขยายตลาด/ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และสร้างแบรนด์ระดับสากล	การตลาดเชิงรุก/การสร้างแบรนด์ในระดับโลก พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปขั้นสูง, สร้างตราสินค้าไม้สักยั่งยืนของ อ.อ.ป.
มีความพร้อมดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจก	การเป็นผู้เล่นหลักในตลาดคาร์บอนเครดิตของประเทศ/ภูมิภาค	การบริหารจัดการ/การซื้อขายคาร์บอนเครดิตเชิงพาณิชย์ ขึ้นทะเบียนโครงการ Premium T-VER ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ
มีแหล่งเรียนรู้ บุคลากร สถานที่ องค์ความรู้ด้านเกษตรศาสตร์	การเป็นศูนย์กลางศาสตร์และแหล่งเรียนรู้ด้านป่าไม้/ช่างเลี้ยงที่เป็นที่ยอมรับระดับโลก	การเชื่อมโยงความรู้สู่ธุรกิจ/การท่องเที่ยว/การอนุรักษ์
มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพพัฒนาสินทรัพย์	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับที่ดินเพื่อสนับสนุนธุรกิจหลัก/สร้างความมั่นคงทางการเงิน	แผนธุรกิจ/กฎหมาย/การลงทุนเพื่อพัฒนาที่ดิน

3. 7S Framework (กรอบการวิเคราะห์ 7S)

องค์ประกอบ 7S	การวิเคราะห์/กลยุทธ์ที่สำคัญ
Strategy (กลยุทธ์)	เน้นกลยุทธ์ "Green & Circular Economy" โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐาน, มีธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจรเป็นธุรกิจหลัก, T-VER/ Premium T-VER เป็นโอกาสใหม่, มีที่ดินกรรมสิทธิ์เป็นการสร้างความมั่นคงให้องค์กร
Structure (โครงสร้าง)	โครงสร้างควรสนับสนุนธุรกิจครบวงจร และการจัดการพื้นที่ขนาดใหญ่ ถูกกฎหมาย รวมถึงการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อบริหารคาร์บอนเครดิต และสินทรัพย์ที่ดิน
Systems (ระบบ)	พัฒนาระบบบริหารจัดการสวนป่าให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล, ระบบการซื้อขายคาร์บอนเครดิต, และระบบบัญชีทรัพย์สิน
Shared Values (ค่านิยมร่วม)	ยึดมั่นในค่านิยม "ความยั่งยืน" และ "การอนุรักษ์" เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
Skills (ทักษะ)	ทักษะหลักคือ "การปลูกและจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจ" และทักษะเฉพาะด้าน "เกษตรศาสตร์" ควรพัฒนาทักษะใหม่ๆ ด้านธุรกิจคาร์บอน
Staff (บุคลากร)	บุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านจัดการสวนป่า และบุคลากรเฉพาะทางด้านช่าง/เกษตรศาสตร์ เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ควรมีแผนสืบทอดและรักษาบุคลากร (Succession Plan)
Style (รูปแบบการบริหาร)	ควรส่งเสริมรูปแบบการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม, การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล/มาตรฐาน, และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์

4. Benchmarking (การเทียบเคียง)

ประเด็นการเทียบเคียง (Benchmark Focus)	องค์กรเป้าหมาย (Potential Target)	จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์
ประสิทธิภาพการผลิตไม้/การใช้ที่ดิน และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้สัก	บริษัทป่าไม้ขนาดใหญ่ระดับโลก (เช่น ในฟินแลนด์/นิวซีแลนด์) หรือบริษัท เฟอร์นิเจอร์ไม้สักพรีเมียม	เพื่อเพิ่ม อัตราผลกำไร และ มูลค่า ผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยพื้นที่
การบริหารจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนที่ได้ การรับรอง และการสร้างรายได้จาก คาร์บอนเครดิต	องค์กรที่บริหารจัดการป่าไม้อยั่งยืน (FSC-Certified) หรือผู้พัฒนาโครงการคาร์บอน เครดิตในภาคป่าไม้	เพื่อยกระดับ มาตรฐานความยั่งยืน และเป็นผู้นำด้าน Green Finance ในประเทศ
การจัดการองค์ความรู้เฉพาะทาง และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้/ท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์	สถาบันวิจัย/อุทยานสัตว์ป่าที่มีชื่อเสียง ระดับโลก หรือศูนย์ฝึกช้างที่เป็น แบบอย่างด้านสวัสดิภาพสัตว์	เพื่อรักษาและสร้างรายได้จากองค์ความรู้ เฉพาะทาง และเป็นศูนย์กลาง Soft Power ด้านเกษตรศาสตร์ของไทย
การสร้างมูลค่าเพิ่มจากที่ดินกรรมสิทธิ์ เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลัก	รัฐวิสาหกิจ/บริษัทที่มีการบริหารจัดการ ที่ดินเชิงรุก (เช่น องค์กรการรถไฟ, บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)	เพื่อเพิ่ม ความมั่นคงทางการเงิน และโอกาสในการลงทุนใหม่ๆ

จุดอ่อน: Weakness

1. Value Chain Model (ห่วงโซ่คุณค่า)

กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า	การวิเคราะห์ (ปัจจัยทางตรง ทางอ้อม)
Primary Activities (กิจกรรมหลัก)	
โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)	ขาดประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่ ทำให้การจัดซื้อ/จัดการวัตถุดิบขาดประสิทธิภาพ ขาดงานวิจัย/เทคโนโลยีสายพันธุ์ ทำให้การจัดหาวัตถุดิบคุณภาพสูงทำได้ยาก
การดำเนินงาน/การผลิต (Operations)	ต้นทุนสูง และขาดประสิทธิภาพ เกิดขึ้นโดยตรงในกระบวนการผลิต
โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)	การทำงานตลอด Value chain ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดการสต็อกและขนส่งผลิตภัณฑ์ ขั้นสุดท้ายล่าช้า/มีต้นทุนสูง
การตลาดและการขาย (Marketing & Sales)	ยอดขายเติบโตต่ำ เป็นผลลัพธ์โดยตรงของกลยุทธ์การขายที่อ่อนแอ การสื่อสารคุณค่าไม่ทั่วถึง ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักหรือเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้น้อย
บริการ (Service)	การทำงานตลอด Value chain ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้บริการหลังการขายล่าช้า การสื่อสาร คุณค่าองค์กรไม่ทั่วถึง อาจทำให้การสื่อสารบริการต่างๆ สู้สังคม เช่น บริการด้านเกษตร, การรับจ้างปลูกป่า ไม่ชัดเจน
Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน)	
โครงสร้างพื้นฐานองค์กร (Firm Infrastructure)	ขาดสภาพคล่องทางการเงิน/แหล่งเงินทุน เป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กร Core Business Enablers ต่ำ บ่งชี้ว่าระบบสนับสนุนหลักอ่อนแอ
การจัดการทรัพยากร มนุษย์ (HRM)	ขาดทักษะบางสายงาน เป็นปัญหาด้าน HR โดยตรง, KM/ฐานข้อมูลไม่เป็นระบบทำให้การพัฒนา ทักษะ และการรักษาบุคลากร ทำได้ยากขึ้น
การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)	ระบบสารสนเทศไม่เพียงพอ ขาดงานวิจัย/นวัตกรรม การจัดการนวัตกรรมไม่เป็นระบบ ทำให้การ ลงทุนด้านเทคโนโลยี กระจัดกระจายและไม่ได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน
การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)	กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ บ่งชี้ว่ากระบวนการ จัดซื้อวัตถุดิบและเครื่องมือยังไม่มีประสิทธิภาพและต้นทุนสูง

2. GAP Analysis (การวิเคราะห์ช่องว่าง)

สถานการณ์ปัจจุบัน (Current State - จุดอ่อน)	สถานการณ์ที่ต้องการ (Desired State)	ช่องว่าง (GAP)
ต้นทุนสูง, ยอดขายต่ำ, ขาดประสิทธิภาพ	องค์กรมีกำไรขั้นต้นสูง และมีอัตราการเติบโตของรายได้เป็นไปตามเป้าหมาย ด้วย Value Chain ที่มีประสิทธิภาพ	การสูญเสีย (Waste) ในกระบวนการผลิต/การตลาด
ขาดสภาพคล่อง, ขาดแหล่งเงินทุน	องค์กรมี กระแสเงินสดบวก และมีเครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย สนับสนุนการลงทุน	การบริหารสภาพคล่องทางการเงินและการเข้าถึงตลาดทุน
ระบบสารสนเทศ/วิจัยพัฒนากลุ่ม	องค์กรเป็น Smart Forestry ที่ใช้ข้อมูลและนวัตกรรมในการตัดสินใจและเพิ่มผลผลิต	การลงทุนใน Digital Transformation และ R&D
ขาดทักษะ, KM ไม่เป็นระบบ	องค์กรเป็น Learning Organization ที่สามารถรักษา ถ่ายทอด และสร้างความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง	การจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
BCG/ESG/GRC ไม่ชัดเจน	องค์กรเป็น รัฐวิสาหกิจที่ยั่งยืน ที่มีธรรมาภิบาล และเป็นผู้นำด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการยอมรับ	การบูรณาการและรายงานผลด้านความยั่งยืน/ธรรมาภิบาล

3. 7S Framework (กรอบการวิเคราะห์ 7S)

องค์ประกอบ 7S	การวิเคราะห์/กลยุทธ์ที่สำคัญ
Strategy (กลยุทธ์)	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย : กลยุทธ์ปัจจุบันอาจเน้นปริมาณมากกว่ามูลค่า ทำให้ยอดขายเติบโตต่ำ และขาดสภาพคล่อง
Structure (โครงสร้าง)	ขาดการบูรณาการ : โครงสร้างอาจแยกส่วน ทำให้ Core Business Enablers และการทำงานร่วมกันต่ำ
Systems (ระบบ)	ระบบไม่สนับสนุนประสิทธิภาพ : ระบบปฏิบัติงาน และระบบสารสนเทศล้าสมัย ทำให้การจัดการความรู้ไม่เกิดขึ้น
Shared Values (ค่านิยมร่วม)	คุณค่าไม่ถูกสื่อสาร : ค่านิยมความยั่งยืนอาจมีอยู่ภายใน แต่ไม่ถูกสื่อสารภายนอก และการดำเนินงานด้าน ESG/BCG ยังไม่ชัดเจน
Skills (ทักษะ)	ทักษะที่ไม่ทันสมัย : ทักษะบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการประสิทธิภาพสูงและเทคโนโลยีใหม่
Staff (บุคลากร)	การบริหารบุคลากร : ความขาดแคลนทักษะเฉพาะด้าน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวม
Style (รูปแบบการบริหาร)	การบริหารที่ไม่ส่งเสริมนวัตกรรม : รูปแบบการบริหารที่ไม่มีการบูรณาการ และไม่ส่งเสริมการจัดการความรู้/นวัตกรรม

4. Benchmarking (การเทียบเคียง)

ประเด็นการเทียบเคียง (Benchmark Focus)	องค์กรเป้าหมาย (Potential Target)	จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์
ประสิทธิภาพการจัดการต้นทุน/ การผลิต (Operational Efficiency)	บริษัทป่าไม้/อุตสาหกรรมไม้แปรรูปชั้นนำ ในยุโรป/ญี่ปุ่น ที่เน้นการผลิตแบบ Lean และมีกำไรสูง	อัตราส่วนกำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) ของคู่แข่ง, มาตรฐานการ ดำเนินงาน ISO 9001
กลยุทธ์การตลาดและสร้างมูลค่าแบรนด์ (Branding & High-Value Market Access)	องค์กร/แบรนด์ไม้พรีเมียมที่เน้นความ ยั่งยืน (Sustainable Forestry) และ Luxury Goods	มูลค่าการส่งออกไม้แปรรูป, การรับรอง FSC/PEFC, การรับรู้แบรนด์ (Brand Awareness)
ระบบวิจัยและพัฒนาป่าไม้อย่างต่อเนื่อง (R&D and Innovation Management)	สถาบันวิจัยป่าไม้ หรือศูนย์วิจัยด้าน เทคโนโลยีการเกษตรและป่าไม้ของ รัฐบาลในประเทศที่พัฒนาแล้ว	สัดส่วนงบประมาณ R&D ต่อรายได้, จำนวนสิทธิบัตร/งานวิจัยที่ถูกนำไปใช้จริง
การบริหารการเงินและสภาพคล่อง (Financial Management & Liquidity)	รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ประสบ ความสำเร็จในการระดมทุน หรือ Green Bond Issuer	อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio), Credit Rating ขององค์กร, Green Finance Guideline
การบูรณาการความยั่งยืนและ ธรรมาภิบาล (ESG/GRC Integration & Reporting)	บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มี คะแนน ESG สูง หรือองค์กรที่ได้รับ รางวัล Good Governance	กรอบการรายงาน GRI/SASB, หลักเกณฑ์ การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM), Anti-Corruption Policy

■ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส: Opportunity

1. Five Forces Model (แรงผลักดันห้าประการ)

แรงผลักดัน	การวิเคราะห์
1. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	EUDR และ FSC ทำให้ผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. มีคุณค่าเพิ่มและมีความแตกต่าง ลูกค้ายที่ต้องการสินค้าที่ยั่งยืน (ตลาดพรีเมียม) มีทางเลือกน้อยลง จึงช่วยลดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อโดยทั่วไป, Premium T-VER สร้างสินค้าใหม่ (คาร์บอนเครดิต) ซึ่งผู้ซื้อกลุ่มนี้ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง/มาตรฐานสากล ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเครดิตลดลง
2. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย (Bargaining Power of Suppliers)	การหาพันธมิตร และพัฒนานวัตกรรมจากพันธมิตร ช่วยให้ อ.อ.ป. สามารถกระจายแหล่งจัดหาเทคโนโลยี/นวัตกรรม (ซึ่งถือเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ) ทำให้ อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายลดลง
3. การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)	มาตรฐาน FSC/EUDR เป็นกำแพงที่สำคัญ สำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับ/ประสบการณ์ในการทำสวนป่าขนาดใหญ่ การบริการครบวงจรและ Premium T-VER สร้างความได้เปรียบด้านขนาด (Economies of Scale) และความเชี่ยวชาญ ทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามายาก โอกาสเหล่านี้ช่วยลดการคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในตลาดพรีเมียม
4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)	คาร์บอนเครดิตเป็นรายได้ใหม่ที่เข้ามาเสริมธุรกิจไม้ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ทดแทนมากมาย (วัสดุก่อสร้างอื่น ๆ), ปลุกป่าคาร์บอนเครดิต เป็นบริการเฉพาะที่สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ไม้สัก โดยผูกติดกับการทำหน้าที่ของป่าในการดูดซับคาร์บอน ทำให้คุณค่าของไม้สักเพิ่มขึ้นเหนือสินค้าทดแทน
5. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)	EUDR/ FSC/T-VER เป็นการแข่งขันในตลาดที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value-added Market) หาก อ.อ.ป. ดำเนินการได้ก่อนและเป็นผู้นำตลาดด้าน EUDR/FSC/T-VER จะทำให้คู่แข่งต้องตามมาตรฐานที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน แทนที่จะแข่งกันที่ราคา (การแข่งขันเปลี่ยนจาก Price-based เป็น Value-based)

2. PESTEL Analysis (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก)

ปัจจัย PESTEL	การวิเคราะห์
Political (การเมือง/กฎหมาย)	EUDR เป็นกฎหมายระหว่างประเทศที่มีผลบังคับใช้โดยตรงต่อธุรกิจไม้, นโยบายรัฐเป็นแรงผลักดันจากภาครัฐให้ลงทุนใน Digital/KM, การปฏิบัติตาม EUDR ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือกับรัฐบาล/ตลาดโลก และการที่รัฐสนับสนุน Digital Development ทำให้เกิดงบประมาณ/นโยบายรองรับการพัฒนาองค์กร
Economic (เศรษฐกิจ)	ตลาด FSC ตอบสนองต่อการเติบโตของกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม, ตลาดคาร์บอนเครดิต สร้างรายได้ใหม่, การเข้าถึงตลาด Premium T-VER ช่วยเพิ่มกำไรขั้นต้น และการสร้างรายได้จาก T-VER/ Premium T-VER ช่วยแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่อง
Sociocultural (สังคม/วัฒนธรรม)	EUDR, FSC สะท้อนถึงการที่สังคมโลกให้ความสำคัญกับการบริโภคที่ยั่งยืน/สินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า, การจัดการความรู้ สะท้อนถึงค่านิยมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่องค์กรใช้โอกาสเหล่านี้จะช่วยยกระดับภาพลักษณ์ และสร้างความภูมิใจให้กับบุคลากรและสังคม

ปัจจัย PESTEL	การวิเคราะห์
Technological (เทคโนโลยี)	การพัฒนานวัตกรรมจากพันธมิตร และ นโยบาย Digital Development เป็นการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยให้ อ.อ.ป. มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการทำการปลูกสร้างที่แม่นยำ และการจัดการฐานข้อมูล
Environmental (สิ่งแวดล้อม)	โอกาสทั้งหมดเกิดจากกระแสความยั่งยืนจากการรับจ้างปลูกป่า EUDR FSC และ T-VER ทั้งหมดมุ่งเน้นการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและภาวะโลกร้อน อ.อ.ป. สามารถวางตำแหน่งเป็นผู้ควบคุมดูแลสิ่งแวดล้อมในภาคป่าไม้ของประเทศ
Legal (กฎหมาย/ข้อบังคับ)	EUDR คือการบังคับใช้กฎหมายที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการส่งออก มีนโยบายภาครัฐที่เป็นกฎหมาย/ระเบียบที่สนับสนุนการใช้จ่าย/การลงทุนด้านดิจิทัล การเป็นไปตาม EUDR ช่วยลดความเสี่ยงทางกฎหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อุปสรรค: Treats

1. Five Forces Model (แรงผลักดันห้าประการ)

แรงผลักดัน	การวิเคราะห์
1. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	เศรษฐกิจที่ถดถอย ทำให้ความต้องการสินค้าลดลง ผู้ซื้อจึงมีทางเลือกมากขึ้นและ อำนาจต่อรองสูงขึ้น, ต้นทุนผลิตสูง ทำให้ อ.อ.ป. ไม่สามารถเสนอราคาที่แข่งขันได้ดีในช่วงที่ผู้ซื้อ มีกำลังลด ส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองในการเลือกผู้ขายรายอื่น
2. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย (Bargaining Power of Suppliers)	ต้นทุนแรงงาน/พลังงานสูงขึ้น หมายถึง อำนาจต่อรองของผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิตเหล่านี้ (รวมถึงแรงงาน) สูงขึ้น โดยเฉพาะหาก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมต้นทุนเหล่านี้ได้
3. การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)	กฎหมายภาษี/กฎระเบียบป่าไม้ เป็นปัจจัยที่กระทบทุกองค์กรในอุตสาหกรรม แต่สำหรับ อ.อ.ป. ซึ่งมีต้นทุนดำเนินงานสูงอยู่แล้ว อาจเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายใหม่ที่เน้น ความสิ้นและนวัตกรรม ต้นทุนตามกฎหมายที่สูงขึ้น อาจทำหน้าที่เป็น อุปสรรคในการเข้าสู่ ตลาด ได้เช่นกัน แต่ถ้าคู่แข่งใหม่มีประสิทธิภาพสูงกว่า อาจใช้กฎหมายเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้น ในการสร้างความได้เปรียบ
4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)	ภัยจากสินค้าทดแทนราคาถูกกว่า เป็น ภัยคุกคามที่รุนแรงที่สุด ต่ออุตสาหกรรมไม้โดยตรง เช่น เหล็ก พลาสติก หรือวัสดุผสมอื่น ๆ ทำให้อ.อ.ป. ต้องเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้ ไม่เช่นนั้นสินค้าจะถูกทดแทนได้ง่ายจากปัจจัยด้านราคา
5. การแข่งขันภายใน อุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)	เศรษฐกิจถดถอย ทำให้ส่วนแบ่งตลาดเล็กลง การแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งเอกชนที่ คล่องตัวจึงสูงขึ้น แต่การมีต้นทุนผลิตสูง ทำให้อ.อ.ป. มีความสามารถในการแข่งขันด้าน ราคาน้อยลงเมื่อต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

2. PESTEL Analysis (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก)

ปัจจัย PESTEL	การวิเคราะห์
Political (การเมือง/กฎหมาย)	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายป่าไม้ และ นโยบายรัฐบาลที่กระทบการทำงาน ส่งผลโดยตรงต่ออำนาจการจัดการและทิศทางขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจการต้องปรับตามนโยบายรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเป็นไปได้ยาก
Economic (เศรษฐกิจ)	ต้นทุนสูงจากเศรษฐกิจโลกผันผวน และ เศรษฐกิจถดถอย เป็นอุปสรรคทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ และค่าใช้จ่าย ส่งผลให้กระแสเงินสดตึงตัวขึ้น และเพิ่มความเสี่ยงทางธุรกิจ
Sociocultural (สังคม/วัฒนธรรม)	ความไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์จากสวนป่า/ความขัดแย้งกับชุมชน เป็นอุปสรรคด้านสังคมที่ส่งผลกระทบต่อความชอบธรรมในการดำเนินงาน เป็นการสะท้อนความล้มเหลวในการสื่อสารคุณค่าขององค์กร และอาจนำไปสู่การประท้วงหรือการขัดขวางการดำเนินงาน
Technological (เทคโนโลยี)	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เป็นภัยคุกคามต่อความล้ำหลังขององค์กร การโจมตีทางไซเบอร์ เป็นภัยคุกคามด้านความมั่นคงทางดิจิทัล ทำให้ความได้เปรียบของเทคโนโลยีที่ลงทุนไปล้าสมัยอย่างรวดเร็ว และอาจทำให้ฐานข้อมูลสำคัญเสียหายได้
Environmental (สิ่งแวดล้อม)	ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว เป็นภัยคุกคามทางกายภาพต่อสินทรัพย์ป่าไม้และโครงสร้างพื้นฐาน การที่ภัยพิบัติเพิ่มขึ้นเป็นตัวกระตุ้นให้ อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม
Legal (กฎหมาย/ข้อบังคับ)	กฎหมายภาษีที่ดิน/ค่าตอบแทนป่าสงวน เพิ่มต้นทุนคงที่อย่างชัดเจน กฎระเบียบป่าไม้จำกัดความยืดหยุ่นในการทำธุรกิจ เป็นภาระด้านกฎหมายและการเงินที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคา

3.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568 ประกอบด้วย รายละเอียดปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ปรากฏในบทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพของ องค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ใช้เครื่องมือ Value Chain Model/ Gap Analyze/ McKinsey 7s Framework/ Bench Marking และในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) ใช้เครื่องมือ Five Force และ PESTEL ตามกระบวนการข้อ 3.1 แล้ว สามารถระบุ SWOT องค์กรได้ ดังนี้

จุดแข็ง (Strength: S)		คะแนน	ลำดับ
S1	อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	5.00	1
S2	อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ	4.83	2
S3	อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	3.67	3
S4	อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ผลิตไม้ท่อน/แปรรูป ผลิตภัณฑ์	3.67	4
S5	อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	3.67	5
S6	อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ข้างเคียงของไทย	3.67	6
S7	อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	2.83	7

จุดอ่อน (Weakness: W)		คะแนน	ลำดับ
W1	ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ	4.33	1
W2	อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้ต่ำ	4.17	2
W3	กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ	4.17	3
W4	กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่อง และยังไม่มียแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจของ อ.อ.ป.	4.00	4
W5	ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	3.83	5
W6	การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนแต่ละด้านต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน	3.67	6
W7	การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.50	7
W8	ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/อุตสาหกรรมไม้)	3.50	8
W9	การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ	3.33	9
W10	บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.33	10
W11	การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle)	2.83	11
W12	การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่ทั่วถึง	2.67	12
W13	การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน	2.67	13
W14	การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน	2.67	14

โอกาส (Opportunity: O)		คะแนน	ลำดับ
O1	การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร	5.00	1
O2	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดภัยจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	4.33	2
O3	การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป.	4.17	3
O4	การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ	4.17	4
O5	การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/Premium T-VER	4.17	5
O6	การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัยสถาบันการศึกษาเป็นต้น	3.17	6
O7	นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	2.67	7

อุปสรรค (Threat: T)		คะแนน	ลำดับ
T1	ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพลังงานสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น	5.00	1
T2	กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น	5.00	2
T3	ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	5.00	3
T4	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ที่ราคาถูกกว่าไม้	4.83	4
T5	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง	4.50	5
T6	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน	4.33	6
T7	การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบด้านป่าไม้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	4.33	7
T8	ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายจากรัฐบาลที่กระทบต่อการทำงาน การโจมตีทางไซเบอร์	4.33	8

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

STRENGTH: จุดแข็ง	Fact Based : ข้อเท็จจริง
S1 อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูงในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลพื้นที่สวนป่าในความรับผิดชอบของ อ.อ.ป. ที่มีความรู้ทางด้านวนศาสตร์ปฏิบัติงานในสวนป่า จำนวน 239 สวนป่า และจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในปี 2567 มีอัตราการตายของแปลงปลูก ร้อยละ 95.83 รายละเอียดดังนี้ 1. ปลูกเสริมไม้สัก ร้อยละ 97.16 2. ไร่พัฒนาปลูกใหม่ไม้สัก ร้อยละ 96.00 3. ไร่พัฒนาปลูกใหม่ไม้ยางพารา ร้อยละ 95.76 4. ไร่พัฒนาปลูกใหม่ไม้ยูคาลิปตัส ร้อยละ 96.18 5. ไร่พัฒนาปลูกใหม่ไม้อื่นๆ ร้อยละ 97.46 6. ไร่พัฒนาปลูกแทรก ร้อยละ 92.43
S2 อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ	ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีการผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป. นับเป็นผู้ผลิตไม้สวนป่ารายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจมากกว่า 1.066 ล้านไร่ มีการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. จำนวน 239 สวนป่า แบ่งเป็น - พื้นที่ให้ผลผลิต จำนวน 721,522.52 ไร่ - พื้นที่รกรากพัฒนา จำนวน 34,194.54 ไร่ - พื้นที่มีปัญหา จำนวน 116,276.04 ไร่ - พื้นที่อนุรักษ์ในเขตสวนป่า จำนวน 134,958.57 ไร่ - พื้นที่อนุรักษ์ จำนวน 22,951.46 ไร่ - พื้นที่อื่น ๆ จำนวน 35,936.72 ไร่ โดยมีพื้นที่ให้ผลผลิต ดังนี้ 1. ไม้สักสวนป่า จำนวน 486,562.32 ไร่ 2. ไม้โตเร็ว จำนวน 115,981.47 ไร่ 3. ไม้ยางพารา จำนวน 75,256.20 ไร่ 3. ไม้ชนิดอื่นๆ จำนวน 43,719.53 ไร่ อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังมีสวนป่าที่ได้รับการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย 1. สวนป่าดอยบ่อหลวง อ.ฮอด จ.เชียงใหม่ 2. สวนป่าบ้านวัดจันทร์ อ.กัลยาณิวัฒนา จ.เชียงใหม่ 3. สวนป่าแม่แจ่ม อ.แม่แจ่ม จ.เชียงใหม่ 4. สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ อ.ห้างฉัตร จ.ลำปาง 5. สวนป่าสาละวิน อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน 6. สวนป่าแม่ละเมา อ.แม่สอด จ.ตาก 7. สวนป่าเขากระยาง อ.วังทอง จ.พิษณุโลก 8. สวนป่าคลองท่อม อ.คลองท่อม จ.กระบี่ 9. สวนป่ากะเปอร์ อ.กะเปอร์ จ.ระนอง ซึ่งมีพื้นที่สวนป่ากระจายทั่วทุกภูมิภาค และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน/นักเรียน รอบสวนป่าหรือใกล้เคียงในด้านการจัดการทรัพยากรป่าไม้ การปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การลดก๊าซเรือนกระจกจากภาคป่าไม้ อีกด้วย

STRENGTH: จุดแข็ง	Fact Based : ข้อเท็จจริง
S3 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ตามมาตรฐานสากล	อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีนโยบายมุ่งเน้นให้สวนป่าในสังกัดมุ่งปฏิบัติการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนเพื่อก้าวสู่ระบบการจัดการสวนป่าที่เป็นสากล โดยการปลูกสร้างสวนป่า คัดครองรักษาบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ โดยได้กำหนดพันธกิจด้านธุรกิจ ประกอบด้วย การพัฒนาที่ดินสวนป่าโดยอนุรักษ์และพัฒนาให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เป็นรากฐานการผลิตไม้และบริการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจสู่ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่นอย่างครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของประเทศอย่างพอเพียงและยั่งยืน ส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและธุรกิจบริการที่มีป่าไม้เป็นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐาน มีการจัดการด้านการตลาดอย่างครบวงจร พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม เพื่อให้การปลูกไม้เศรษฐกิจได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าและยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมและพัฒนาสังคม ชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงานช่วยเหลือสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่เกษตรกรรอบเขตสวนป่าตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยประชาชนมีส่วนร่วม และในปัจจุบันมีสวนป่าของ อ.อ.ป. ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล (SFM) จำนวน 156 สวนป่า
S4 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ผลิตไม้ท่อน/แปรรูป ผลิตภัณฑ์	อ.อ.ป. มีความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินด้านธุรกิจไม้สักสวนป่าแบบครบวงจร โดยมีโรงเลื่อย จำนวน 6 แห่ง ดังนี้ 1. โรงเลื่อยแม่เมาะ จ.ลำปาง 2. โรงเลื่อยร้องกวาง จ.แพร่ 3. โรงเลื่อยวังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา 4. โรงเลื่อยอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา 5. โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ จ.พระนครศรีอยุธยา 6. ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้จากป่าปลูก จ. กระบี่ และมีตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจเพื่อเป็นสถานที่ซื้อขายไม้เศรษฐกิจ และให้เกษตรกรผู้ปลูกป่าไม้สัก, วิสาหกิจชุมชน มีช่องทางการจำหน่ายไม้ โดยการจัดตั้งสถานที่ดังกล่าว ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานอุตสาหกรรมไม้ ส่วนพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมไม้ เลขที่ 199 หมู่ที่ 6 ถ.ยันตรกิจโกศล ต.ร้องกวาง อ.ร้องกวาง จ.แพร่

