



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

แผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ระยะ

5 ปี

(พ.ศ. 2566 – 2570)

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567

ผ่านความเห็นชอบจาก สมว.ทส.

เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2567

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อบูรณาการการจัดการองค์การอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ รวมถึงบทบาทในการพัฒนาสวนป่า เศรษฐกิจ อุตสาหกรรมไม้ การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทาง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

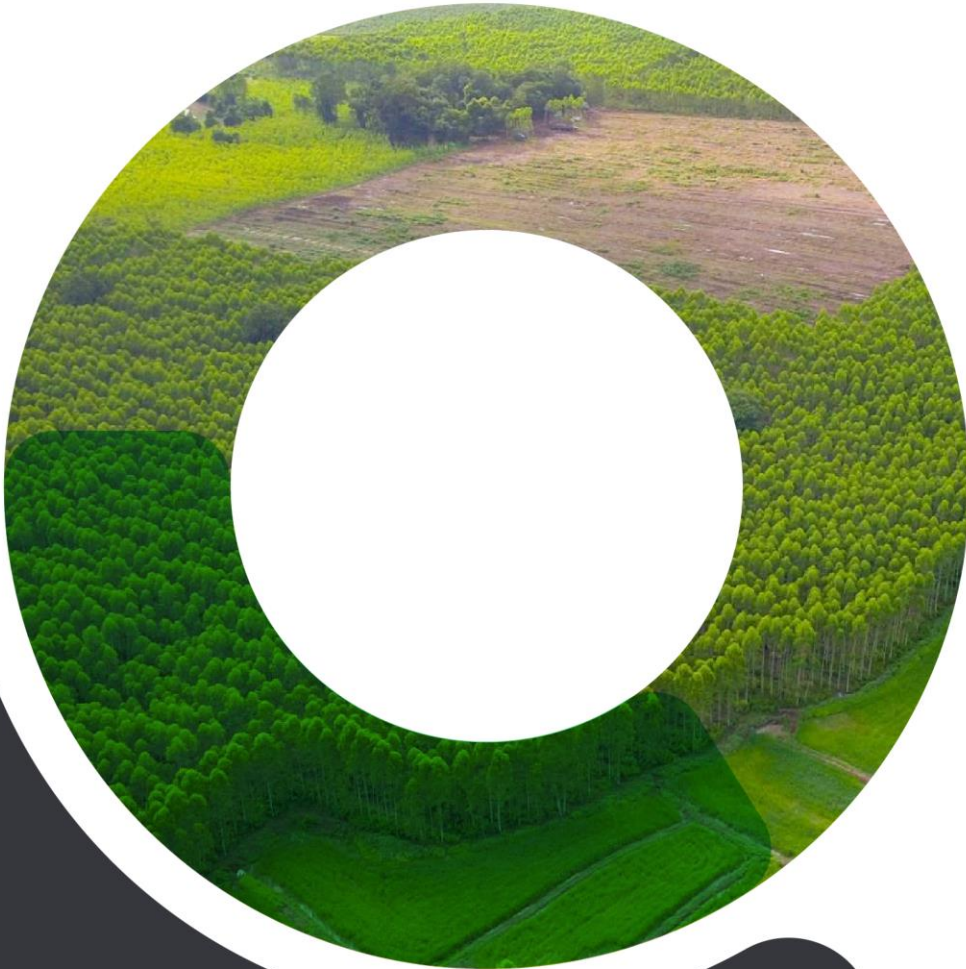
การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) นโยบายและ แผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากคณะผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนวิสาหกิจองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) จะเป็นประโยชน์ต่อ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการการทำงาน ด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน ขับเคลื่อน สู่เป้าหมาย “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

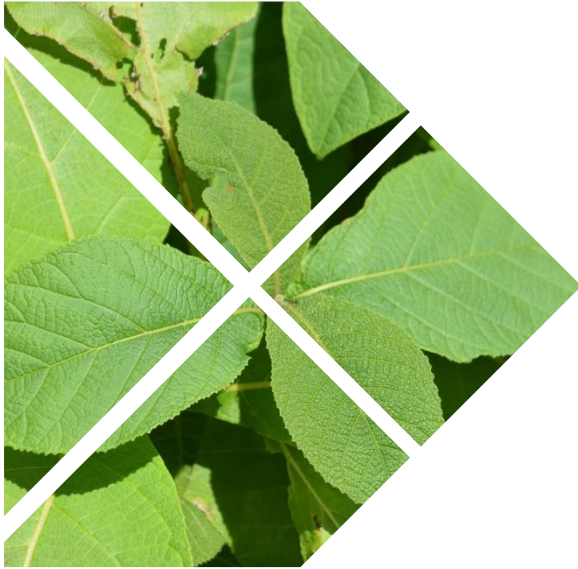


องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization



บทสรุป ผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหาร



พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) มาตรา 22 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ ตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยอย่างน้อย ให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model (การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว หรือ Bio-Circular-Green-Economy) และสร้างความสมดุลของการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ทั้งในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจและในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์เชิงรุก และการจัดทำวิสัยทัศน์ ที่มุ่งเน้นการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำและมุ่งหน้าสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ให้แก่องค์กร ไปพร้อม ๆ 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 และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่มูลค่า ตลอดจนเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีความปลอดภัยด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

วิสัยทัศน์

สร้างสรรคสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)

- **สร้างสรรคสวนป่าเศรษฐกิจ:** การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรคผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **ความยั่งยืน:** แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

โดยมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ คือ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรคสวนป่าเศรษฐกิจ	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	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ



เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์บรรลุได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทบทวนใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมไม้และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

วิเคราะห์จากจุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และ TOWS Matrix โดยพิจารณาในประเด็น ที่ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูง ผลตอบแทนต่ำ กระบวนการทำงานตลอด Value Chain ยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้ผลผลิต/ไร่ ไม่เป็นไปตามเป้า มีค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าสูง ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ การตลาดยังไม่ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการมีคู่แข่งสินค้าทดแทนไม้ สามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- SC1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลง
- SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value Chain
- SC3 การเพิ่มความสามารถในการทำการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

พิจารณาจากการบริหารจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าขนาดใหญ่ มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล และสามารถดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจเพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ และโอกาสในการจำหน่ายสินค้าตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) ที่จะทำให้อ.อ.ป. สามารถประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันได้ โดยสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- SA1 การผลิตสินค้าสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- SA2 การดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมการบริการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ ด้วยเครื่องมือ VRIO โดยสามารถกำหนดความสามารถพิเศษองค์กรได้ ดังนี้

- CC1 บริหารจัดการสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- CC2 บริหารจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจเพื่อการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER
- FCC การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร จนนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ที่เป็นการกำหนดตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องบรรลุที่สุดคล้อยกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น กลาง และระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน โดยกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 2566 – 2567	เป็นต้นแบบในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล
ระยะที่ 2 2568 – 2569	สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรตลอด Value Chain
ระยะที่ 3 2570	การจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

SO1 ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์

- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากลทุกภูมิภาค
- พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผลผลิต/หน่วย เพิ่มขึ้น)

SO2 มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า
- จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น

SO3 มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต
- การเพิ่มขึ้นของ EBITDA

SO4 มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน

เป้าประสงค์

- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี
- การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 30 โครงการ ดังนี้

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

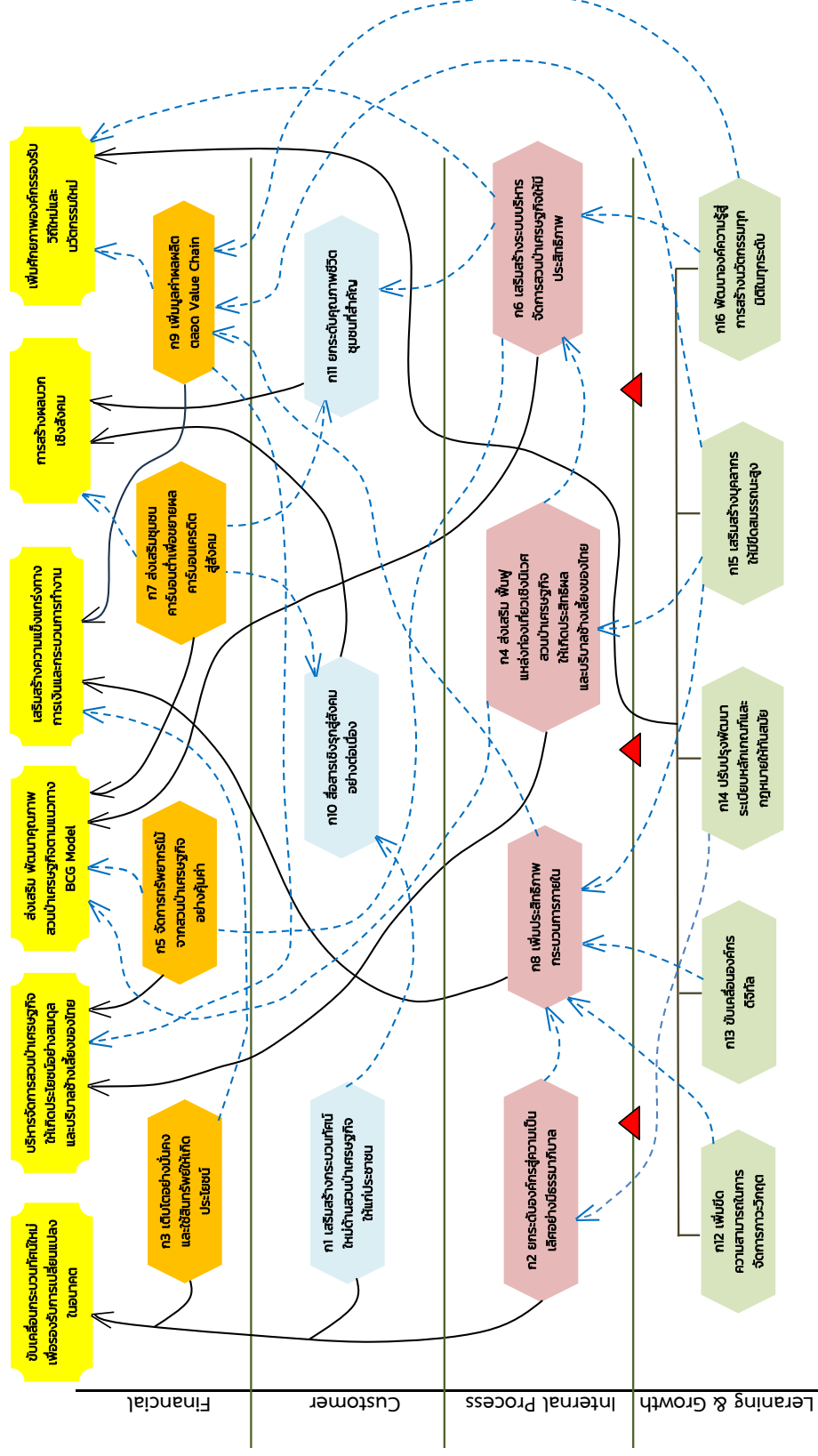
กลยุทธ์	โครงการ
1. เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	1) โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีธรรมาภิบาล	2) โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 3) โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ ให้เกิดประโยชน์	4) โครงการพัฒนาสินทรัพย์ 5) โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI)
4. ส่งเสริม พันธุ์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและ บริการข้างเคียงของไทย	6) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ 7) โครงการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ 8) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge) 9) โครงการข้างเคียงเพื่อการอนุรักษ์ 10) โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูป ไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์ไม้มีค่า 11) โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล
5. จัดการทรัพยากรไม้จาก สวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	12) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainability Report: SD Report)
6. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่า เศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ	13) โครงการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการ ตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผล คาร์บอนเครดิตสู่สังคม	14) โครงการ Carbon Credit Assessment 15) โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	16) โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั่วทั้งองค์กร 17) โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่ 18) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
9. เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	19) โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain 20) โครงการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 21) โครงการจัดหาแหล่งเงินทุน ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	22) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)
11. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	23) โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ ภาวะวิกฤต	24) โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	25) โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล (New normal, Innovation, e-service, Digital Literacy)
14. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์ และกฎหมาย ให้ทันสมัย	26) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	27) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 28) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
16. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ทุกมิติในทุกระดับ	29) โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 30) โครงการวิจัย พัฒนา สวนป่าเศรษฐกิจ

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

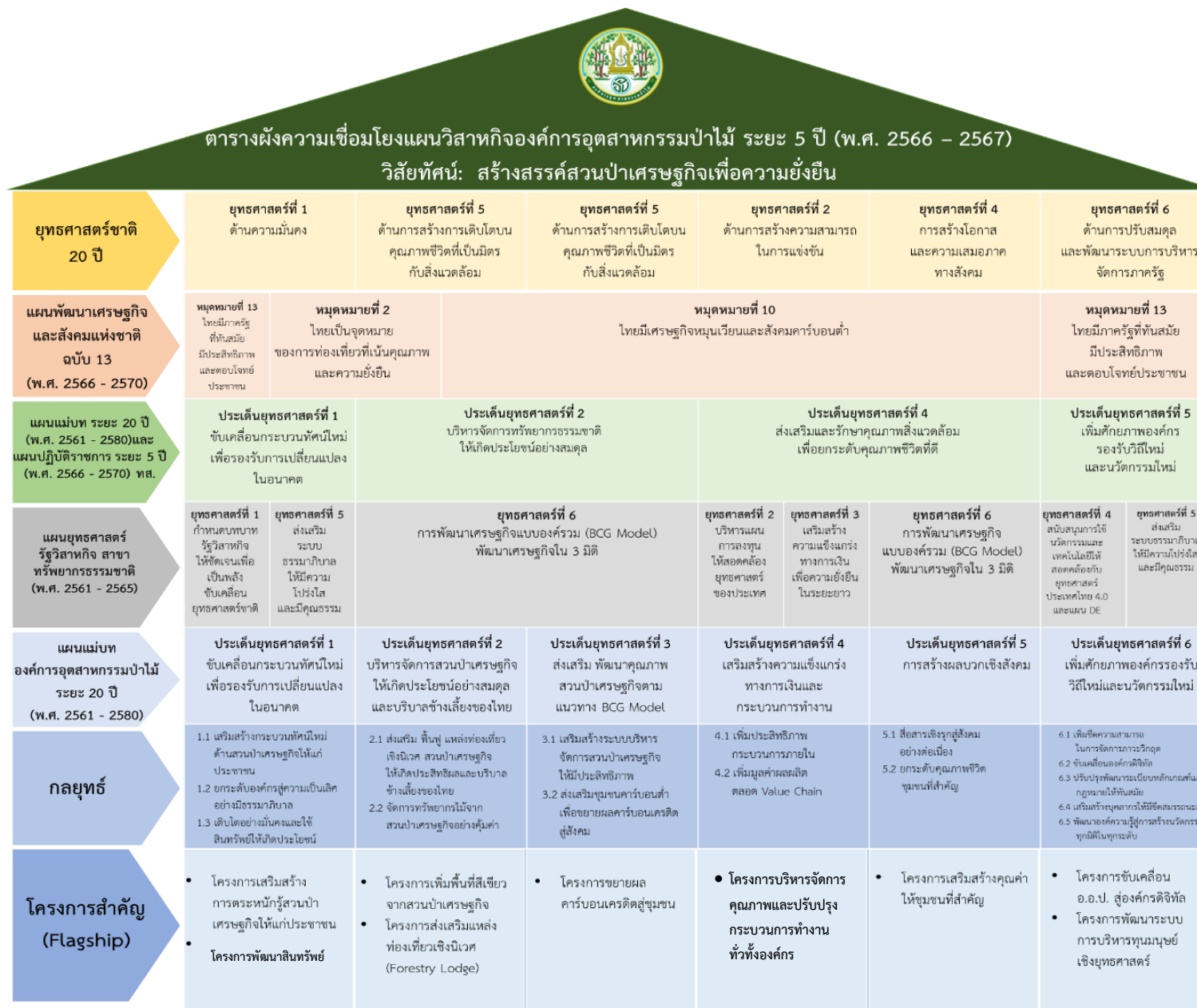
โครงการที่สำคัญ (Flagship)

1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. โครงการพัฒนาสินทรัพย์
3. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ
4. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
5. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
6. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
7. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
8. โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล
9. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ 2566 - 2570 : สร้างสรรค์ส่วนงานเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน



ตารางผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)แผนระดับที่ 1, 2, 3 ที่เกี่ยวข้อง





แผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



Vision
วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน
Create forest plantations for sustainability

ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566 - 2570)

MISSION
พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนกระบวนการใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริษัทซึ่งพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐาน และเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญมีจิตสาธารณะ และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ยุทธศาสตร์ **6 + 16** กลยุทธ์

1

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่

ขับเคลื่อนกระบวนการใหม่
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
ในอนาคต

กลยุทธ์

1. เสริมสร้างกระบวนการใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

2

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่

บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ
ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล
และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์