STRENGTH: จุดแข็ง	Fact Based : ข้อเท็จจริง
S5 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	อ.อ.ป. มีหน่วยงานที่รองรับการดำเนินงานในด้านนี้ คือ สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม และมีจำนวนพนักงานสวนป่าที่ผ่านการอบรมโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program :T-VER) จำนวน 30 ราย ที่มีศักยภาพในการดำเนินงานโครงการดังกล่าว
S6 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ ช่างเลี้ยงของไทย	อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ดูแลและบริหารช้างไทย โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังนี้ 1. ดูแลช้างสำคัญและช้างต้น รวมถึงโครงการพระราชดำริที่เกี่ยวข้องกับช้างตามที่ได้รับมอบหมาย 2. ดำเนินการให้สถาบันฯ เป็นศูนย์กลางการอนุรักษ์และบริหารช้าง รวมถึงให้ความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาช้างอย่างครบวงจร 3. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับช้างและวัฒนธรรม ประเพณีที่เกี่ยวข้องกับช้าง รวบรวมองค์ความรู้และเผยแพร่สู่สาธารณะ 4. พัฒนารูปแบบการเลี้ยงช้างให้เป็นไปตามหลักการจัดการสวัสดิภาพ 5. ให้บริการดูแลสุขภาพ และให้คำแนะนำในการรักษาพยาบาลช้าง 6. อนุรักษ์และสืบสานประเพณี วัฒนธรรมเกี่ยวกับช้าง 7. ให้การสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการดูแลช้าง 8. ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเรียนรู้เกี่ยวกับช้าง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน 9. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย โดยการดำเนินงานที่ผ่านมาในปี 2567 มีนักศึกษา ประชาชน ที่ผ่านการอบรมความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ จำนวน 53 ราย, นิสิต นักศึกษา ที่ฝึกงานกับสถาบันฯ จำนวน 131 ราย และสถาบันฯ มีองค์ความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ จำนวน 2 เรื่อง
S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ (โฉนด) ประมาณ 4,000 ไร่ กระจายทั่วประเทศและมีแผนพัฒนาที่ดินเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรสินประเภทที่ดินให้เกิดประโยชน์

WEAKNESSES: จุดอ่อน	Fact Based : ข้อเท็จจริง
W1 ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ	จากการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีต้นทุนที่สูง และมีกำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายด้านค่าครองชีพ พลังงาน เชื้อเพลิงที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. ได้รับผลกระทบจากการจ้างแรงงานเพื่อผลิตสินค้า ส่งผลให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งจะดูได้จากแผนการจำหน่ายที่ตั้งไว้ จำนวน 224.83 ลบ. แต่มีผลการดำเนินงานเพียง 116.55 ลบ. (คิดเป็นร้อยละ 51.84) จึงส่งผลให้กำไรจากการดำเนินธุรกิจด้านนี้ค่อนข้างต่ำ
W2 อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่ต่ำ	จากการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่ต่ำ เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมของ อ.อ.ป. มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า และตลาด จึงทำให้มียอดขายต่ำกว่าแผนที่ตั้งไว้ 272,084 ลบ.ฟ. แต่สามารถดำเนินงานได้เพียง 176,140.93 ลบ.ฟ. (คิดเป็นร้อยละ 64.74) อีกทั้งได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจชะลอตัว จึงส่งผลให้มีการจำหน่ายได้น้อยกว่าแผนงานที่ตั้งไว้
W3 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ	กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าที่คาดหวัง เมื่อเทียบกับทรัพยากร (เช่น เวลา, เงิน, แรงงาน) ที่ใช้ไป โดยขอแสดงผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในปี 2568 (ไตรมาสที่ 2) ที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ดังนี้ 1. ไม่ป้อนอกโครงการ 2. ไม่สักรสวนป่า 3. ไม่ไถ่เร็ว 4. ยางพารา 5. การแปรรูปไม้ 6. ผลิตภัณฑ์ (A) ไม่ประสาน 7. ผลิตภัณฑ์ 8. การบริการรักษาเนื้อไม้
W4 กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่อง และยังไม่มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ต่อธุรกิจของ อ.อ.ป.	สถานะทางการเงินของ อ.อ.ป. ประจำปีงบประมาณ 2568 (ไตรมาสที่ 2) รายละเอียด ดังนี้ - <u>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</u> กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน (604,110,658.97) บาท - <u>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</u> เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไป)ในกิจการลงทุน (15,539,627.37) บาท - <u>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</u> เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด 98,202,520.64 บาท

WEAKNESSES: จุดอ่อน	Fact Based : ข้อเท็จจริง
W5 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีของ อ.อ.ป. ยังไม่ทันสมัย เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในยุคปัจจุบันและยังมีระบบสารสนเทศที่ไม่ส่งเสริมศักยภาพการทำงานของบุคลากร ยกตัวอย่าง เช่น อ.อ.ป. ยังไม่มีการนำระบบจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM), เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data), ระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (ERP), หรือเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและการตลาดดิจิทัล มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงาน
W6 การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ คะแนนแต่ละด้านต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน	ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ (คะแนนเต็ม 5) - ปี 2565 = 1.7737 - ปี 2566 = 1.8818 - ปี 2567 = 1.9507 - ปี 2568 (ประเมินตนเองไตรมาสที่ 2) = 1.7011
W7 การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ผลการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการด้านการสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ให้มีความทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W8 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/อุตสาหกรรมไม้)	นับตั้งแต่ พ.ศ. 2558 – 2567 อ.อ.ป. มีงานวิจัยทั้งหมด 27 เรื่อง โดยงานวิจัยดังกล่าวยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์กับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และยังไม่มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพตลอด Value Chain
W9 การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังไม่ชัดเจน และเป็นระบบ	อ.อ.ป. มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรในองค์กรยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามขั้นตอนและกระบวนการที่จัดทำไว้ในแผนดังกล่าว จึงส่งผลให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ยังไม่ชัดเจน และเป็นระบบ
W10 บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี แต่ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามแผนงานที่คาดหวังเนื่องจากการประเมินตนเองที่ไม่มีช่องว่างให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะในสายงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบางตำแหน่งต้องใช้ความรู้และทักษะเฉพาะทางในหลายด้าน
W11 การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle)	อ.อ.ป. มีกาจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรในองค์กรยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามขั้นตอนและกระบวนการที่จัดทำไว้ในแผนดังกล่าว อีกทั้งการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ของ อ.อ.ป. ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle) และยังไม่มียุทธศาสตร์ความรู้ครบถ้วนในทุกด้าน
W12 การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่ทั่วถึง	อ.อ.ป. มีกาจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. แต่ในส่วนของการจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และยังไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการค้นหา

WEAKNESSES: จุดอ่อน	Fact Based : ข้อเท็จจริง
W13 การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน	อ.อ.ป. มีการประกาศนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ของ อ.อ.ป. ประจำปี ๒๕๖๘ แต่ในด้านการดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจนและครบถ้วนในทุกกระบวนการในทุกด้าน กล่าวคือ การดำเนินงานด้าน BCG การดำเนินงานด้าน BCG (ชีวภาพ, เศรษฐกิจหมุนเวียน, เศรษฐกิจสร้างสรรค์) และการดำเนินงานด้าน ESG (เศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม, สังคม และการกำกับดูแล) ที่ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้
W14 การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน	การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบันมีแนวทางในการปรับปรุง/กระบวนการสร้างความตระหนักรู้ ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ ของ อ.อ.ป. และมีการประเมินการรับรู้ของทุกหน่วยงานในส่วนของการดำเนินงานในปี 2568 อยู่ระหว่างการทบทวน/ปรับปรุงแบบสำรวจฯ โดยยังไม่มี การนำข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินฯ มาใช้พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

OPPORTUNITY: โอกาส	Fact Based : ข้อเท็จจริง
O1 การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร	กระทรวงมหาดไทยมีการจัดเก็บอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ปี 2567 โดยจะไม่มีการลดหย่อนจากที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งว่างเปล่าหรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ และกรณีที่ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่าหรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ 3 ปีติดต่อกัน ในปีที่ 4 จะต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 0.3 ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า
O2 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	ปัจจุบันราคาน้ำยางสด (ณ โรงงาน) เฉลี่ยอยู่ที่ 55.30 บาท/กิโลกรัม (ณ วันที่ 24 ก.ย. 68) ทั้งนี้หาก อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) จะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าจากสวนป่าของ อ.อ.ป. และเป็นการสร้างรายได้จากการเป็นที่ปรึกษาให้สวนป่าเอกชน ในการจัดทำกรดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) อีกด้วย
O3 การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป.	อ.อ.ป. มีโอกาสร่วมกับภาคเอกชน/สถาบันการศึกษา โดยทำการวิจัยเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ไม้ หรือโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ในการศึกษา Engineered Wood Product เช่น ไม้ประสาน (Finger Joint Wood), ไม้ลามิเนตติดกาว Glulam (Glued Laminated Timber) และไม้โครง LVL (Laminated Veneer Lumber) ซึ่งจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง Green Building ได้ และเป็นสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมต่อไปในอนาคต
O4 การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ	อ.อ.ป. มีโอกาสในการขยายตลาดสินค้าไม้สักท่อน FSC ไปยังประเทศที่ให้คุณค่าของการจัดการตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน เช่น กลุ่มสหภาพยุโรป
O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	อ.อ.ป. มีโอกาสในการลงทุนในแปลงปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่ และแปลงเก่า เพื่อเข้าโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER และจำหน่ายคาร์บอนเครดิตในแพลตฟอร์มขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) อีกทั้งยังมีโอกาสในการสร้างรายได้จากการพัฒนาธุรกิจบริการ ตรวจสอบความใช้ได้ และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการหรือระดับองค์กร และให้บริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีโอกาสในการรับจ้างเป็นที่ปรึกษาให้ภาคเอกชน, ประชาชน ในการเข้าโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER

OPPORTUNITY: โอกาส	Fact Based : ข้อเท็จจริง
O6 การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น	มีความร่วมมือในการพัฒนากระบวนการปลูกสร้างสวนป่า, การเก็บเกี่ยวผลผลิต ไม้สัก, ไม้โตเร็ว และไม้โตช้า และเป็นโอกาสในการใช้นวัตกรรมจากกวาประสานกับไม้สัก thinning รอบที่ 2, ไม้ยูคาลิปตัสในการผลิตสินค้าประเภท Engineered Wood Product เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า
O7 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	การนำแพลตฟอร์มที่รัฐบาลสนับสนุนมาใช้ในการงานของ อ.อ.ป. ให้เกิดประโยชน์ด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับแผนงานและงบประมาณ และนำองค์ความรู้, นวัตกรรม เพื่อมาใช้ในการดำเนินงานมาพัฒนาในงานให้เกิดประโยชน์ด้านการเชื่อมโยงข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการอัปเดตข้อมูลพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ให้มีความทันสมัยและเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐ

อุปสรรค: Threats	Fact Based : ข้อเท็จจริง
T1 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพลังงานสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น	เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของ อ.อ.ป. เช่น สงครามรัสเซีย-ยูเครนที่ส่งผลกระทบต่อราคาก๊าซธรรมชาติและน้ำมันโลก, การฟื้นตัวหลังโรคระบาดที่เพิ่มอุปสงค์ด้านพลังงาน รวมถึงนโยบายการเงินตึงตัวของธนาคารกลางต่างๆ ที่กระตุ้นให้เกิดภาวะเงินเฟ้อและการเพิ่มค่าแรง
T2 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น	เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2568 มีหนังสือจากสำนักงานเทศบาลนครลำปางเรียกเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง จำนวน 293,518.87 บาท โดยให้ชำระเงินภายในเดือนมิถุนายน 2568 นั้น อีกทั้งในด้านการจ่ายค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้นส่งผลให้อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นด้วย
T3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ ที่ราคาถูกกว่าไม้	ในปัจจุบันมีบริษัทเอกชนชั้นนำหลายแห่งที่สามารถผลิตสินค้าทดแทนไม้ในราคาที่ถูกลงและมีสถานที่วางจำหน่ายทั่วประเทศ ทำให้การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้าทดแทนเหล่านั้นโดยมีตัวอย่างสินค้าทดแทนไม้ ได้แก่ แผ่นขึ้นไม้อัด (Particleboard), แผ่นใยไม้อัด (Fibreboard), ไม้สังเคราะห์ WPC (Wood Plastic Composite), ไฟเบอร์ซีเมนต์, ไม้รีไซเคิล เป็นต้น
T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง	จากข้อมูลของกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน คาดว่า ปี 2567 ปริมาณการผลิตและจำหน่ายเครื่องเรือนทำด้วยไม้ในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.46 และ 13.00 ตามลำดับ เป็นผลจากความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ในส่วนของมูลค่าการส่งออกไม้และผลิตภัณฑ์ไม้คาดว่าจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.39 จากอุปสงค์ความต้องการของประเทศคู่ค้าที่สำคัญโดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มไม้และผลิตภัณฑ์แผ่นไม้ที่เพิ่มขึ้นเป็นหลัก สถิติการท่องเที่ยวในปี 2568 เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปี 2567 กับ 2568 จะเห็นได้ว่ามีจำนวนนักท่องเที่ยวในจำนวนใกล้เคียงกัน แต่ในปี 2568 มีจำนวนรายได้ที่น้อยกว่า รายละเอียดดังนี้ ปี 2567 มีจำนวนนักท่องเที่ยว 28,321,188 คน รายได้ 239,502.49 ล้านบาท ปี 2568 มีจำนวนนักท่องเที่ยว 28,317,654 คน รายได้ 221,207.09 ล้านบาท (ข้อมูลเบื้องต้นจาก ททท. ณ วันที่ 15 กันยายน 2568) ทั้งนี้ ในด้านผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวยังไม่สอดคล้องกับสถิติดังกล่าว เนื่องจากยังขาดการทำงานด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายกับประชาชนในทุกกลุ่ม

อุปสรรค: Threats	Fact Based : ข้อเท็จจริง
T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ชุมชนรอบข้างพื้นที่สวนป่ามีข้อขัดแย้งกับ อ.อ.ป. เนื่องจากยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ และภารกิจของ อ.อ.ป. ยกตัวอย่างเช่น 1. สวนป่าพุดินนา - ห้วยน้ำขาว มีข้อร้องเรียนจากประชาชนในตำบลห้วยน้ำขาว อำเภอคลองท่อม จังหวัดกระบี่ ในกรณีได้รับผลกระทบจากการที่สวนป่านำเครื่องจักรเข้าดำเนินการเตรียมพื้นที่เพื่อปลูกสร้างสวนป่า 2. สวนป่าคอนสาร มีข้อเรียกร้องจากชุมชนให้รัฐบาลยกเลิกสวนป่าคอนสารโดยเด็ดขาด พร้อมทั้งให้จัดสรรที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรผู้เดือดร้อน โดยดำเนินการตามแนวทาง “โฉนดชุมชน” 3. สวนป่าแม่หอพระ กรณีการคัดค้านของชาวบ้านต่อการตัดไม้สักในสวนป่าแม่หอพระ เพื่อนำไปสร้างอาคารรัฐสภาใหม่ ตั้งแต่ปี 2559 จนนำไปสู่ความขัดแย้งเรื่องการใช้ประโยชน์ที่ดิน
T6 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน	ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ อ.อ.ป. ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมีสาเหตุจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล, ต้นทุนที่สูงและความซับซ้อนของเทคโนโลยี, ปัญหาด้านความปลอดภัยของข้อมูล, และการขาดวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
T7 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบ ด้านป่าไม้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	- พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 - พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 - การขออนุญาตใช้ประโยชน์หรือทำการปลูกสร้างสวนป่าหรือปลูกไม้ยืนต้นภายในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณากันกรองการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ และคณะกรรมการพิจารณาการใช้ประโยชน์ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ทำให้ขั้นตอนเพิ่มขึ้น การขออนุญาตมีความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน

อุปสรรค: Threats	Fact Based : ข้อเท็จจริง
T8 ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายจากรัฐบาลที่กระทบต่อการทำงาน - การโจมตีทางไซเบอร์	ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นที่ อ.อ.ป. ได้รับผลกระทบ ยกตัวอย่างดังนี้ 1. การระบาดของโรค เช่น โควิด-19 ที่ส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและกระทบต่อตลาดแรงงาน 2. อิทธิพลจาก "พายุวิภา" ทำให้หลายพื้นที่ได้รับผลกระทบ มีน้ำท่วมขังในหลายพื้นที่ พืชผลทางการเกษตรเสียหาย ประชาชนได้รับความเดือดร้อน ได้รับความเดือดร้อนด้านสาธารณสุขโรคขึ้นพื้นฐาน 3. เหตุการณ์แผ่นดินไหวในพม่า สร้างความเสียหายให้กับประเทศไทย ทำให้โครงสร้างเสียหายและธุรกิจหยุดชะงักเป็นวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ทำให้กำลังซื้อลดลงและธุรกิจเผชิญความยากลำบาก, การโจมตีทางไซเบอร์ทำให้ข้อมูลรั่วไหลและระบบล่ม 4. เหตุการณ์ฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน “ไฟไหม้คอมพิวเตอร์” ส่งผลให้เกิดความเครียด วิตกกังวล และไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ 5. สงครามไทย - กัมพูชา ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในพื้นที่ชายแดนอย่างรุนแรง ทั้งการค้าชายแดนที่หยุดชะงักมูลค่ากว่า 1.4 หมื่นล้านบาทต่อเดือน การปิดด่านการค้าและการหยุดชะงักของธุรกิจที่ลงทุนในกัมพูชา นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อชีวิตประชาชนโดยตรง มีผู้บาดเจ็บและเสียชีวิต ทั้งพลเรือนและทหาร รวมถึงมีผลกระทบทางอ้อม เช่น ประชาชนเครียดสูง และโรงพยาบาลบางส่วนต้องปิดบริการ อีกด้วย โดยมีสวนป่าของ อ.อ.ป. ที่อยู่ในพื้นที่ดังกล่าวได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ในครั้งนี้

การวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

นำการวิเคราะห์ SWOT เป็นปัจจัยในการตัดสินใจว่าจะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตข้างหน้าผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อไป

- | | |
|---------------|--|
| กลยุทธ์ที่ 1 | เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน |
| กลยุทธ์ที่ 2 | ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล |
| กลยุทธ์ที่ 3 | เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ |
| กลยุทธ์ที่ 4 | ส่งเสริม พันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารข้างเคียงของไทย |
| กลยุทธ์ที่ 5 | จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า |
| กลยุทธ์ที่ 6 | ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG |
| กลยุทธ์ที่ 7 | ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม |
| 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
ปัจจัยภายนอก	S1 อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ S2 อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ S3 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล S4 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ผลิตไม้ท่อน/แปรรูป ผลิตภัณฑ์ S5 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER S6 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย บุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้าน ศาสตร์ ช่างเลี้ยงของไทย S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	W1 ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ W2 อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้ต่ำ W3 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ W4 กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่อง และยังไม่มียุทธศาสตร์การเงินที่เหมาะสมต่อธุรกิจของ อ.อ.ป. W5 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ W6 การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ คณะกรรมการแต่ละด้านต่ำกว่าคณะแผนกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน W7 การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย W8 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/ อุตสาหกรรมไม้) W9 การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ W10 บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ W11 การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle) W12 การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่ทั่วถึง W13 การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน W14 การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน
โอกาส O	SO	WO
O1 การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร O2 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) O3 การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป. O4 การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับบริการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER O6 การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น O7 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช่างเลี้ยงของไทย กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำ เพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนานวัตกรรมสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

อุปสรรค T	ST	WT
T1 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพลังงานสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น T2 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น T3 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. T4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ที่ราคาถูกกว่าไม้ T5 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้ และการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง T6 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน T7 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบ ด้านป่าไม้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. T8 ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายจากรัฐบาลที่กระทบต่อการทำงาน การโจมตีทางไซเบอร์	กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ	กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติ กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนานองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก SO

- กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์
- กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย
- กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า
- กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO

- กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG
- กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
- กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
- กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

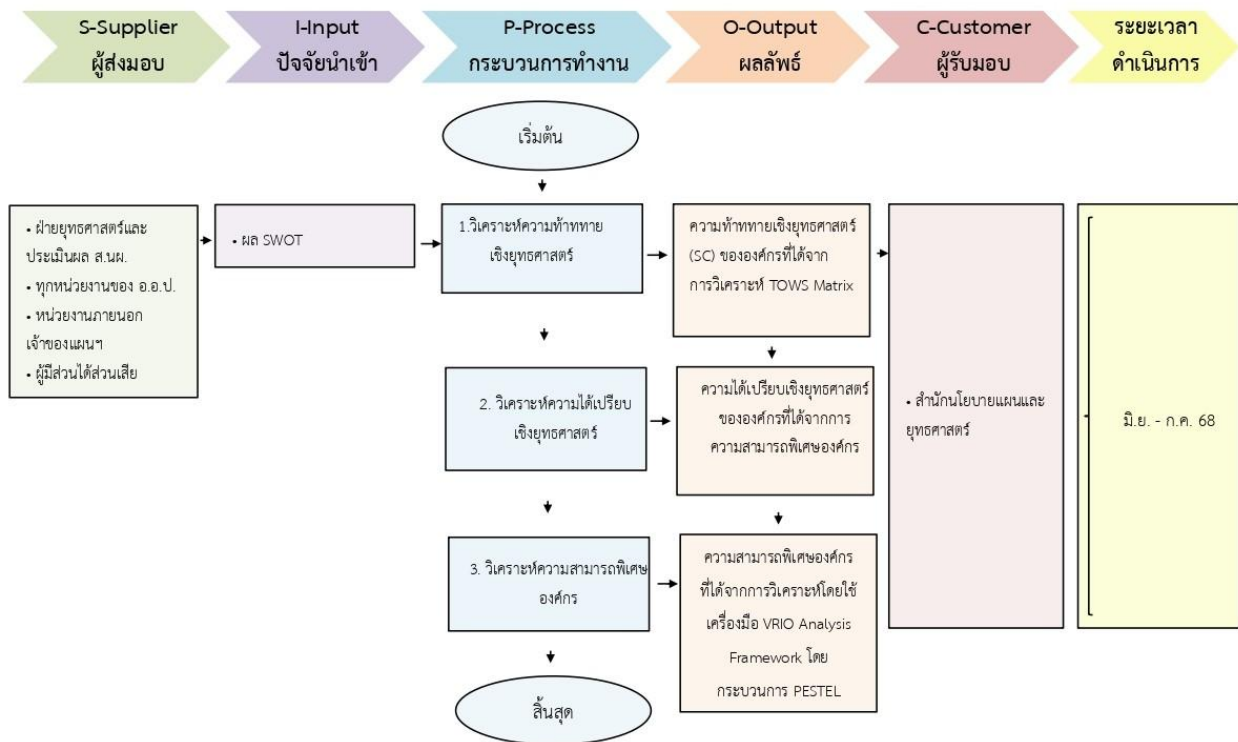
- กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
- กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย
- กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

กลยุทธ์เชิงรับ WT

- กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
- กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
- กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
- กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

3.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษองค์กร

การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษองค์กร มีกระบวนการ ดังนี้



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ อุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากจุดอ่อน อุปสรรค หรือความกดดันภายนอกที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ เป็นตำแหน่งในการแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกัน โดยมีที่มาจากภายในและภายนอก

- **SC ที่เกิดจากภายใน** พิจารณาจากจุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของ อ.อ.ป. คือ จุดอ่อนเรื่องต้นทุนการผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง เรื่องการเติบโตของยอดขายสินค้าต่ำ ทำให้มีกำไรขั้นต้นที่ต่ำมาก ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ อ.อ.ป. จะต้องเร่งบริหารจัดการในทุกมิติ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ตลอด Value chain เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้มีกำไร และสามารถแข่งขันกับตลาดอุตสาหกรรมไม้ได้

- **SC ที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก** เนื่องจาก อ.อ.ป. ปลุกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ ผลิตวัตถุดิบจากสวนป่า มีโรงงานโรงเลื่อยเพื่อแปรรูปแล้ว ควรจะต้องยกระดับอุตสาหกรรมไม้ ในบทบาทของการจัดทำตลาดกลางค้าไม้ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ลูกค้า เป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองในฐานะผู้ขาย และเพื่อสร้างรายได้สร้างความมั่นคงทางการเงินให้องค์กร

ซึ่งจากการพิจารณาข้างต้น สามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ดังนี้

SC ภายใน

- SC1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลง
- SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value Chain

SC ภายนอก

- SC3 การเพิ่มความสามารถในการทำการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่สามารถต่อยอดหรือแข่งขันได้ เป็นความสามารถเฉพาะทาง/ ความได้เปรียบในธุรกิจต่าง ๆ มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร/ เป็นปัจจัยช่วยให้องค์กรสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต วิเคราะห์จาก

1. ความสามารถพิเศษ เกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และคู่ความร่วมมือ

เมื่อพิจารณาพื้นที่ที่ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแล้ว พบว่า อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าขนาดใหญ่ มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล และมีศักยภาพสูงในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER เพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ ซึ่งจะทำให้ อ.อ.ป. ใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าอย่างเหมาะสม สามารถประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันได้ โดยสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- SA1 มีการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- SA2 มีพื้นที่สวนป่าที่สามารถดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER ขนาดใหญ่เป็นโอกาสสร้างรายได้จากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษองค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง และ VRIO Analysis Framework/ สิ่งที้องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด ความสามารถพิเศษองค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมการบริการ เป็นสิ่งที่ทำหายคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ยากที่จะลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร มีตลาดที่เหมาะสมของตนเอง

การวิเคราะห์ CC ผ่านเครื่องมือ VRIO Analysis Framework ดังนี้

Core Competency: CC	การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value)	ความหายาก (Rareness)	ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	การจัดการองค์กร (Organization)	การประเมิน
มีความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ ตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ระดับสากล	สูง	สูง	สูง	สูง	CC
การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ค ร บ ว ง จ ร (มีโครงสร้างใหม่รองรับการประเมินภายนอก มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้ และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและหรือระดับองค์กร และการให้บริการต่างๆ)	สูง	สูง	สูง	สูง	FCC

โดยสามารถกำหนดความสามารถพิเศษองค์กรได้ ดังนี้

- | | |
|-----|---|
| CC | มีความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ ตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล |
| FCC | การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครอบคลุม (อ.อ.ป. ขยายโครงสร้างใหม่รองรับการประเมินภายนอก มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและหรือระดับองค์กรและการให้บริการต่างๆ) |

3.4 ปัจจัยความยั่งยืน

อ.อ.ป. ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารจัดการความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น อ.อ.ป. จึงได้นำหลักการแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environment, Social, Governance: ESG) โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงปัจจัยหลักด้านสิ่งแวดล้อม (Environment: E) ด้านสังคม (Social: S) และด้านธรรมาภิบาล (Governance: G) ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยหลักเกณฑ์ในการจัดทำรายงานตามมาตรฐานของ GRI Standard 2021 สามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (The Sustainable Development Goals)

กรอบแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นชุดเป้าหมายพัฒนาระดับโลกหลังปี 2015 ที่ได้รับการรับรองจาก 193 ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติ เมื่อวันที่ 25 กันยายน ค.ศ. 2015 ครอบคลุมช่วงระยะเวลาที่ต้องบรรลุภายใน 15 ปี ได้เป็นทิศทางการพัฒนาที่ทุกประเทศต้องดำเนินการร่วมกันมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2016 ไปจนถึงปี ค.ศ. 2030 โดยเอกสารที่ประเทศสมาชิกทั้งหมดลงนามรับรองเป็นพันธะสัญญานั้นเรียกว่า “Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development” หรือ “วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030”

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (Goals) ภายใต้หนึ่งเป้าหมายจะประกอบไปด้วยเป้าหมายย่อย ๆ ที่เรียกว่า เป้าประสงค์ (Targets) ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 169 เป้าหมายย่อย และพัฒนา ตัวชี้วัด (Indicators) จำนวน 232 ตัวชี้วัด (ทั้งหมด 244 ตัวชี้วัด) เป้าหมายการพัฒนาทั้ง 17 ข้อ สะท้อน ‘3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน’ (Three Pillars of Sustainability) คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บวกกับอีก 2 มิติ คือ มิติด้านสันติภาพและสถาบัน และมิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา ที่เชื่อมโยงทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน รวมเป็น 5 มิติ องค์การสหประชาชาติ แบ่งเป้าหมาย 17 ข้อ ออกเป็น 5 กลุ่ม (เรียกว่า 5 Ps) ประกอบด้วย