1. ส่งเสริม พัฒนา แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย
2. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

3

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่

ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพ
สวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง
BCG Model

กลยุทธ์

1. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลการบ่มเพาะดีสู่สังคม

4

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่

เสริมสร้างความแข็งแกร่งทาง
การเงินและกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์

1. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
2. เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

5

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่

การสร้างผลบวกเชิงสังคม

กลยุทธ์

1. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
2. ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

6

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่

เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับ
วิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์

1. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติ
2. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
3. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
4. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

สารบัญ

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

1

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

11

1.1 ความเป็นมา

11

1.2 กฎหมายการจัดตั้งองค์กร

11

1.3 การดำเนินการในปัจจุบัน

14

1.4 ประเภทกิจการ/ ลักษณะการประกอบกิจการ

16

1.5 โครงสร้างองค์กร

17

1.6 อัตรากำลัง

24

บทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี

25

(พ.ศ. 2566 - 2570)

2.1 แผนระดับที่ 1

25

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

25

2.2 แผนระดับที่ 2

27

2.2.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

27

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

29

2.2.3 แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

31

2.2.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

33

2.3 แผนระดับที่ 3 ที่เกี่ยวข้อง

35

2.3.1 นโยบายรัฐบาลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

35

2.3.2 ประเทศไทย 4.0

35

2.3.3 นโยบายกระทรวงการคลัง

36

2.3.4 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)

37

2.3.5 พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

39

2.3.6 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

40

2.3.7 นโยบายป่าไม้แห่งชาติ

44

2.3.8 นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง

46

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.3.9 นโยบายคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

46

2.3.10 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (SDGs)

48

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)		
3.1	กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์	53
3.2	กระบวนการวิเคราะห์ SWOT	57
3.3	กระบวนการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และ ความสามารถพิเศษองค์กร	67
3.4	ปัจจัยความยั่งยืน	70
3.5	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร	72
3.6	ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ	74
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์		
4.1	วิสัยทัศน์	75
4.2	พันธกิจ	76
4.3	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	76
4.4	การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	77
4.5	การวิเคราะห์ Business Model	79
4.6	การวิเคราะห์ Scenario Planning	80
บทที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์		
5.1	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	83
5.2	การออกแบบระบบงาน (Work System)	85
5.3	การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	87
5.4	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)	91
5.5	ผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) กับแผนระดับที่ 1, 2, 3	104
บทที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)		
6.1	กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ	105
6.2	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	106
6.3	กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	106
6.4	กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	107
6.5	แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	107
6.6	กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	108
6.7	กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	109
6.8	กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและ โครงการ	109

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 7	ประมาณการทางการเงิน	111
7.1	ประมาณการทางการเงิน พ.ศ. 2566 – 2570	111
บทที่ 8	การบริหารความเสี่ยง	115
8.1	การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: Rt) ระดับองค์กร	115
8.2	Risk Appetite Statement	116
8.3	Corporate Risk Appetite/ Risk Tolerance	116
บทที่ 9	กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน	118

สารบัญภาพ

บทที่ 2

ภาพที่ 1	โมเดลเศรษฐกิจ BCG พัฒนابนฐานความเข้มแข็งของประเทศ	37
ภาพที่ 2	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	48
ภาพที่ 3	ผังเชื่อมโยงแผน 3 ระดับ	52
ภาพที่ 4	ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix	66

สารบัญตาราง

บทที่ 7

ตารางที่ 1	ประมาณการงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570	112
ตารางที่ 2	ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570	113
ตารางที่ 3	ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570	114



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของ
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

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 กับทรัพย์สินที่รวมถึง ไม้สัก ซึ่งเป็นของกองทำไม้และกรมป่าไม้ที่ทำค้างอยู่ ยังรวมถึงบุคคลจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ ได้ดำเนินการเติบโต ขึ้นมาเป็นลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีมูลค่าสินทรัพย์ประมาณ 5,643 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบกับ ปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้น 501.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.89 ส่วนใหญ่ เพิ่มขึ้นจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์มากในการทำไม้และนำไม้ออกจากพื้นที่ป่าจะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้ จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F. Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ในขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่าและทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำไม้ จะได้ควบคุมการทำไม้ของ ประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้ส่งออกเองที่สวนป่าแม่แฮด จังหวัดแพร่ เป็นแห่งแรก และได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่น ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้ง “กองทำไม้” ขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมป่าไม้ 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 มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ทั้งสิ้น 1,082 ล้านไร่ โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปัจจุบัน นอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยังได้สนับสนุน รวมถึงยังได้ สนองนโยบายของรัฐบาลในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม โดยเฉพาะ การฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม / ป่าต้นน้ำลำธาร การส่งเสริมด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงาน และสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

1.2 กฎหมายการจัดตั้งองค์กร

รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 กำหนดให้องค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกา ปี พ.ศ. 2517 พ.ศ. 2533 พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ไปเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มี พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559 แก้ไขเพิ่มเติม

ในวัตถุประสงค์ ในการจัดตั้ง ข้อ 5 โดยพระราชกฤษฎีกาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ 6 ประการ ดังนี้

- (1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- (2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- (3) ปลุกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงนระป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- (4) วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
- (5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครอง ดูแลรักษา บุงนระ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการศึกษา หรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าวด้วย
- (6) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

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

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

- (1) ถือกรรมสิทธิ์ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น ๆ มีสิทธิต่าง ๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น ๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
- (2) ผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
- (3) ส่งเข้ามาในและส่งออกป็นนกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องจักร ที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- (4) เป็นนายหน้าและตัวแทนค่าต่างในการค้าผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือ เครื่องใช้และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- (5) กุ่ยืมเงิน แต่ถ่าเป็นจำนวนเงินเกินกวาคราวละสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน ใหญ่ให้ยืมเงิน หรือจ่ายเงินล่วงหน้าโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สินแต่ต้องเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
- (6) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค่าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่าง 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.) กระทรวงการคลังต้องมีบทบาทในการสนับสนุนและดำเนินงานตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญภาครัฐที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านความมั่นคง เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวง

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 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 เน้นการให้ความรู้ และเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว 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 ทำให้ประเทศลดการนำเข้าไม้จากป่าธรรมชาติ ตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ร่วมกับการสร้างงานสร้างรายได้จากการปลูกป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนให้กับราษฎรและชุมชนท้องถิ่น

- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจและส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้ ให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ลดการนำเข้าไม้จากต่างประเทศมาใช้สอยและสร้างรายได้จากธุรกิจป่าเศรษฐกิจ ทดแทนพืชเกษตรที่มีผลผลิตล้นตลาดและราคาที่ตกต่ำ รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้สัก เพื่อเป็นศูนย์ในการพัฒนาฝีมือแรงงานท้องถิ่น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่น ๆ

- วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้จากป่าเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาปรับปรุงการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ และการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนานวัตกรรมจัดการพื้นที่สวนป่า ให้การปลูกสวนป่าเศรษฐกิจมีผลผลิตสูง มีคุณภาพ มีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และใช้

ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายและเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มทางธุรกิจ

- พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ประกอบกับชุมชนท้องถิ่นมีวิถีชีวิตอยู่ร่วมกับพื้นที่ป่าไม้และใช้ประโยชน์ต่าง ๆ จากป่าไม้ในการดำรงชีวิตอยู่แล้ว การใช้สวนป่าเป็นฐานในงานด้านพัฒนาชุมชนท้องถิ่นจะทำให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิต มีรายได้และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และใช้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินธุรกิจ เช่น การปลูกไม้พลังงาน เป็นต้น

- พัฒนาธุรกิจบริการท่องเที่ยวอย่างครบวงจร เป็นการบริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจและที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ ให้ได้มาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของบ้านพัก ระบบการให้บริการ รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการจัดโปรโมชั่น

- พันธุ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดูแลข้างสำคัญจากสำนักพระราชวังดูแลรักษาพยาบาลช้างเลี้ยงไทยในประเทศ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการอนุรักษ์คุ้มครองและบริหารช้างเลี้ยงของไทยและภูมิภาคอาเซียน ให้ช้างเลี้ยงไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ พันธุ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและนาระบบการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนมาดำเนินการ

- พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจแปรรูปไม้ โดยลงทุนพัฒนาเครื่องจักรที่ทันสมัยและระบบงานที่ดี เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณการผลิตสินค้า รวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่า สร้างรายได้ให้องค์กรมีสภาพคล่อง

4. บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง ดำเนินธุรกิจให้ผลประโยชน์มีกำไรตามเหมาะสม และส่งรายได้เข้ารัฐโดยไม่พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดบทบาทให้มีความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ โดยเป็นผู้นำการผลิตไม้สวนป่าที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ ด้วยการพัฒนานวัตกรรมจัดการพื้นที่สวนป่า พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ การสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่น ๆ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มและทิศทางเศรษฐกิจหาพันธมิตรธุรกิจอย่างครบวงจรเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งมีความสามารถในการหาประโยชน์จากตลาดอุตสาหกรรมไม้ที่มีอยู่เดิม และมีความสามารถในการสร้างตลาดใหม่ มีระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพมีการควบคุมต้นทุนที่ดี และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการและต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้องค์กรสร้างฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย/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 ไม้เต็ง และไม้ยางพารา นอกจากนั้นเป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทอง แดง เป็นต้น

การบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. จำนวน 239 สวนป่า พื้นที่รวมจำนวน 1,066,552.52 ไร่ แบ่งเป็น

พื้นที่ให้ผลผลิต	จำนวน	719,843.64	ไร่
พื้นที่รอการพัฒนา	จำนวน	37,307.49	ไร่
พื้นที่มีปัญหา	จำนวน	116,078.31	ไร่
พื้นที่อนุรักษ์ในเขตสวนป่า	จำนวน	134,436.05	ไร่
พื้นที่อนุรักษ์	จำนวน	22,528.42	ไร่
พื้นที่อื่น ๆ	จำนวน	36,358.61	ไร่

แบ่งเป็นรายภาค ดังนี้

ภาคเหนือตอนบน	จำนวน	350,654.97	ไร่
ภาคเหนือตอนล่าง	จำนวน	213,114.74	ไร่
ภาคกลาง	จำนวน	155,949.68	ไร่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	240,685.79	ไร่
ภาคใต้	จำนวน	106,147.34	ไร่

จำแนกพื้นที่ให้ผลผลิต ดังนี้

ไม้สักสวนป่า	จำนวน	487,338.10	ไร่
ไม้โตเร็ว	จำนวน	112,070.10	ไร่
ไม้ยางพารา	จำนวน	76,920.04	ไร่
ไม้ชนิดอื่น ๆ	จำนวน	43,515.40	ไร่

อ.อ.ป. ผลิตไม้ออกสู่ตลาดจำนวนมากในแต่ละปี แต่ผลผลิตยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคทำให้ยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศด้วย เพื่อให้ปริมาณไม้เศรษฐกิจเพียงพอต่อความต้องการภาครัฐจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ภาคเอกชนประชาชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตไม้ซุงสักสวนป่าเพื่อการใช้สอยภายในประเทศมากที่สุด โดยสวนป่าภาคเอกชนจะเป็นผู้ผลิตรองลงมา โดย อ.อ.ป. ได้รับอนุญาตจากรัฐบาลให้ดำเนินการส่งไม้สักไปยังต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว 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 แต่ยังไม่มีการแข่งขันในตลาดอย่างจริงจังเนื่องจากปริมาณผลผลิตรวมยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัสของ อ.อ.ป. จะมีปริมาณลดลงจากในอดีต เนื่องจากมีการคัดเลือกพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์ปลูกยางพารา พื้นที่ปลูกไม้ยูคาลิปตัสทั้งประเทศ ส่วนใหญ่จะปลูกอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลผลิตต่อไร่โดยเฉลี่ยประมาณ 8 - 12 ตัน การจำหน่ายส่วนใหญ่จะจำหน่ายเป็นไม้ท่อนน้ำหนักเป็นตัน ให้กับผู้ประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้น

ไม้สับและเยื่อกระดาษ 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 ทำให้อาคารการผลิตน้ำยางพาราลดลง และ อ.อ.ป. ต้องยุติบทบาทด้านการทำสวนป่ายางพารา โดยจะปรับเปลี่ยนสวนป่ายางพาราเป็นสวนป่าไม้เศรษฐกิจอื่น ๆ ทั้งระยะยาวและระยะสั้น นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีรายได้จากการจำหน่ายไม้ยางพาราที่มีอายุครบ 25 ปีแล้วจะต้องทำไม้ยางพาราออกเพื่อปลูกใหม่ เนื่องจากยางพาราที่มีอายุเกิน 25 ปี จะไม่มีหน้ากรีดยางและให้น้ำยางที่ลดลง

การผลิตไม้จากป่าธรรมชาติเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับการทำไม้ป่านอกโครงการในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน การเดินสายไฟฟ้าแรงสูง รายได้ที่เกิดขึ้นจะมีความไม่แน่นอน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการแปรรูปไม้โดยมีการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ และโรงเลื่อยในต่างจังหวัดรวม 6 แห่ง ได้แก่ โรงเลื่อยอยุธยา โรงเลื่อยวังน้อย โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ จ.พระนครศรีอยุธยา โรงเลื่อยแม่เกาะ จ.ลำปาง โรงเลื่อยร่องวาง จ.แพร่ และโรงเลื่อยอ่าวลึก จ.กระบี่ ทั้งนี้การแข่งขันในอุตสาหกรรมไม้ค่อนข้างสูง เนื่องจากการนำเข้าไม้จากต่างประเทศที่เป็นไม้เนื้ออ่อน 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 ตะเคียนทองแดง เป็นต้น

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิผลผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูปอัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้

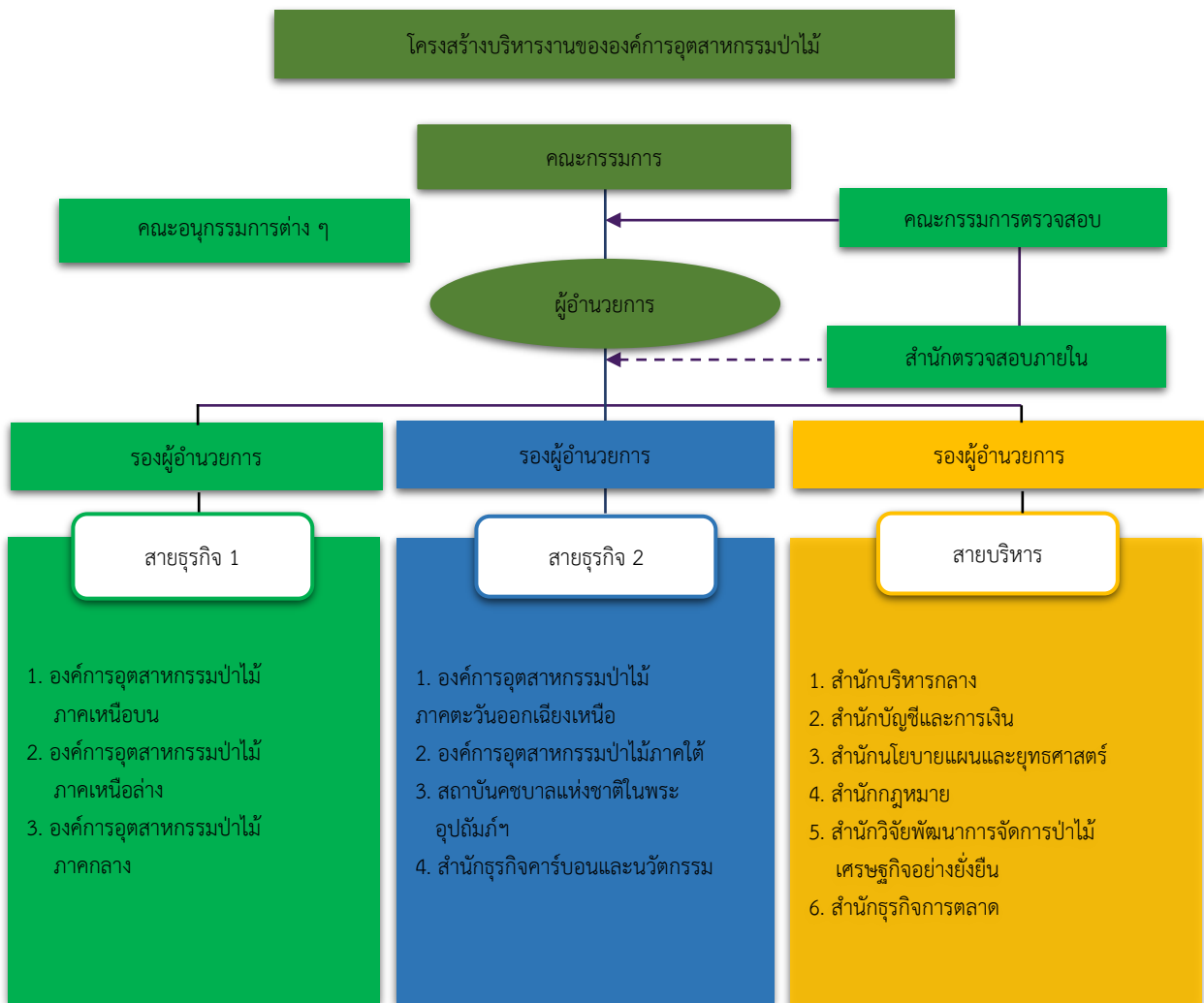
3) ธุรกิจบริการ

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

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่น ๆ ได้แก่ ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นและระยะยาว เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์จำหน่ายถ่าน เป็นต้น