1. People (มิติด้านสังคม): ครอบคลุม เป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5
2. Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11
3. Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15
4. Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16
5. Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) นั้นตั้งอยู่บนเสาหลักทั้งสามได้แก่ เสาหลักด้านสังคม เสาหลักด้านสิ่งแวดล้อม เสาหลักด้านเศรษฐกิจ ในส่วนตัวชี้วัดนั้นออกแบบมาเพื่อการติดตามผลการดำเนินงานในระดับโลกซึ่งอาจต้องมาปรับปรุงตัวชี้วัดให้เข้ากับบริบทของแต่ละประเทศ หรือองค์กร เพื่อให้ SDGs สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงในระดับท้องถิ่นนอกจากนี้ผู้ที่นำไปปฏิบัติ ต้องทำความเข้าใจหลักการเบื้องหลังของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นเป้าหมายที่เน้น

การพัฒนาที่ครอบคลุม (Inclusive Development) หมายถึง การพัฒนาอะไรก็ตามต้องครอบคลุมคนทุกกลุ่ม

การพัฒนาที่เป็นสากล (Universal Development) หมายถึง การพัฒนาโดยใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียม และสามารถวัดผลการพัฒนาได้

การพัฒนาอย่างบูรณาการ (Integrated Development) หมายถึง นำความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ มาร่วมกันแก้ไขปัญหา

การพัฒนาที่เน้นระดับท้องถิ่น (Locally-focused Development) หมายถึง การทำความเข้าใจปัญหาที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่เพื่อสร้างรากฐานการพัฒนาที่แข็งแรง

การพัฒนาที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี (Technology-driven Development) หมายถึง การพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) การเปลี่ยนจากแนวทางที่แยกส่วนไปสู่แนวทางที่บูรณาการเนื่องจากทุกอย่างบนโลกนั้นมีความเชื่อมโยงกัน และสามารถเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาได้

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อ.อ.ป. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจตลอดจนตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพภายใต้การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ของทุกภาคส่วนสอดคล้องกับการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมายในระดับประเทศและสากล ซึ่งสามารถสรุปคำจำกัดความในการดำเนินงานแต่ละด้านในบริบทของ อ.อ.ป. ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ (Economy)

การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ตลอดห่วงโซ่คุณค่า ควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว ภายใต้แนวคิด BCG Model (Bio-Circular-Green Economy) ที่บูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล พร้อมทั้งส่งเสริมนวัตกรรมและการวิจัยในทุกระดับเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพและโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง ด้วยระบบข้อร้องเรียนและการรับฟังความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนขององค์กร มุ่งเน้นการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพื้นที่ป่าที่มีคุณค่าสูงเชิงอนุรักษ์ การส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าในพื้นที่ที่รกรากพัฒนา และสนับสนุนการปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินของเกษตรกร เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวและฟื้นฟูระบบนิเวศอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ยังส่งเสริมการดูแลสัตว์ป่า เช่น การบริหารจัดการช้างเลี้ยงของไทยอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาสมดุลของระบบนิเวศและสืบสานความสัมพันธ์ระหว่างคนกับธรรมชาติ รวมทั้งองค์กรยังมีส่วนร่วมสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ซึ่งสอดคล้องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่สาธารณชน

S

ด้านสังคม (Social)

การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชนและบุคลากรในทุกมิติ โดยสนับสนุนการพัฒนาชุมชนผ่านองค์ความรู้ด้านเกษตรกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีความรับผิดชอบต่อเพื่อยกระดับรายได้และความเป็นอยู่ของเกษตรกร ควบคู่ไปกับการสร้างสมดุลทางสิ่งแวดล้อม รวมถึงมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุคดิจิทัล ผ่านกระบวนการ Digital Transformation ตลอดจนให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันของพนักงานในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของทุนมนุษย์และความเข้มแข็งของสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลเพื่อความยั่งยืน มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยยึดมั่นในมาตรฐานทางกฎหมายและกฎบัตรสากล พร้อมทั้งมีมาตรการป้องกันการทุจริตและส่งเสริมจริยธรรมในการปฏิบัติงานทุกระดับ ควบคู่กับการจัดการคุณภาพและกำกับดูแลภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดมาตรฐานระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเคารพสิทธิมนุษยชนภายในองค์กร โดยเน้นความเท่าเทียมปราศจากความรุนแรง การเลือกปฏิบัติ และการข่มขู่ทุกรูปแบบ รวมถึงส่งเสริมสิทธิและเสรีภาพในทุกด้าน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือขององค์กรทั้งในด้านการสื่อสารภายในและการสื่อสารสาธารณะ อันเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

G

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Corporate Sustainability Development)

แนวความคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน หรือ ESG ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และ ธรรมาภิบาล (Governance) มาปฏิบัติให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ช่วยให้ การดำเนินธุรกิจในมุมมองของผู้บริโภค ชุมชน และภาคอุตสาหกรรมเกิดความน่าเชื่อถือการได้รับการความไว้วางใจจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยการสะท้อนหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อสังคม และผู้อื่นในองค์กรทำให้ธุรกิจมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้นตลอดจนภาพลักษณ์และชื่อเสียงแก่องค์กรที่เป็นประโยชน์ในการต่อยอดและการพัฒนาธุรกิจทั้งด้านการจัดการบริหารภายในองค์กรและการจัดการกับสิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอก

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) หมายถึง การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นกระบวนการคิดให้เกิดการสร้างคุณภาพศักยภาพด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืนภายในอุตสาหกรรม อาทิเช่นการจัดการระบบนิเวศและการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเอื้อต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ตลอดไป โดยคำนิยามเหล่านี้สามารถช่วยชี้ให้เห็นว่าการจัดการสิ่งแวดล้อม คือกระบวนการที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สิ่งแวดล้อมทำให้สิ่งเหล่านี้มีคุณค่ากับมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างยั่งยืน (เกษม จันทรแก้ว, 2545)

ด้านสังคม (Social) หมายถึง กิจกรรมที่มีการรวมการดำเนินงานอย่างชัดเจนในการทำประโยชน์เพื่อช่วยเหลือผู้บริโภคแหล่งชุมชนที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากกิจกรรมบางอย่างที่เกิด ขึ้นระหว่างการดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่ โดยการมอบเงินทุนที่มีอย่างจำกัดหรือสิ่งของจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อสนับสนุน และช่วยเหลือผู้บริโภคแหล่งชุมชนถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมหรือกิจการอาจจะต้อง แบกรับความเสี่ยง ทางด้านการเงินจากการทำกิจกรรม ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวเพื่อที่อุตสาหกรรมหรือกิจการต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและแหล่งชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (EMES European Research Network, 1999)

ธรรมาภิบาล (Governance) หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่ข้อกำหนดที่ควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสมสอดคล้องกับกฎระเบียบข้อกฎหมายตามหลักรัฐธรรมนูญของประเทศไทยและกฎหมายต่างประเทศ ทั้งนี้การประกอบกิจการต่าง ๆ ร่วมกันต้องมีการจัดการอย่างมีกลยุทธ์ การกำกับดูแล รวมถึงโครงสร้าง และกระบวนการวางกฎระเบียบต่าง ๆ ควบคู่กับการเมืองและสังคมของประเทศนั้น ๆ เพื่อที่ทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันอย่างสันติ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2551)

การประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Topics)

เพื่อให้การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ บรรลุตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. ทั้ง 10 กลุ่ม ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถบ่งบอกถึงประเด็นใดเป็นประเด็นสำคัญขององค์กร จึงได้รวบรวม ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถแสดงถึงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการคัดเลือกประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

อ.อ.ป. ได้วิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ และวิเคราะห์ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กรอบแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) ซึ่งเป็นหลักการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainability) การให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีความสอดคล้องกับ 17 เป้าหมายการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development Goal: SDGs) และ มาตรฐานการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative: GRI) โดยมีการนำกระบวนการกำหนดประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญ (Materiality Assessment) และกระบวนการกำหนดประเด็นความยั่งยืนตามมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน (GRI) หัวข้อ (GRI 3: Material Topics 2021) ซึ่งเป็นมาตรฐานการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความยั่งยืนในองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ทำความเข้าใจในบริบทขององค์กร (Understand the organization's context)

อ.อ.ป. ได้รวบรวมประเด็นสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในองค์กร ซึ่งพิจารณาจาก ห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ (Value chain)/ พันธกิจ ทิศทางธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสเกิดผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนความสอดคล้องกับหลักการมาตรฐานสากล และพิจารณาปัจจัยภายนอก ได้แก่ แนวโน้มทิศทางความยั่งยืนของโลก การเทียบเคียงประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกัน และการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Identify actual and potential impact)

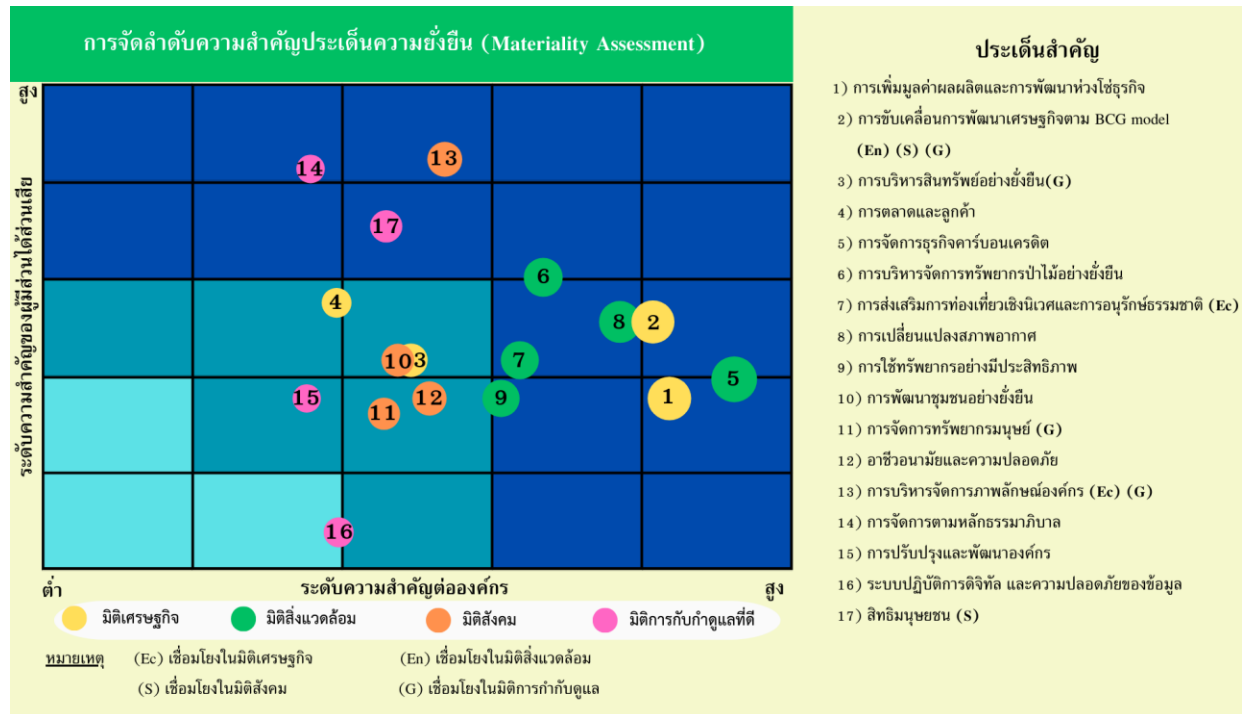
อ.อ.ป. ได้ดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม โดยพิจารณาทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วจริง (Actual Impacts) และผลกระทบที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Impacts) รวมถึงผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชน ตลอดจนห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ เพื่อจัดลำดับความสำคัญและวางแผนการจัดการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ได้รับฟังข้อคิดเห็น ความคาดหวัง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ อ.อ.ป. ผ่านแบบสำรวจออนไลน์

3. ประเมินความสำคัญของผลกระทบ (Assess the significance of the impact)

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการประเมินความสำคัญของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบแนวคิดการประเมินสาระสำคัญ (Materiality Assessment) ร่วมกับการประเมินความรุนแรง (Severity) และความน่าจะเป็น (Likelihood) ของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องดำเนินการจัดการในลำดับต้น การประเมินดังกล่าวครอบคลุมผลกระทบทั้งที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ โดยพิจารณาจากขนาดของผลกระทบ (Scale) ขอบเขตของผลกระทบ (Scope) และความน่าจะเป็นของการเกิด (Likelihood)

4. การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญสำหรับการรายงาน (Prioritize the most significant impacts for reporting)

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการกระบวนการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ที่ผ่านการทบทวนโดยคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนประกอบด้วย 17 ประเด็นดังนี้

การพัฒนางานอย่างยั่งยืน (ESG)	ประเด็นสำคัญ
มิติเศรษฐกิจ (Economy)	1. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน 2. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจตาม BCG model (En) (S) (G) 3. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน (G) 4. การตลาดและลูกค้า
มิติสิ่งแวดล้อม (Environment)	5. การจัดการธุรกิจคาร์บอนเครดิต 6. การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน 7. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ (Ec) 8. การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ 9. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
มิติสังคม (Social)	10. การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน 11. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (G) 12. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 13. การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร (Ec) (G)
มิติการกำกับดูแล (Governance)	14. การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 15. การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร 16. ระบบปฏิบัติการดิจิทัล และความปลอดภัยของข้อมูล 17. สิทธิมนุษยชน (S)

หมายเหตุ (Ec) เชื่อมโยงในมิติเศรษฐกิจ (En) เชื่อมโยงในมิติสิ่งแวดล้อม (S) เชื่อมโยงในมิติสังคม และ (G) เชื่อมโยงในมิติการกำกับดูแล

3.5 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร

ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยจัดลำดับในสองมุมมองคือ

1) Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**

2) Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้นๆ ได้

การจัดทำ EP Driver Model อย่างละเอียดและเหมาะสม จะช่วยให้สามารถทราบถึงผลกระทบต่อค่า EP ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยขับเคลื่อนในแต่ละสถานการณ์ (Simulation) และสามารถคาดการณ์ผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์การวางแผน หรือการแก้ปัญหาและเตรียมการแก้ปัญหาต่อไป

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้น ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model การวิเคราะห์แบบ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้ อ.อ.ป. คำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และมีผลกระทบต่องค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผน และแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

อ.อ.ป. พิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จาก Operational Driver Tree 3 ด้าน ดังนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ		
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	ด้านต้นทุนเงินทุน
1. รายได้ค่าขายสินค้าไม้	1. ต้นทุนขาย	1. ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสีย
2. รายได้ผลิตภัณฑ์ไม้และบริการ	2. ค่าใช้จ่ายผลิตภัณฑ์ไม้และบริการ	2. ค่าเผื่อนี้สินค้าชำรุดและเสื่อมคุณภาพ
3. รายได้ผลิตน้ำยางพารา	3. ค่าใช้จ่ายผลิตน้ำยางพารา	3. หนี้สินระยะสั้นไม่มีดอกเบี้ย
4. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	4. ค่าใช้จ่ายซื้อขายไม้แปรรูป	4. หนี้สินระยะยาวไม่มีดอกเบี้ย
5. รายได้จากการท่องเที่ยว	5. ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยว	
6. รายได้อื่นๆ	6. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	
7. รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาล	7. ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป	
	8. ค่าใช้จ่ายในการขาย	
	9. ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาล	

ในการจัดการเลือกปัจจัยหลักมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จะพิจารณาตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อผล EP และที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเพิ่มราคาผลผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น หรือสามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ในภาพรวมให้สูงขึ้น โดยได้คัดเลือกปัจจัยหลักตามลำดับมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ Strategic Improvement Plan : SIP เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลงบการเงินประจำปี และ สภาพแวดล้อมอื่นๆ

3.6 ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

	โอกาส: Opportunity	ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง
O1	การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร	- ค่าบริการสูงกว่าราคาตลาดทำให้ไม่มีคนจ้าง	- มีคู่แข่งที่มีราคาถูกกว่า - มีข้อจำกัดในการดำเนินงานน้อยกว่า - ไม่สามารถควบคุมต้นทุน 4M (Man, Machine, Materials, Management) ได้ - ขาดการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงาน
O2	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการตามกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	- ไม่สามารถดำเนินงานตามกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	- ออป.ภาค จัดเตรียมเอกสารประกอบการขออนุญาตไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย EUDR - กฎหมายมีการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง หรือยกเลิกระหว่างดำเนินการ
O3	การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป.	- ไม่สามารถจัดหาพันธมิตรร่วมพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป. ได้ - ขาดการวางแผนในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	- ภาวะเศรษฐกิจถดถอย หรือภาวะเงินเฟ้อ - สภาพแวดล้อม, พื้นที่ของที่ดินในกรรมสิทธิ์ไม่เป็นที่ต้องการในการลงทุน - แผนหรือนโยบายไม่สามารถจูงใจให้คู่ค้าทางธุรกิจมาร่วมลงทุนได้ - บุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายส่งผลให้การดำเนินการล่าช้า
O4	การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ๆ	- ความพร้อมทางด้านทักษะการสื่อสารทางภาษา - ไม่สามารถหาตลาดใหม่ในกลุ่มยุโรปได้	- ขาดการส่งเสริมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในทักษะการสื่อสารภาษาที่สาม - ขาดการวางแผนในการทำตลาดให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย
O5	การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	- ไม่สามารถหาลูกค้าในประเทศ หรือต่างประเทศมาซื้อคาร์บอนเครดิตได้	- ขาดการทำตลาดเชิงรุกที่มุ่งหา กลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจ
O6	การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น	- ไม่สามารถหาผู้ร่วมพัฒนานวัตกรรมได้	- ไม่มีการกำหนดนวัตกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน - ขาดผู้รับผิดชอบ/ โครงสร้างงานที่ดำเนินงานด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
O7	นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	- ไม่มุ่งหาเทคโนโลยีของภาครัฐที่สนับสนุนการดำเนินงานมาใช้ในการงาน	- ขาดการสื่อสารการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและเข้าใจง่าย - วัฒนธรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานด้าน Digital

4.1 วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ:** การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่มูลค่า
- **ความยั่งยืน:** แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ	ปีฐาน	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง
ค่า EBITDA	60.8 ลบ.	71.9 ลบ.	98.4 ลบ.	110.4 ลบ.	123.1 ลบ.
ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน	22	24	26	28	30
จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ (ไร่)	2,210	4,550	4,550	7,750	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ

4.2 พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ พัฒนาธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พันฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐาน และเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

4.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กรจนนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืน โดยได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” และบุคลากรทุกระดับยึดมั่น ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

ค่านิยมองค์กร: ปลกคุณธรรม ปลกคุณภาพ ปั่นคุณค่า ปั่นความยั่งยืน

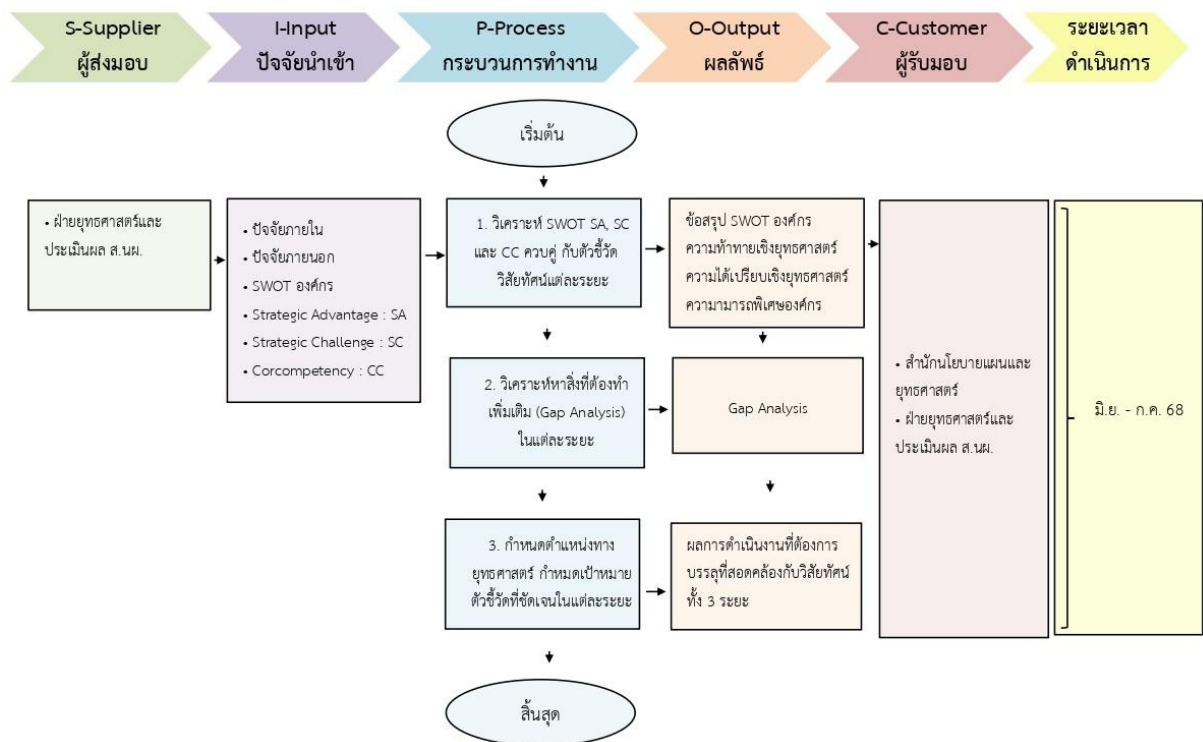
ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั่นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สันติพิภพความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปั่นความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัฒนธรรมองค์กร: "HAPPYs" ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

วัฒนธรรม	คำจำกัดความ
H: Harmonization	ทำงานเป็นทีม
A: Accountability	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P: People Centric	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P: Positive Thinking	มีทัศนคติเชิงบวก
Y: Young at Heart	กระตือรือร้น
S: Social Contribution	ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

4.4 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน โดยมีกระบวนการทำงานดังนี้



การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ อ.อ.ป. วิเคราะห์มาจาก SWOT องค์กร SC SA CC ควบคู่กับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์แต่ละระยะเพื่อกำหนด SP แต่ละระยะโดยเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของอ.อ.ป. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน โดยกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น 2566 - 2567	ดำเนินธุรกิจจากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ
ระยะกลาง 2568 - 2569	สร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร
ระยะยาว 2570	จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

ระยะสั้น พ.ศ. 2566 – 2567 ดำเนินธุรกิจจากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ

ระยะที่ 1 มุ่งเน้นการวางรากฐานคุณภาพสวนป่า โดยบริหารจัดการสวนป่าให้ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน การสร้างการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน นักเรียน/นักศึกษา ชุมชนรอบสวนป่าเข้าใจบทบาทการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมไม้โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐาน การพัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการแปรรูปไม้ให้แก่เกษตรกร/นักศึกษา และผู้ประกอบการรายย่อยการปรับปรุงกระบวนการทำงานตลอดห่วงโซ่การผลิต การพัฒนาคุณภาพผลผลิตสวนป่า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานและธุรกิจของ อ.อ.ป. รวมถึงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรในแต่ละระยะ

ระยะกลาง พ.ศ. 2568 – 2569 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร

ระยะกลาง มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานซึ่งดำเนินงานต่อเนื่องมาจากระยะสั้น เช่น นอกจาก อ.อ.ป. มีสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากลแล้ว ยังมีการดำเนินการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตสวนป่าอย่างพาราโดยการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) มีการสำรวจพื้นที่ที่สามารถนำมาฟื้นฟูพื้นที่ให้เป็นพื้นที่ผลิตเพิ่มขึ้น ใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าให้เกิดรายได้ให้มากขึ้น นอกจากธุรกิจที่ดำเนินการตามภารกิจ มีการพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดรายได้ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการจัดตั้งตลาดกลางค้าไม้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่อยากให้อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่เป็นตลาดกลางการซื้อขายไม้เป็นการยกระดับขีดความสามารถในแข่งขันด้านอุตสาหกรรมไม้

นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจขนาดใหญ่ เป็นองค์กรความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ และมีศักยภาพสูงในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER เพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ ทำให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในด้านนี้ นอกจากนี้ยังมีการมีการขยายกรอบโครงสร้างสำนักคาร์บอนเครดิตและนวัตกรรมเพิ่มส่วนการประเมินภายนอกขึ้นมา โดยมีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและหรือระดับองค์กร และการให้บริการต่าง ๆ ซึ่งในส่วนนี้ก็จะเป็โอกาสในการสร้างรายได้ตามความสามารถพิเศษขององค์กรได้ในฐานะผู้ให้ประเมินภายนอก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร

ระยะยาว พ.ศ. 2570 จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

ระยะนี้ มุ่งเน้นการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ โดยดำเนินการต่อเนื่องจากระยะสั้น และระยะกลาง โดยเฉพาะการทำหน้าที่รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ที่มีส่วนร่วมในการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากกิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจและจากธุรกิจบริการรับจ้างปลูกป่า การเป็นองค์กรคุณธรรม การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ การนำองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. เผยแพร่ต่อชุมชนสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ชุมชน ปริมาณคาร์บอนเครดิตจากการดำเนินโครงการ Standard T-VER/ Premium T-VER การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ที่ดีขึ้น และการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน

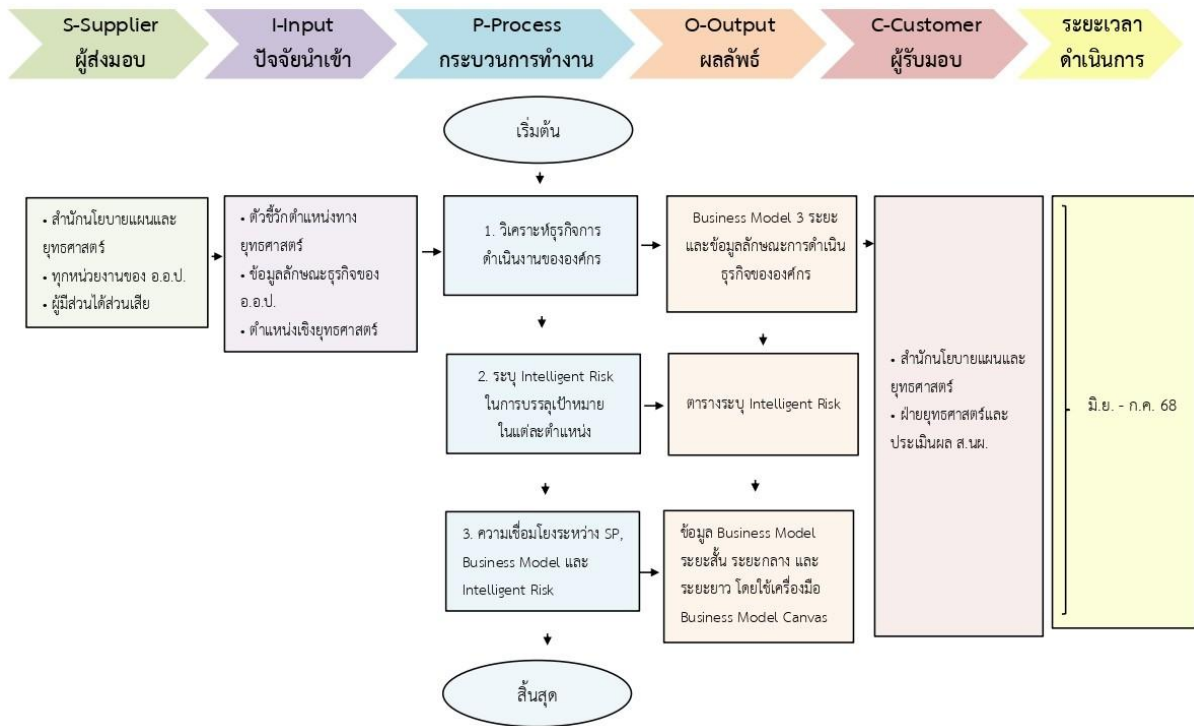
ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Business Model และ Scenario Planning

	พ.ศ. 2566 - 2567	พ.ศ. 2568 - 2569	พ.ศ. 2570
Strategic Positioning	ดำเนินธุรกิจจากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ	สร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร	จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน
Intelligent Risk	1. ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC 2. ขาดการสื่อสารเชิงรุกให้สังคมมีความรู้ ความตระหนัก ด้านสวนป่า 3. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย และต้นทุนสินค้าให้เป็นไปตามเป้าหมายได้	1. ไม่สามารถดำเนินการตามกฎหมาย EUDR เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ยางพาราได้ 2. ทุกส่วนงาน ไม่ดำเนินการตามแนวทางที่ปรับปรุง ทำให้กระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ 3. คุณภาพของสินค้ามีคุณภาพต่ำไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้	1. ขาดการปรับปรุงแผนงานเมื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก 2. การส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคมไม่ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย 3. ชุมชนที่สำคัญไม่เข้าใจการมีส่วนร่วมต่อแนวทางก้าวสู่สังคมต่ำ
Business Model	ค่า EBITDA ปี 2567 = 71.9 ล้านบาท	ค่า EBITDA ปี 2569 = 110.4 ล้านบาท	ค่า EBITDA ปี 2570 = 123.1 ล้านบาท



4.5 การวิเคราะห์ Business Model องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การวิเคราะห์ Business Model องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีรายละเอียดกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้



● ระยะสั้น 2566 – 2567 ดำเนินธุรกิจจากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ

Business Model ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น พ.ศ. 2566 – 2567 ดำเนินธุรกิจจากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Internal stakeholder - แรงงานสวนป่า/ แรงงานจ้างเหมาในการผลิตอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสวนป่า - ผู้ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสำนักผลิต/ สำนักสนับสนุน External stakeholder - Suppliers บริษัทเอกชน - เกษตรกร/ ประชาชนทั่วไปที่สนใจปลูกไม้เศรษฐกิจ - คู่ค้าร่วม/ ผู้ร่วมทุน - ลูกค้าผลผลิตสวนป่า - ชุมชนแรงงานท้องถิ่น - หน่วยงานภาครัฐที่ให้การอนุญาตต่าง ๆ	- การรวบรวมมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากลทุกสวนป่า - การตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง - การเพิ่มผลผลิตยางพาราและยูคาลิปตัสต่อไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุด - การปฏิบัติตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การพัฒนาบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง - การส่งเสริมพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมองค์กร KEY RESOURCES - ผลผลิตจากสวนป่า - ระบบสารสนเทศ - เครื่องจักรกล ในการทำไม้/ แปรรูป - ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน - องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน	- ผลผลิตสวนป่า จากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากล FSC - การบริการหลังการขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก - การบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - การผลิตสินค้า by Order	- การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว - การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า - การติดตามความพึงพอใจจากลูกค้า CHANNELS - การออกบูธแสดงสินค้า - สื่อ Social Media - โชว์รูมแสดงสินค้าของ อ.อ.ป.	- กลุ่มลูกค้าตามประเภทสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก/ ไม้แปรรูป/ ไม้สักท่อน/ น้ำยางพารา เป็นต้น - กลุ่มลูกค้าค้าปลีกในร้าน/ คอนโด - กลุ่มตัวแทนขายสินค้า - กลุ่มลูกค้าอนุรักษ์นิยม
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
- ต้นทุนปลูกสร้างสวนป่า/ การบำรุงรักษาแปลงเก่า - ต้นทุนผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ - ต้นทุนผลิตผลผลิตสวนป่า - ต้นทุนการขาย - ต้นทุนบริการท่องเที่ยว - ต้นทุนการทำตลาด		- ต้นทุนลงทุนระบบสารสนเทศ - ต้นทุนบุคลากร - รายได้จำหน่ายผลผลิตสวนป่าไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา - รายได้อุตสาหกรรมไม้ - รายได้บริการการท่องเที่ยวสวนป่า - รายได้อื่น ๆ		

● ระยะกลาง 2568 – 2569 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร

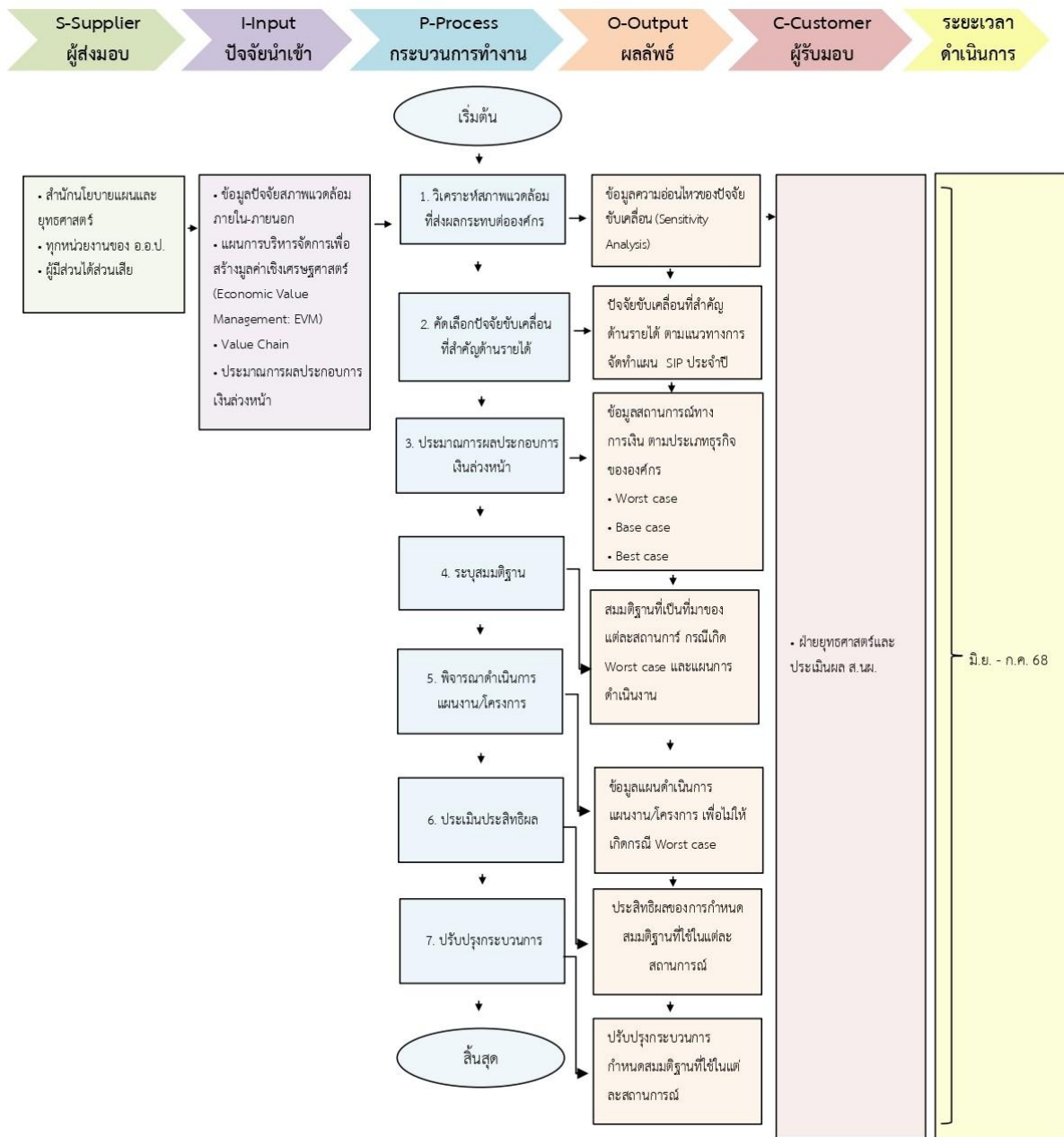
Business Model ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะกลาง พ.ศ. 2568 – 2569 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจครบวงจร				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Internal stakeholder - แร่งงานสวนป่า/ แร่งงานจ้างเหมาในการผลิตอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสวนป่า - ผู้ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสำนักผลิต/ สำนักสนับสนุน - ผู้ปฏิบัติงานด้านคาร์บอนเครดิต External stakeholder - Suppliers บริษัทเอกชน - เกษตรกร/ ประชาชนทั่วไปที่สนใจปลูกไม้เศรษฐกิจ - คู่ค้าร่วม/ ผู้ร่วมทุน - ลูกค้าผลผลิตสวนป่า - ชุมชนแรงงานท้องถิ่น - หน่วยงานภาครัฐที่ให้การอนุญาตต่าง ๆ	- การเพิ่มขึ้นของค่า EBITDA - การฟื้นฟูพื้นที่เพื่อการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจแปลงใหม่ - การจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจรองรับทั่วภูมิภาค - การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า - การเพิ่มรายได้จากการใช้สวนป่าเป็นฐาน - การเพิ่มรายได้จากการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตเชิงพาหะจากการดำเนินงานตามกฎหมาย EUDR KEY RESOURCES - ผลผลิตจากสวนป่า - ระบบสารสนเทศ - เครื่องจักรกลในการทำไม้/ แปรรูป - ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน - องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน	- ผลผลิตสวนป่า จากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากล FSC - การบริการหลังการขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก - การบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - การผลิตสินค้า by Order - องค์การตลาดฯ เรือกระจกภาคป่าไม้ - การให้บริการรับจ้างปลูกป่า	- การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว - การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า - การติดตามความพึงพอใจจากลูกค้า CHANNELS - การออกบูธแสดงสินค้า - สื่อ Social Media - โชว์รูมแสดงสินค้าของ อ.อ.ป.	- กลุ่มลูกค้าตามประเภทสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก/ ไม้แปรรูป/ ไม้สักท่อน/ น້ายางพารา เป็นต้น - กลุ่มลูกค้าอาศัยในบ้าน/ คอนโด - กลุ่มตัวแทนขายสินค้า - กลุ่มลูกค้าอนุรักษ์นิยม - กลุ่มลูกค้า Modern design
COST STRUCTURE		REVENUS STREAMS		
- ต้นทุนปลูกสร้างสวนป่า/ การบำรุงรักษาแปลงเก่า - ต้นทุนผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ - ต้นทุนผลิตผลผลิตสวนป่า - ต้นทุนการขาย - ต้นทุนบริการท่องเที่ยว - ต้นทุนการทำตลาด		- รายได้จำหน่ายผลผลิตสวนป่าไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา - รายได้อุตสาหกรรมไม้ - รายได้บริการการท่องเที่ยวสวนป่า - รายได้อื่น ๆ - รายได้จากคาร์บอนเครดิต - รายได้จำหน่ายคาร์บอนเครดิต - รายได้จากสินค้าเฟอร์นิเจอร์		

● ระยะยาว 2570 จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

Business Model ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2570 จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Internal stakeholder - แร่งงานสวนป่า/ แร่งงานจ้างเหมาในการผลิตอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสวนป่า - ผู้ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสำนักผลิต/ สำนักสนับสนุน - ผู้ปฏิบัติงานด้านคาร์บอนเครดิต - ผู้ตรวจประเมิน VBB External stakeholder - Suppliers บริษัทเอกชน - เกษตรกร/ ประชาชนทั่วไปที่สนใจปลูกไม้เศรษฐกิจ - คู่ค้าร่วม/ ผู้ร่วมทุน - ลูกค้าผลผลิตสวนป่า - ชุมชนแรงงานท้องถิ่น - หน่วยงานภาครัฐที่ให้การอนุญาตต่าง ๆ	- พื้นที่สีเขียวเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกป่า/ ไม้เศรษฐกิจ และบริการรับจ้างปลูกป่า - ผลการดำเนินงานด้าน ITA มีคะแนนเพิ่มขึ้น - จำนวนวัดกรรมและเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น - การประเมินคาร์บอนเครดิตจากโครงการ T-VER มีผลผลิตอย่างยั่งยืน - การดำเนินงาน Eco Efficiency มีค่า Factor เพิ่มขึ้น - การเพิ่มขึ้นของจำนวนเกษตรกรที่สนใจเข้าโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย KEY RESOURCES - ผลผลิตจากสวนป่า - ระบบสารสนเทศ - เครื่องจักรกล ในการทำไม้/ แปรรูป - ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน - องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน - สวนป่า อ.อ.ป. ที่ใช้โครงการ T-VER	- ผลผลิตสวนป่า จากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากล FSC - การบริการหลังการขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก - การบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - การผลิตสินค้า by Order - องค์การตลาดฯ เรือกระจกภาคป่าไม้ - การให้บริการรับจ้างปลูกป่า - การให้บริการรับจ้างที่ปรึกษาโครงการ T-VER - บริการตรวจประเมิน VBB - ปริมาณคาร์บอนเครดิต จากโครงการ T-VER ภาคป่าไม้ จากสวนป่า อ.อ.ป.	- การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว - การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า - การติดตามความพึงพอใจจากลูกค้า CHANNELS - การออกบูธแสดงสินค้า - สื่อ Social Media - โชว์รูมแสดงสินค้าของ อ.อ.ป.	- กลุ่มลูกค้าตามประเภทสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก/ ไม้แปรรูป/ ไม้สักท่อน/ น້ายางพารา เป็นต้น - กลุ่มลูกค้าอาศัยในบ้าน/ คอนโด - กลุ่มตัวแทนขายสินค้า - กลุ่มลูกค้าอนุรักษ์นิยม - กลุ่มลูกค้า Modern design - กลุ่มลูกค้า T-VER - กลุ่มลูกค้ารับจ้าง อ.อ.ป. ปลูกป่า - กลุ่มลูกค้าจ้าง อ.อ.ป. เป็นที่ปรึกษาจัดทำโครงการ T-VER
COST STRUCTURE		REVENUS STREAMS		
- ต้นทุนปลูกสร้างสวนป่า/ การบำรุงรักษาแปลงเก่า - ต้นทุนผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ - ต้นทุนผลิตผลผลิตสวนป่า - ต้นทุนการขาย - ต้นทุนบริการท่องเที่ยว - ต้นทุนการทำตลาด		- รายได้จำหน่ายผลผลิตสวนป่าไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา - รายได้อุตสาหกรรมไม้ - รายได้บริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - รายได้อื่น ๆ - รายได้การเป็นที่พักค้าโครงการ T-VER - รายได้จากคาร์บอนเครดิต - รายได้จำหน่ายคาร์บอนเครดิต - รายได้จากสินค้าเฟอร์นิเจอร์ - รายได้ตรวจประเมิน VBB		

4.6 การวิเคราะห์ Scenario Planning

อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning ดังนี้



1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) ตามระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) ประจำปี โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบ ดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก ที่กระทบต่อผลประกอบการ อย่างมีนัยสำคัญ	Worst case รายได้ต่ำกว่า แผนรายได้ - รายจ่าย	Base case รายได้เป็นไปตาม แผนรายได้ - รายจ่าย	Best case รายได้สูงกว่า แผนรายได้ - รายจ่าย
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ราคาขายต่ำกว่าแผน	ราคาขายเป็นไปตามแผน	ราคาขายสูงกว่าแผน
ปัจจัยด้านการเมือง	รัฐบาลประกาศนโยบายเพิ่ม ค่าแรง	รัฐบาลไม่ประกาศนโยบาย เพิ่มค่าแรง	รัฐบาลไม่ประกาศนโยบายเพิ่ม ค่าแรง
ปัจจัยด้านกลยุทธ์	ไม่สามารถดำเนินการตาม ตามแผน SIP	สามารถดำเนินการได้ตาม แผน SIP	สามารถดำเนินการได้เกิน เป้าหมายแผน SIP

2. คัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญด้านรายได้ ตามแนวทางการจัดทำแผน SIP คือ

ธุรกิจ	รายได้จากการขายสินค้าและบริการ ปีงบประมาณ 2569 (บาท)		
	Base case	Worst case	Best case
1. รายได้จากไม้สัก	462,356,958.00	457,733,388.42	466,980,527.58
2. รายได้จากไม้โตเร็ว	190,506,627.00	188,601,560.73	192,411,693.27
3. รายได้จากผลผลิตยางพารา	348,422,253.00	344,938,030.47	351,906,475.53

3. พยากรณ์ทางการเงิน 3 สถานการณ์

ธุรกิจ	รายได้จากการขายสินค้าและบริการ ปีงบประมาณ 2569 (บาท)		
	Base case	Worst case	Best case
1. ธุรกิจป่าไม้	1,059,994,553.00	1,049,394,607.47	1,070,594,498.53
1.1 ไม้ซุงสัก	9,119,560.00	9,028,364.40	9,210,755.60
1.2 ไม้ซุงกระยาเลย	5,397,040.00	5,343,069.60	5,451,010.40
1.3 ผลผลิตจากสวนป่า	1,045,477,953.00	1,035,023,173.47	1,055,932,732.53
- ไม้สัก	462,356,958.00	457,733,388.42	466,980,527.58
- ไม้โตเร็ว	190,506,627.00	188,601,560.73	192,411,693.27
- ไม้โตช้า	44,192,115.00	43,750,193.85	44,634,036.15
- ยางพารา	348,422,253.00	344,938,030.47	351,906,475.53
2. ธุรกิจอุตสาหกรรม			
2.1 ไม้แปรรูป	128,108,140.00	126,827,058.60	129,389,221.40
2.2 ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน (สบ.ฟ.)	65,920,000.00	65,260,800.00	66,579,200.00
2.3 บริการรักษาเนื้อไม้	2,757,000.00	2,729,430.00	2,784,570.00
3. ธุรกิจท่องเที่ยว	47,774,530.00	47,296,784.70	48,252,275.30
4. ธุรกิจไม้อื่นๆ	1,300,070,000.00	1,287,069,300.00	1,313,070,700.00
รวม	2,604,624,223.00	2,578,577,980.77	2,630,670,465.23

4. ระบุสมมติฐานที่เป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

ธุรกิจ	Worst case	สมมติฐานที่เกิดกรณี Worst case	แผนการดำเนินงาน
1. รายได้จากไม้สัก	457,733,388.42	 1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม - เกิดภัยแล้งยาวนานกว่าค่าเฉลี่ยในพื้นที่ส่งผลให้อัตราการเจริญเติบโตของต้นสักลดลง - น้ำท่วม หรือดินอินน้ำทำให้รากเน่าและต้นไม้ล้มจำนวนมาก - เกิดไฟป่าทำลายพื้นที่ปลูกบางส่วน - อุณหภูมิสูงหรือต่ำกว่าค่าปกติส่งผลให้ต้นสักหยุดการเจริญเติบโต  2. ปัจจัยด้านโรคและแมลงศัตรูพืช - เกิดการระบาดของแมลง เช่น หนอนเจาะลำต้นสัก หรือเพลี้ย - โรคเชื้อราในรากหรือใบแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว - ขาดการควบคุมศัตรูพืชที่มีประสิทธิภาพ → อัตราการรอดลดต่ำกว่า 50%  3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและตลาด - ราคาขายไม้สักในตลาดตกลงอย่างรุนแรง (เช่น ราคาลดลง 30-50%) - มีไม้ทดแทนราคาถูกกว่า (เช่น ไม้ยางพารา, ไม้ยูคาลิปตัส) ทำให้ไม้สักขายยาก - ค่าแรงและค่าขนส่งเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น  4. ปัจจัยด้านการจัดการและบุคลากร - ขาดแคลนแรงงานในพื้นที่  5. ปัจจัยด้านกฎหมายและนโยบาย - การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ เช่น ห้ามตัดไม้ในพื้นที่บางประเภท - ความล่าช้าในการขอใบอนุญาตส่งออกไม้สักทำให้รายได้ลดลง	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากผลผลิตไม้สัก 2. จัดทำแผน SIP เพิ่มรายได้ผลผลิตไม้สัก 3. จัดทำโครงการจำหน่ายไม้สักล่วงหน้า 4. ดำเนินการตามคู่มือแนวทางการปฏิบัติในการป้องกันควบคุมกำจัดโรคและแมลงไม้ที่มีอยู่และมาตรการในการป้องกันควบคุมการแพร่ระบาดของโรคและแมลง 5. สำรวจความต้องการใช้ไม้ ลักษณะการซื้อสินค้าตามความต้องการใช้ไม้ของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มสินค้าของ อ.อ.ป. 6. เร่งรัดการจำหน่ายไม้ไปต่างประเทศ 7. ดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจฯ ในโครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร และโครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่

ธุรกิจ	Worst case	สมมติฐานที่เกิดกรณี Worst case	แผนการดำเนินงาน
2. รายได้จากไม้โตเร็ว	188,601,560.73	 1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) - เกิดภัยแล้งรุนแรงติดต่อกันหลายฤดูทำให้อัตราการรอดของกล้าลดลงต่ำกว่า 50% - ฝนตกน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ส่งผลให้การเจริญเติบโตชะงัก ปริมาณไม้ต่อไร่ลดลง 30-50% - เกิดน้ำท่วมขังในพื้นที่ ทำให้ต้นไม้เน่า ตายเป็นบริเวณกว้าง - ไฟป่าหรือพายุลมแรงพัดโค่นไม้ในช่วงใกล้เก็บเกี่ยว ส่งผลให้สูญเสียผลผลิตก่อนตัดฟัน  2. ปัจจัยด้านโรคและแมลงศัตรูพืช (Pest & Disease) - โรคเชื้อรา เช่น โรครากเน่า โคนเน่า ระบาดอย่างรวดเร็ว - แมลงทำลายใบและลำต้น เช่น หนอนเจาะกิ่ง เพลี้ยไฟ หรือด้วงเจาะเปลือก  3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Management Factors) - ตัดฟันก่อนเวลา (เพราะต้องการเงินทุนหมุนเวียน) ทำให้เส้นผ่าศูนย์กลางไม้เล็ก คุณภาพต่ำ  4. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและตลาด (Economic & Market Factors) - ราคาซื้อขายไม้โตเร็วในตลาดลดลง 30-50% จากราคาค่าเฉลี่ย - โรงงานรับซื้อในพื้นที่ลดกำลังผลิต หรือหยุดกิจการ - ค่าแรงและค่าน้ำมันขนส่งเพิ่มสูง ทำให้ต้นทุนต่อไร่เพิ่มขึ้น  5. ปัจจัยด้านกฎหมายและนโยบายรัฐ (Policy & Legal Factors) - เปลี่ยนนโยบายการสนับสนุน เช่น ยกเลิกกิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการเก็บเกี่ยวผลผลิตไม้โตเร็ว - จัดทำแผน SIP เพิ่มรายได้ผลผลิตไม้โตเร็ว - เลือกพันธุ์ไม้ที่ทนแล้ง เช่น ยูคาลิปตัส พันธุ์ทนแล้ง และปลูกพืชคลุมดินรักษาความชื้น - ติดตามข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง - ดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจฯ ในโครงการบริหารจัดการคุณภาพ และปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรและโครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไป

ธุรกิจ	Worst case	สมมติฐานที่เกิดกรณี Worst case	แผนการดำเนินงาน
รายได้จากผลผลิต ยางพารา	344,938,030.47	 1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) - ภัยแล้งรุนแรง/ฝนทิ้งช่วงยาวนาน ทำให้ต้นยางชะงักการเจริญเติบโต น้ำยางออกน้อยลง 30-50% - ฝนตกชุกเกินไปทำให้ไม่สามารถกรีดยางได้ - น้ำท่วมในพื้นที่ปลูกส่งผลให้รากยางเน่าในหลุม ต้นตายจำนวนมาก - พายุแรงหรือพายุฤดูร้อน ทำให้ต้นยางหักโค่น เสียหายทั้งแปลง  2. ปัจจัยด้านโรคและแมลงศัตรูพืช (Pest & Disease Factors) - แมลงศัตรูพืช เช่น หนอนกินใบ เพลี้ยแป้งระบาดในช่วงแล้ง  3. ปัจจัยด้านการจัดการสวน (Management Factors) - ขาดแรงงานกรีดยางทำให้ไม่สามารถกรีดยางต่อเนื่อง - ใช้มีดกรีดยางวิธีส่งผลให้เปลือกยางเสีย น้ำยางออกน้อย หรือหยุดให้น้ำยาง  4. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและตลาด (Economic & Market Factors) - ราคายางพาราตกต่ำอย่างรุนแรง (เช่น จาก 55 บาท/กก. เหลือ 35 บาท/กก.) - ต้นทุนสูงขึ้น (ค่าปุ๋ย ค่าแรง ค่าน้ำมัน) ทำให้รายได้สุทธิติดลบ - โรงงานแปรรูปหรือรับซื้อน้ำยางลดกำลังผลิต หรือปิดตัว  5. ปัจจัยด้านกฎหมายและนโยบายภาครัฐ (Policy & Regulatory Factors) - การเปลี่ยนนโยบายส่งเสริมยาง เช่น การจำกัดพื้นที่ปลูกใหม่ - การลดการสนับสนุนราคาหรือเงินช่วยเหลือ	1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการเก็บเกี่ยวผลผลิตยางพารา 2. จัดทำแผน SIP เพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา 3. ฝึกอบรมกรีดยางอย่างถูกต้อง 4. ขอรับการสนับสนุนจากโครงการรัฐ (กยท.) 5. ดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจฯ ในโครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร และโครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่

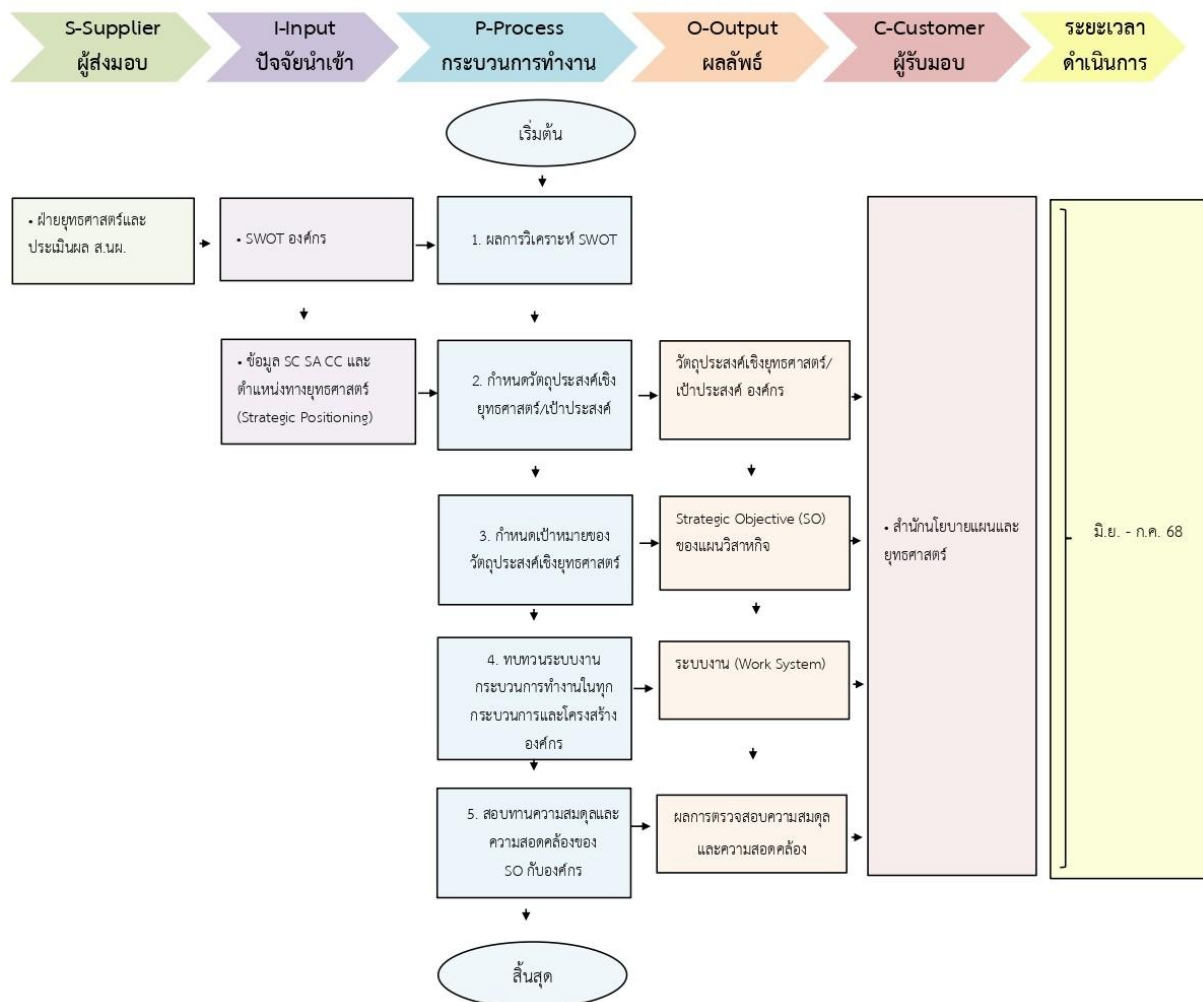
5. พิจารณาดำเนินการแผนงาน/โครงการ เพื่อไม่ให้เกิดกรณี Worst case
6. ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์
7. ปรับปรุงกระบวนการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์

บทที่ 5

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

จากการทบทวนแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2567) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานไปสู่แผนปฏิบัติการ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ รวมถึงกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) โดยมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ



โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้ ดังนี้

1. พิจารณาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ชีตความสามารถหลัก (Core Competency: CC) และโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunities) นำไปสู่ Intelligent Risk

2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

3. วิเคราะห์ความถูกต้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้ ดังนี้

SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

เป้าประสงค์ที่ 1 เสริมสร้างคุณภาพสวนป่าเพื่อเป็นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด

- จำนวนสวนป่าที่ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- ผลผลิตยางพาราและยูคาลิปตัส ต่อไร่
- จำนวนพื้นที่ (ไร่) ที่สามารถฟื้นฟูเพื่อปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจแปลงใหม่

เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัด

- ร้อยละการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

SO2 เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ที่ 1 บริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

- ความสำเร็จในการลงทุนเครื่องจักรในศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี
- พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้

เป้าประสงค์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตัวชี้วัด

- จำนวนกระบวนการที่ปรับปรุง
- ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง
- ร้อยละของการประเมินพฤติกรรมกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจสวนป่า เพื่อการเติบโต

ตัวชี้วัด

- ค่า EBITDA
- รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์
- ความสำเร็จในการจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ
- โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า
- สร้างรายได้เพิ่มจากสวนป่า
- สร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตยางพาราสวนป่าตามมาตรฐาน EUDR

SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 1 ยกระดับองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด

- คะแนน ITA
- คะแนนประเมิน CBEs (เพิ่มขึ้น จากปีฐาน)

เป้าประสงค์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาสวนป่าตามแนวทาง BCG

ตัวชี้วัด

- ค่า Factor จากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ EE
- จำนวนเกษตรกรที่สนใจเข้า โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER)
- จำนวนพื้นที่สีเขียวจากกิจกรรมส่งเสริมฯ
- จำนวนพื้นที่สีเขียวจากการบริการรับจ้างปลูกป่า
- ผลการประเมินคาร์บอนเครดิตจากโครงการ T-VER

เป้าประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมความมั่นคงองค์กร

ตัวชี้วัด

- จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- ร้อยละของชุมชนสำคัญ ที่ อ.อ.ป. ส่งเสริมสร้างคุณค่า
- ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อพันธกิจของ อ.อ.ป.
- ความสำเร็จของการจัดทำแผนการจัดการสภาวะวิกฤต
- ความสำเร็จของการปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

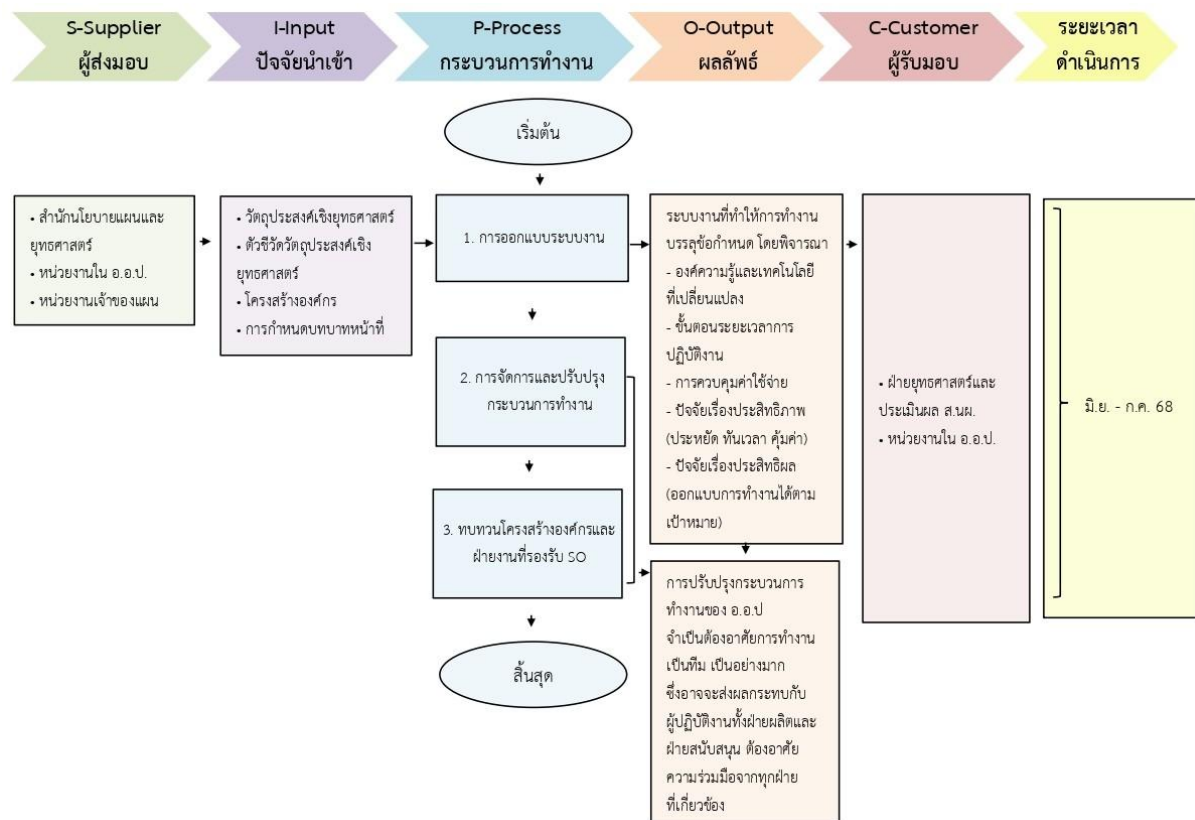
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ความสอดคล้องกับ SC SA CC FCC
SO1 เป้าประสงค์	สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล - เสริมสร้างคุณภาพสวนป่าเพื่อเป็นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจ	SC2 SA1 CC1
SO2 เป้าประสงค์	เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน - บริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประสิทธิผล - เพิ่มศักยภาพองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	SC1 SC2
SO3 เป้าประสงค์	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน - พัฒนาสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจสวนป่าเพื่อการเติบโต	SC1 SC2 SC3 SA1 SA2
SO4 เป้าประสงค์	สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน - ยกระดับองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล - ส่งเสริมการพัฒนาสวนป่าตามแนวทาง BCG - ส่งเสริมความมั่นคงองค์กร	SC1 SC2 SA1 CC1

5.2 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic objectives

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
 ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ความสอดคล้องกับ SC SA CC FCC	กลยุทธ์
SO1 เป้าประสงค์	สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล - เสริมสร้างคุณภาพสวนป่าเพื่อเป็นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจ	SC2	1
		SA1	2
		CC1	4
			8
SO2 เป้าประสงค์	เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน - บริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประสิทธิผล - เพิ่มศักยภาพองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	SC1 SC2	8
			9
			16
SO3 เป้าประสงค์	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน - พัฒนาลิขสิทธิ์และพัฒนาธุรกิจสวนป่าเพื่อการเติบโต	SC1 SC2 SC3 SA1 SA2	3
			8
			9
			13
			15
SO4 เป้าประสงค์	สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน - ยกระดับองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล - ส่งเสริมการพัฒนาสวนป่าตามแนวทาง BCG - ส่งเสริมความมั่นคงองค์กร	SC1 SC2 SA1 CC1	1
			7
			10
			11

จากความเชื่อมโยงข้างต้น อ.อ.ป. มีการการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน เพื่อให้มั่นใจว่า มีระบบงานที่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานและทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการพิจารณากระบวนการทำงาน (Work Process) ต่าง ๆ และการจัดทำ Service Level Agreement: SLA ต่างๆ ที่จะมาสสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดกระบวนการดำเนินงานดังนี้



การออกแบบระบบงานจะแสดงในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีการแบ่งกระบวนการ 2 ด้าน คือ

1. การออกแบบระบบงาน

1.1 การออกแบบระบบงาน มีการทบทวน ออกแบบระบบงานทั้งองค์กร

1.2 การออกแบบกระบวนการทำงาน จัดทำข้อกำหนดกระบวนการทำงาน และออกแบบกระบวนการทำงานให้บรรลุข้อกำหนด

1.3 ความพร้อมต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เตรียมพร้อมระบบงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

2. การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2.1 การจัดการกระบวนการทำงาน พิจารณาข้อกำหนดกระบวนการและการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่มือมีมาจัดการกระบวนการ จัดการห่วงโซ่อุปทาน ลดต้นทุนการผลิต และบริหารจัดการความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ

2.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถดำเนินการได้ดีขึ้น ลดการแปรปรวนของกระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirement) หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสอดคล้องกับกฎหมาย การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และคุณค่าต่อการลงทุนและการลดต้นทุน เช่น ความต้องการความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย การออกใบอนุญาต การออกใบรับรองสินค้า ต่าง ๆ/ ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านคุณภาพและเวลา การประหยัดงบประมาณ เป็นต้น

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ โดยมีปัจจัยสำคัญในการพิจารณา ได้แก่

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทันเวลา คุ่มค่า)
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตามเป้าหมาย)

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจรายละเอียดของระบบงานว่า เป็นระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพราะฉะนั้นระบบงาน (Work System) จึงแสดงถึงความเชื่อมโยงของกระบวนการ (Work Process หรือ Process) หลายกระบวนการ ในขณะที่กระบวนการ แสดงถึงความเชื่อมโยงกันของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

การปรับปรุงกระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นอย่างมาก เนื่องจากการปรับปรุงนั้นอาจเกิดขึ้นจากหลายกระบวนการ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายสนับสนุน ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีบทบาทดังต่อไปนี้

- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน งานต้องวิเคราะห์กระบวนการทำงานของตนเองโดยละเอียดเพื่อให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือโอกาสในการปรับปรุงการทำงาน
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน งาน ต้องสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน งานต้องเปิดกว้างทางความคิดที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ ปรับปรุงตลอดเวลา
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน งาน ต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงบวกที่จะช่วยปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน งาน ต้องคอยติดตามประเมินผลการทำงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน งาน ต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

- สร้างนิสัยการวิเคราะห์การทำงานอย่างเป็นระบบให้แก่บุคลากร
- เปิดโอกาสให้เป็นถึงสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจน
- สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- เพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากการดำเนินงาน
- ป้องกันและลดเหตุปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหาในอนาคต
- สามารถกำจัดความสูญเสียได้อย่างเป็นระบบ
- สามารถลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ไม่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่สำหรับสินค้า/ บริการ/ การจัดการมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน

5.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategy formulation)

5.3.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

อ.อ.ป. มีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยที่ยุทธศาสตร์จะเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงเป้าหมายที่สำคัญและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

1. กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน ยุทธศาสตร์
2. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT
3. กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถ

พิเศษองค์กร

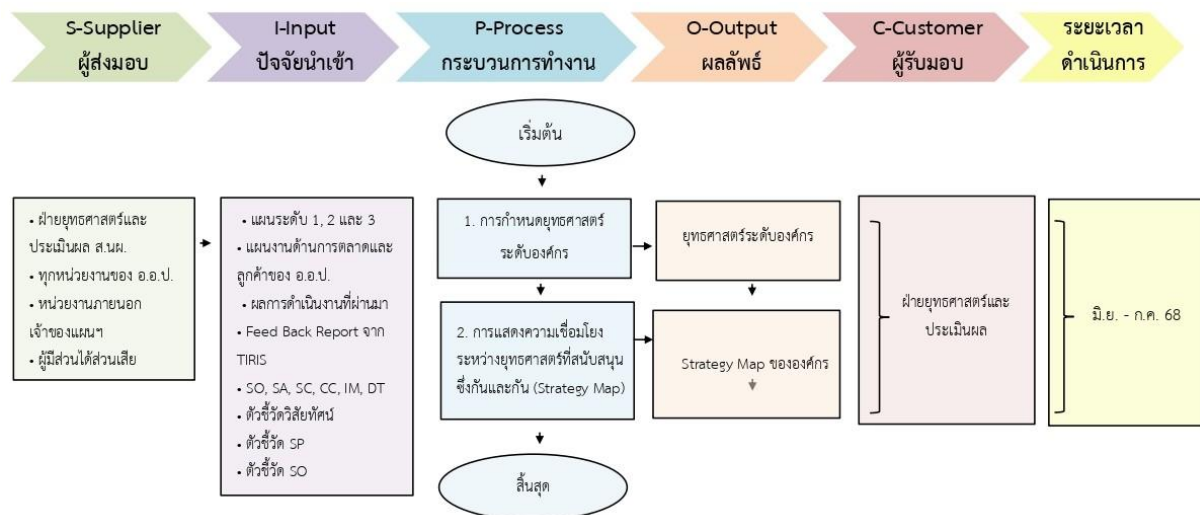
4. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
5. การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

6. กระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning
7. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
8. การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ

องค์ประกอบที่สำคัญ

9. การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กร บรรลุ Strategic Objectives
10. การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและกลยุทธ์
11. การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)



ภาพประกอบขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.

โดย อ.อ.ป. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น 16 กลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การสร้างผลบวกเชิงสังคม

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6: เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

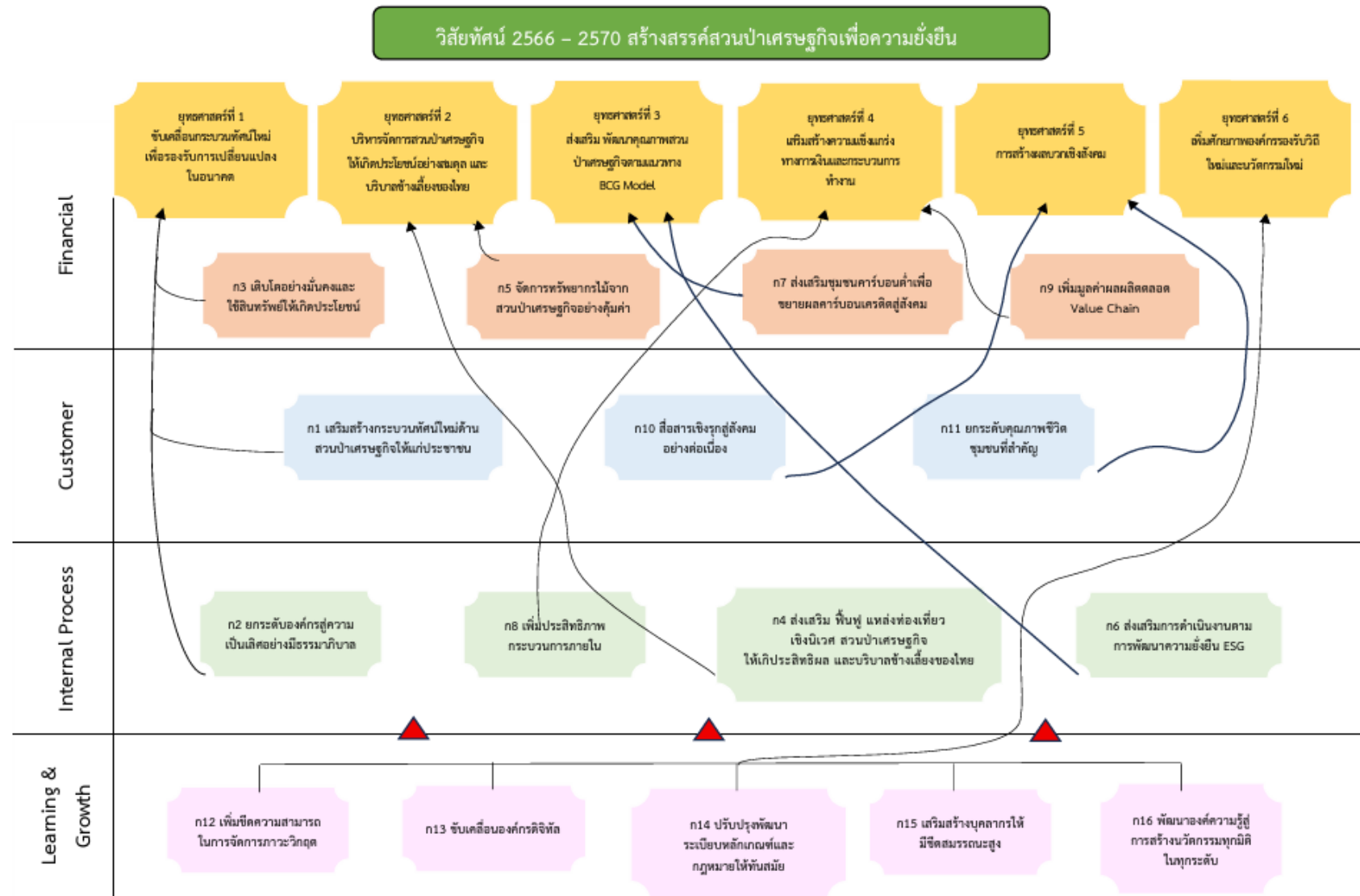
กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนานวัตกรรมสู่การสร้างนวัตกรรมภูมิปัญญาในระดับ

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
และความสามารถพิเศษองค์กรและกลยุทธ์

	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ความสอดคล้อง SC SA CC FCC	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ
SO1 ตัวชี้วัด	สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล - จำนวนสวนป่าที่ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล - ผลผลิตยางพาราและยูคาลิปตัส ต่อไร่ - ร้อยละการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	SC2 SA1 CC1	1 2 4	1 2 4	1 2,3 6,7,8,9 10,11
SO2 ตัวชี้วัด	เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน - ความสำเร็จในการลงทุนเครื่องจักรในศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี - พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้ - จำนวนกระบวนการที่ปรับปรุง - ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง - ร้อยละของการประเมินพฤติกรรม การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร	SC1 SC2	4 5 6	8 9 16	17,18,19 20,21,22 30,31
SO3 ตัวชี้วัด	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน - ค่า EBITDA - รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ - ความสำเร็จในการจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ - โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า - สร้างรายได้เพิ่มจากสวนป่า - สร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตยางพาราสวนป่าตามมาตรฐาน EUDR	SC1 SC2 SC3 SA1 SA2 CC1 CC2 FCC	1 3 4 6	3 8 9 13 15	4,5 17,18,19 20,21,22 26 28,29
SO4 ตัวชี้วัด	สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน - คะแนน ITA - คะแนนประเมิน CBEs (เพิ่มขึ้น จากปีฐาน) - ค่า Factor จากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ EE - จำนวนเกษตรกรที่สนใจเข้า โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER) - จำนวนพื้นที่สีเขียวจากกิจกรรมส่งเสริมฯ - จำนวนพื้นที่สีเขียวจากการบริการรับจ้างปลูกป่า - ผลการประเมินคาร์บอนเครดิตจากโครงการ T-VER - จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยี - ร้อยละของชุมชนสำคัญ ที่ อ.อ.ป. ส่งเสริมสร้างคุณค่า - ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อพันธกิจของ อ.อ.ป. - ความสำเร็จของการจัดทำแผนการจัดการสภาวะวิกฤต - ความสำเร็จของการปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์	SC1 SC2 SA1 CC1	1 2 3 5	1 5 7 6 10 11 12 14	1 12 15,16 13,14 23 24 25 27

5.3.2 แผนที่ยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)



5.4 แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 1.1 ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี											
1. เสริมสร้างกระบวนการทศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	ดัชนีการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน (ร้อยละ)	ร้อยละ (เป้าหมายตาม ทส.)	ปีฐาน	เพิ่มขึ้นจากปีฐานร้อยละ 5	เพิ่มขึ้นจากปีฐานร้อยละ 10	เพิ่มขึ้นจากปีฐานร้อยละ 15	เพิ่มขึ้นจากปีฐานร้อยละ 20	1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	ส่งเสริมการตระหนักรู้แก่ชุมชน/นักเรียน โดยรอบสวนป่า จำนวน 11,500 ราย	ส.บก.	อป.ภาค
เป้าประสงค์ที่ 1.2 องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้รับบริการ ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม											
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	คะแนนการประเมิน Core Business Enabler 8 ด้าน	คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนนจากปี 65	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนนจากปี 66	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนนจากปี 67	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนนจากปี 68	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนนจากปี 69	2. โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	คะแนนการประเมิน Core Business Enabler 8 ด้าน เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนนจากคะแนนปี 2568	ส.นผ.	ทุกสำนัก
	คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	คะแนน	>85	>85	>85	>85	>85	3. โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	คะแนนการประเมินมากกว่า 85 คะแนน	ส.ตส.	ทุกสำนัก

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
3. เติบโตอย่าง มั่นคงและใช้ สินทรัพย์ให้เกิด ประโยชน์	ร้อยละของกำไรต่อ สินทรัพย์ทั้งหมด (ROA)	ร้อยละ	0.96	1.11	1.46	1.56	1.66	4. โครงการ พัฒนาสินทรัพย์	- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การได้ร้อยละ 100 - ค่า ROA ไม่น้อยกว่า 1.56 - สรุปรายได้ และผลการ ดำเนินงานการบริหารสินทรัพย์ ที่ดินของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	ส.ธต.	ทุกสำนัก
	ร้อยละของกำไร เชิงสังคมต่อเงิน ลงทุน (SROI)	ร้อยละ	ไม่ ต่ำกว่า ร้อยละ 1	ไม่ ต่ำกว่า ร้อยละ 1	ไม่ ต่ำกว่า ร้อยละ 1	ไม่ ต่ำกว่า ร้อยละ 1	ไม่ ต่ำกว่า ร้อยละ 1	5. โครงการ ประเมินผล ตอบแทนทาง สังคมจากการ ลงทุน (Social Return on Investment: SROI)	อัตราผลตอบแทนทางสังคม จากการลงทุน จากกิจกรรม ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	ส.นผ.	ทุกสำนัก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม ป่าชุมชน สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยงของไทย											
4.ส่งเสริม ป่าชุมชน แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย	จำนวนของพื้นที่สีเขียวที่เพิ่มขึ้น							6. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ			
		ไร่	2,210	4,550	4,550	7,750	ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	6.1 กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2569	ออป.ภาค	ส.วส./ส.นผ.
	ไร่	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6.2 กิจกรรมการบริการรับจ้างปลูกป่า	รับจ้างปลูกป่า ปี 2569 พื้นที่ 1,000 ไร่	ออป.ภาค	ส.วส./ส.นผ.	
	พื้นที่ป่าต้นน้ำลำธารได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู	ไร่				9,865	ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	6.3 กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำธาร	พื้นที่ป่าต้นน้ำลำธารได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู 9,865 ไร่	ออป.เหนือบน	ส.วส./ส.นผ.
	พื้นที่สวนป่าได้รับการส่งเสริมปลูกหวายและไผ่					900	ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	6.4 กิจกรรมปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่าเพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์	พื้นที่สวนป่าได้รับการส่งเสริมปลูกหวายและไผ่ เพื่อความหลากหลายทางชนิดพันธุ์ 900 ไร่	ออป.เหนือบน	ส.วส./ส.นผ.

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยงของไทย											
4.ส่งเสริม พื้นที่แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย (ต่อ)	พื้นที่สวนป่าได้รับการอนุรักษ์และบำรุงดูแลพันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายาก					255	ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	6.5 กิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า	พื้นที่สวนป่าได้รับการอนุรักษ์และบำรุงดูแลพันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายาก 255 ไร่	อป.ภาค	ส.วส./ส.นผ.
	ร้อยละของพื้นที่ที่นำกลับมาใช้ประโยชน์ (Landscape Restoration)	ไร่, แผนงาน	-	-	จำนวนพื้นที่ (ไร่) และแผนการพัฒนาของแต่ละ ออป.ภาค	จำนวนพื้นที่ (ไร่) และแผนการพัฒนาของแต่ละ ออป.ภาค	จำนวนพื้นที่ (ไร่) และแผนการพัฒนาของแต่ละ ออป.ภาค	7. โครงการส่งเสริม พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ	1. ออป.ภาค กำหนดนิยามพื้นที่ที่จะนำมาพัฒนาพื้นที่ Productive area 2. สรุปจำนวนพื้นที่ (ไร่) และแผนการพัฒนาของแต่ละ ออป.ภาค	อป.ภาค	ส.วส.
	จำนวนผู้ใช้บริการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่า/ส.คช.	คน	-	-	ปีฐาน 181,000 คน	+2,500 จากปี 2568	+5,000 จากปี 2568	8. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)	1. จำนวนผู้ใช้บริการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่า/ส.คช. 2. จำนวนของการใช้บริการห้องพักรสวนป่า/ ส.คช. 3. มีพันธมิตรด้านการท่องเที่ยว	ส.ธต.	อป.ภาค/ส.คช.
	จำนวนของการใช้บริการห้องพัก	คน	-	-	ปีฐาน 68,500 คน	+2,500 จากปี 2568	+5,000 จากปี 2568				

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม ฟื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยงของไทย											
4.ส่งเสริมฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย (ต่อ)	ร้อยละของช้างสำคัญที่ได้รับการดูแล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	9. โครงการช้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์	1. ช้างสำคัญได้รับการดูแลจำนวน 13 ช้าง 2. ช้างเลี้ยง อ.อ.ป. และเอกชนได้รับการดูแลและบริหาร 1,000 เชือก	ส.คช.	
	จำนวนช้างเลี้ยงที่ได้รับการดูแล	เชือก	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000				
								10. โครงการการดูแล ขนย้ายควบคุมและแปรรูป ไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์ ไม้มีค่า	- ฝักรักษา แปรรูปและผลิตไม้ประสานนิ้วมือ 1,670 ลบ.ม.	ออป.กลาง	
								11. โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล	ความสำเร็จในการจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ ดำเนินการครบถ้วน ร้อยละ 100		
								11.1 กิจกรรมพัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้เศรษฐกิจ	จัดซื้อครุภัณฑ์/ก่อสร้างตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายได้ ประจำปี 2569	ออป.ใต้	

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
4.ส่งเสริมฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย (ต่อ)								11.2 กิจกรรมจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ	จัดซื้อครุภัณฑ์/ก่อสร้างตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายได้ ประจำปี 2569	ออป.เหนือบน	
								11.3 กิจกรรมพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้ ให้มีคุณภาพระดับสากลและรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	จัดซื้อครุภัณฑ์/ก่อสร้างตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายได้ ประจำปี 2569	ออป.ตะวันออกฯ	
เป้าประสงค์ที่ 2.2 ประชาชนความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี											
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	มีแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	แนวทาง	-	-	2แนวทาง	2แนวทาง	2แนวทาง	12. โครงการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	1. แนวทางการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) 2. แนวทางรับจ้างเป็นที่ปรึกษาการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	ส.คน.	ออป.ภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 3.1 มีการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ											
6. ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG	ค่า Factor	-			ปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปี 69	13. โครงการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency)	ค่า Factor ปี 2569 มากกว่าปีฐาน	ส.คน.	
	- รายงานความยั่งยืนประจำปี - คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อความยั่งยืนประจำปี	เล่ม	NA	2 เล่ม	2 เล่ม	2 เล่ม	2 เล่ม	14. โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)	1. จัดทำเล่มรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report) ประจำปี 2568 2. คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2569	ส.นพ.	ทุกสำนัก

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 3.2 ส่งเสริมและขยายโอกาสด้านคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้สู่สังคม											
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	จำนวนเจ้าหน้าที่สวนป่าเข้ารับการอบรมความรู้ด้านคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้	คน	>100	>100	>100	>100	>100	15. โครงการอบรม Carbon Credit	1. จัดอบรมความรู้ด้านคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ให้เจ้าหน้าที่สวนป่าไม่น้อยกว่า 100 คน 2. ผู้เข้ารับการอบรมผ่านเกณฑ์ประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ส.คน.	ออป.ภาค
	จำนวนเกษตรกรเข้ารับการอบรมความรู้ด้านคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้	คน	ปีฐาน	15	20	25	30	16. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	1. จัดอบรมความรู้ด้านคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ให้แก่เกษตรกรไม่น้อยกว่า 25 คน 2. ผลสำรวจความสนใจของเกษตรกรในการเข้าร่วมโครงการ T-VER ภาคป่าไม้	ส.คน.	ออป.ภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ											
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	กระบวนการทำงานด้าน 1. เพิ่มผลผลิต 2. เพิ่มรายได้ 3. ลดค่าใช้จ่ายบริหาร/ลดต้นทุน 4. ลดระยะเวลาในการทำงาน 5. ปรับกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานที่ได้รับการปรับปรุง	กระบวนการงาน	2 กระบวนการต่อหน่วยงาน	2 กระบวนการต่อหน่วยงาน	2 กระบวนการต่อหน่วยงาน	2 กระบวนการต่อหน่วยงาน	2 กระบวนการต่อหน่วยงาน	17. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	กระบวนการทำงานของอ.อ.ป. ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (อย่างน้อย 2 กระบวนการ/หน่วยงาน) 1. เพิ่มผลผลิต 2. เพิ่มรายได้ 3. ลดค่าใช้จ่ายบริหาร/ลดต้นทุน 4. ลดระยะเวลาในการทำงาน 5. ปรับกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐาน	ส.บก.	ทุกสำนัก
	ผลผลิตไม่โตเร็ว (ตัน/ ไร่)	ผลผลิต/ ไร่	-	-	9.64	11.32	13	18. โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่	1. ไม่โตเร็ว 11.32 ตัน/ไร่ 2. น้ำยาพารา 183.37 กก./ไร่/ปี	ออป.ภาค	ส.วส
	ผลผลิตน้ำยาพารา (กก./ ไร่/ ปี)	ผลผลิต/ ไร่	-	-	180.37	183.37	186.37			ออป.ภาค	ส.วส
	ร้อยละของกระบวนการที่ทำได้ตาม SLA	ร้อยละ	10	15	20	25	30	19. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence	กระบวนการที่ดำเนินการได้ตาม SLA ร้อยละ 25	ส.นผ.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ											
9. เพิ่มมูลค่า ผลผลิตตลอด Value Chain	รายได้จากธุรกิจของ อ.อ.ป. 1. ธุรกิจป่าไม้ (ไม้สัก/ไม้โตเร็ว/ ไม้โตช้า/ยางพารา) 2. ธุรกิจอุตสาหกรรม (ไม้แปรรูป/ผลิตภัณฑ์ และเครื่องเรือน) 3. รายได้จากคาร์บอน เครดิต	ลบ.	1,055.1	1,128.5	1,218.1	1,242.2	1,173.0	20. โครงการเพิ่ม มูลค่าผลผลิต ตลอด Value Chain	1. ดำเนินการตามแนวทาง แผน SIP ประจำปี 2569 2. ค่า EBITDA ปี 2569 = 110.4 ล้านบาท 3. รายได้จากธุรกิจของ อ.อ.ป. = 1,242.2 ล้านบาท	ทุกสำนัก	
	รายได้จากการพัฒนา โดยใช้สวนป่าเป็นฐาน	ลบ.	27.3	29.1	46.5	49.4	53.2	21. โครงการคิด นอกกรอบเพื่อ สร้างรายได้เพิ่ม	สร้างรายได้เพิ่มจากรายได้ ตามเป้าหมายประจำปีให้กับ อ.อ.ป.	ออป.ภาค/ ส.คช./ ส.คน.	
	มีแหล่งเงินทุน	-	-	-	ร่าง โครงการ ลงทุน	เสนอ โครงการ ลงทุนต่อ สถาบัน การเงิน	มีแหล่ง เงินทุน	22. โครงการ จัดหาแหล่งเงินทุน ที่เหมาะสม สัมกับ การดำเนินธุรกิจ ของ อ.อ.ป.	จัดทำโครงการลงทุนและ เสนอต่อสถาบันการเงิน	ส.นผ.	ทุกสำนัก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 5.1 องค์กรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
10. สื่อสาร เชิงรุกสู่สังคม อย่างต่อเนื่อง	ระดับความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่มีต่อพันธกิจ ของ อ.อ.ป.	ระดับ			3		3	23. โครงการ เสริมสร้าง ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)	ไม่ดำเนินการในปี 2569	ส.บก.	ทุกสำนัก
เป้าประสงค์ที่ 5.2 ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน											
11. ยกระดับ คุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ	ร้อยละของชุมชน ที่สำคัญที่มีกิจกรรม ร่วมกัน		22	24	26	28	30	24. โครงการ เสริมสร้างคุณค่า ให้ชุมชนที่สำคัญ	ชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรม ร่วมกัน ในปี 2569 ร้อยละ 28	ออป.ภาค/ ส.คช.	ส.บก.