1.5 โครงสร้างองค์กร

อ.อ.ป. มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ณ วันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2565



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 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. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

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

(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

3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง ให้เป็นหน่วย ธุรกิจ (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 ในท้องที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่า 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) บริหารจัดการและดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เป็นหน่วยธุรกิจ (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 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

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 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

3. สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) การบริหารคาร์บอนเครดิต การสำรวจ การจัดทำรูปเล่ม ยื่นขอขึ้นทะเบียนและรับรองปริมาณ คาร์บอนเครดิต การบริหารสัญญา การประกาศหาผู้ซื้อ การจำหน่ายซื้อ-ขาย การให้คำปรึกษา เผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลคาร์บอนเครดิต และการให้บริการต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างครบวงจร

(2) งานด้านพลังงานทดแทน คาร์บอนฟุตพริ้นท์ การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

(3) การจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management : SFM) การจัดทำระบบ ควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC) และการตรวจประเมินพื้นที่ที่มีคุณค่าด้าน การอนุรักษ์สูง (High Conservation Value Areas : HCVA) รวมไปถึงการให้คำปรึกษาและบริการกับทั้ง ภาครัฐและเอกชน

(4) งานด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านเทคโนโลยีและ นวัตกรรม การพัฒนาและแสวงหาความร่วมมือเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ

- (5) การขับเคลื่อนการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. สู่การจัดการนวัตกรรม 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) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานงบประมาณเงินสด และต้นทุนการผลิต ต้นทุนขาย
- (3) กำกับดูแลการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีและการเงิน ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ 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 GFMS การรายงานข้อมูลในระบบ GFMS-SOE และ GFMS-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 รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในของ อ.อ.ป.
- (3) ศึกษา วิเคราะห์ และประสานจัดทำงบประมาณรายได้ - รายจ่าย งบประมาณลงทุน และงบประมาณที่ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ
- (4) กำกับ ติดตามดูแลการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. และนำองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้าน 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 เพื่อยึดทรัพย์สินของลูกค้าหนี้ รวมทั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัยและความรับผิดชอบทางละเมิดให้กับ อ.อ.ป.
- (4) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย

5. สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- (1) การส่งเสริมและเผยแพร่การศึกษา ค้นคว้า ทดลอง และวิจัยของ อ.อ.ป.
- (2) วิเคราะห์ศึกษาวิจัยพัฒนากรรมวิธีการผลิตด้านป่าน้ำมัน สวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน งานทำไม้ งานอุตสาหกรรมป่าน้ำมันและผลิตภัณฑ์จากไม้และไม่ใช้ไม้จากสวนป่า พัฒนาการใช้ประโยชน์ไม้ อย่าง ครบวงจร
- (3) พัฒนางานปลูกสร้างสวนป่า การทำอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ติดตามการดำเนินงานด้าน สวนป่า ส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าภาคเอกชน ประสานงานหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การสนับสนุน ด้านการตลาดไม้เศรษฐกิจรองรับผลผลิตไม้จากการส่งเสริม
- (4) การสำรวจรังวัด จัดทำแผนที่ ฐานข้อมูล พื้นที่สวนป่า และที่ดินในความรับผิดชอบของ อ.อ.ป. การจัดทำระบบภูมิสารสนเทศ (Geo Information System : GIS) และพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการบนพื้นฐานระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) และตาม มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง
- (5) บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของ อ.อ.ป. เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การบริหารงานขององค์กร

(6) การขับเคลื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับองค์กร การกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (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	2562	2563	2564	2565	2566	2567
1. ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	1	1	-	1	1	1
2. รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	3	3	3	3	3	3
3. พนักงาน	730	771	784	778	799	838
4. พนักงานปฏิบัติการ	404	376	389	392	352	370
5. พนักงานสัญญาจ้าง	103	41	6	37	49	40
6. พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	137	117	100	111	120	102
7. จ้างเหมา						
รวม	1,378	1,309	1,282	1,322	1,324	1,354

ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2567



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 2

กรอบการจัดทำ
แผนวิสาหกิจ
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

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” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณีวิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับปรุงแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดีรวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมชีวภาพที่สร้างประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อต่อยอดจากภาคเกษตรไทยและมุ่งสู่

อุตสาหกรรมบนฐานชีวภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงพลังงานชีวมวล โดยการเพิ่มสัดส่วนอุตสาหกรรมชีวภาพที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ได้แก่ ชีวเคมีภัณฑ์ วัสดุชีวภาพอาหารเสริม เวชสำอาง วัคซีน ชีวเภสัชภัณฑ์ และสารสกัดจากสมุนไพร การเพิ่มการผลิตและส่งเสริมการใช้พลาสติกชีวภาพ แปลงของเหลือทิ้งจากเกษตรและอุตสาหกรรม ให้เป็นสารเคมีและพลังงานชีวภาพที่มีมูลค่า โดยใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบชีวมวล ในการผลิตพลังงานไฟฟ้าอย่างคุ้มค่า เพื่อลดปัญหาโลกร้อน และสร้างรายได้แก่เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น การเน้นการวิจัยและพัฒนา และนำผลงานวิจัยมาใช้ในเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้ความสำคัญกับระบบนวัตกรรมแบบเปิด เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพได้เร็วขึ้น

2.1.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันประเทศไทย มีพื้นที่ป่าไม้ลดลง ดินเสื่อมโทรม ความหลากหลายทางชีวภาพถูกคุกคาม ทรัพยากรน้ำไม่สามารถจัดสรรได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความเสี่ยงที่จะขาดแคลนในอนาคต ทำให้เกิดปัญหาเชิงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้นำมาศาสตร์ของพระราชสาส์นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลัก 3 ประการ คือ “มีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” มาเป็นหลักในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้วที่มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีที่สุดในอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2580 มีเป้าหมาย อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน พื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ ตลอดจนยกระดับกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม 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 พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยการนำเสนอการบริการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ไทยมีศักยภาพ มีความหลากหลาย และกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำมาส่งเสริมพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ และสร้างสรรค์คุณค่าให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนิเวศ และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเติบโตของการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพเพื่อกระจายโอกาสในการสร้างรายได้ไปสู่ชุมชนและเมืองอย่างทั่วถึงและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายด้านรายได้และการยกระดับขีดความสามารถในการ

แข่งขัน ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยมีแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการ
ท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม สร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและ
บริการการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผนวกกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทาง
ทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่
ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับ
นักท่องเที่ยว

2) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย พัฒนาและ
ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร
ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและ
ความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์
ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อ
สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการอนุรักษ์ คุ้มครอง ความหลากหลาย
ทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิดเพื่อลดการสูญเสียชนิดพันธุ์ที่ถูกคุกคาม ชนิดพันธุ์ถิ่นที่มีผลกระทบต่อระบบ
นิเวศ รวมทั้งการลดความขัดแย้งระหว่างสัตว์ป่ากับคนและชุมชน การสร้างระบบฐานข้อมูลธนาคารพันธุกรรม
พัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ สนับสนุนการเพิ่มพื้นที่สีเขียวทั้งในเขตเมืองและชุมชน
ส่งเสริมการลงทุนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคไปสู่การผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน
มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างการเติบโตของประเทศจากกิจกรรมทางทะเลที่หลากหลายควบคู่ไปกับการ
ดูแลฐานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งหมด ให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพ
ภูมิอากาศ โดยให้ประเทศไทยสามารถร่วมมือกับนานาชาติในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้โดยไม่ส่งผล
กระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ เสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนสามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมที่จะ
รับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด การบริหารจัดการ
มลพิษทั้งระบบจัดการมลพิษที่แหล่งกำเนิดโดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ ใช้มาตรการ
ทางเศรษฐศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ก่อมลพิษ พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับ
กระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของ
การมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล โดยมีแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการเติบโตอย่าง
ยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว อนุรักษ์และ
ฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด โดยเฉพาะสัตว์ป่าและพันธุ์พืชที่ใกล้สูญพันธุ์
ด้วยการดำเนินการปราบปรามและป้องกันการบุกรุกทำลายเพื่อปกป้องรักษาทรัพยากรป่าไม้ บริหารจัดการ
การใช้ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่ป่าไม้บนพื้นฐานให้คนและชุมชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าได้ ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ให้
กลับมามีสภาพที่สมบูรณ์ รวมไปถึงการสร้างกลไกเพื่อการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพใน
และนอกถิ่นกำเนิดอย่างยั่งยืนภายใต้การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เท่าเทียม รวมทั้งรักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่
เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารจัดการป่าไม้เชิงพื้นที่ที่มีการปกป้องรักษาหยุดยั้งการทำลายพื้นที่ป่าไม้
ฟื้นฟูระบบนิเวศป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์พื้นที่ต้นน้ำที่เหมาะสมและไม่เกิดผลกระทบ
ส่งเสริมการปลูกป่าและไม้เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจากป่าปลูกแบบครบวงจร รวมไปถึงการสร้างและ
พัฒนาพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและการเรียนรู้ทางธรรมชาติในเขตชุมชนเมืองและชนบท เพื่อให้

เกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์และการได้รับความสุขจากทรัพยากรธรรมชาติ โดยกำหนดเป้าหมายพื้นที่ป่าและพื้นที่สีเขียวไม่น้อยกว่าร้อยละ 55 ของพื้นที่ประเทศโดยแบ่งเป็นพื้นที่สีเขียวที่เป็นป่าธรรมชาติ ร้อยละ 35 พื้นที่สีเขียว เพื่อการใช้ประโยชน์ ร้อยละ 15 และป่าในเมืองและพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและเพื่อการเรียนรู้ร้อยละ 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% เมื่อเทียบเคียงกับปริมาณก๊าซเรือนกระจกปกติที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 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 เพราะที่ผ่านมาต้องยอมรับว่าการพัฒนาของไทยยังไม่ได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจมากนัก โดยดูได้จากอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยังไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ในช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และยังมาเผชิญกับบริบทการพัฒนาของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตอย่างมาก การเข้าสู่สังคมสูงวัย การพยายามลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประชาคมโลก ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ และการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก็ยิ่งตอกย้ำถึงความเร่งด่วนในเรื่องการพลิกโฉมโครงสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามสโลแกนว่า พลิกโฉมประเทศสู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน (Thailand's Transformation)

เพื่อเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน และหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนา จำนวน 13 ประการ โดยมีหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างควมหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ตั้งจุดเน้นท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมาย 1) การท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น และ 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น โดยมี 6 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการพัฒนากิจกรม สินค้า และบริการ การท่องเที่ยวมูลค่าเพิ่มสูง

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพรองรับนักท่องเที่ยวทั่วไป

กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับบริการและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดสากล

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

กลยุทธ์ที่ 5 การปรับปรุงกฎหมาย/ กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ล่าช้าและเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจและการขอใบอนุญาตของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาระบบข้อมูลการท่องเที่ยวให้เป็นระบบการท่องเที่ยวอัจฉริยะที่นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ และภาครัฐ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ง่าย

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การลดลงของความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สังคมไทยและประชาคมโลกตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำของประเทศไทยในการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ โดยคาดการณ์ประเทศไทยจะปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุดในช่วงปี 2573 - 2583 (ค.ศ.2030 - 2040) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจ BCG ยังต้องการการขับเคลื่อนโดยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนและในทุกระดับของแผนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับกระแสโลก ยังเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย รวมทั้งต้องการแนวทางและการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีเป้าหมาย 1) การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรทุกขั้นตอนของการผลิตและการบริโภคมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างมูลค่าและรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2) การอนุรักษ์ ปันฟูและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน 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 บรรเทาผลกระทบสิ่งแวดล้อม และลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ

4) มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และข้อตกลงระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นภาคีสมาชิก โดยยึดถือผลประโยชน์ของประเทศ

2. เป้าหมาย/ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

1) ระยะเร่งด่วน

- 1.1) พื้นที่ขยายผลจากแบบอย่างความสำเร็จ (Good Practices)
- 1.2) หน่วยงานระดับปฏิบัติมีและใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการร่วมกัน
- 1.3) แผนทึงบประมาณ (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 มีสาระที่ครอบคลุมถึงนโยบาย ภายในประเทศ นโยบายต่างประเทศ และนโยบายการทหารกับการเศรษฐกิจและอื่น ๆ อันเกี่ยวกับความ มั่นคงแห่งชาติให้สอดคล้องต้องกัน เพื่อให้กิจการของหน่วยงานของรัฐสามารถประสานกันได้อย่างใกล้ชิด เป็นผลดีต่อความมั่นคงแห่งชาติ และอย่างน้อยต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการ ในการรักษา ความมั่นคงแห่งชาติในเรื่อง 1) การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) การปกป้องและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ 3) การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและศักยภาพการป้องกันประเทศ และ 4) การรักษาความมั่นคง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีนโยบายและแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรม ป่าไม้ ดังนี้

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

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนา อย่างสมดุลและยั่งยืน

ตัวชี้วัด

1) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุล

2) ระดับความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพและสามารถป้องกัน หรือลดผลกระทบต่อชุมชนจากการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเกณฑ์ มาตรฐานระดับสากลและพันธกรณีของไทย

กลยุทธ์

1) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยกำหนดพื้นที่การ สงวน อนุรักษ์ และพัฒนาที่ชัดเจนอย่างเหมาะสม

2) เสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนมีจิตสำนึกและตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในการมีส่วนร่วม บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมั่นคงและยั่งยืนตามแนวทางประชารัฐ

3) เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการปกป้องสิทธิชุมชน และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับประชาชน โดยใช้กลไกการมีส่วนร่วมของภาครัฐ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น และประชาชน เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์ นโยบายการคลัง และการบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงพัฒนา กระบวนการยุติธรรมด้านสิ่งแวดล้อม

4) เพิ่มประสิทธิภาพกลไกการตรวจสอบและเฝ้าระวังภัยคุกคามทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจากภายนอกประเทศ โดยเฉพาะปัญหาขยะอิเล็กทรอนิกส์ การลักลอบนำเข้า วัตถุมีพิษ สารเคมีอันตราย และกากของเสียต่าง ๆ จากโรงงานอุตสาหกรรมของต่างชาติที่เข้ามาตั้งในอาณาเขตของประเทศไทย ซึ่งปล่อยของเสียกระทบสิ่งแวดล้อม

5) ส่งเสริมการผลิต การบริโภค การนำเข้า การส่งออก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ โดยให้มีการรักษาและคุ้มครองการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คำนวณ เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสามารถเจริญเติบโตควบคู่กับการรักษาสังแวดล้อม

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 หยุดยั้งการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง 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 พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกรณีระหว่างประเทศที่ไทยเข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

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” โดยมีฐานคิดหลัก คือ 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 ผ่านโครงการ บัณฑิตความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑการปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนากลยุทธ์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับ

คุณภาพวิชาชีพ

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 รวมถึงการ

เร่งรัด การเบิกจ่ายงบประมาณฟื้นฟูเศรษฐกิจภายใต้ พ.ร.ก. กู้เงิน 1 ล้านล้านบาท ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว เพื่อเร่งนำเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจโดยเร็วที่สุด

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

2.3.4 นโยบายโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ (BCG Model)

โมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้น “การเติบโตอย่างมีคุณภาพ” สร้างความสมดุลของเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (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 พัฒนาคอนทุนความเข้มแข็งของประเทศ

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: เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อ กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก 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) เพิ่มขีดความสามารถในการ

แข่งขันและสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจแนวใหม่ (Creating New Economy Growth) ต่อยอดจากของเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่พัฒนาที่ยั่งยืน 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 ภารกิจของวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ

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

มาตรา 24 ให้ ค.ร. เสนอแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จัดทำต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศในราชกิจจานุเบกษาต่อไป

ในกรณีที่สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงหรือมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ค.ร. อาจพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจได้ ทั้งนี้ เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อได้มีการประกาศแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้น

มาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลาห้าปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เสนอต่อสำนักงานตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานกำหนด ให้สำนักงานรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจตามวรรคหนึ่งเสนอต่อ ค.ร.