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

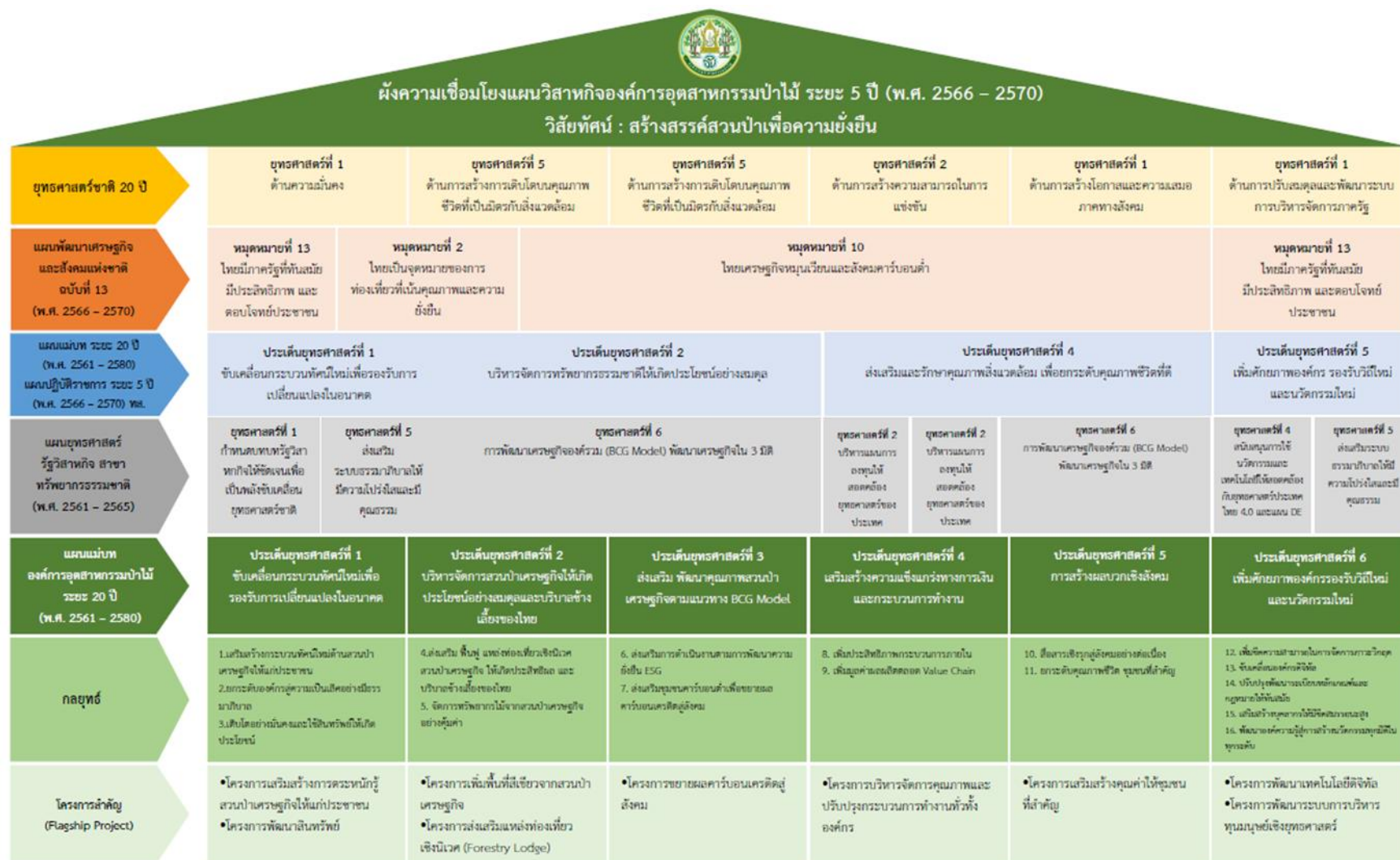
กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2569	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 6.1 ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต											
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	มีแผน BCP ประจำปี	แผน	NA	NA	1	1	1	25. โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	1. จัดทำแผน BCP ประจำปี 2. ได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ส.นพ.	ทุกสำนัก
เป้าประสงค์ที่ 6.2 องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน											
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	ร้อยละความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการประชาชนสู่ระบบดิจิทัล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	26. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 100	ส.วส.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 6.3 ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง											
14. ปรับปรุง พัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์และ กฎหมายให้ ทันสมัย	ร้อยละของ ระเบียบ หลักเกณฑ์และ กฎหมายที่ได้รับ การทบทวน แก้ไข ปรับปรุง และ/หรือ ยกเลิก กฎหมายทั้งหมด ความจำเป็น หรือไม่ สอดคล้องกับ สภาพการณ์ หรือที่เป็น อุปสรรคต่อการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป.	ร้อยละ	10	15	20	25	30	27. โครงการ ปรับปรุงพัฒนา ระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายให้ ทันสมัย	ระเบียบหลักเกณฑ์ และกฎหมาย ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง และ/หรือ ยกเลิกกฎหมายทั้งหมด ความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับ สภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในปี 2569 ร้อยละ 25	ส.กม.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 6.4 บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต											
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง								28. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์		ส.บก.	ทุกสำนัก
	สัดส่วนพนักงานที่มีศักยภาพสูง	ร้อยละ	25	25	25	25	25	28.1 โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25	ส.บก.	ทุกสำนัก
	สัดส่วนผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	สัดส่วน	2:1	2:1	2:1	2:1	2:1	28.2 โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	มีผู้ที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ ผู้มีสิทธิ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ส.บก.	ทุกสำนัก
	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	ร้อยละ	25	25	25	25	25	29. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	บุคลากรที่ผ่านการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละ 25	ส.บก.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 6.5 มุ่งองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม											
16. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	ร้อยละองค์ความรู้ที่ผ่านการประเมินเป็น Best Practice	ร้อยละ	10	10	10	10	10	30. โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	องค์ความรู้ผ่านการประเมินเป็น Best Practice ร้อยละ 10 ของพนักงาน อ.อ.ป.	ส.บก.	ทุกสำนัก
	ร้อยละของ Best Practice ที่พัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ	เรื่อง	1	1	1	1	1		นวัตกรรมที่ส่งเสริมการบริหารจัดการสวนป่าขององค์กร หรือ ส่งเสริมปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 1 เรื่อง	ส.คน.	ทุกสำนัก
	จำนวนเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ	เรื่อง	1	1	1	1	1	31. โครงการวิจัย พัฒนา สวนป่าเศรษฐกิจ	1. ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานโครงการวิจัยทั้งหมดได้ครบถ้วน 2. มีงานวิจัยปีละ 1 เรื่อง	ส.วส.	ออป.ภาค

5.5 การแสดงถึงความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี กับแผนระดับที่ 1,2, 3



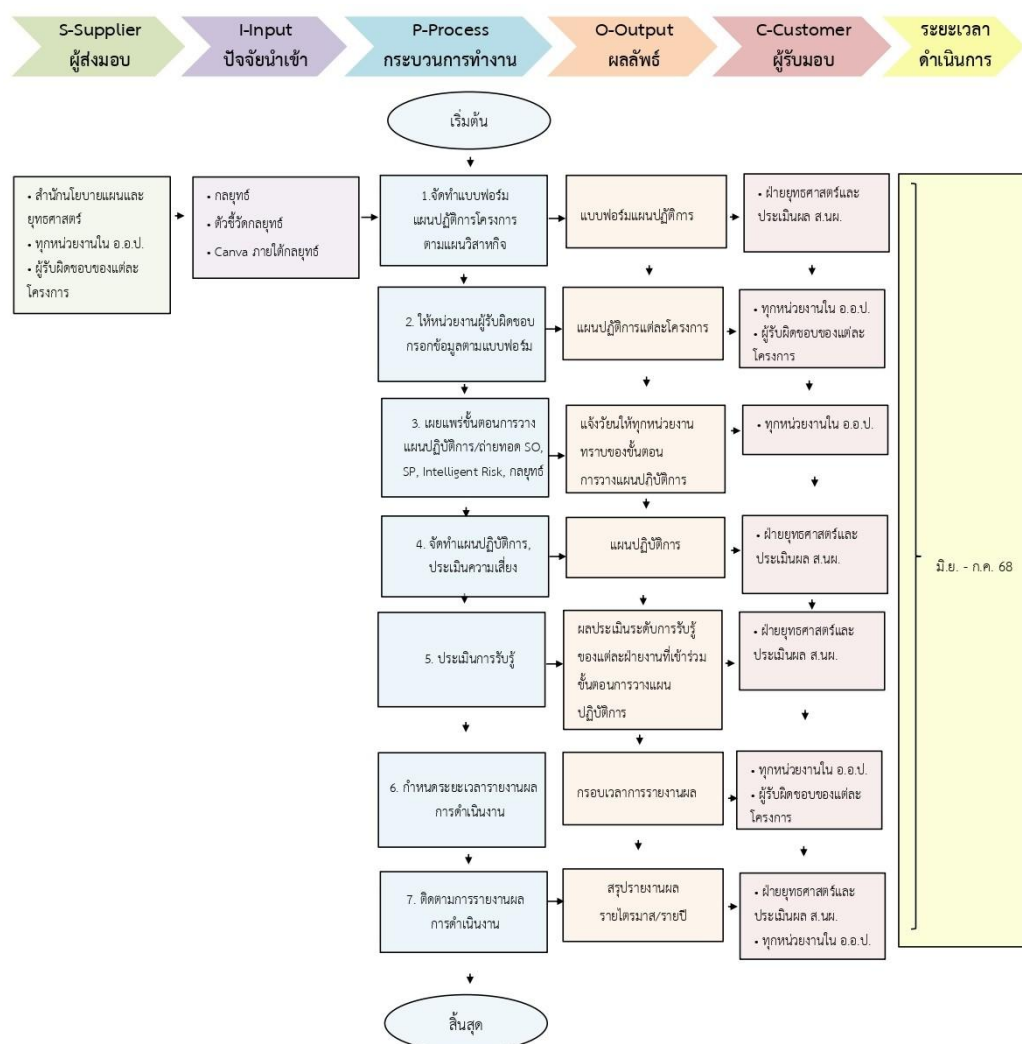
บทที่ 6

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan Development)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และโครงการที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น เพื่อเป็นการแปลงกลยุทธ์/โครงการ ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จ บรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ จึงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการเพื่อไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจนและบริหารความเสี่ยงโครงการที่เหมาะสม

6.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

การแปลงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี ไปสู่การปฏิบัตินั้น หน่วยงานผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่มีรายละเอียดแผนปฏิบัติการโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) มี Gantt Chart เพื่อกำหนดขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบ โดยมีกระบวนการวางแผนปฏิบัติการดังนี้



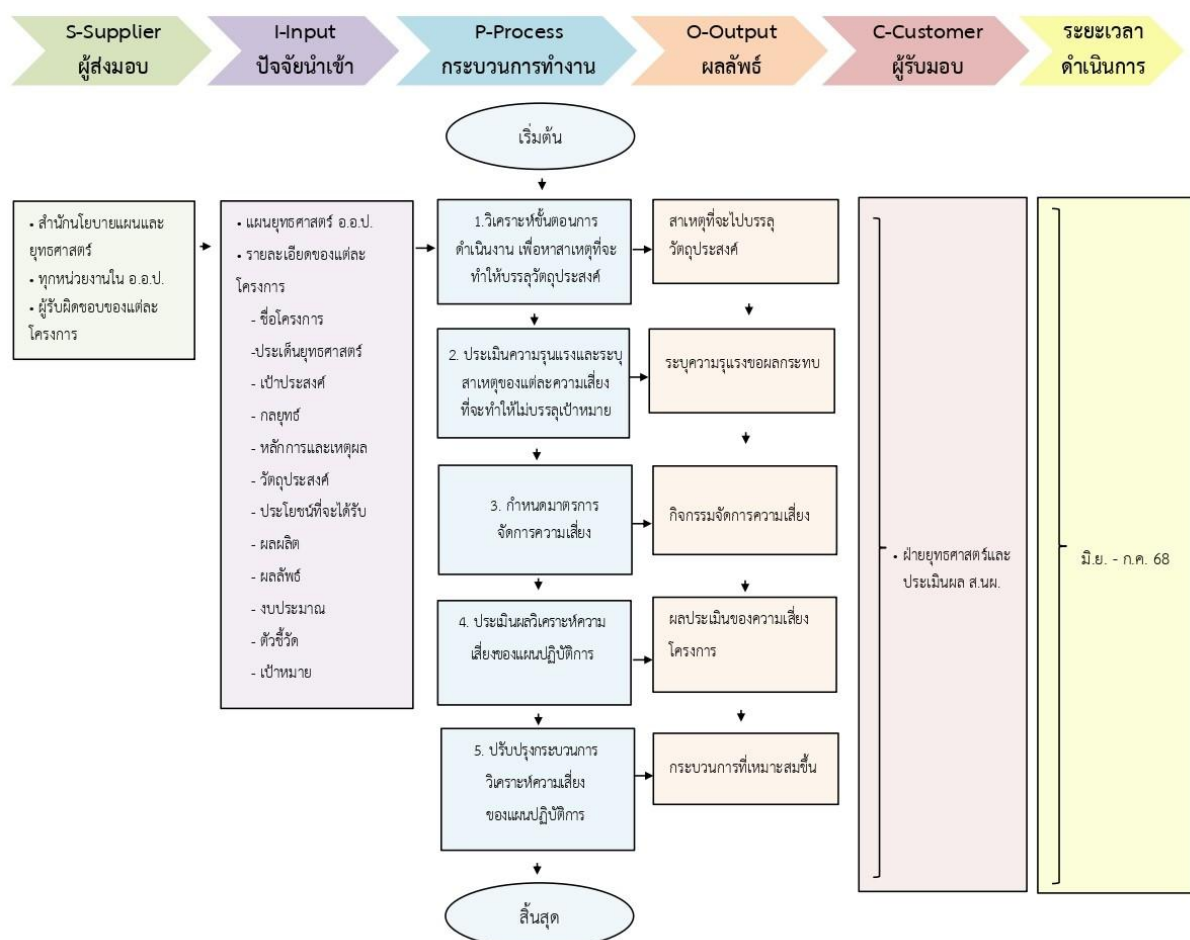
1. สำนักรนโยบายแผนและยุทธศาสตร์จัดทำแบบฟอร์มแผนปฏิบัติโครงการตามแผนวิสาหกิจฯ
2. จัดส่งแบบฟอร์มรายละเอียดแผนปฏิบัติการให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมีหัวข้อสำคัญที่จะต้องระบุในแผนปฏิบัติการ คือ
 1. ชื่อโครงการ
 2. หลักการและเหตุผล
 3. วัตถุประสงค์
 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
 5. ผลผลิต (output)
 6. ผลลัพธ์ (outcome)
 7. งบประมาณ
 8. ตัวชี้วัด
 9. เป้าหมาย
 10. กิจกรรม/ ขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน
 11. ระยะเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
 12. กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
3. เผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ
4. ประเมินระดับการรับรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนสำคัญขั้นตอนการวางแผน
 5. กำหนดระยะเวลารายงานผลการดำเนินงาน
 6. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงาน

ปฏิบัติการ

6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการจะต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร เนื่องจากระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการโครงการจะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร หากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมายองค์กรก็ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดได้ มีขั้นตอนวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการดังนี้

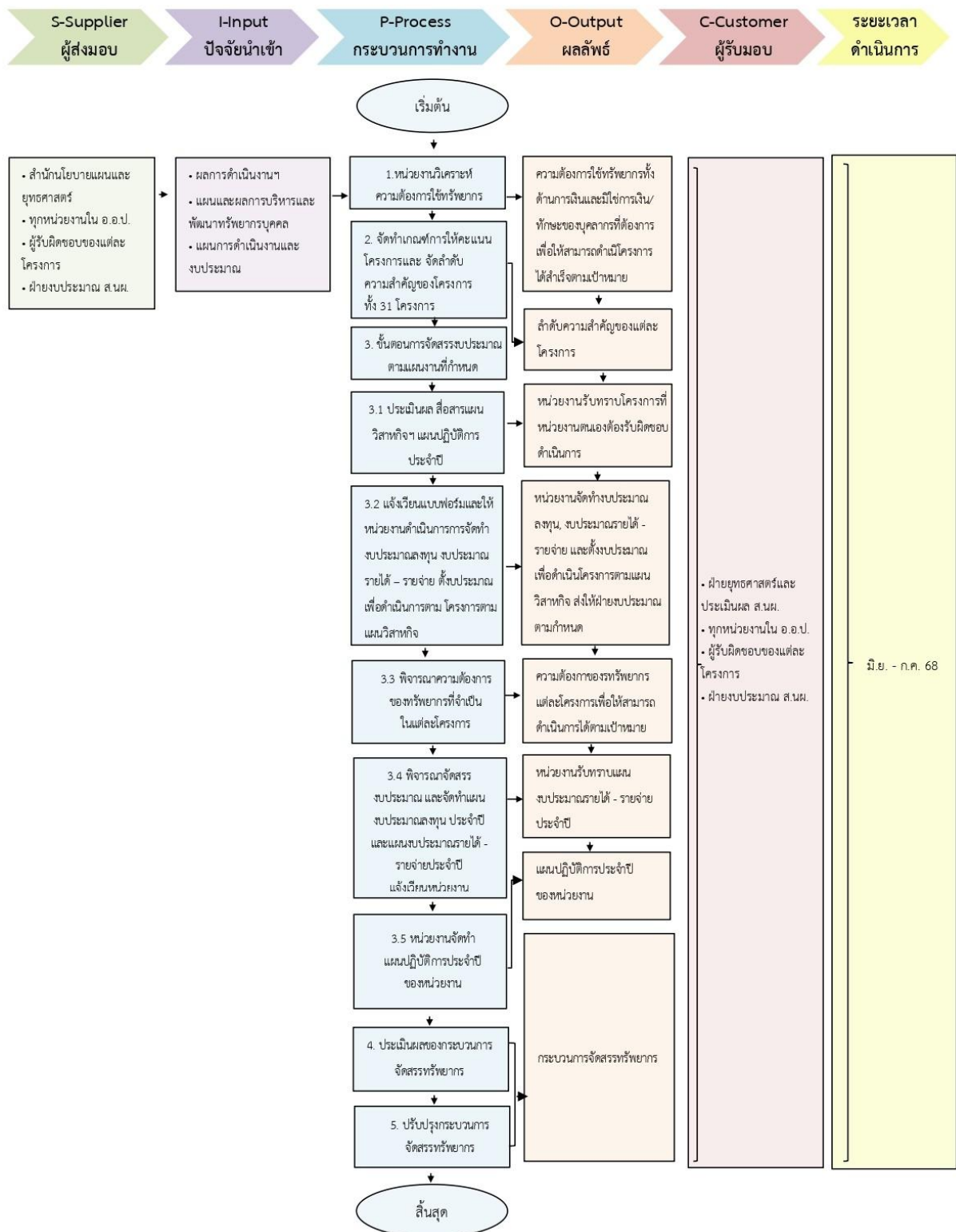
1. วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของโครงการ
2. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และระบุสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของแผนปฏิบัติการ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด
3. กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง โดยระบุกิจกรรมจัดการความเสี่ยง และกรอบเวลาในการดำเนินการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ
4. ประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
5. ปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ



6.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ วิเคราะห์ความต้องการใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน/ ทักษะของบุคลากรที่ต้องการ เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมาย
2. สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์จัดลำดับความสำคัญของแต่ละโครงการตามเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละโครงการ ซึ่ง อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการทุกโครงการ
3. ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานที่กำหนด
 - 3.1 ฝ่ายนโยบายแผนและประเมินผล สื่อสารแผนวิสาหกิจฯ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้หน่วยงานรับทราบโครงการที่หน่วยงานตนเองต้องรับผิดชอบดำเนินการ
 - 3.2 ฝ่ายงบประมาณแจ้งเวียนแบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณลงทุน งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ให้หน่วยงานดำเนินการจัดทำงบประมาณลงทุน งบประมาณรายได้ - รายจ่ายของหน่วยงาน รวมถึงการตั้งงบประมาณเพื่อดำเนินการตาม โครงการตามแผนวิสาหกิจที่หน่วยงานตนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ จัดส่งให้ ฝ่ายงบประมาณตาม Time line ที่กำหนด
 - 3.3 ฝ่ายงบประมาณ พิจารณาความต้องการของทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละโครงการ และพิจารณาความเหมาะสมและเพียงพอของงบประมาณที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
 - 3.4 ฝ่ายงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และจัดทำแผนงบประมาณลงทุนประจำปี และแผนงบประมาณรายได้ - รายจ่ายประจำปี แจ้งเวียนหน่วยงาน
 - 3.5 หน่วยงานนำแผนงบประมาณลงทุนประจำปี/ แผนงบประมาณรายได้ - รายจ่ายประจำปี/ แผนวิสาหกิจองค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร มาประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
4. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร
5. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรทรัพยากร

มีขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร ดังนี้



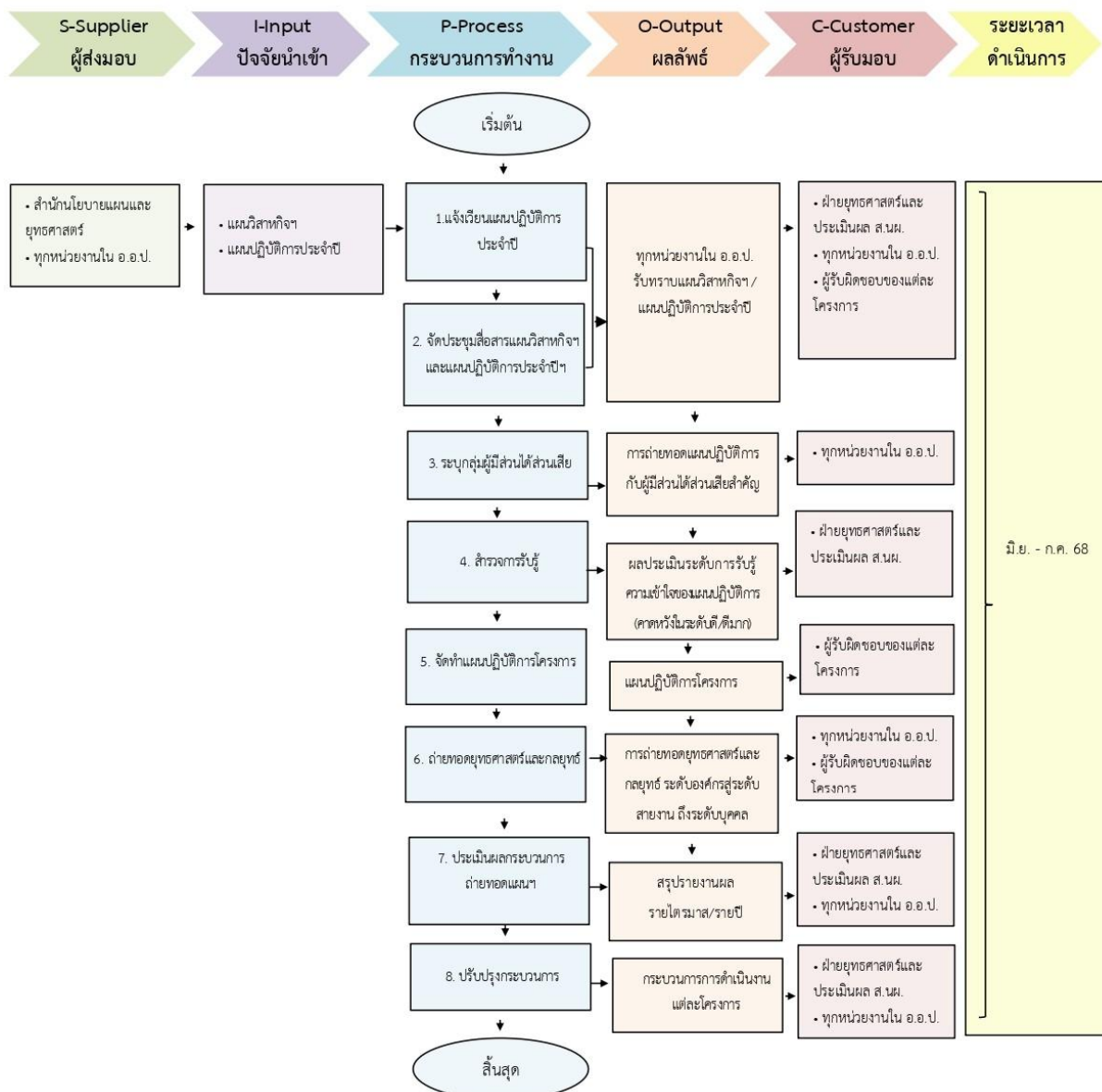
เกณฑ์การให้คะแนนแผนงาน/ โครงการ เพื่อนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

เกณฑ์การให้คะแนนของแผนงาน/ โครงการ

ประเภทโครงการ	น้ำหนัก	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5	คะแนน	คะแนน x น้ำหนัก	ลำดับ
1. งบประมาณ	15%	มากกว่า 200,000 บาท	150,000 - 200,000 บาท	100,000 - 150,000 บาท	50,000 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 50,000 บาท			
2. ความต้องการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5%	มีความต้องการระบบสารสนเทศสูงมากกว่า 20 ล้านบาท	มีความต้องการระบบสารสนเทศสูงน้อยกว่า 20 ล้านบาท	สามารถให้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่	มีความต้องการใช้ระบบสารสนเทศน้อย	ไม่มีความต้องการใช้ระบบสารสนเทศ			
3. ความต้องการทรัพยากรบุคคล/องค์ความรู้/นวัตกรรม	10%	มีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource	มีการดำเนินงานร่วมกับมากกว่า 3 ภายนอก	มีการดำเนินงานร่วมกับมากกว่า 1 ภายนอก	มีการดำเนินงานของฝ่ายภายในเพียงพนักงานดำเนินการไม่เกิน 10 คน	มีการดำเนินงานของฝ่ายภายในเพียงพนักงานดำเนินการไม่เกิน 5 คน			
4. ความจำเป็นเร่งด่วน (แก้ปัญหา/ ป้องกันปัญหาที่รุนแรง)	5%	มีความเร่งด่วน	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนระดับต่ำ	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรปานกลาง	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กร	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรสูง			
5. ผลกระทบเชิงบวกต่อรายได้/กำไร (เพิ่มรายได้)	10%	โครงการไม่สามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจใดองค์กร	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจใดองค์กรน้อย	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจใดองค์กรปานกลาง	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจใดองค์กรสูง	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจใดองค์กรสูงมาก			
6. ความสามารถในการดำเนินการ	20%	ไม่สามารถดำเนินการได้	สามารถดำเนินการได้ยากหรือมีความไม่แน่นอนสูง	สามารถดำเนินการได้ แต่ต้องปรับแผน	ดำเนินการได้ด้วยการจัดการทรัพยากรที่เพียงพอ	สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูง			
7. ความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์	20%	ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนด	สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์บางส่วน	สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์บางส่วน	สอดคล้องอย่างสิ้นเชิงกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์หลายประการ	สอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับนโยบายและยุทธศาสตร์หลัก			
8. ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง	15%	มีความเสี่ยงสูงและไม่มีแผนการจัดการ	มีความเสี่ยงสูงและมีแผนการจัดการที่ชัดเจน	มีความเสี่ยงปานกลางและมีแผนการจัดการที่เหมาะสม	มีความเสี่ยงต่ำและมีแผนการจัดการที่ชัดเจน	มีความเสี่ยงต่ำมากหรือไม่มีและไม่มีแผนการจัดการที่ครบถ้วน			
	100%								

6.4 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

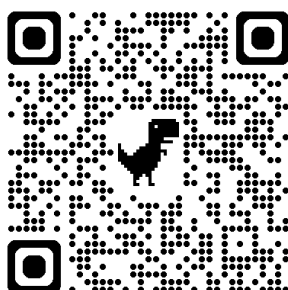
อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ดังนี้