มาตรา 26 ให้สำนักงานจัดทำผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อ ค.ร. ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ค.ร. กำหนดเมื่อครบกำหนดสามปีนับแต่วันประกาศใช้แผนพัฒนา

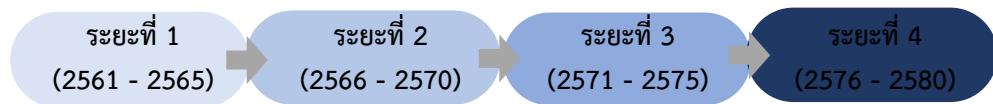
รัฐวิสาหกิจ ให้ คนร. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อทราบ และเปิดเผยต่อสาธารณชนด้วย

มาตรา 27 การกำหนดนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจเป็นรายกรณีที่ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจนั้นจะดำเนินการมิได้ เว้นแต่จะได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจแล้ว

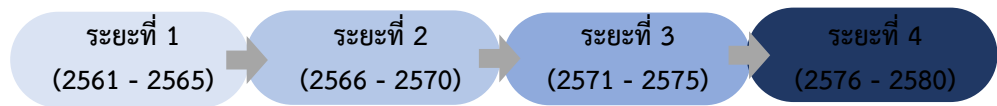
มาตรา 28 ภายใต้บังคับมาตรา 27 เมื่อรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และมีภาระทางการเงินที่รัฐบาลต้องชดเชย ให้รัฐวิสาหกิจนั้นคำนวณเงินที่จะขอชดเชย กลไกวิธีการชดเชย ตลอดจนจัดทำบัญชีรองรับไว้เฉพาะการดำเนินการดังกล่าวแยกจากบัญชีปกติ การจัดทำบัญชีและวิธีการคำนวณเงินชดเชย และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน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

2.3.6 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561 - 2580)

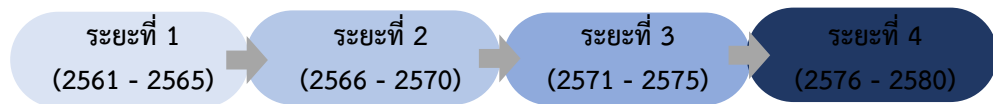
การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา แผนและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำแผนโดยใช้วิธีการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกำหนดทิศทางในอนาคต และทบทวน กระบวนการทำงานรวมทั้งวิเคราะห์ขีดความสามารถองค์กรจากผู้บริหารหน่วยงาน ตัวแทนหน่วยงาน และผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคาดหวังและทิศทางในอนาคต กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส (SWOT) สภาพแวดล้อมองค์กรภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Framework) รวมทั้งใช้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เพื่อจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความยั่งยืน แบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายของแผนที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ “ระบบนิเวศมั่นคงเพื่อประชาชนใช้ประโยชน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน” 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: บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล				
- 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				
• คุณภาพอากาศเสี่ยง และความสิ้นสะท้อนอยู่ในระดับมาตรฐานของประเทศไทย	• ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 50 • ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 12 จากกรณีปกติ	• ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 55 • ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 15 จากกรณีปกติ	• ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 60 • ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 20 จากกรณีปกติ	• ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) คะแนน 65 • ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วนลดลงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกรณีปกติ ลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 20 จากกรณีปกติ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่				
• งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น	• มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80	• มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80	• มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80	• มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลตามแผน ร้อยละ 80



• บุคลากรภาครัฐ ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และจริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ	• บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25	• บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25	• บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25	• บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามที่องค์กรกำหนด ร้อยละ 25
• การประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจสีเขียวอย่างยั่งยืน เพิ่มขึ้น	• Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10	• Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10	• Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10	• Best Practice ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
เป้าประสงค์ที่ 1.1 มีเครื่องมือ กลไก การบริหารจัดการที่สามารถใช้เพื่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ 2 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

เป้าประสงค์ที่ 1.2 องค์กร บุคลากรได้รับการยกระดับเพื่อรองรับกระบวนการทัศน์ใหม่

กลยุทธ์ 1 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ 2 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ 3 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

เป้าประสงค์ที่ 2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1 จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ 2 สงวน อนุรักษ์ ปั่นฟู 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

- เชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐในการบริหารจัดการป่าไม้ทุกระดับให้มีเอกภาพและประสานกันตามห่วงโซ่การพัฒนากระบวนการบริหารราชการทุกระดับรวมทั้งมีการประสานความร่วมมือและพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนาป่าไม้ของชาติ ในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง

- กำหนดให้มีพื้นที่ป่าไม้ทั่วประเทศอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ

- จำแนกพื้นที่ป่าไม้เพื่อการบริหารจัดการในภาพรวมของประเทศและระดับพื้นที่ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้ในแต่ละพื้นที่อย่างเหมาะสม

- ปรับปรุงแนวเขตที่ดินป่าไม้ทุกประเภทของรัฐให้ชัดเจนและมีเอกภาพด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- พัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรป่าไม้ทั้งในภาพรวมของประเทศและระดับพื้นที่ ให้มีมาตรฐานเอกภาพทันต่อสถานการณ์ครอบคลุมพื้นที่ป่าไม้ทุกประเภทและเชื่อมโยงกับข้อมูลด้านเศรษฐกิจสังคมและทรัพยากรอื่นของประเทศและกำหนดหน่วยงานหรือคณะบุคคลผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม

- ส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทและหน้าที่ของทุกภาคส่วนให้มีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมรวมทั้งรับผิดชอบในการอนุรักษ์การจัดการและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน

- หยุดยั้งและป้องกันการทำลายทรัพยากรป่าไม้ในที่ดินป่าไม้ของรัฐทุกรูปแบบให้มีประสิทธิภาพโดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน

- บริหารจัดการป่าอนุรักษ์เพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งป้องกันภัยธรรมชาติต่าง ๆ และรักษาสภาพธรรมชาติที่สวยงามหรือมีจุดเด่นเฉพาะตัวโดยให้คงไว้ซึ่งสภาพธรรมชาติรักษาคุณภาพของระบบนิเวศให้มากที่สุด ซึ่งการใช้ประโยชน์

ต้องกระทำเท่าที่จำเป็นตามศักยภาพหรือขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ตลอดทั้งเพื่อประโยชน์ในการศึกษาการวิจัยและนันทนาการ

- จัดระเบียบและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการครอบครองหรือใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้ของรัฐอย่างเหมาะสมเป็นธรรมภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงผลกระทบต่อระบบนิเวศป่าไม้และสิ่งแวดล้อมจากการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้โดยให้แล้วเสร็จภายใต้กรอบเวลา
- พัฒนากลไกทางเศรษฐศาสตร์และการตลาดเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้อย่างเหมาะสม

- พันฟูป่าไม้ในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ให้มีความสมบูรณ์โดยกำหนดพื้นที่เป้าหมายในการฟื้นฟูอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลและเผยแพร่ผลการดำเนินงานต่อสาธารณะบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและกำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

- ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการป่าชุมชนให้มีประสิทธิภาพสามารถอำนวยความสะดวกต่อชุมชนสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์ป่าไม้ของประชาชนเป็นส่วนส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็งและเป็นการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน

- พัฒนาการจัดการสัตว์ป่าทั้งระบบรวมทั้งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคนกับสัตว์ป่าอย่างเป็นรูปธรรมและสัตว์ป่าได้รับการคุ้มครองรักษาและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาระบบนิเวศสังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

2) นโยบายด้านการใช้ประโยชน์ผลผลิตและการบริการจากป่าไม้และอุตสาหกรรมป่าไม้

- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจทั้งในที่ดินของรัฐที่ได้รับการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์และในที่ดินกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองที่มีใช้ของรัฐให้เพียงพอกับความต้องการใช้ไม้และตอบสนองต่อการใช้ประโยชน์ในทุกภาคส่วน

- ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ใช้ผลิตผลจากป่าไม้ครบวงจรในทุกระดับและพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานทรัพยากรป่าไม้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม

- พัฒนาและส่งเสริมการรับรองป่าไม้ตามมาตรฐานการรับรองป่าไม้ให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับการรับรองทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

- ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ประโยชน์การบริการจากป่าไม้อย่างสมดุลยั่งยืนและเกื้อกูลระบบนิเวศ

3) นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและองค์กรเกี่ยวกับการป่าไม้

- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเกี่ยวกับการป่าไม้ให้สามารถบริหารจัดการป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจและป่าชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขนาดที่เหมาะสมลดความซ้ำซ้อนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายป่าไม้แห่งชาติและแผนแม่บทพัฒนาการป่าไม้แห่งชาติ อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาศักยภาพหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตให้กับประชาชนและการบริการอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

- พัฒนาและส่งเสริมให้มีธรรมาภิบาลในการบริหารงานป่าไม้ทั้งระบบอย่างเป็นรูปธรรมโดยภาครัฐมีการบริหารอัตราค่าจ้างที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่นระบบคุณธรรม 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 ให้แก้ไขปัญหอยางละมุนละม่อม และถ้อยที่ถ้อยอาศัยภายในสโลแกน อ่อนน้อมแต่ไม่อ่อนแอ ให้ทุกหน่วยงานมองกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นภาพหลัก ไม่แบ่งแยกว่าเป็นงานของหน่วยงานใด 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. ศึกษาความเป็นไปได้และหารีกรรรมปำม่ในการเพิ่มวัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่า เพื่อเป็นช่องทางรายได้ที่มั่นคงให้กับ อ.อ.ป.

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

3. เรื่องการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี 2566 เนื่องจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี 2565 ของ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยในปี 2565 สามารถเบิกจ่ายได้เพียงร้อยละ 74.50 ในประเด็นนี้ ในปี 2566 ขอให้ อ.อ.ป. วางแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี 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 เป็นกรดำเนินกรน ที่สะท้อนถึงบทบาทของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในการกำกับกรดำเนินกรนในด้านต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ผลกรดำเนินกรนในปี 2565 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และยังไม่สามารถสะท้อนถึงผลกรดำเนินกรนที่แท้จริงของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ดังนั้น ในปี 2566

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

5. การดำเนินการส่งไม้ส้กออกจำหน่ายต่างประเทศ ขอให้ อ.อ.ป. ศึกษาตลาดของการส่งออกไม้ส้กเพื่อจำหน่ายต่างประเทศ และความเป็นไปได้ในการดำเนินการ เพื่อให้ อ.อ.ป. เป็นนายหน้ารับซื้อไม้ส้กจากภาคเอกชน และส่งออกจำหน่ายต่างประเทศแต่เพียงผู้เดียว และเร่งรัดการส่งออกไม้ส้กออกจำหน่ายต่างประเทศให้มากขึ้น

6. การดำเนินงานในการป้องกันและแก้ปัญหาไฟป่า หมอกควัน และฝุ่นละออง ขอให้ติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสรุปบทเรียนเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาอย่างบูรณาการ 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 ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้ให้กับภาคส่วนต่าง ๆ อนึ่ง คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนชุดนี้ จัดตั้งขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2556 โดยนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่สำคัญในการเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงหรือความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (อ้างถึง <https://sdgs.nesdc.go.th/>)

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

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่เชื่อมโยงกันทั้ง 5 มิติ มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน คือ ในมิติการพัฒนาคน ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนทั้งทางเศรษฐกิจ และความยากจนในมิติอื่น ๆ ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม ทั้งชาย หญิง เด็ก คนยากจน และกลุ่มคนเปราะบาง ให้มีหลักประกันในเรื่องสิทธิของการเข้าถึงทรัพยากรทางเศรษฐกิจ บริการพื้นฐาน รวมถึงกรรมสิทธิ์เหนือที่ดินและทรัพย์สิน ด้วยการสร้างความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน รองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความหลากหลายทางพันธุกรรม การเข้าถึง ใช้ประโยชน์ และแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ทั้งนี้การปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติทั้งระบบนิเวศทางบก การบริหารจัดการน้ำ การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนการจัดการและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เป็นประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต กล่าวคือในการปกป้อง ปั่นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกและน้ำจืดอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการบริหารจัดพื้นที่ป่าไม้ ภูเขา และความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งเป็นประเด็นต้นทางสำหรับประเด็นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตในอนาคตอย่างการจัดการน้ำและสุขอนามัย การมีน้ำดื่มที่ปลอดภัย การขาดแคลนน้ำ และประสิทธิภาพการใช้น้ำ ครอบคลุมการบริหารจัดการ อนุรักษ์ และฟื้นฟูระบบนิเวศ ทางทะเลและชายฝั่ง การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเล ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่ออันตรายและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ที่เกี่ยวข้องกับภูมิอากาศในทุกประเทศ โดยบูรณาการมาตรการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไว้ในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงการพัฒนายั่งยืนในสังคมของภาคส่วนต่าง 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 ความเสมอภาคให้เหมาะสมที่สุด ภายใต้หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ สามารถเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียม และการปกป้องเสรีภาพขั้นพื้นฐาน ดังนั้นเพื่อให้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนสามารถดำเนินการได้นั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่หลากหลายในการขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยแสดงตารางเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้ง 17 เป้าหมาย ภายใต้แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่พัฒนาโดยจอห์น เอลลิงตัน (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)

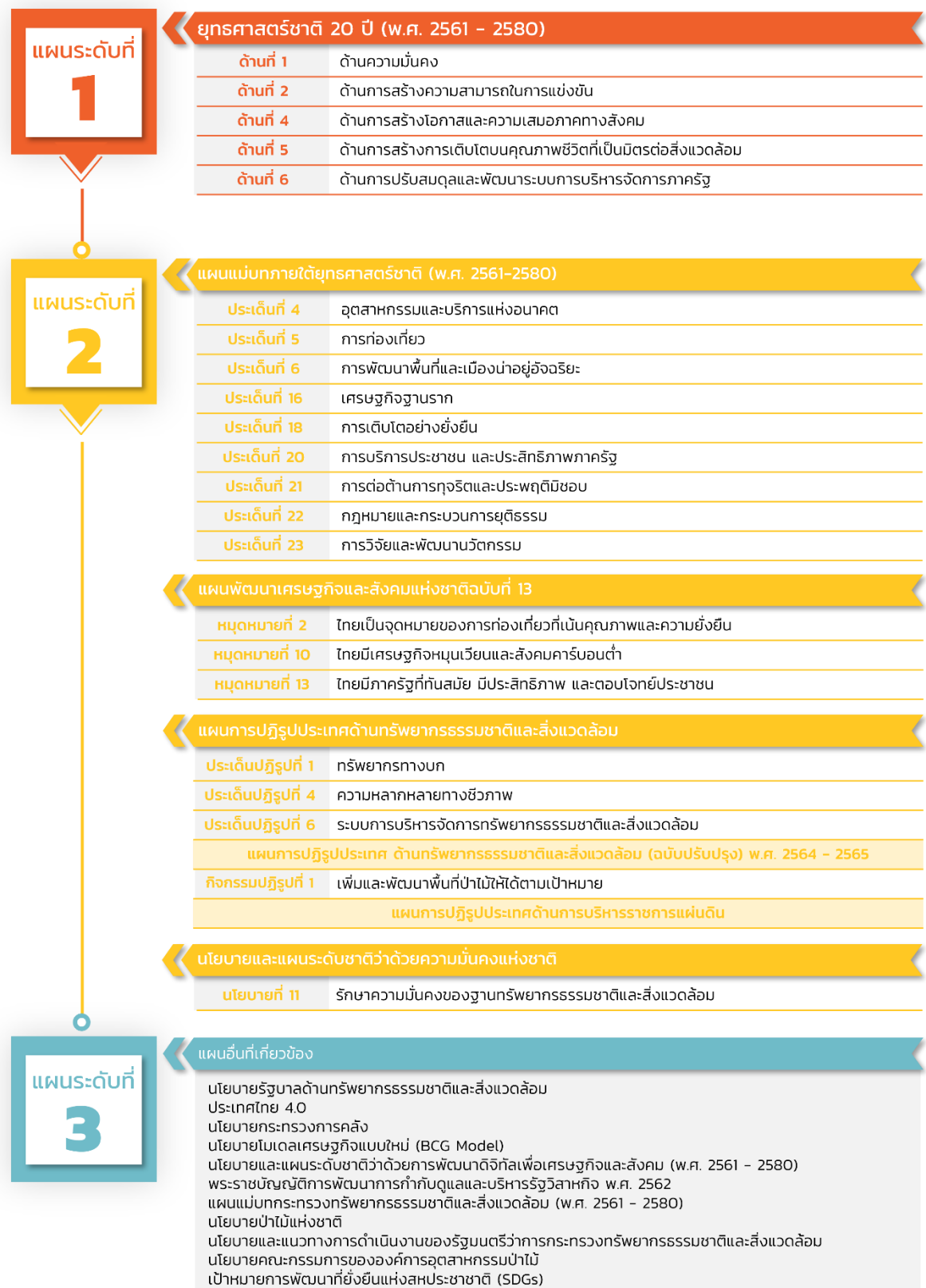
จากรายงานวิจัยโครงการ “การสำรวจสถานะเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทประเทศไทย และทางเลือกมาตรการทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และกฎหมาย” ในเป้าหมายที่ 1, 8, 9, 11, 12, 13, และ 15 (คณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธาน) 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 พืชพันธุ์ และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน โดยงานวิจัยของ รศ.ดร.นาฏสุตา ภูมิจำนงค์ และ ดร.อุทัย เจริญวงศ์ (2560) พบว่าเป้าหมายที่ 15 ชีวิตบนแผ่นดิน (Life on land) ครอบคลุม ปกป้อง (Protect) พืชพันธุ์ (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 การพัฒนาใด ๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่และเป็นแผนการในอนาคต ต้องทำให้ทรัพยากรธรรมชาติของชาติที่เป็นประโยชน์ให้กับคนในชาติ และมวลมนุษยชาติ ทั้งทางตรงและทางอ้อมร่อยหรอลงไปอีก ประเด็นเรื่องพื้นที่ป่าไม้จึงเป็นประเด็นที่สำคัญมากต่อนโยบายของการพัฒนาประเทศ และการบรรลุเป้าหมาย SDGs ประเทศไทยได้ดำเนินการกิจการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 15 ภายใต้การดูแลของหลายหน่วยงาน เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาที่ดิน กรมทรัพยากรน้ำ กรมวิชาการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น และมีกฎหมายรองรับการดำเนินการต่าง ๆ มากมาย การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพแตกต่างกันไป พบว่าภาพรวมของข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินการจากหลายภาคส่วน บางส่วนมีข้อมูลที่ติดตามได้ แต่ส่วนมากข้อมูลจะอยู่ในรูปแบบของการรายงานเป็นปีขาดความต่อเนื่อง รวมถึงมาตรฐานการเก็บข้อมูล ในแต่ละครั้งอาจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อมูลกระจุกกระจายไม่ทันสมัย 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 และ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบและประสานงานหลัก รายเป้าหมายย่อย (Target) ได้แก่ SDGs: 6, 8, 11, 12, 13, 14, 15 รวมทั้งสิ้น 29 เป้าหมายย่อย