1. แจ้างเวียนแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ให้หน่วยงาน
2. จัดประชุมสื่อสารแผนวิสาหกิจฯ และ แผนปฏิบัติการประจำปีฯ
3. ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ กำหนดช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
4. สำรวจการรับรู้ ความเข้าใจของแผนปฏิบัติการ (คาดหวังในระดับดี/ดีมาก) และกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดไปยังหน่วยงานรับผิดชอบระดับสายงาน/ฝ่ายงาน ทุกตัวชี้วัด
5. หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการที่เป็นผู้รับผิดชอบ กำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก แปลงแผนปฏิบัติการสู่ผู้ปฏิบัติ โดยถ่ายทอดแผนงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน สะท้อนเป้าหมายรวมขององค์กรพร้อมระบุกรอบเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจนทุกขั้นตอน
6. ยกระดับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จากระดับองค์กรสู่ระดับสายงาน จนถึงระดับบุคคล ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดแบบก้าวหน้าที่แสดงผลผลิต ผลลัพธ์ เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อของการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ
8. ปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ

6.5 แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

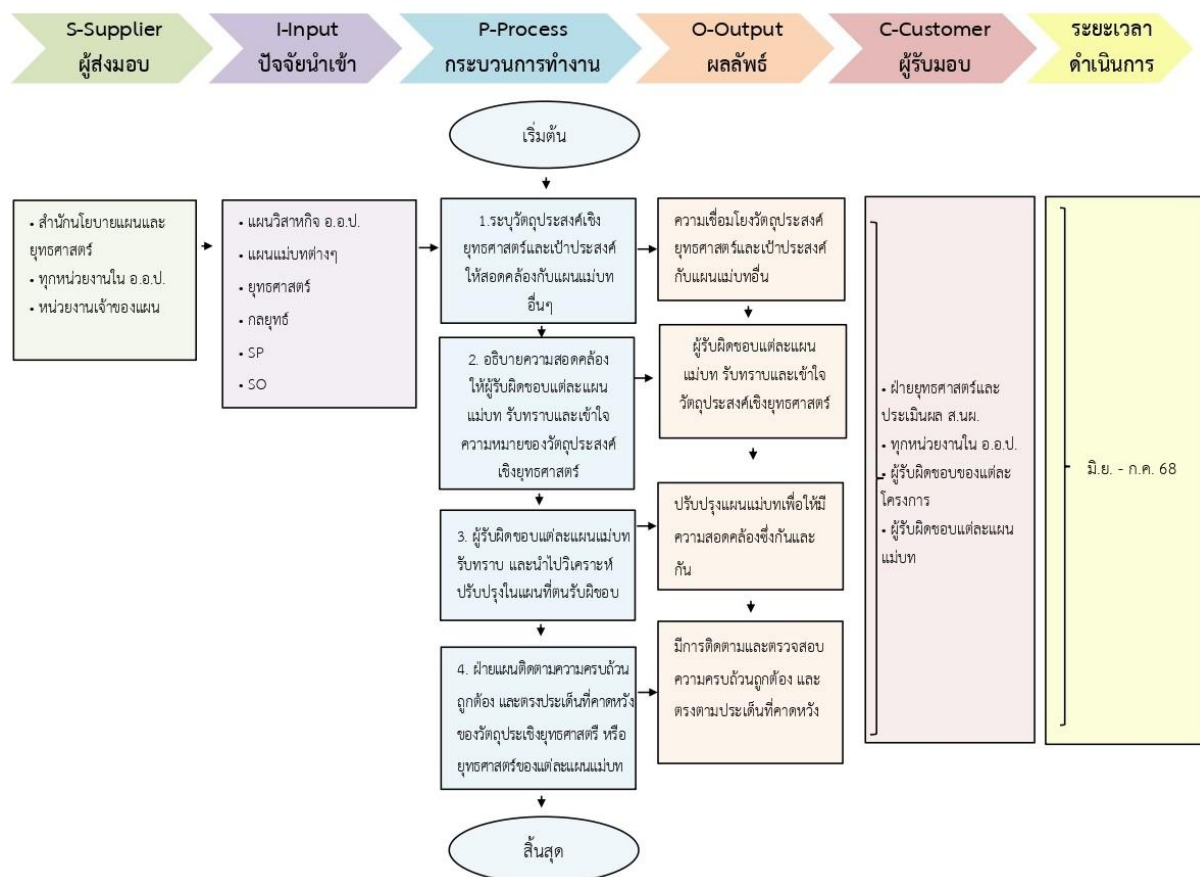
แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



6.6 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

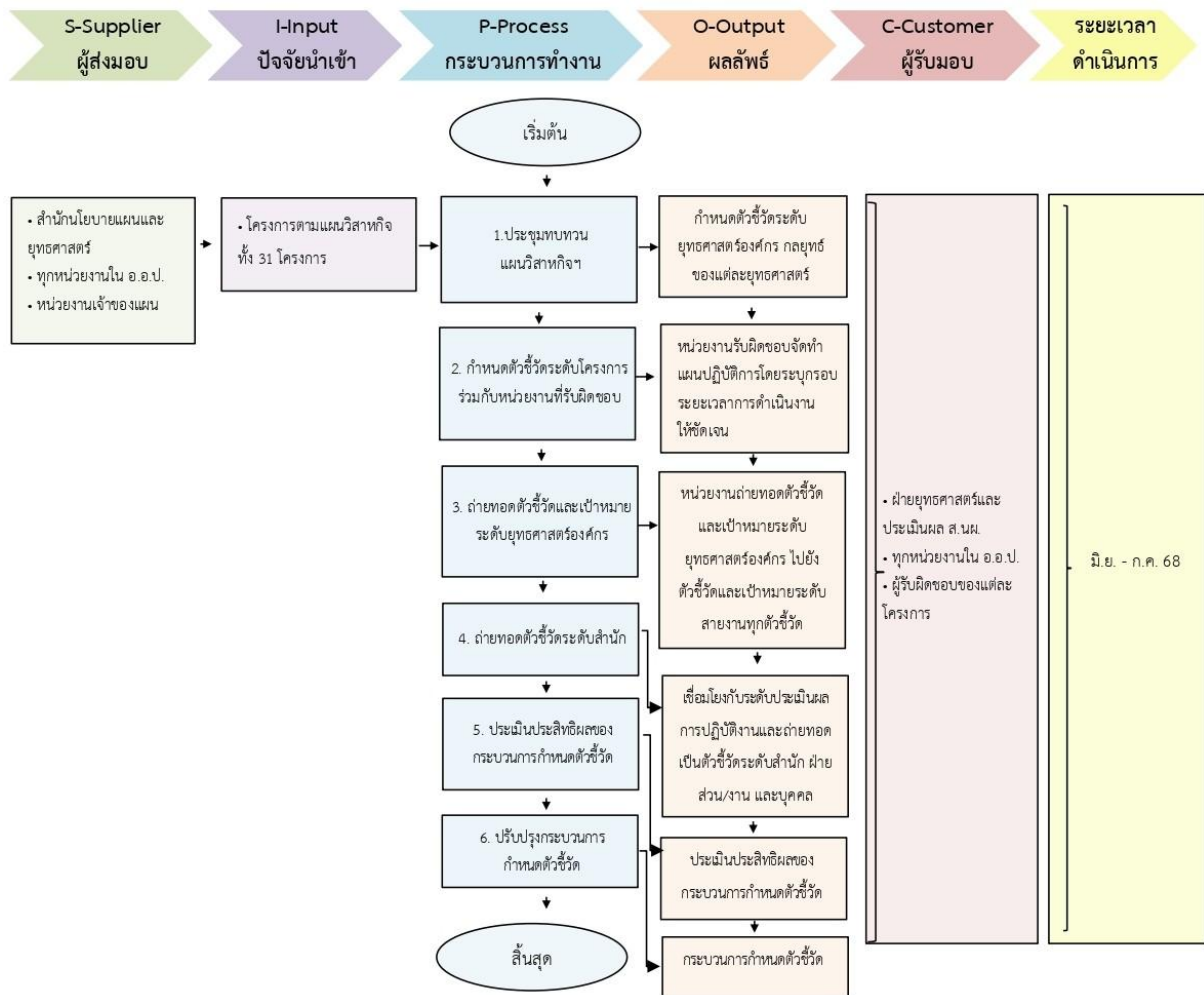
อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประชุมจัดทำความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณา SWOT SC SA CC SP และ SO ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อระบุความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
3. ระบุความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง



6.7 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

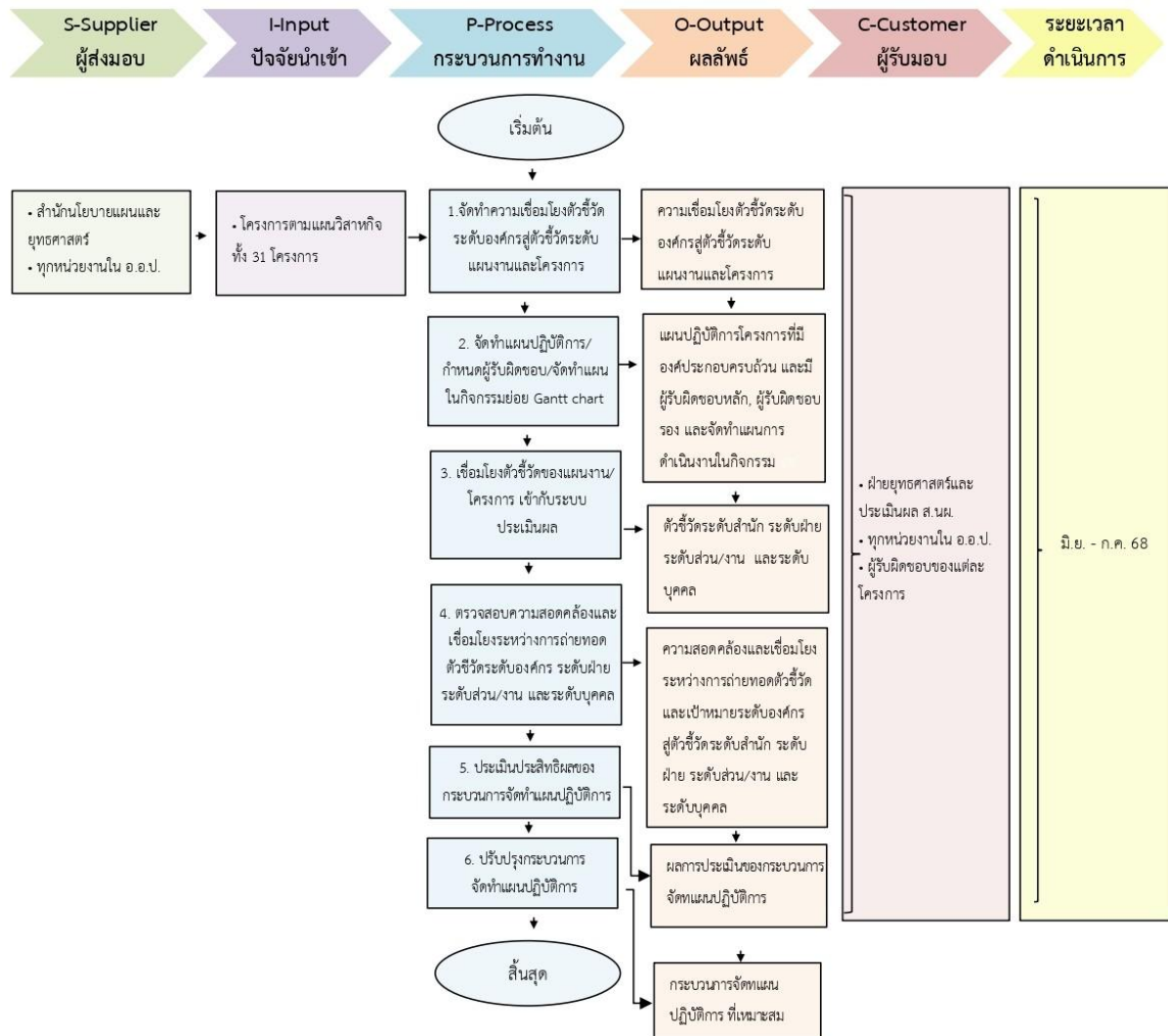
อ.อ.ป. กำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ เพื่อใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการในเชิงผลผลิต (Output) ที่เชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการดังนี้



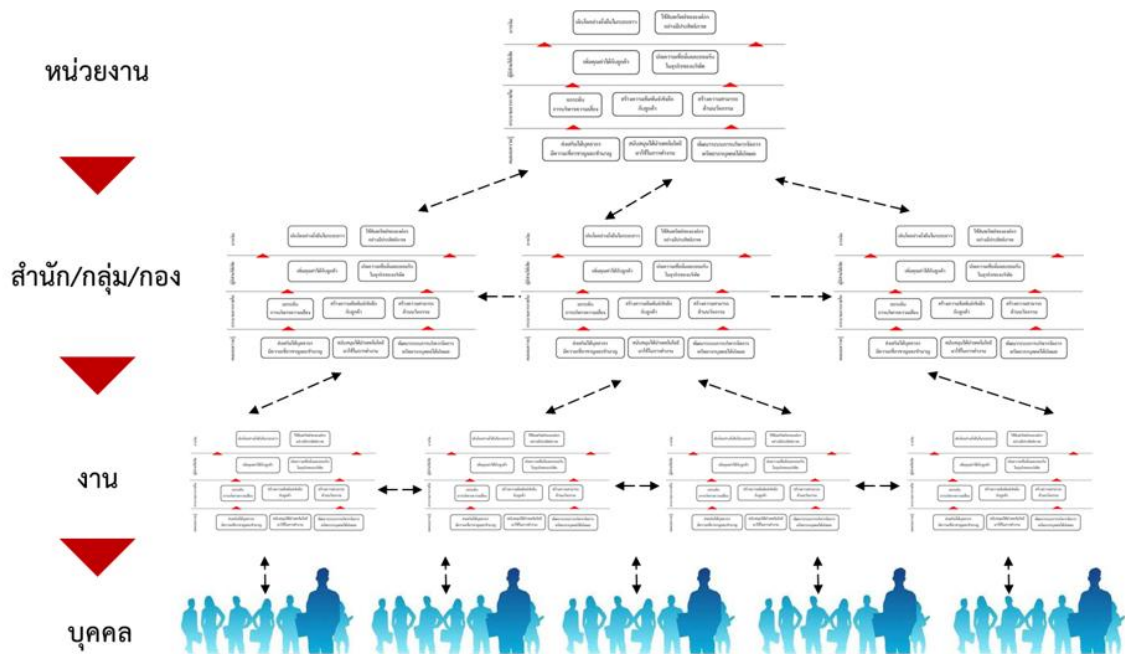
ทั้งนี้ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ จะมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ และโครงการภายใต้กลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์และระบุค่าเป้าหมายในแต่ละระยะ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดระดับโครงการสู่บุคคล เพื่อเป็นการติดตามความสำเร็จของโครงการ

6.8 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการดังนี้



ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจตามโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับ



7.1 ประมาณการทางการเงิน พ.ศ. 2566 - 2570

จากการวิเคราะห์งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ และอัตราส่วนที่สำคัญ พร้อมทั้งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นการสร้างสมดุลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน (Sustainable Stakeholder Balancing) ที่มุ่งหน้าสู่การขยายธุรกิจไปสู่อีกขั้น ไปพร้อม ๆ กับการสร้างผลเชิงบวกต่อชุมชน ท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำ ทำให้ อ.อ.ป. ประมาณการรายงานทางการเงิน โดยมีข้อสมมติฐาน ดังนี้

- 1) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2570 เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี และช่วงปี พ.ศ. 2571 - 2580 เพิ่มขึ้น 3% ต่อปี
- 2) อัตรากำไรส่วนเกิน 19% ต่อปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2580
- 3) สัดส่วนรายได้ที่มาจากเนื้อไม้ต่อรายได้ที่ไม่ได้มาจากเนื้อไม้ ปี พ.ศ. 2566 เป็น 76 : 24 ช่วงปี พ.ศ. 2567 - 2570 เป็น 77 : 23 ช่วงปี พ.ศ. 2569 - 2575 เป็น 78 : 22 และช่วงปี พ.ศ. 2576 - 2580 เป็น 77 : 23
- 4) การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร จำนวน 100 ล้านบาทต่อปี โดยตัดค่าเสื่อมราคา 10 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2580
- 5) ต้นทุนขาย ในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2570 อัตรา 75% ของรายได้จากการขาย และลดลง 1% เหลือ 74% ของรายได้จากการขาย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2571 - 2580
- 6) ค่าใช้จ่ายในการผลิตน้ำยางพารา ในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2570 อัตรา 73% ของรายได้จากการขายน้ำยางพารา และลดลง 1% เหลือ 72% ของรายได้จากการขายน้ำยางพารา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2571 - 2580
- 7) ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ อัตรา 80% ของรายได้จากการให้บริการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2580
- 8) ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาล อัตรา 98% ของรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2580
- 9) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อัตรา 25% ของรายได้อื่น ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2580
- 10) ค่าใช้จ่าย Carbon Credit อัตรา 20% ของรายได้จาก Carbon Credit ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2580
- 11) หุ้นกู้ ESG Bond ประเภท Sustainability-linked bond (SLB) จำนวน 1,000 ล้านบาท อายุ 10 ปี อัตราดอกเบี้ย 4% ต่อปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2571

ทั้งนี้ ได้จัดทำประมาณการรายงานทางการเงินตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570 ตามข้อสมมติฐานข้างต้น ซึ่งในระยะที่ 1 พ.ศ. 2566 - 2570 เป็นช่วงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลิต การสร้างตลาดในกลุ่มลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ การพัฒนา Research & Development การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในด้วยเทคโนโลยี ทำให้มีการกำหนดสัดส่วนรายได้ที่มาจากเนื้อไม้ต่อรายได้ที่ไม่ได้มาจากเนื้อไม้ ตลอดจนการควบคุมต้นทุนขายและสร้าง EBITDA ดังตาราง 6 และงบแสดงฐานะการเงินสามารถรักษาระดับของกระแสเงินสด ดังตาราง 7

	2570		2569		2568		2567		2566	
รายได้										
รายได้ค่าขาย	2,722,150,730.84	78.0%	2,566,329,016.84	78.0%	2,384,998,490.87	77.0%	2,241,707,835.91	77.0%	2,075,994,997.27	76.0%
รายได้ผลิตน้ำมันพารา	244,295,578.41	7.0%	230,311,578.43	7.0%	247,792,051.00	8.0%	232,904,710.22	8.0%	245,841,512.83	9.0%
รายได้จากการให้บริการ	52,349,052.52	1.5%	49,352,481.09	1.5%	46,461,009.56	1.5%	29,113,088.78	1.0%	27,315,723.65	1.0%
รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาล	244,295,578.41	7.0%	230,311,578.43	7.0%	247,792,051.00	8.0%	262,017,799.00	9.0%	273,157,236.48	10.0%
รายได้อื่นๆ	209,396,210.06	6.0%	197,409,924.37	6.0%	154,870,031.87	5.0%	145,565,443.89	5.0%	109,262,894.59	4.0%
รายได้จาก Carbon Credit	17,449,684.17	0.5%	16,450,827.03	0.5%	15,487,003.19	0.5%	-	0.0%	-	0.0%
รวมรายได้	3,489,936,834.41	100.0%	3,290,165,406.21	100.0%	3,097,400,637.49	100.0%	2,911,308,877.81	100.0%	2,731,572,364.83	100.0%
ค่าใช้จ่าย										
ต้นทุนขาย	2,041,613,048.13	58.5%	1,924,746,762.63	58.5%	1,788,748,868.15	57.8%	1,681,280,876.94	57.8%	1,556,996,247.95	57.0%
ค่าใช้จ่ายผลิตน้ำมันพารา	178,335,772.24	5.1%	168,127,452.26	5.1%	180,888,197.23	5.8%	170,020,438.46	5.8%	179,464,304.37	6.6%
ค่าใช้จ่ายจากการให้บริการ	41,879,242.01	1.2%	39,481,984.87	1.2%	37,168,807.65	1.2%	23,290,471.02	0.8%	21,852,578.92	0.8%
ค่าใช้จ่ายจากการขาย	69,798,736.69	2.0%	65,803,308.12	2.0%	61,948,012.75	2.0%	58,226,177.56	2.0%	54,631,447.30	2.0%
ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป	587,087,998.54	16.8%	559,131,427.18	17.0%	532,506,121.12	17.2%	507,148,686.78	17.4%	482,998,749.32	17.7%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาล	239,409,666.84	6.9%	225,705,346.87	6.9%	242,836,209.98	7.8%	256,777,443.02	8.8%	267,694,091.75	9.8%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	76,000,000.00	2.2%	66,000,000.00	2.0%	56,000,000.00	1.8%	46,000,000.00	1.6%	36,000,000.00	1.3%
ค่าใช้จ่ายอื่น	205,208,285.86	5.9%	193,461,725.89	5.9%	151,772,631.24	4.9%	142,654,135.01	4.9%	107,077,636.70	3.9%
ค่าใช้จ่าย Carbon Credit	3,489,936.83	0.1%	3,290,165.41	0.1%	3,097,400.64	0.1%	-	0.0%	-	0.0%
รวมค่าใช้จ่าย	3,442,822,687.15	98.7%	3,245,748,173.22	93.0%	3,054,966,248.76	87.5%	2,885,398,228.80	82.7%	2,706,715,056.31	77.6%
กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน	47,114,147.26	1.4%	44,417,232.98	1.3%	42,434,388.73	1.2%	25,910,649.01	0.7%	24,857,308.52	0.7%
EBITDA	123,114,147.26	3.5%	110,417,232.98	3.4%	98,434,388.73	3.2%	71,910,649.01	2.5%	60,857,308.52	2.2%

ตาราง 1 ประมาณการงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570

	2570		2569		2568		2567		2566	
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	161,958,624.52	2.2%	86,218,504.87	1.2%	83,663,500.05	1.2%	119,207,328.89	1.8%	214,872,418.30	3.4%
ลูกหนี้การค้า	150,405,297.73	2.0%	143,243,140.70	2.0%	136,422,038.76	2.0%	129,925,751.20	2.0%	108,271,459.33	1.7%
สินค้าคงเหลือ	224,026,180.48	3.0%	213,358,267.12	3.0%	203,198,349.64	3.0%	193,522,237.75	3.0%	175,929,307.05	2.8%
สินทรัพย์ชีวภาพหมุนเวียน	76,987,263.02	1.0%	73,321,202.88	1.0%	69,829,717.02	1.0%	66,504,492.40	1.0%	63,337,611.81	1.0%
พัสดุดังกล่าว	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	250,000,000.00	3.4%	250,000,000.00	3.5%	200,000,000.00	3.0%	150,000,000.00	2.3%	150,000,000.00	2.4%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	12,000,000.00	0.2%	12,000,000.00	0.2%	12,000,000.00	0.2%	12,000,000.00	0.2%	12,000,000.00	0.2%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	876,377,365.74	11.8%	779,141,115.56	11.0%	706,113,605.47	10.4%	672,159,810.24	10.3%	725,410,796.50	11.5%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เงินลงทุนระยะยาว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	12,916,631.46	0.2%	12,916,631.46	0.2%	12,916,631.46	0.2%	12,916,631.46	0.2%	12,916,631.46	0.2%
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	80,000,000.00	1.1%	80,000,000.00	1.1%	80,000,000.00	1.2%	80,000,000.00	1.2%	80,000,000.00	1.3%
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	9,291,246.16	0.1%	9,291,246.16	0.1%	9,291,246.16	0.1%	9,291,246.16	0.1%	9,291,246.16	0.1%
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และสวนป่า	2,606,215,631.00	35.1%	2,586,215,631.00	36.6%	2,566,215,631.00	37.9%	2,546,215,631.00	39.1%	2,526,215,631.00	40.0%
สินทรัพย์สิทธิการซื้อ	64,561,005.27	0.9%	64,561,005.27	0.9%	64,561,005.27	1.0%	64,561,005.27	1.0%	64,561,005.27	1.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	15,487,343.22	0.2%	15,487,343.22	0.2%	15,487,343.22	0.2%	15,487,343.22	0.2%	15,487,343.22	0.2%
สินทรัพย์ชีวภาพไม่หมุนเวียน	3,745,918,965.94	50.5%	3,519,922,824.71	49.8%	3,304,688,404.48	48.9%	3,099,703,242.37	47.7%	2,875,907,849.87	45.5%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	4,730,036.59	0.1%	4,730,036.59	0.1%	4,730,036.59	0.1%	4,730,036.59	0.1%	4,730,036.59	0.1%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	6,539,120,859.64	88.2%	6,293,124,718.41	89.0%	6,057,890,298.18	89.6%	5,832,905,136.07	89.7%	5,589,109,743.57	88.5%
รวมสินทรัพย์	7,415,498,225.39	100.0%	7,072,265,833.97	100.0%	6,764,003,903.66	100.0%	6,505,064,946.31	100.0%	6,314,520,540.07	100.0%
หนี้สินหมุนเวียน										
เจ้าหนี้การค้า	100,000,000.00	1.3%	100,000,000.00	1.4%	100,000,000.00	1.5%	100,000,000.00	1.5%	100,000,000.00	1.6%
เจ้าหนี้อื่น	18,000,000.00	0.2%	18,000,000.00	0.3%	18,000,000.00	0.3%	18,000,000.00	0.3%	18,000,000.00	0.3%
หนี้สินของสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายใน	24,878,929.78	0.3%	24,878,929.78	0.4%	24,878,929.78	0.4%	24,878,929.78	0.4%	24,878,929.78	0.4%
เงินรับล่วงหน้าระยะสั้น	15,000,000.00	0.2%	15,000,000.00	0.2%	15,000,000.00	0.2%	15,000,000.00	0.2%	15,000,000.00	0.2%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%
ภาระหนี้สินผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%	20,000,000.00	0.3%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	197,878,929.78	2.7%	197,878,929.78	2.8%	197,878,929.78	2.9%	197,878,929.78	3.0%	197,878,929.78	3.1%
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
หนี้สินตามสัญญาเช่า	40,000,000.00	0.5%	40,000,000.00	0.6%	40,000,000.00	0.6%	40,000,000.00	0.6%	40,000,000.00	0.6%
เงินรับล่วงหน้าระยะยาว	1,325,205,212.37	17.9%	1,075,205,212.37	15.2%	825,205,212.37	12.2%	625,205,212.37	9.6%	475,205,212.37	7.5%
รายการรอการรับรู้	599,459,672.66	8.1%	585,475,672.68	8.3%	602,956,145.25	8.9%	617,181,893.25	9.5%	628,321,330.73	10.0%
โบนัสค้างจ่าย	183,030,422.40	2.5%	168,896,178.22	2.4%	155,571,008.33	2.3%	142,840,691.71	2.2%	135,067,497.01	2.1%
เงินค้ำนำส่งคลัง	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ภาระหนี้สินผลประโยชน์ระยะยาวหลังออก	322,237,265.00	4.3%	314,237,265.00	4.4%	306,237,265.00	4.5%	298,237,265.00	4.6%	290,237,265.00	4.6%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	200,000,000.00	2.7%	190,000,000.00	2.7%	180,000,000.00	2.7%	170,000,000.00	2.6%	160,000,000.00	2.5%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	2,669,932,572.43	36.0%	2,373,814,328.28	33.6%	2,109,969,630.95	31.2%	1,893,465,062.33	29.1%	1,728,831,305.11	27.4%
รวมหนี้สิน	2,867,811,502.21	38.7%	2,571,693,258.06	36.4%	2,307,848,560.73	34.1%	2,091,343,992.11	32.1%	1,926,710,234.89	30.5%
ส่วนของผู้ถือหุ้น										
ทุนประเดิมจากรัฐบาล	10,000,000.00	0.1%	10,000,000.00	0.1%	10,000,000.00	0.1%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%
ทุนสำรอง	10,319,839.46	0.1%	10,319,839.46	0.1%	10,319,839.46	0.2%	10,319,839.46	0.2%	10,319,839.46	0.2%
กำไรสะสมจัดสรรแล้วสำรองธรรมดา	470,182,576.51	6.3%	470,182,576.51	6.6%	470,182,576.51	7.0%	470,182,576.51	7.2%	470,182,576.51	7.4%
กำไรสะสมจัดสรรแล้วสำรองบำรุงสวัสดิการ	8,736,387.60	0.1%	8,736,387.60	0.1%	8,736,387.60	0.1%	8,736,387.60	0.1%	8,736,387.60	0.1%
กำไรสะสมจัดสรรแล้วสำรองโครงการปลูก	888,082,498.01	12.0%	888,082,498.01	12.6%	888,082,498.01	13.1%	888,082,498.01	13.7%	888,082,498.01	14.1%
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร	3,160,365,421.59	42.6%	3,113,251,274.33	44.0%	3,068,834,041.35	45.4%	3,026,399,652.61	46.5%	3,000,489,003.60	47.5%
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	4,547,686,723.17	61.3%	4,500,572,575.91	63.6%	4,456,155,342.93	65.9%	4,413,720,954.19	67.9%	4,387,810,305.18	69.5%
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	7,415,498,225.39	100.0%	7,072,265,833.97	100.0%	6,764,003,903.66	100.0%	6,505,064,946.31	100.0%	6,314,520,540.07	100.0%

ตาราง 2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570

ส่งผลให้อัตราส่วนทางการเงินยังคงอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้ ดังตาราง 8

อัตราส่วน	หน่วย	2570	2569	2568	2567	2566
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	4.43	3.94	3.57	3.40	3.67
อัตราภาระหนี้ของสินค้า	วัน	28.9	29.2	29.9	29.7	29.1
อัตราภาระหนี้ของลูกค้าการค้า	วัน	19.4	19.6	20.1	19.1	17.2
อัตราภาระหนี้ของสินทรัพย์ถาวร	เท่า	0.54	0.53	0.52	0.51	0.50
อัตราภาระหนี้ของสินทรัพย์ทั้งหมด	เท่า	0.48	0.48	0.47	0.45	0.44
หนี้สินรวมต่อสินทรัพย์	เท่า	0.39	0.36	0.34	0.32	0.31
อัตรากำไร	ร้อยละ	3.53%	3.36%	3.18%	2.47%	2.23%
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม	ร้อยละ	1.66%	1.56%	1.46%	1.11%	0.96%
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	2.71%	2.45%	2.21%	1.63%	1.39%

ตาราง 3 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570

บทที่ 8

การบริหารความเสี่ยง

8.1 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร

คำจำกัดความ

1. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ ขององค์กร
2. ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หรือ ค่าที่ลดลงจาก Risk Appetite แต่องค์กรยังยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ยง

อ.อ.ป. กำหนดประเภทของความเสี่ยง เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบหรือ กระบวนการต่าง ๆ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของ ตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก การละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ องค์กร

8.2 Risk Appetite Statement

SO	Appetite Statement	Stakeholder
SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล	อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างสมดุล และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยยอมรับความเสี่ยงทางการเงิน ภายใต้การประเมินอย่างเหมาะสม ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - พันธมิตรด้านแรงงานสวนป่า - ชุมชนและสังคม - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
SO2 เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน	อ.อ.ป. ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวในการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการทำงานตลอด Value ภายใต้การประเมินความเหมาะสมของการทำงานตามระบบ EVM	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - พันธมิตรด้านแรงงานสวนป่า - ชุมชนและสังคม - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน	อ.อ.ป. มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวในการลงทุนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ภายใต้การประเมินความเหมาะสมของการทำงานตามระบบ EVM	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - พันธมิตรด้านแรงงานสวนป่า - ชุมชนและสังคม - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ
SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน	อ.อ.ป. ให้ความสำคัญด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กร โดยการส่งเสริมในการบริหารจัดการความยั่งยืน	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ

8.3 Corporate Risk Appetite / Risk Tolerance

การกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนวิสาหกิจ	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk)	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนงาน/โครงการที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้าง ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนงาน/โครงการที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

การกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ระดับองค์กร

1. กรณีแผนงาน/ โครงการต่าง ๆ ที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น ค่า RA คือ ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ

2. กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น และถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล การดำเนินงานระหว่าง กระบวนการคลังกับ อ.อ.ป. ค่า RA คือ ค่าระดับ 3 ของแผนงาน/โครงการ นั้น ๆ

อ.อ.ป. กำหนด RT ระดับองค์กร ดังนี้

1. กรณีแผนงาน/ โครงการต่าง ๆ ที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น ค่า RT คือ ค่าที่ลดลงของเป้าหมายที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้

2. กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น และถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง กระบวนการคลังกับ อ.อ.ป. ค่า RT คือ ค่าระดับ 2 ของแผนงาน/โครงการ ที่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง กระบวนการคลังกับ อ.อ.ป.