ภาพที่ 3 ผังความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับ



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
(Environment Scanning)

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

3.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

อ.อ.ป. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการทบทวนแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2567 โดยมีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

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

ประจำปี 2568

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามคำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 78/2567 ลงวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2567 โดยมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2567

1.2 ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจโดยใช้แนวทางการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE - AM สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการ จัดทำแผนวิสาหกิจ ประกอบด้วย แผนระดับที่ 1 แผนระดับที่ 2 แผนระดับที่ 3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ใช้เครื่องมือ Value Chain Model/ Gap Analyze/ McKinsey 7s Framework/ Bench Marking

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) ใช้เครื่องมือ Five Force และ PESTEL ในการ โดยสามารถระบุ SWOT องค์กรได้ดังนี้

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

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength: S)

Value chain Model จุดแข็ง: Strength	GAP Analyze จุดแข็ง: Strength	7s จุดแข็ง: Strength	Benchmarking จุดแข็ง: Strength
กิจกรรมหลัก -อุตสาหกรรมไม้ครบวงจร -ระบบบริหารสวนป่าอย่างยั่งยืน	-ลูกค้าเชื่อมั่นคุณภาพผลผลิต -ต้องการคุณภาพสูงขึ้น -การจัดการสวนป่าได้มาตรฐาน 130 -จัดการให้ครบ 238 สวนป่า -อัตราส่วนต้นทุนผลผลิตสูง -มีวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอ?	Strategy -มีวิสัยทัศน์ชัดเจน -ส่งเสริมการเพิ่มพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ Structure -มีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจน Stlye -ผู้บริหารบริหารเปิดกว้าง กระจายอำนาจ รับฟังและสนับสนุนการดำเนินงาน -มีการสื่อสารองค์กรที่ชัดเจน Skill -พนักงานมีความเชี่ยวชาญปลูกสร้างสวนป่า -บุคลากรเชี่ยวชาญบริหารช้างไทย Share Values -มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี Staff -มีการบริหารทุนมนุษย์	กระบวนการทำงาน (Process) -ดำเนินการตามนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว -ดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากสวนป่าปลูก -บริการรับจ้างปลูกป่า -มีการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานสากล ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance) -ผลผลิต (Productivity) -มีผลผลิตสวนป่าไม้สัก/ปี สูง -การจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC -การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Efficiency) - มีแผนระยะยาวจัดการผลผลิตเพื่อความยั่งยืน การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) -ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) -ส่วนแบ่งการตลาดไม้สัก ไม่โตเร็ว น้อยกว่าพาราดี การบริหารจัดการบุคลากร (Human Resources Management) -การสร้างแรงจูงใจ (Employee Motivation) -จูงใจด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง -สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) -สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี -ระบบสารสนเทศ (Information Systems) -มีข้อจำกัดด้านเงินทุน กำลังพัฒนาตามแผนดิจิทัล -การวิจัยและพัฒนา (R&D) -ขาดการลงทุนวิจัยพัฒนาการดำเนินงาน

จุดอ่อน: Weakness

Value chain Model จุดอ่อน: Weakness	GAP Analyze จุดอ่อน: Weakness	7s จุดอ่อน: Weakness	Benchmarking จุดอ่อน: Weakness
กิจกรรมหลัก -ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในกระบวนการทำงาน/การผลิต กิจกรรมสนับสนุน -ขาดเทคโนโลยีการขนส่งสินค้าที่ดี -ขาดแคลนบุคลากรในบางสายงาน	-ขาดสภาพคล่อง -ขาดเงินลงทุนระยะยาว -ธุรกิจท่องเที่ยวขาดทุน -ขาดกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ -ผลการดำเนินงานด้าน EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย -ธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ขาดทุน	Strategy -ขาดนโยบายปัจจัยความยั่งยืน -ขาดกลยุทธ์การพัฒนาความยั่งยืน Structure -ขาดการวางแผนขยายโครงสร้างรองรับ การเปลี่ยนแปลง -การสั่งการมีหลายขั้นตอน อาจทำให้ล่าช้า Skill -ขาดทักษะการตลาด -ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ -ขาดการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ -ขาดการจัดการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน System -กำลังพัฒนาระบบ ERP -ขาดเทคโนโลยีสนับสนุนการผลิต Share Values -ขาดการขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ -ขาดการริเริ่มพัฒนางาน ทำงานตามสั่งการ Staff -บางสายงานขาดผู้เชี่ยวชาญ -บางสายงานขาดอัตราค่าจ้าง	ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance) - ความเร็วในการทำงาน (Service speed) -บริการล่าช้าเนื่องจากเป็นระบบราชการ มีหลายขั้นตอน - อัตราการผลิตเสีย (Defect Rate) -outturn ไม่ดีกว่าเอกชน การเงิน (financials) - ต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Costs) -มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูง - อัตราการทำกำไร (Profit margin) -อัตราการทำกำไรต่ำ - การบริหารเงินสด (Cash Flow Management) -ไม่มีสภาพคล่อง - การลงทุนและผลตอบแทน (ROI) -ผลตอบแทนต่ำ การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) -กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategies) -กลยุทธ์การตลาดยังไม่ประสบความสำเร็จ - อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth Rate) -การเติบโตต่ำ - ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) -ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้น้อย การบริหารจัดการบุคลากร (Human Resources Management) - อัตราการเปลี่ยนงาน (Employee Turnover Rate) -มีอัตราการเปลี่ยนงานดี - การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) -มีการฝึกอบรมและพัฒนา แต่ยังไม่เกิดความเชี่ยวชาญครบทุกสายงาน - สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) -สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี - ระบบสารสนเทศ (Information Systems) -มีข้อจำกัดด้านเงินลงทุน กำลังพัฒนาด้านแมตดิจิทัล - การวิจัยและพัฒนา (R&D) -ขาดการลงทุนวิจัยพัฒนาด้านการเงินงาน การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) - ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) -ส่วนแบ่งการตลาดท้องถิ่นน้อย

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส: Opportunity

FIVE Force โอกาส: Opportunity	PESTEL โอกาส: Opportunity
การคุกคามจากผู้เข้าแข่งขันใหม่ (Threat of New Entrants) -การลงทุนปลูกสร้างสวนป่ามีต้นทุนสูง และใช้เวลานานในการรอเก็บเกี่ยวผลผลิตยาวนาน เป็นอุปสรรคของผู้แข่งรายใหม่ การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) -สร้างคุณค่าการใช้ไม้จากป่าปลูก และคุณสมบัติไม้ที่แตกต่างจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) -เพิ่มคุณภาพการผลิตด้วยการพัฒนาเป็นสินค้าที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน FSC และ EUDR เพื่อขยายตลาดสินค้าตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) -เพิ่มคุณภาพการผลิตเพื่อรองรับราคาตามคุณภาพที่สูงขึ้น เช่น สวนป่าที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน FSC มีพื้นที่สวนป่าที่จะจำหน่ายคาร์บอนเครดิตขนาดใหญ่ มีโอกาสต่อรองราคา การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) -โอกาสขยายตลาดไม้สักท่อนไปต่างประเทศมากขึ้น -โอกาสในการลงทุนอุตสาหกรรมไม้ ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย -โอกาสพัฒนาบริการท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรคู่ค้าที่มีความเชี่ยวชาญ	ปัจจัยทางการเมือง (Political) -นโยบายกระตุ้นการท่องเที่ยว คาดว่านักท่องเที่ยวไทยจะเดินทางในประเทศ 185 ล้านทริป (ข้อมูล 2 เดือนแรกปี 2567 นักท่องเที่ยวไทย มีจำนวน 33.0 ล้านทริป เพิ่มขึ้น 7.4%) และจะเพิ่มเป็น 200 ล้านทริปในปี 2568, 220 ล้าน ทริปในปี 2569 -นโยบายบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-circular-green Economy : BCG Model) ซึ่งเป็นโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนผสมผสานการพัฒนา 3 ด้านหลักคือ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ทางภาคการเกษตร มีการปรับโครงสร้างไปสู่เกษตรสมัยใหม่ เพื่อยกระดับการเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับเกษตรกรสู่มาตรฐานสากล ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) -การฟื้นตัวของเศรษฐกิจหลังสถานการณ์ COVID-19 ทำให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจทำให้คนมีเงินใช้จ่าย ในการท่องเที่ยวมากขึ้น ส่งผลให้ภาคการท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร และสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ กลับมามีรายได้เพิ่มขึ้น ปัจจัยทางสังคม (Social) -ความนิยมรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น -ผู้บริโภคในอาเซียนซื้อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น -การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมที่สำคัญคือพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเชิงสิ่งแวดล้อม โดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคอุตสาหกรรม ผ่านโครงการภาครัฐ เช่น เราเที่ยวด้วยกันและมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นโอกาสในการดำเนินงานของ ออป. ในภาคการท่องเที่ยว และภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological) -นโยบายพัฒนาเศรษฐกิจ ประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายโมเดลเศรษฐกิจการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมใหม่ หลักแนวคิดดังกล่าวจะเป็นโอกาสของ ออป. ที่จะมีการใช้นวัตกรรมเพื่อเอามาปรับใช้หรือประยุกต์ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดทางด้านธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และการท่องเที่ยว ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดภายในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการช่วยพัฒนาและสนับสนุน นวัตกรรมใหม่ของประเทศ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental) -กระแส Growing Sustainability หรือการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน กระแสแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบทางการค้าของ ออป. เช่น ระบบการจัดการยางพาราที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยวเชิงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีการเรียนรู้และมีส่วนร่วมสนับสนุน การท่องเที่ยวด้วยการเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่ดำเนินกิจการอย่างถูกต้องและใส่ใจสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน -นโยบายรัฐบาลเรื่อง carbon neutrality เกิดกระแสขับเคลื่อนตลาดคาร์บอนเครดิตทั้งในประเทศ และต่างประเทศเติบโต การส่งเสริมวัดกรรมคาร์บอนเครดิต ถือเป็นทางเลือกอีกหนึ่งในที่สำคัญของ อ.อ.ป. ในการพัฒนาธุรกิจให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการ โดยกำหนดเป็นทิศทางและโอกาสในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ซึ่งในอนาคตอาจเป็นกลุ่มลูกค้า/กลุ่มตลาดใหม่ โดยอาจกำหนดเป็นความร่วมมือกับลูกค้าที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานดังกล่าว ทั้งนี้ รัฐบาลมีนโยบายสานต่อ carbon Neutrality เพื่อลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศ ซึ่งจะถือเป็นข้อได้เปรียบในการผลิตสินค้าและบริการนวัตกรรมธุรกิจคาร์บอนเครดิต และยังส่งเสริมให้กับกลุ่มลูกค้า/กลุ่มตลาดใหม่ เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาคการผลิต ภาคบริการ และภาคการเงินของประเทศ ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal) -การบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติ (FLEGT) ช่วยส่งเสริมการค้าไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่เป็นสมาชิกของสหภาพยุโรป อีกทั้งยังได้ออกข้อกฎหมายเกี่ยวกับการค้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ ซึ่งเป็นที่รับประกันในการส่งไม้จากต่างประเทศ ทั้งนี้ข้อกฎหมายเกี่ยวกับการยกเว้นค่าภาษีอากรสำหรับไม้ส่งออกต่างประเทศ จะเป็นตัวช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้กับคนต่างประเทศได้เข้ามาทำธุรกิจและซื้อขายไม้ภายในประเทศ

อุปสรรค: Treats

FIVE Force อุปสรรค: Treats	PESTEL อุปสรรค: Treats
การคุกคามจากผู้เข้าแข่งขันใหม่ (Threat of New Entrants) - คู่แข่งด้านการบริการพืชและแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ ในพื้นที่ใกล้เคียง การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) - trend การบริโภคสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ 100% ลดลง - มีสินค้าทดแทนไม้ เช่น แผ่นอิปซิม แผ่นสมาร์ทบอร์ด ไม้อัด MDF และวัสดุ PVC - สินค้าทดแทนคาร์บอนเครดิตทางอ้อม เช่น เทคโนโลยีในการกระบวนการผลิตลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ทดแทนการซื้อคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ การใช้พลังงานหมุนเวียนแทนเป็นต้น อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) - ลูกค้าผลผลิตสวนป่าเป็นลูกค้ารายเก่าที่มีความคุ้นเคย มีการต่อรองราคาหรือรอช่วงลดราคา - การซื้อขายคาร์บอนเครดิตจำเป็นต้องผ่านมาตรฐานที่หน่วยงานสากลกำหนด ราคาเป็นราคากลาง - ลูกค้าอำนาจในการต่อรองเรื่องราคา - ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองไม้โตเร็วสูงเนื่องจากมีตัวเลือกในการซื้อจากแหล่งต่างๆ อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) - อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้ จึงไม่ผูกขาดราคาสินค้า - ยังคงรักษาราคากลางเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถซื้อวัตถุดิบจาก อ.อ.ป. ไปสร้างมูลค่าเพิ่มได้ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) - การแข่งขันไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนรุนแรง - เอกชนลงทุนเครื่องจักร และการออกแบบสินค้าที่ทันสมัย สามารถผลิตสินค้าเฟอร์นิเจอร์ตามความต้องการของลูกค้าได้ - อุตสาหกรรมน้ายางพาราและยางแผ่นดิบมีผู้ผลิตหลายราย ทั้งรายย่อยและรายใหญ่ มีการแข่งขันด้านคุณภาพและราคา	ปัจจัยทางการเมือง (Political) - ความขัดแย้งทางการเมืองอาจจะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของรัฐบาล และความเชื่อมั่นของนักลงทุน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการค้าภายในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งการขับเคลื่อนตามนโยบายของรัฐบาลอาจเกิดความล่าช้าและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะนโยบายเกี่ยวกับการขับเคลื่อนด้านการท่องเที่ยว - นโยบายขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) - อัตราเงินเฟ้อ - ดอกเบี้ยธนาคารที่ค่อนข้างสูง - สถานการณ์เศรษฐกิจโลกยังไม่ฟื้นตัว การลงทุนอุตสาหกรรมชะลอตัว ปัจจัยทางสังคม (Social) - การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย อุปสรรค ปัจจุบันมีประชากรในประเทศไทยที่มีอายุสูงกว่า 65 ปีขึ้นไปประมาณ 9 เปอร์เซ็นต์ และทยอยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็น 25 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนประชากรทั้งหมดในปี 2583 และประเทศไทยมีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นรวดเร็วเป็นอันดับ 3 ของโลก ส่งผลให้โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนไป มีสัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้นขณะที่มีวัยทำงานเท่าเดิมหรือลดลงจะมีผลกระทบโดยตรง อาจจะส่งผลทำให้ค่าแรงสูงขึ้นได้หรือเกิดการขาดแคลนแรงงาน ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological) - การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทดแทน การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วจึงทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในธุรกิจและการดำเนินงานของ ออป. ส่วนมีการเกิดใหม่ของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทดแทนซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรมยางพารา อุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental) - สถานการณ์ลานินอยู่มีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาป่าไม้ในหลายๆ ด้าน เช่น ปริมาณฝนที่เพิ่มขึ้น: ลานินอยู่มากทำให้ปริมาณฝนในบางพื้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเจริญเติบโตของต้นไม้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจทำให้เกิดน้ำท่วมและดินถล่ม ซึ่งทำให้ต้นไม้เกิดความเสียหายได้ - การแพร่กระจายของโรคและแมลงศัตรูพืช: สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลให้โรคและแมลงศัตรูพืชแพร่กระจายได้ง่ายขึ้น ซึ่งอาจทำให้ต้นไม้ในป่าถูกทำลายหรือเจริญเติบโตได้ไม่เต็มที่ ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal) - การบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติ (FLEGT) มีขั้นตอนและข้อกำหนดหลายขั้นตอนจำเป็นต้องศึกษาอย่างละเอียดเพื่อที่จะวางแผนและดำเนินการต่อไปได้ - ประกาศใช้กฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EU Deforestation Regulation: EUDR) กฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า ครอบคลุมการส่งออกยางพาราและผลิตภัณฑ์เป็นหลักคิดเป็นกว่า 90 % ของการส่งออกสินค้า EUDR ของไทยไปสหภาพยุโรป และมีการจัดทำและรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Compliance cost) เมื่อต้องขายสินค้าให้ยุโรป นอกจากนี้ก็ต้องได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐานรับรองผลิตภัณฑ์ไม้ที่ยั่งยืน อื่นๆ