บทที่ 9

กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

และปรับเปลี่ยนแผนงาน

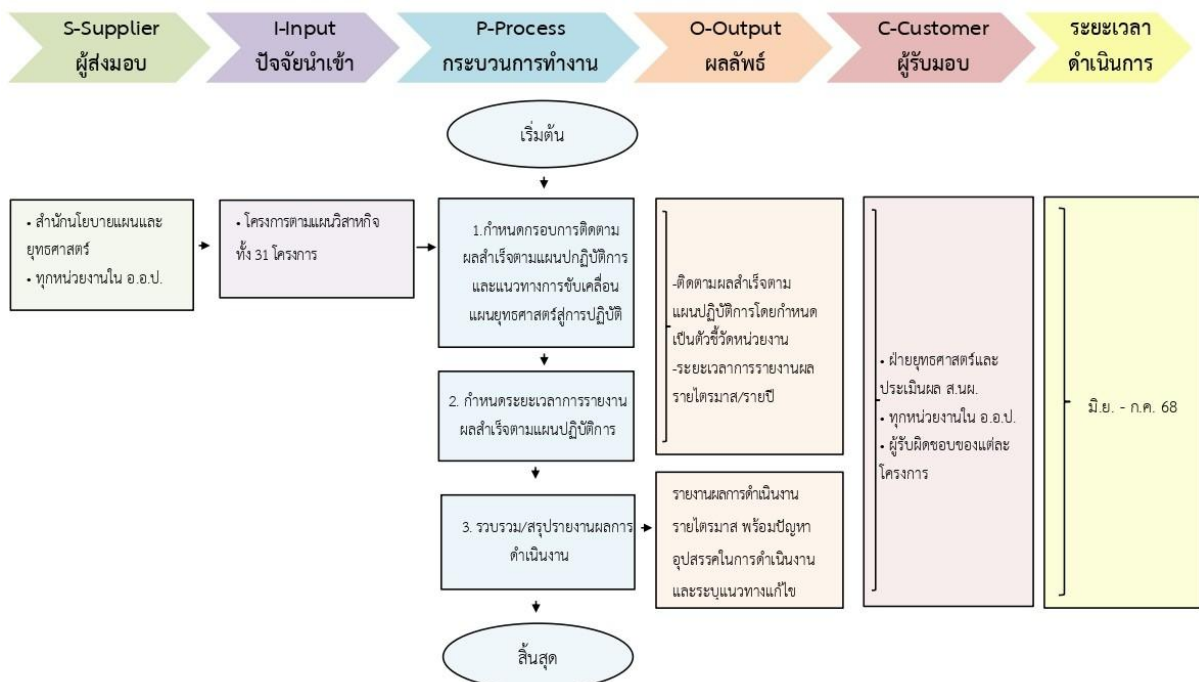
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่จะผลักดันไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการติดตามผลสำเร็จการดำเนินงาน คือ

1) จัดประชุมสื่อสารแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ไปสู่การปฏิบัติ และการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

2) สร้างระบบการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน โดยมีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การกำหนดกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ โดยมีการทบทวนกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พิจารณาร่วมกับเกณฑ์ SE-AM ด้านการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจต่อบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ การรับรู้เป้าหมายความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและกรอบระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

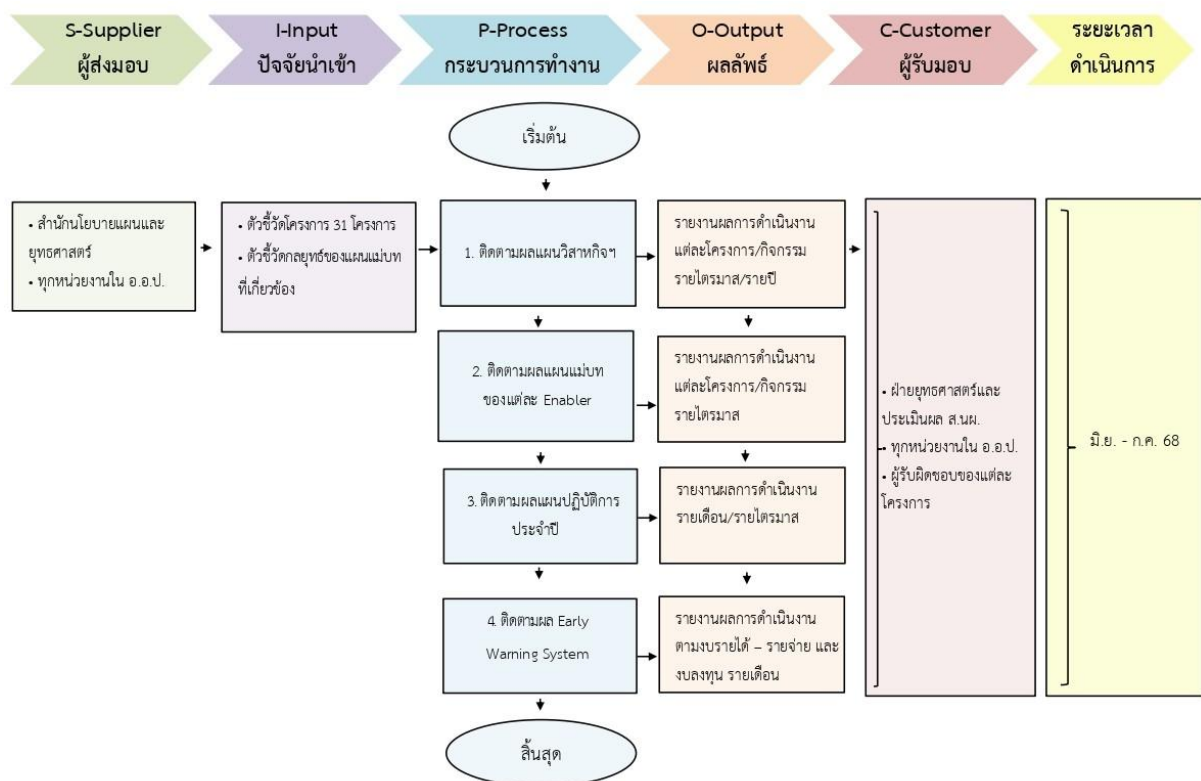


กระบวนการที่ 2 การกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม และกรอบเวลา
ในการดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีการกำหนดประเภท ประเด็นที่ต้องติดตาม ความถี่ในการติดตามผลการดำเนินงาน
ดังนี้

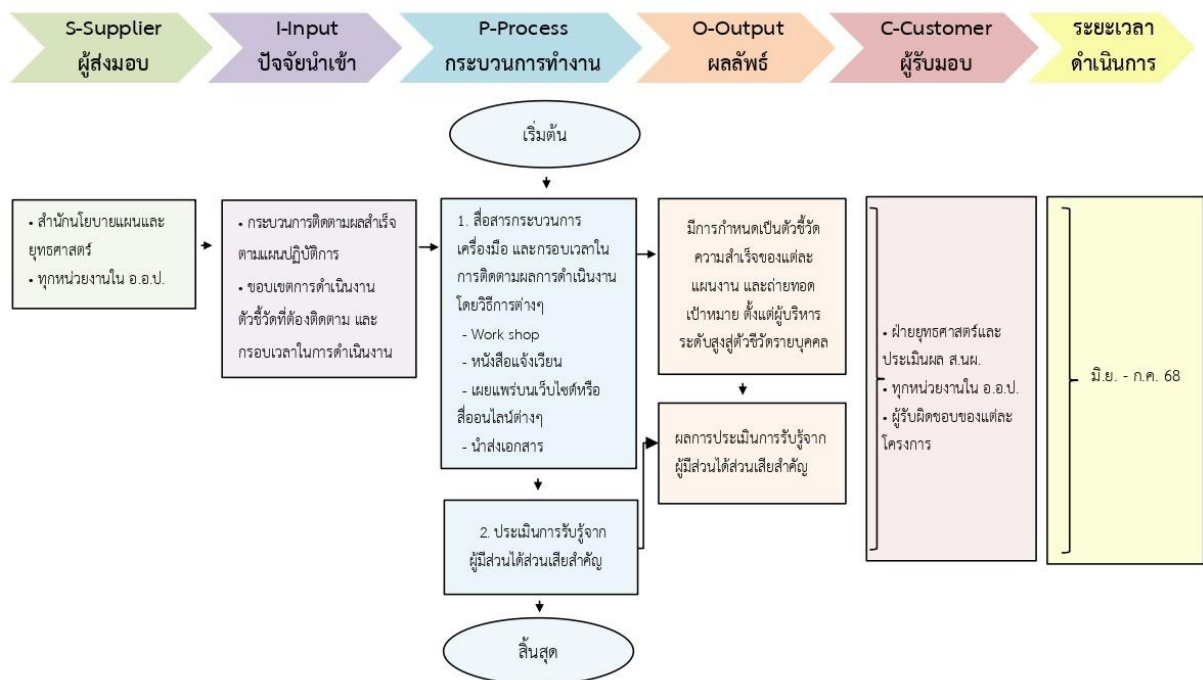
แผน	ประเด็นการติดตามผล	ความถี่	ผู้ให้ความ เห็นชอบ
แผนวิสาหกิจฯ	- เป้าหมายในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม	รายไตรมาส	คณะกรรมการ ของ อ.อ.ป.
แผนแม่บท ของแต่ละ Enabler	- เป้าหมายในแต่ละโครงการ/กิจกรรม	รายไตรมาส	คณะอนุกรรมการ ที่เกี่ยวข้อง
แผนปฏิบัติการ ประจำปี	- เป้าหมายตามแผนงบรายได้-รายจ่าย (การคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้าน การเงิน) - เป้าหมายตามแผนงบลงทุน - เป้าหมายในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม	รายเดือน รายไตรมาส	คณะกรรมการ ของ อ.อ.ป.
Early Warning System	- เป้าหมายตามแผนงบรายได้-รายจ่าย - เป้าหมายตามแผนงบลงทุน	รายเดือน	คณะกรรมการ ของ อ.อ.ป.

โดยในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพนั้น อ.อ.ป. ได้มีการถ่ายทอดเป้าหมาย และกำหนด
หน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติการและการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัดที่ชัดเจน
รายละเอียดดังนี้



กระบวนการที่ 3 กระบวนการสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน

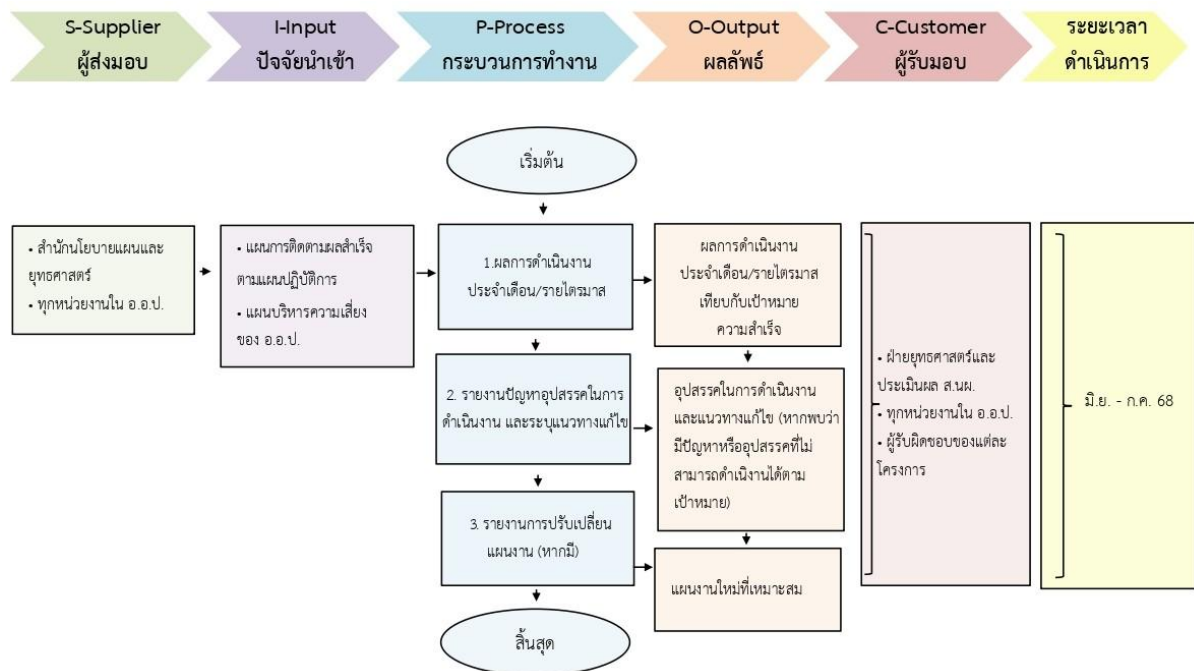
อ.อ.ป. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละแผนงาน และถ่ายทอดเป้าหมาย ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง จนถึงการถ่ายทอดไปสู่ระดับหน่วยงาน และหน่วยงานผู้รับผิดชอบถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลตามลำดับ โดยมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ เครื่องมือในการติดตาม และกำหนดกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานรับทราบโดยชัดเจนตามกระบวนการที่ 2



กระบวนการที่ 4 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

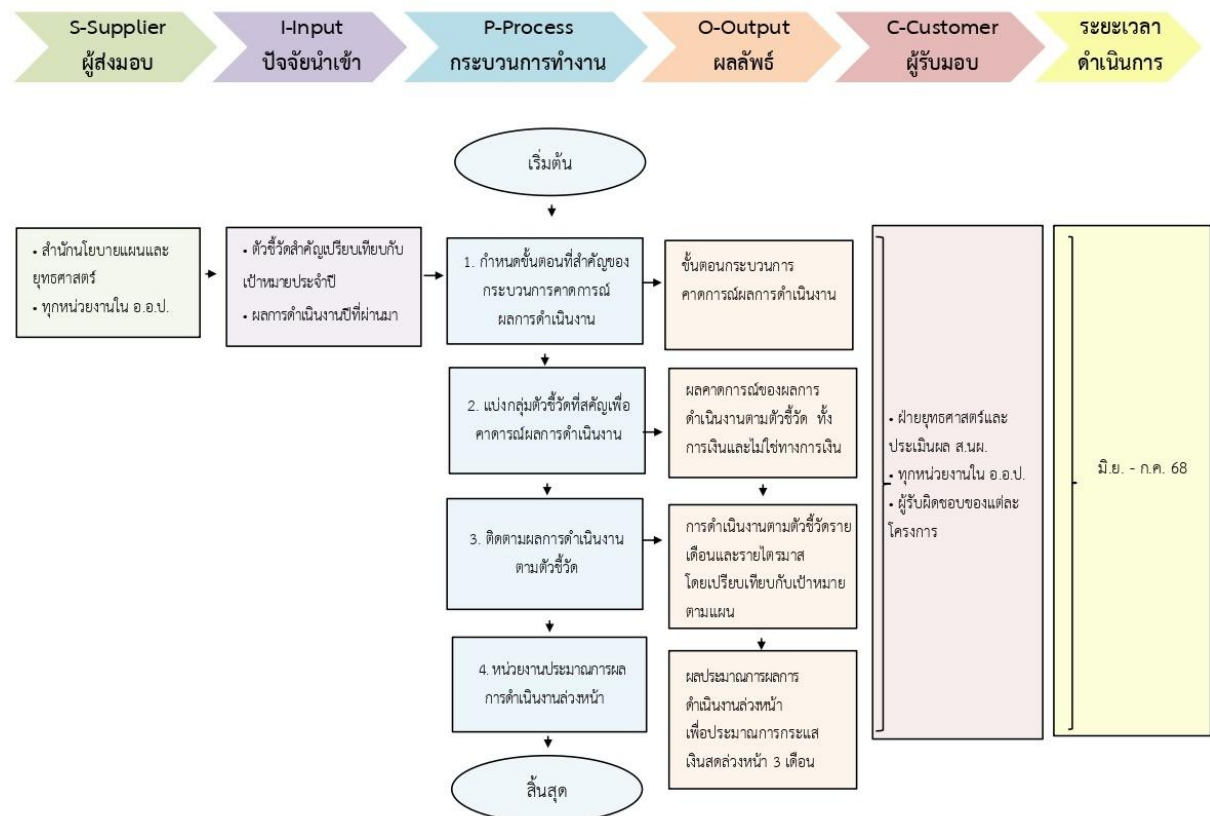
อ.อ.ป. มีการแจ้งเวียนให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามประเภทของงาน และมีการระบุกำหนดการรายงานผลการดำเนินงาน ที่ชัดเจนในแต่ละแผนงาน ตามขั้นตอนที่ 2 โดยหน่วยงานจะต้องรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับ แผนงานและโครงการให้ผู้อำนวยการทราบและพิจารณา โดยรายงานผลในประเด็น

1. ผลการดำเนินงานประจำเดือน/ รายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายความสำเร็จ
2. รายงานปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และระบุแนวทางแก้ไข (หากหน่วยงานพบว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย)
3. รายงานการปรับเปลี่ยนแผนงาน (หากมี)



กระบวนการที่ 5 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเป็นการคาดการณ์ผลของตัวชี้วัดสำคัญ โดยจะเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้



1. แบ่งกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดสำคัญด้านการเงิน เช่น การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผนรายได้-รายจ่าย การกำหนดเป้าหมายจากแผนการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. และมีการรายงานผลการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. เป็นรายเดือน และการคาดการณ์กำไรสุทธิรายไตรมาส

1.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดสำคัญที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี

2. กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรายเดือนและรายไตรมาส โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผน

3. กำหนดให้หน่วยงานประมาณการผลการดำเนินงานล่วงหน้า โดยเฉพาะผลการผลิต - จำหน่ายสินค้าที่สำคัญ เพื่อประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า 3 เดือน และรายงานความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน รายงานต่อผู้อำนวยการ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการของ อ.อ.ป.ตามลำดับขั้น โดยมีขั้นตอนของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูล (Data Collection) ที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่มุ่งเน้นความถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล
2. ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผ่านมา จากนั้นดำเนินการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี

3. ดำเนินการคาดการณ์ (Forecasting)
4. ติดตามผลการดำเนินงาน และการคาดการณ์ผล (Continuous Monitoring & updating)

กรณีที่ผลการคาดการณ์จะเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีงบประมาณ จะต้องติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปีงบประมาณ ส่วนในกรณีที่ผลการคาดการณ์จะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีงบประมาณ (ในกรณีที่ผลการคาดการณ์ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด) อ.อ.ป. จะให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบทบทวนขั้นตอนการดำเนินงาน และวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด จากนั้นจะต้องมีการปรับกลยุทธ์/ปรับปรุงแผนการดำเนินการระหว่างปี เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปีงบประมาณ

กระบวนการที่ 6 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน เมื่อสถานการณ์ปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1. กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานของ อ.อ.ป. เป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที (กรณีตามปกติและสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป อ.อ.ป. มีการกำหนดเกณฑ์ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ เป็น 2 กรณี ดังนี้

1.1 กรณีที่ 1 การปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ปกติ

หากผลการคาดการณ์การดำเนินงานที่ตัวชี้วัดจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากเกินไป/ สูงกว่าเป้าหมายมากเกินไป) อ.อ.ป. จะให้หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัด ทบทวนแผนปฏิบัติการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และจัดทำแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน/ ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน จากนั้นให้ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ต่อไป

1.2 กรณีที่ 2 การปรับเปลี่ยนแผนงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กรณีที่มีสถานการณ์ภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงาน เป็นสถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดได้ทันกาล อ.อ.ป. จะให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เสนอต่อผู้อำนวยการ อ.อ.ป./ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง/ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. เห็นชอบตามลำดับจากนั้นจะถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ต่อไป

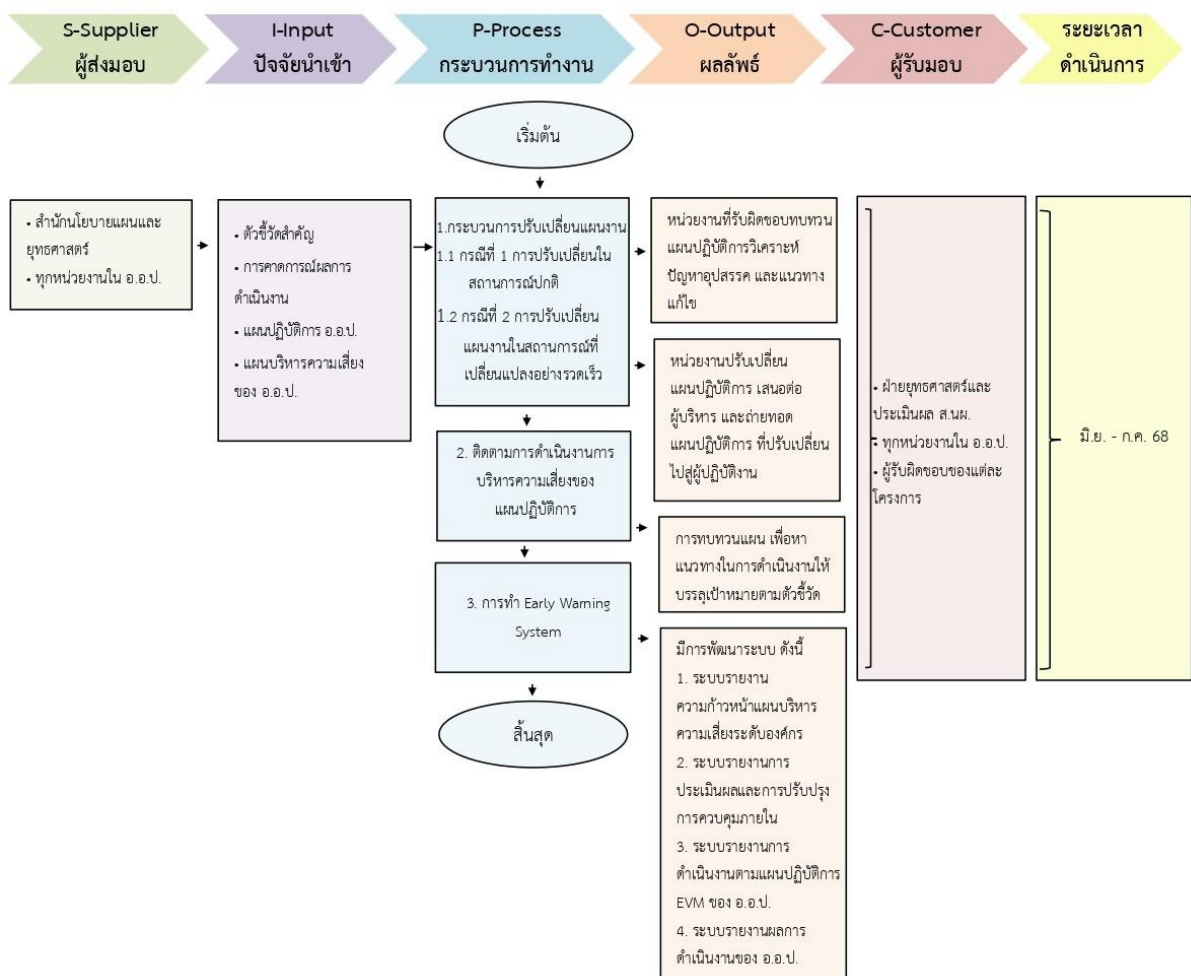
2. ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ควบคู่กับแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี โดยเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงอยู่เสมอ เมื่อมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะควบคุมไม่ได้ ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดต่อไป

3. มีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย โดยในปีงบประมาณ 2566 อ.อ.ป. ได้พัฒนาโครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยพัฒนาระบบ

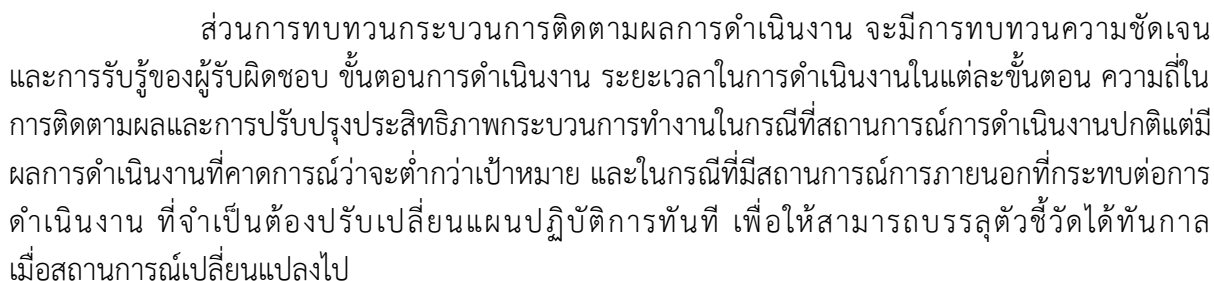
1. ระบบรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ประเมินเป็นรายไตรมาส)
2. ระบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ประเมินเป็นรายปี/ รายงานผลการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส)
3. ระบบรายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ EVM ของ อ.อ.ป.
4. ระบบรายงานผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

โดยโครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่เหมาะสม ง่ายต่อการเข้าถึงเนื้อหา และอยู่ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศ (Application) ภายในที่สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
2. เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบให้สามารถรองรับการแสดงผลข้อมูลต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. บนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Devices) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดี ง่ายต่อการใช้งาน
3. เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (Web Application) ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลและให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ของ อ.อ.ป.
4. เพื่อจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดในระดับองค์กร
5. เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
6. เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (Risk Management) โดยเป็นระบบการจัดเก็บข้อมูลตามความเสี่ยงที่ได้มีการระบุไว้เฉพาะสำหรับ อ.อ.ป.
7. เพื่อให้มีการแจ้งเตือน/แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Resource Early Warning System) โดยมีรูปแบบและการแสดงผลที่ชัดเจนผ่านระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มช่องทางในการนำเสนอรายงานสำหรับผู้บริหาร/ ผู้ที่เกี่ยวข้อง



ในระหว่างปีงบประมาณ และสิ้นปีงบประมาณ อ.อ.ป. จะมีการประเมินผลการดำเนินงานตามความถี่การติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน และมีการทบทวนกระบวนการติดตามว่ามีความเพียงพอหรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีงบประมาณถัดไป





**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**



0-2282-3243
www.fio.co.th
fiocenter@gmail.com