3.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567 ประกอบด้วยรายละเอียดปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ปรากฏในบทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน 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 องค์กรได้ดังนี้

	จุดแข็ง: Strength	คะแนน	อันดับ
S1	อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC	4.50	1
S2	บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	4.33	2
S3	อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER	4.17	3
S4	อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย	4.00	4
S5	อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์	3.83	5
S6	อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน	3.67	6
S7	อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	3.50	7
S8	อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านศาสตร์ ช่างบ้านของไทย	3.33	8
S9	อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.17	9
S10	อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม	3.00	10

	จุดอ่อน: Weakness	คะแนน	อันดับ
W1	ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก	1.67	1
W2	กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ	1.83	2
W3	บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด	2.33	3
W4	องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ	2.50	4
W5	ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	2.67	5
W6	ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.	2.83	6
W7	บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	3.00	7
W8	ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ	3.17	8

	โอกาส: Opportunity	คะแนน	อันดับ
O1	บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต	4.17	1
O2	โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า	3.67	2
O3	ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	3.50	3
O4	การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว	3.33	4
O5	การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น	3.17	5
O6	ขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ	2.83	6
O7	โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน	2.67	7
O8	โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	2.50	8

	อุปสรรค: Treats	คะแนน	อันดับ
T1	นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น	4.00	1
T2	นโยบายสิทธิมนุษยชน ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น	3.83	2
T3	กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น	3.67	3
T4	ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น	3.50	4
T5	ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้เพื่อใช้ประโยชน์	3.33	5
T6	มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI	3.17	6
T7	ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว	3.00	7
T8	การขาดแคลนแรงงานสวนป่า เนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร	2.83	8
T9	นโยบายปัญหาหมอกควัน ห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวินวินวิ	2.67	9
T10	ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจส่งผลกระทบต่อการปลูก การทำไม้การเก็บเกี่ยวผลผลิต	2.33	10

SWOT Analysis (Fact Based)

STRENGTH: จุดแข็ง

S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC	อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน โดยเป็นมาตรฐานของ อ.อ.ป. เอง และบริหารจัดการสวนป่าตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน และมาตรฐานการจัดการสวนป่า FSC® certificate ในระดับสากล เพื่อส่งเสริมการจัดการป่าไม้ที่เหมาะสม ป้องกันรักษาพื้นที่ป่าไว้ให้คงอยู่ถาวร
S2 บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	อ.อ.ป. มีบุคลากรประจำสวนป่า ที่ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และยางพารา
S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER	อ.อ.ป. เตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER โดยมีการปรับโครงสร้าง เพื่อรองรับภารกิจในด้านนี้ในระดับสำนัก
S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย	อ.อ.ป. บริหารจัดการสวนป่าจำนวน 239 สวนป่า พื้นที่รวม 1.066 ล้านไร่
S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจ ไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อนแปรรูป ผลิตภัณฑ์	อ.อ.ป. มีสำนักผลิตที่ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า มีโรงงาน โรงเลื่อย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีแปรรูปผลผลิตสวนป่า มีโชว์รูมขายสินค้าผลิตภัณฑ์ไม้จากสวนป่าทุกภูมิภาค 1. สายธุรกิจ 1 1.1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน 1.2 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง 1.3 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง 2. สายธุรกิจ 2 2.1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2.2 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ 3. สายบริหาร 3.1 สำนักธุรกิจการตลาดดูแลการตลาดของ อ.อ.ป. ในภาพรวม
S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน	อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าสัก 487,338.10 ไร่ มีแผนทำไม้ระยะยาว (30 ปี) มีการทำไม้ออกปีละไม่ต่ำกว่า 70,000 ลบ.ม. และมีการรายงานผลการผลิตในหนังสือสถิติการป่าไม้ กรมป่าไม้
S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ (โฉนด) ประมาณ 4,000 ไร่ กระจายทั่วประเทศ และมีแผนพัฒนาที่ดิน เพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ประเภทที่ดินให้เกิดประโยชน์
S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ ช่างบ้านของไทย	อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ดูแลและบริหารช้างไทย โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารจัดการและดำเนินงาน ดังต่อไปนี้ (1) ดูแลช้างสำคัญและช้างต้น รวมถึงโครงการพระราชดำริที่เกี่ยวข้องกับช้างตามที่ได้รับมอบหมาย (2) ดำเนินการให้สถาบันฯ เป็นศูนย์กลางการอนุรักษ์และบริหารช้าง รวมถึงให้ความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาช้างอย่างครบวงจร (3) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับช้างและวัฒนธรรม ประเพณีที่เกี่ยวข้องกับช้าง รวบรวมองค์ความรู้และเผยแพร่สู่สาธารณชน

	(4) พัฒนารูปแบบการเลี้ยงช้างให้เป็นไปตามหลักการจัดการสวัสดิภาพ (5) ให้บริการดูแลสุขภาพ และให้คำแนะนำในการรักษาพยาบาลช้าง (6) อนุรักษ์และสืบสานประเพณี วัฒนธรรมเกี่ยวกับช้าง (7) ให้การสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการดูแลช้าง (8) ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเรียนรู้เกี่ยวกับช้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (9) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ อ.อ.ป. มอบหมาย
S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	อ.อ.ป. มีการดำเนินงานตาม Core Business Enablers ด้าน HCM มีแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ที่ชัดเจน และมีนโยบายให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม	อ.อ.ป. มีสวนป่าที่มีทัศนียภาพสวยงาม มีศักยภาพในการยกระดับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เพื่อรองรับการท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติได้

WEAKNESSES: จุดอ่อน

W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก	จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ อ.อ.ป. มีต้นทุนที่สูง มีผลตอบแทนต่ำ
W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ	อ.อ.ป. ขาดการปรับกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตลอด Value Chain ของ อ.อ.ป. ทำให้ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย/ เป้าผลิต/ เป้าจำหน่าย/ การเบิกจ่ายงบลงทุน/ ค่า EBITDA/ กระแสเงินสด ในการดำเนินงานที่ผ่านมา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด	อ.อ.ป. ขาดการอบรมให้ความรู้ด้านการทำการตลาด ยังไม่มีการทำตลาดเชิงรุก อัตราการขายไม่โต
W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ	- ในแต่ละปีจะมีสินค้าคงเหลือ ทำให้องค์กรขาดกระแสเงินสด - อ.อ.ป. ใช้เงินจากกระแสเงินสดในการลงทุนระยะยาว (ลงทุนปลูกสร้างสวนป่าสัก รอบตัดฟัน 30 ปี โดยที่มีการทำไม้ออกครั้งที่ 1 ในปี 15 ซึ่งทำให้ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน)
W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	อ.อ.ป. อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล และยังไม่ครอบคลุมในการส่งเสริมกระบวนการทำงานในทุกส่วนงาน
W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.	อ.อ.ป. อยู่ระหว่างดำเนินการตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน KM และ IM จึงยังขาดงานวิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ที่จะนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน
W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	อ.อ.ป. อยู่ระหว่างดำเนินการสื่อสารค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ปีที่ 2
W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดในแผนงานต่าง ๆ ยังไม่มีระบบ work system ในงานที่ชัดเจน/ ขาดการจัดทำ SLA กระบวนการ รวมถึงขาดการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

OPPORTUNITY: โอกาส

O1 บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต	ปริมาณการซื้อขายคาร์บอนเครดิตอยู่ในระดับต่ำไม่ถึง 1% เมื่อเทียบกับปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของไทย อ.อ.ป. จึงมีโอกาสนในการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER (Thailand Voluntary Emission Reduction Program) และธุรกิจบริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต
O2 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า	จากกระทรวงมหาดไทยจะจัดเก็บอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ปี 2567 โดยจะไม่มีการลดหย่อนจากที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่าหรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ และในกรณีที่ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่า หรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ 3 ปีติดต่อกัน ในปี 4 จะต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้นอีก 0.3% ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า
O3 ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	จากการประกาศใช้กฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EU Deforestation Regulation: EUDR) กฎหมายของสหภาพยุโรป (อียู) ว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่ามีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 29 มิ.ย. 2566 มีสาระสำคัญกำหนดให้ผู้นำเข้า ผู้ผลิตของอียูในสินค้า 7 ประเภท ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน เนื้อวัว ไม้ กาแฟ โกโก้ ถั่วเหลือง และสินค้าปลายน้ำ บางรายการต้องยื่น Due Diligence statement รับรองว่า สินค้าดังกล่าวไม่ได้มาจากพื้นที่ที่มีการตัดไม้ทำลายป่า ส่งผลให้เพิ่มโอกาสในการส่งเสริมและสนับสนุนประเทศไทยสามารถขยายตลาดยางพาราในสหภาพยุโรปได้มากขึ้น ทั้งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อราคายางโดยตรง จะทำให้ยางพาราเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งไทยเป็นเพียง 1 ใน 2 ประเทศผู้ส่งออกยางของโลกทำให้เป็นโอกาสที่ อ.อ.ป. จะดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
O4 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว	จากที่นักท่องเที่ยวไทยปรับเปลี่ยนขึ้นต่อเนื่อง คาดว่าปี 2567-2569 นักท่องเที่ยวไทยจะเดินทางในประเทศ 185 ล้านทริป (ข้อมูล 2 เดือนแรก ปี 2567 นักท่องเที่ยวไทยมีจำนวน 33.0 ล้านทริป เพิ่มขึ้น 7.4%) และจะเพิ่มเป็น 200 ล้านทริป ในปี 2568 และ 220 ล้าน ทริปในปี 2569 โดย อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่ทั้งในเมืองหลัก (เชียงใหม่) และเมืองรอง (ลำปาง ตาก พิษณุโลก กระบี่) ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างรายได้จากการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว (ร่วมกับเอกชนที่ทำธุรกิจที่พัก - ท่องเที่ยว)
O5 การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น	จากการเข้าร่วม COP26 ประเทศไทยมีเป้าหมายที่จะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2050 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2065 ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น (ผู้ออกตราสารหนี้ไทยรับความเสี่ยงจากการออก Green Bond ได้ประมาณ 5-6 ปี)
O6 ขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ	การบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติ (FLEGT) ช่วยส่งเสริมการค้าไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่เป็นสมาชิกของสหภาพยุโรป อ.อ.ป. มีโอกาสขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ

O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน	โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน
O8 โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	จากที่เทคโนโลยีดิจิทัลของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้าน AI

THREATS: ข้อจำกัด

T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น	หากรัฐบาลมีการปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำเป็น 400 บาทต่อวัน ทั่วประเทศและมีผลบังคับใช้จริงในเดือน ต.ค. 2567 คาดส่งผลกระทบต่อ เงินเฟ้อสูงขึ้น 0.1% และต้นทุนแรงงานเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 6% และคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของผู้ประกอบการซึ่งส่งผลกระทบต่อไปยังการจ้างงาน โดยเฉพาะธุรกิจที่จ่ายค่าจ้างขั้นต่ำในสัดส่วนสูง เช่น ภาคเกษตร ภาคป่าไม้ อ.อ.ป. ที่มีการจ้างแรงงานท้องถิ่นในการดำเนินธุรกิจจะได้รับผลกระทบในการเพิ่มขึ้นของต้นทุนอย่างมาก
T2 นโยบายสิทธิมนุษยชน ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น	จากที่มีนโยบายสิทธิมนุษยชน ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น
T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น	กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น
T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น	ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น
T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ออกเพื่อใช้ประโยชน์	ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ออกเพื่อใช้ประโยชน์
T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI	TPI สินค้านวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ วัสดุทดแทนไม้ จากเทคโนโลยีสร้างสรรค์ เป็นเฟอร์นิเจอร์บอร์ดที่พีไอ ที่มีคุณสมบัติเนื้อวัสดุเหนียว มีความเบา ทนความชื้น ป้องกันปลวก เหมาะกับผู้ประกอบการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ที่ต้องการลดปัญหาเรื่องวัสดุที่ไม่ทนความชื้น ปลวกและแมลง สามารถนำผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์บอร์ดที่พีไอ ไปต่อยอดผลิตภัณฑ์กลุ่มเฟอร์นิเจอร์ ได้อย่างดีในด้านการผลิต TPI เน้นการใช้พลังงานไม่เกินความจำเป็น ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่ง TPI เฟอร์นิเจอร์ จะเป็นคู่แข่งที่แข็งแกร่งและ Share Market ของ อ.อ.ป. ไป
T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว	การส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ ปี 2567 คาดว่ามีแนวโน้มชะลอลงในตลาดสำคัญ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ที่เป็นตลาดส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้รายหลักของไทย ที่มีความเสี่ยงเศรษฐกิจถดถอยจากการเร่งขึ้นอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐ กดดันให้ผู้บริโภคต้องชะลอการซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย รวมถึงเฟอร์นิเจอร์
T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่า เนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร	ไทยกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร โดยมีการคาดการณ์ว่า ราวปี 2572 ไทยจะกลายเป็นประเทศกำลังพัฒนาประเทศแรกในเอเชียที่เปลี่ยนผ่านจากสังคมสูงวัยขั้นสมบูรณ์ (Aged society) ไปสู่สังคมสูงวัยขั้นสุดยอด (Super-aged society) โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป ทำให้ภาคธุรกิจมีแนวโน้มจะเผชิญความท้าทายจากการขาดแคลนกำลังแรงงาน หากพิจารณาโครงสร้างตลาดแรงงานไทยพบว่า ประกอบไปด้วย แรงงานทักษะต่ำคิดเป็นสัดส่วนราว 82% (แรงงานภาค

	เกษตร แรงงานก่อสร้าง แรงงานในโรงงาน) แรงงานทักษะปานกลางราว 16.5% (แรงงานในภาคบริการ พนักงานขายสินค้า) และแรงงานทักษะสูงราว 1.5% (วิศวกร แพทย์ อาจารย์ วิชาชีพต่างๆ) ดังนั้น ความท้าทายด้านปริมาณจากการขาดแคลนกำลังแรงงานคงกระทบกับการจัดหาแรงงานทักษะต่ำ ซึ่ง อ.อ.ป. จะได้รับผลกระทบนี้โดยตรง
T9 นโยบายปัญหาหมอกควัน ห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวิธีวิธี	เนื่องจากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีนโยบายเรื่องลดปัญหาหมอกควันจากการเผาพื้นที่เพื่อเตรียมพื้นที่เกษตรกรรมในฤดูแล้ง รวมถึงการป้องกันไฟป่า จึงห้ามการจุดไฟเผา เพื่อลดปัญหามลภาวะหมอกควัน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการจัดการสวนป่าสัก เนื่องจากการชิงเผาในต้นฤดูแล้งเป็นการจัดการสวนป่าตามระบบวนวัฒน เพื่อลดเชื้อเพลิงในฤดูแล้งที่อาจจะเกิดไฟป่าได้และที่สำคัญคือเป็นการลดปัญหาโรคโรคน้ผึ้งในแปลงสวนป่าสัก ดังนั้นจึงทำให้แปลงสวนป่าสักที่เกิดการระบาดของหนอนผึ้งเลื้อยเกาะไม้สัก มีความเสี่ยงต่อการระบาดของโรคและแมลง
T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจส่งผลกระทบต่อปลูก การทำไม้การเก็บเกี่ยวผลผลิต	ปรากฏการณ์ลานีญาจะเกิดขึ้นในเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2567 ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ทุก 2 - 3 ปี และปกติจะเกิดนานประมาณ 9-12 เดือน แต่บางครั้งอาจอยู่ได้นานถึง 2 ปี ซึ่งปรากฏการณ์ลานีญา จะทำให้ประเทศไทยจะมีปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ และมีอุณหภูมิลดลง ซึ่งการที่ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติก็อาจจะส่งผลกระทบต่อปลูก การทำไม้ การเก็บเกี่ยวผลผลิตยางพารา

การวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

นำการวิเคราะห์ SWOT เป็นปัจจัยในการตัดสินใจว่าจะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต
ข้างหน้า ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อไป

- | | |
|---------------|--|
| กลยุทธ์ที่ 1 | เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน |
| กลยุทธ์ที่ 2 | ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล |
| กลยุทธ์ที่ 3 | เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ |
| กลยุทธ์ที่ 4 | ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิด
ประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย |
| กลยุทธ์ที่ 5 | จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า |
| กลยุทธ์ที่ 6 | เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ |
| กลยุทธ์ที่ 7 | ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม |
| กลยุทธ์ที่ 8 | เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน |
| กลยุทธ์ที่ 9 | เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain |
| กลยุทธ์ที่ 10 | สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง |
| กลยุทธ์ที่ 11 | ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ |
| กลยุทธ์ที่ 12 | เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต |
| กลยุทธ์ที่ 13 | ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล |
| กลยุทธ์ที่ 14 | ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย |
| กลยุทธ์ที่ 15 | เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง |
| กลยุทธ์ที่ 16 | พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ |

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
	S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC S2 บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์ S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้ S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ ช้างบ้านของไทย S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม	W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส O	SO	WO
O1 บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต O2 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า O3 ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) O4 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว O5 การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น O6 ขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน O8 โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

อุปสรรค T	ST	WT
T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น T2 นโยบายสิทธิมนุษยชน ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้เพื่อใช้ประโยชน์ T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ ด้วยนวัตกรรม TPI T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่า เนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร T9 นโยบายปัญหาหมอกควัน ห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวิธีวิธี T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจส่งผลกระทบต่อการปลูก การทำไม้การเก็บเกี่ยวผลผลิต	กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์ และกฎหมายให้ทันสมัย	กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนานองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก SO

- | | |
|---------------|---|
| กลยุทธ์ที่ 3 | เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ |
| กลยุทธ์ที่ 4 | ส่งเสริม พันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย |
| กลยุทธ์ที่ 5 | จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า |
| กลยุทธ์ที่ 6 | เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ |
| กลยุทธ์ที่ 7 | ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม |
| กลยุทธ์ที่ 9 | เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain |
| กลยุทธ์ที่ 15 | เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง |

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO

- กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
- กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
- กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ
- กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์เชิงรับ WT

- กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
- กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
- กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

3.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ เป็นความกดดันที่มีผลโดยตรงต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยความท้าทายนี้จะเกิดจากตำแหน่งการแข่งขันในอนาคตขององค์กร และเกิดจากแรงผลักดันภายนอก ซึ่งในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรก็อาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง โดยกระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นการวิเคราะห์จากจุดอ่อนและอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และ TOWS Matrix โดยพิจารณาในประเด็น ที่ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูง ผลตอบแทนต่ำ กระบวนการทำงานตลอด Value Chain ยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้ผลผลิต/ ไร่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าสูง ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ การตลาดยังไม่ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการมีคู่แข่งสินค้าทดแทนไม้ สามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- SC1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลง
- SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value Chain
- SC3 การเพิ่มความสามารถในการทำการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

กระบวนการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Advantage: SA

ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยความได้เปรียบองค์กรมาจาก

1. ความสามารถพิเศษองค์กร ที่เกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือขององค์กร

โดยกระบวนการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นการวิเคราะห์จากการบริหารจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าขนาดใหญ่ มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล และสามารถดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ เพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ และโอกาสในการจำหน่ายสินค้าตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) ที่จะทำให้อ.อ.ป. สามารถประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันได้ โดยสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

SA1 การผลิตสินค้าสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล

SA2 การดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER

กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษองค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมการบริการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ ด้วยเครื่องมือ VRIO โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กรด้วย VRIO Analysis Framework ดังนี้

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับกลาง	ระดับสูง
การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value)	สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ตลาดใหม่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงสามารถสร้างความโดดเด่นในคุณภาพสินค้าให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า
ความหายาก (Rareness)	เป็นความสามารถขององค์กรที่เท่ากับองค์กรอื่นในสาขาเดียวกัน	เป็นความสามารถขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นในสาขาเดียวกัน	เป็นความสามารถขององค์กรที่โดดเด่นและแตกต่างจากองค์กรอื่นในสาขาเดียวกัน
ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	คู่แข่งใช้เวลามากกว่า 5 ปีในการพัฒนาหรือลอกเลียนแบบ	คู่แข่งใช้เวลามากกว่า 10 ปีในการพัฒนาหรือลอกเลียนแบบ	คู่แข่งใช้เวลามากกว่า 20 ปีในการพัฒนาหรือลอกเลียนแบบ
การจัดการองค์กร (Organization)	ทรัพยากรสนับสนุนงานภายในองค์กรไม่เพียงพอ	ทรัพยากรสนับสนุนงานภายในองค์กรเพียงพอ	ทรัพยากรสนับสนุนงานภายในองค์กรเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

แนวทางประเมิน ปัจจัยที่ผ่านการประเมินความสามารถพิเศษองค์กรขององค์กร ควรผ่านหลักเกณฑ์การประเมินในระดับสูง และสำหรับความสามารถที่มีผลการประเมินระดับต่ำหรือระดับกลาง แต่มีโอกาที่จะสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร ให้กำหนดเป็นความสามารถที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต

ตามหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กรด้วย VRIO Analysis Framework
สามารถระบุความสามารถพิเศษองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ดังนี้

Core Competency: CC	การสร้างมูลค่า ให้แก่องค์กร (Value)	ความหายาก (Rareness)	ความยาก ในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	การจัดการองค์กร (Organization)	การประเมิน
บริหารจัดการสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล	สูง	สูง	สูง	สูง	CC
บริหารจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจเพื่อการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER	สูง	สูง	สูง	สูง	CC
การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร	สูง	สูง	สูง	สูง	FCC ความสามารถพิเศษที่จำเป็น ในอนาคต

CC1 บริหารจัดการสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล

CC2 บริหารจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจเพื่อการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้
โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER

FCC การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้
โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร

3.4 ปัจจัยความยั่งยืน

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนประกอบด้วย 12 ประเด็น ดังนี้

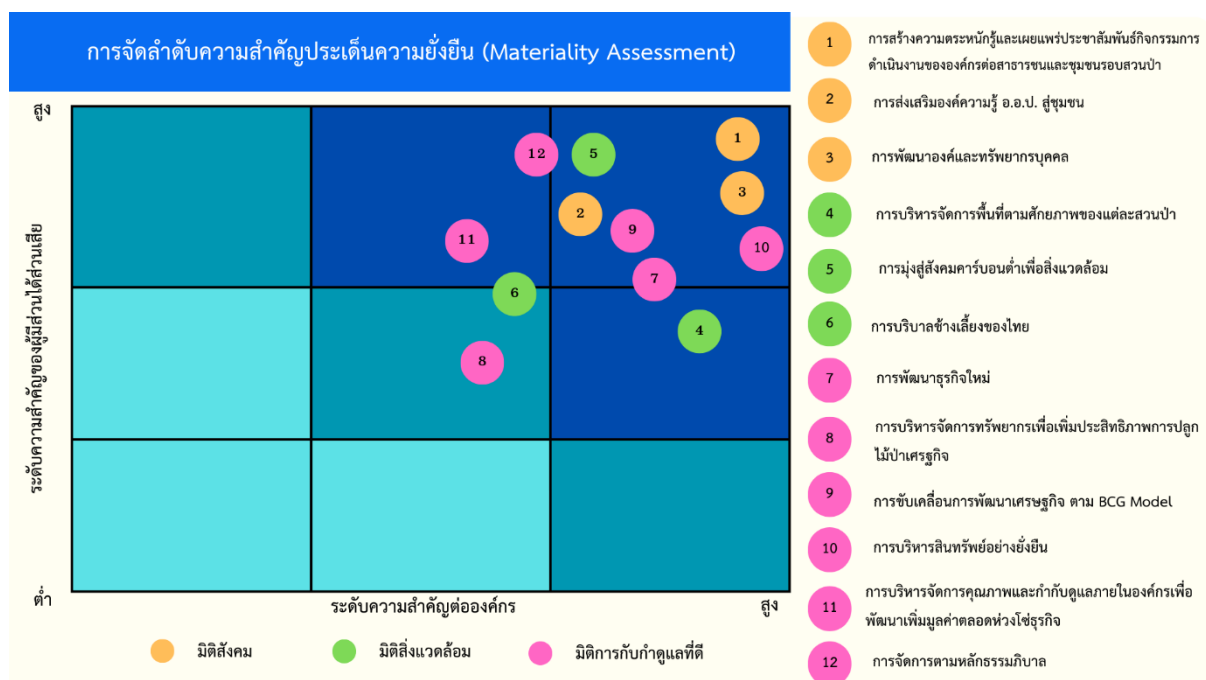
แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs)
ด้านสังคม (Social)	1. การสร้างความตระหนักรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร 2. การส่งเสริมองค์ความรู้ อ.อ.ป.สู่ชุมชน 3. การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล	เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยั่งยืน เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย เป้าหมายที่ 4 ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ เป้าหมายที่ 8. ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำ เป้าหมายที่ 11 สร้างเมืองและการตั้งถิ่นฐานที่ปลอดภัย เป้าหมายที่ 13 ดำเนินการเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาโลกร้อน เป้าหมายที่ 15 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืนของระบบนิเวศบนบก
ด้านสิ่งแวดล้อม (environment)	4. การบริหารจัดการพื้นที่ตามศักยภาพของแต่ละห่วงโซ่อุปทาน 5. การมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำเพื่อสิ่งแวดล้อม 6. การบริหารช้างเผือกของไทย	เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยั่งยืน เป้าหมายที่ 4 ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ เป้าหมายที่ 7 ให้ทุกคนเข้าถึงพลังงานที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป้าหมายที่ 12 สร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 13 ดำเนินการเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาโลกร้อน เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสันติภาพและการเข้าถึงระบบยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน
ด้านการกำกับดูแล (Governance)	7. การพัฒนาธุรกิจใหม่ 8. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการไม่เศรษฐกิจ 9. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ ตาม BCG Model 10. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน	เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย เป้าหมายที่ 4 ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ เป้าหมายที่ 8. ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป้าหมายที่ 9 ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและนวัตกรรม

	11. การบริหารจัดการคุณภาพและ กำกับดูแลภายในองค์กร เพื่อพัฒนาเพิ่มมูลค่าตลอดห่วงโซ่ ธุรกิจ 12.การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	เป้าหมายที่ 12 สร้างรูปแบบการผลิตและ การบริโภคที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 13 ดำเนินการเร่งด่วนเพื่อ แก้ปัญหาโลกร้อน เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสันติภาพและการ เข้าถึงระบบยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน
--	---	--

ในกระบวนการวิเคราะห์และประเมินผลประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนผ่านเกณฑ์และจัดลำดับ
ประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน ออกเป็น 2 แนวทางได้แก่

1. การพิจารณาจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่พิจารณาถึงความสำคัญต่อองค์กร และ
ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจ เช่น ประเด็นที่เป็นโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ หรือแนวโน้ม
สากลให้ความสนใจ/ ความเสี่ยงองค์กร/ ประเด็นที่ข้อกำหนดกฎหมาย หรือนโยบายระเบียบจากหน่วยงานที่
เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ/ ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อด้านบวกและลบ/ ประเด็นที่สอดคล้องกับนโยบายและ
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญด้านความยั่งยืนที่พิจารณาถึงผลกระทบ และความรุนแรงต่อกลุ่ม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสที่เกิดผลกระทบ เช่น ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจหรือเป็น
ข้อเสนอแนะ หรือให้ความสนใจ/ ประเด็นที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลกระทบ
ต่อบริษัททั้งด้านบวกและลบ/ ประเด็นที่เคยมีประวัติที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผิดสัญญา
ข้อตกลง หรือเกิดอุบัติเหตุที่ส่งผลกระทบต่อ ทรัพย์สิน หรือรายได้ หรือชีวิตความเป็นอยู่ ร่างกายของผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย



สรุปประเด็นความยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อ อ.อ.ป. 6 อันดับแรก คือ

1. การสร้างความตระหนักรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรต่อสาธารณชนและชุมชนรอบสวนป่า
2. การพัฒนาองค์และทรัพยากรบุคคล
3. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน
4. การมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำเพื่อสิ่งแวดล้อม
5. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ ตาม BCG Model
6. การพัฒนาธุรกิจใหม่

3.5 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร

ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งพื้นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยจัดลำดับในสองมุมมองคือ

- 1) Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**
- 2) Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้น ๆ ได้

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

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

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

ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ		
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	ด้านต้นทุนเงินทุน
1. รายได้สวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายบริหาร	1. สินค้าคงเหลือ
2. รายได้ผลผลิตยางพารา	2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	
3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)		
4. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว		
5. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		
6. รายได้การท่องเที่ยว		
7. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป		
8. รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน)		

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 สภาพแวดล้อมอื่น ๆ

3.6 ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้ อ.อ.ป. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ดังนี้

	โอกาส: Opportunity	ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง
O1	บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต	- ความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการ - การตลาดไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	- ไม่มีการประเมินความพร้อมของทรัพยากรในการรับจ้าง - ไม่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวทางการทำการตลาด - การดำเนินงานรับจ้างล่าช้า ไม่ให้ทันต่อฤดูกาลปลูก
O2	โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า	- การตลาดไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	- ไม่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวทางการทำการตลาด
O3	ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการค้าไม้ทำลายป่า (EUDR)	- ความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินงาน	- ไม่มีความเข้าใจต่อแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐาน EUDR
O4	การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว	- ความพร้อมของบุคลากรในการสรรหาพันธมิตรด้านท่องเที่ยว	- ไม่มีความรู้ด้าน GRC ในการคัดเลือกพันธมิตร - ไม่มีความเข้าใจในธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยว - ไม่มีการศึกษาข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ
O5	การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น	- ความพร้อมของบุคลากรในการวิเคราะห์แนวทางและจัดทำโครงการ - ความคุ้มค่าในการลงทุน	- ไม่มีการศึกษาแนวความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ/ รายละเอียดโครงการไม่ครบถ้วน - ข้อมูลของโครงการไม่ครบถ้วน ประเมินไม่ได้
O6	ขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ	- ความพร้อมของบุคลากรในการทำการตลาด - การตลาดไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	- ไม่มีความรู้ด้านการทำการตลาดเชิงรุก - ไม่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวทางการทำการตลาด
O7	โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักทอง	- ความพร้อมของบุคลากรในการทำการตลาด - การตลาดไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย	- ไม่มีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อการส่งออก - ไม่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและแนวทางการทำการตลาด
O8	โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	- ความพร้อมของบุคลากรในการนำระบบสารสนเทศมาพัฒนางาน	- ไม่มีความเข้าใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมต่อแต่ละส่วนงาน



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 4

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

บทที่ 4

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4.1 วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน

(Create forest plantations for sustainability)

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ:** การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- **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	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ

4.2 พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาด ไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐาน และเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

4.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

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

ค่านิยมองค์กร: ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน

ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลูกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลูกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปันความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง กับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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 การกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ขั้นตอนในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น อ.อ.ป. จะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเป็นการกำหนดตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น กลาง และระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน โดยกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น 2566 - 2567	เป็นต้นแบบในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล
ระยะกลาง 2568 - 2569	สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรตลอด Value Chain
ระยะยาว 2570	การจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Business Model และ Scenario Planning

	2566 - 2567	2568 - 2569	2570
Strategic Positioning	เป็นต้นแบบในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรตลอด Value Chain	การจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ
Intelligent Risk	- สวนป่าไม่สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์การตรวจประเมินด้าน FSC - สวนป่าที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน FSC แล้ว ไม่สามารถรักษาสภาพการรับรองมาตรฐานไว้ได้ - บุคลากรขาดความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC - การสื่อสารเชิงรุกไม่เพียงพอขาดการรับรู้จากสังคม - การผลิตสินค้าสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมายการผลิต - หน่วยงานไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าสวนป่าให้เป็นไปตามแผนได้	- การปรับปรุงกระบวนการงาน ไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน - ทุกส่วนงาน ไม่ดำเนินการตามแนวทางที่ปรับปรุง ทำให้กระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ - การติดตามผลการดำเนินงาน ไม่เพียงพอ - การทำการตลาดไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย - การผลิตสินค้าสวนป่าไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมายการผลิต - หน่วยงานไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าสวนป่าให้เป็นไปตามแผนได้	- ทุกส่วนงาน ไม่ดำเนินการตามแนวทางที่ปรับปรุง ทำให้กระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ - กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ ไม่เพียงพอ - ไม่มีการปรับปรุงแผนงานเมื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก - การส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคมไม่ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย - 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

Business Model ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น พ.ศ. 2566 – 2567				
เป็นต้นแบบในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล				
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	- การสื่อสารเผยแพร่ความรู้ด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจและการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนให้แก่พนักงานอ.อ.ป./ เกษตรกร/ ประชาชนที่สนใจ - การผลิตสินค้าสวนป่าที่มีคุณภาพ - การจัดการสวนป่าให้ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่า FSC - การพัฒนาสินค้าและการตลาด KEY RESOURCES - ผลผลิตจากสวนป่า - ระบบสารสนเทศ - เครื่องจักรกล ในการทำไม้/ แปรรูป - ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน - องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน	- ผลผลิตสวนป่า จากสวนป่าที่ได้รับบริการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากล FSC - การบริการหลังการขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก - การบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - การผลิตสินค้า by Order	- การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว - การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า - การติดตามความพึงพอใจจากลูกค้า CHANNELS - การออกบูธแสดงสินค้า - สื่อ Social Media - โชว์รูมแสดงสินค้าของ อ.อ.ป.	- กลุ่มลูกค้าตามประเภทสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก/ ไม้แปรรูป/ ไม้สักท่อน/ น้ayangพารา เป็นต้น - กลุ่มลูกค้าอาศัยในบ้าน/ คอนโด - กลุ่มตัวแทนขายสินค้า - กลุ่มลูกค้าอนุรักษ์นิยม
COST STRUCTURE		REVENUS STREAMS		
- ต้นทุนปลูกสร้างสวนป่า/ การบำรุงรักษาแปลงเก่า - ต้นทุนผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ - ต้นทุนผลิตผลผลิตสวนป่า - ต้นทุนการขาย - ต้นทุนบริการท่องเที่ยว - ต้นทุนการทำตลาด		- ต้นทุนลงทุนระบบสารสนเทศ - ต้นทุนบุคลากร - รายได้จำหน่ายผลผลิตสวนป่าไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา - รายได้อุตสาหกรรมไม้ - รายได้บริการการท่องเที่ยวสวนป่า - รายได้อื่น ๆ		

Business Model ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น พ.ศ. 2568 – 2569				
สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรตลอด Value Chain				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Internal stakeholder - แรงงานสวนป่า/ แรงงานจ้างเหมาในการผลิตอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสวนป่า - ผู้ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสำนักผลิต/ สำนักสนับสนุน - ผู้ปฏิบัติงานด้านคาร์บอนเครดิต External stakeholder - Suppliers บริษัทเอกชน - เกษตรกร/ ประชาชนทั่วไปที่สนใจปลูกไม้เศรษฐกิจ - คู่ค้าร่วม/ ผู้ร่วมทุน - ลูกค้าผลผลิตสวนป่า - ชุมชนแรงงานท้องถิ่น - หน่วยงานภาครัฐที่ให้การอนุญาตต่าง ๆ	- การปรับปรุงกระบวนการทุกส่วนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน - การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน/ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ - การพัฒนาสินค้าและการตลาด - โครงการ T-VER ในพื้นที่สวนป่า อ.อ.ป. - การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ KEY RESOURCES - ผลผลิตจากสวนป่า - ระบบสารสนเทศ - เครื่องจักรกลในการทำไม้/ แปรรูป - ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน - องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน	- ผลผลิตสวนป่า จากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากล FSC - การบริการหลังการขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก - การบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - การผลิตสินค้า by Order - องค์กรลดก๊าซเรือนกระจกภาคป่าไม้ - การให้บริการรับจ้างปลูกป่า	- การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว - การสร้างกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า - การติดตามความพึงพอใจจากลูกค้า CHANNELS - การออกบูธแสดงสินค้า - สื่อ Social Media - โชว์รูมแสดงสินค้าของ อ.อ.ป.	- กลุ่มลูกค้าตามประเภทสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก/ ไม้แปรรูป/ ไม้สักท่อน/ น้ayangพารา เป็นต้น - กลุ่มลูกค้าอาศัยในบ้าน/ คอนโด - กลุ่มตัวแทนขายสินค้า - กลุ่มลูกค้าอนุรักษ์นิยม - กลุ่มลูกค้า Modern design
COST STRUCTURE		REVENUS STREAMS		
- ต้นทุนปลูกสร้างสวนป่า/ การบำรุงรักษาแปลงเก่า - ต้นทุนผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ - ต้นทุนผลิตผลผลิตสวนป่า - ต้นทุนการขาย - ต้นทุนบริการท่องเที่ยว - ต้นทุนการทำตลาด		- ต้นทุนลงทุนระบบสารสนเทศ - ต้นทุนบุคลากร - ต้นทุนบริการรับจ้างปลูกป่า - ต้นทุนการจัดทำโครงการ T-VER - ต้นทุนเครื่องจักรอุตสาหกรรมไม้ - รายได้จำหน่ายผลผลิตสวนป่าไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา - รายได้อุตสาหกรรมไม้ - รายได้บริการการท่องเที่ยวสวนป่า - รายได้อื่น ๆ - รายได้จากรับจ้างปลูกป่า - รายได้จากจำหน่ายคาร์บอนเครดิต - รายได้จากสินค้าเฟอร์นิเจอร์		

Business Model ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2570 การจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Internal stakeholder - แรงงานสวนป่า/ แรงงานจ้างเหมาในการผลิตอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสวนป่า - ผู้ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมไม้ - ผู้ปฏิบัติงานสำนักผลิต/ สำนักสนับสนุน - ผู้ปฏิบัติงานด้านคาร์บอนเครดิต - ผู้ตรวจประเมิน VBB External stakeholder - Suppliers บริษัทเอกชน - เกษตรกร/ ประชาชนทั่วไปที่สนใจปลูกไม้เศรษฐกิจ - คู่ค้าร่วม/ ผู้ร่วมทุน - ลูกค้าผลผลิตสวนป่า - ชุมชนแรงงานท้องถิ่น - หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างต่าง ๆ	- การปรับปรุงกระบวนการทุกส่วนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน - การจัดหาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน/ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ในการพัฒนากระบวนการและสินค้า - การพัฒนาสินค้าและการตลาด - โครงการ T-VER ในพื้นที่สวนป่า อ.อ.ป. - การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ KEY RESOURCES - ผลผลิตจากสวนป่า - ระบบสารสนเทศ - เครื่องจักรกล ในการทำไม้/ แปรรูป - ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงาน - องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน - สวนป่า อ.อ.ป. ที่เข้าโครงการ T-VER	- ผลผลิตสวนป่า จากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าระดับสากล FSC - การบริการหลังการขายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก - การบริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - การผลิตสินค้า by Order - องค์การตลาดฯ เชื้อวกรจากภาคป่าไม้ - 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/ ไม้สักฟ่อน/ น้ํายางพารา 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		- ต้นทุนลงทุนระบบสารสนเทศ - ต้นทุนบุคลากร - ต้นทุนบริการรับจ้างปลูกป่า - ต้นทุนเครื่องจักรอุตสาหกรรมไม้ - ต้นทุนการทำตลาด - รายได้จำหน่ายผลผลิตสวนป่าไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา - รายได้อุตสาหกรรมไม้ - รายได้บริการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ - รายได้อื่น ๆ - รายได้การเป็นที่ปรึกษาโครงการ T-VER		

4.6 การวิเคราะห์ Scenario Planning

อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยยะสำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) ตามระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) ประจำปี โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกที่กระทบต่อผลประกอบการอย่างมีนัยยะสำคัญ	Worst case รายได้ต่ำกว่า แผนรายได้ - รายจ่าย	Base case รายได้เป็นไปตาม แผนรายได้ - รายจ่าย	Best case รายได้สูงกว่า แผนรายได้ - รายจ่าย
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ราคาขายต่ำกว่าแผน	ราคาขายเป็นไปตามแผน	ราคาขายสูงกว่าแผน
ปัจจัยด้านการเมือง	รัฐบาลประกาศนโยบายเพิ่มค่าแรง	รัฐบาลไม่ประกาศนโยบายเพิ่มค่าแรง	รัฐบาลไม่ประกาศนโยบายเพิ่มค่าแรง
ปัจจัยด้านกลยุทธ์	ไม่สามารถดำเนินการตามแผน SIP	สามารถดำเนินการได้ตามแผน SIP	สามารถดำเนินการได้เกินเป้าหมายแผน SIP

2. คัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญด้านรายได้ ตามแนวทางการจัดทำแผน SIP ประจำปี ดัง
คือ รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว และรายได้นํ้ายางพารา

ธุรกิจ	รายได้จากการขายสินค้าและบริการปีงบประมาณ 2568 (ล้านบาท)		
	Base case	Worst case	Best case
1. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	171,344,444.00	167,917,555.12	174,771,332.88
2. รายได้สวนป่ายางพารา	235,577,659.00	230,866,105.82	237,933,435.59

3. พยากรณ์ทางการเงิน 3 สถานการณ์

ธุรกิจ	รายได้จากการขายสินค้าและบริการปีงบประมาณ 2568 (ล้านบาท)		
	Base case	Worst case	Best case
	2,394,587,590.00	2,386,449,147.94	2,400,370,255.47
ธุรกิจป่าไม้	1,103,662,039.00	1,095,523,596.94	1,109,444,704.47
1. ไม้ซุงสัก	6,300,000.00	6,300,000.00	6,300,000.00
2. ไม้ซุงกระยาเลย	3,350,000.00	3,350,000.00	3,350,000.00
3. ผลผลิตจากสวนป่า	1,094,012,039.00	1,085,873,596.94	1,099,794,704.47
3.1 ไม้สัก	636,734,400.00	636,734,400.00	636,734,400.00
3.2 ไม้โตเร็ว	171,344,444.00	167,917,555.12	174,771,332.88
3.3 ไม้โตช้า	50,355,536.00	50,355,536.00	50,355,536.00
3.4 ยางพารา	235,577,659.00	230,866,105.82	237,933,435.59
ธุรกิจอุตสาหกรรม	283,631,243.00	283,631,243.00	283,631,243.00
1. ไม้แปรรูป	192,246,596.00	192,246,596.00	192,246,596.00
2. ผลิตภัณฑ์ - เครื่องเรือน	91,150,647.00	91,150,647.00	91,150,647.00
3. บริการรักษาเนื้อไม้	234,000.00	234,000.00	234,000.00
ธุรกิจท่องเที่ยว	47,294,308.00	47,294,308.00	47,294,308.00
ธุรกิจไม้อื่น	960,000,000.00	960,000,000.00	960,000,000.00
1. ซื้อขายสินค้าไม้แปรรูป	960,000,000.00	960,000,000.00	960,000,000.00

4. ระบุสมมติฐานที่เป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

	Worst case	สมมติฐานที่เกิดกรณี Worst case	แผนการดำเนินงาน
1. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	167,917,555.12	- ผลผลิตต่อไร่ ต่ำกว่าแผน - ราคาซื้อขายไม้ยูคาลิปตัส ต่ำกว่าแผน	- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายได้สวนป่าไม้ยูคาลิปตัส - จัดทำแผน SIP ลดต้นทุนการทำให้ไม้ยูคาลิปตัส - ดำเนินการโครงการตามแผนวิสาหกิจ โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่, โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
2. รายได้สวนปาล์ม	230,866,105.82	- น้ำยางร่วงไหลจากการลักโขมยน้ำยาง - ไม่มีแรงงานกรีดยาง ทำให้เก็บเกี่ยวผลผลิตได้น้อย	- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการเก็บเกี่ยวผลผลิตยางพารา - จัดทำแผน SIP เพิ่มรายได้สวนปาล์ม - ดำเนินการโครงการตามแผนวิสาหกิจ โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่, โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

5. พิจารณาดำเนินการแผนงาน/โครงการ เพื่อไม่ให้เกิดกรณี Worst case

6. ประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์

7. ปรับปรุงกระบวนการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 5

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
การกำหนดยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์

บทที่ 5

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

จากการทบทวนแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2567) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานไปสู่แผนปฏิบัติการ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ รวมถึงกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ SWOT TOWS Matrix การพิจารณาปัจจัยนำเข้าสำคัญ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขันและการได้เปรียบทางธุรกิจ และการกำหนดเป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่จะชี้นำการปฏิบัติการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ ซึ่งเป้าประสงค์ที่กำหนดเป็นได้ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

SO1 ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์

- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากลทุกภูมิภาค
- พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผลผลิต/หน่วย เพิ่มขึ้น)

SO2 มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า
- จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น

SO3 มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต
- การเพิ่มขึ้นของ EBITDA

SO4 มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน

เป้าประสงค์

- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี
- การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

	วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ความสอดคล้อง SC SA CC FCC
SO1	ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	SC2 SA1 CC1
เป้าประสงค์	- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ระดับสากลทุกภูมิภาค - พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพขึ้น (ผลผลิต/สูงชัน)	
SO2	มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain	SC1 SC2
เป้าประสงค์	- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า - จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น	
SO3	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน	SC1 SC2 SC3 SA1 SA2 CC1 CC2 FCC
เป้าประสงค์	- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต - การเพิ่มขึ้นของ EBITDA	
SO4	มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน	SC1 SC2 SA1 CC1
เป้าประสงค์	- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี - การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ	

5.2 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic objectives

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร และกลยุทธ์

	วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ความสอดคล้อง SC SA CC FCC	กลยุทธ์
SO1	ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	SC2	1
เป้าประสงค์	- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ระดับสากลทุกภูมิภาค	SA1	2
	- พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพขึ้น (ผลผลิต/สูงขึ้น)	CC1	4
			8
SO2	มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain	SC1 SC2	8
เป้าประสงค์	- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า		9
	- จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น		16
SO3	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน	SC1 SC2 SC3	3
เป้าประสงค์	- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต	SA1 SA2	8
	- การเพิ่มขึ้นของ EBITDA	CC1 CC2 FCC	9
			13
			15
SO4	มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน	SC1 SC2	1
เป้าประสงค์	- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	SA1	7
	- การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ	CC1	10
			11

จากความเชื่อมโยงข้างต้น อ.อ.ป. มีการการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน เพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบงานที่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานและทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการพิจารณากระบวนการทำงาน (Work Process) ต่าง ๆ และการจัดทำ Service Level Agreement: SLA ต่าง ๆ ที่จะมาสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้

การออกแบบระบบงานจะแสดงในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีการแบ่งกระบวนการ 2 ด้าน คือ

1. การออกแบบระบบงาน

1.1 การออกแบบระบบงาน มีการทบทวน ออกแบบระบบงานทั้งองค์กร

1.2 การออกแบบกระบวนการทำงาน จัดทำข้อกำหนดกระบวนการทำงาน และ
ออกแบบกระบวนการทำงานให้บรรลุข้อกำหนด

1.3 ความพร้อมต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เตรียมพร้อมระบบงานให้สามารถ
ปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

2. การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2.1 การจัดการกระบวนการทำงาน พิจารณาข้อกำหนดกระบวนการและการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่มือมาจัดการกระบวนการ จัดการห่วงโซ่อุปทาน ลดต้นทุนการผลิต และบริหารจัดการความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ

2.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถดำเนินการได้ดีขึ้น ลดการแปรปรวนของกระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ

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

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ โดยมีปัจจัยสำคัญในการพิจารณา ได้แก่

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

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์นั้น 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/งาน ต้องวิเคราะห์กระบวนการทำงานของตนเองโดยละเอียดเพื่อให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือโอกาสในการปรับปรุงการทำงาน
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน/งาน ต้องสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน/งาน ต้องเปิดกว้างทางความคิดที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ ปรับปรุงตลอดเวลา

- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน/งาน ต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงบวกที่จะช่วยปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน/งาน ต้องคอยคิดตามประเมินผลการทำงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
- ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก ทุกฝ่าย ส่วน/งาน ต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้
 - สร้างนิสัยการวิเคราะห์การทำงานอย่างเป็นระบบให้แก่บุคลากร
 - เปิดโอกาสให้เป็นถึงสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจน
 - สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
 - เพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดผลกระทบเชิงลบที่อาจจะเกิดจากการดำเนินงาน
 - ป้องกันและลดเหตุปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหาในอนาคต
 - สามารถกำจัดความสูญเสียได้อย่างเป็นระบบ
 - สามารถลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ไม่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่สำหรับสินค้า/ บริการ/ การจัดการ
 - มีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน

5.3 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy formulation)

5.3.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

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

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

1. กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน ยุทธศาสตร์
2. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT
3. กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร
4. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
5. การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk
6. กระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning
7. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
8. การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ
9. การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กร บรรลุ Strategic Objectives
10. การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและกลยุทธ์
11. การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

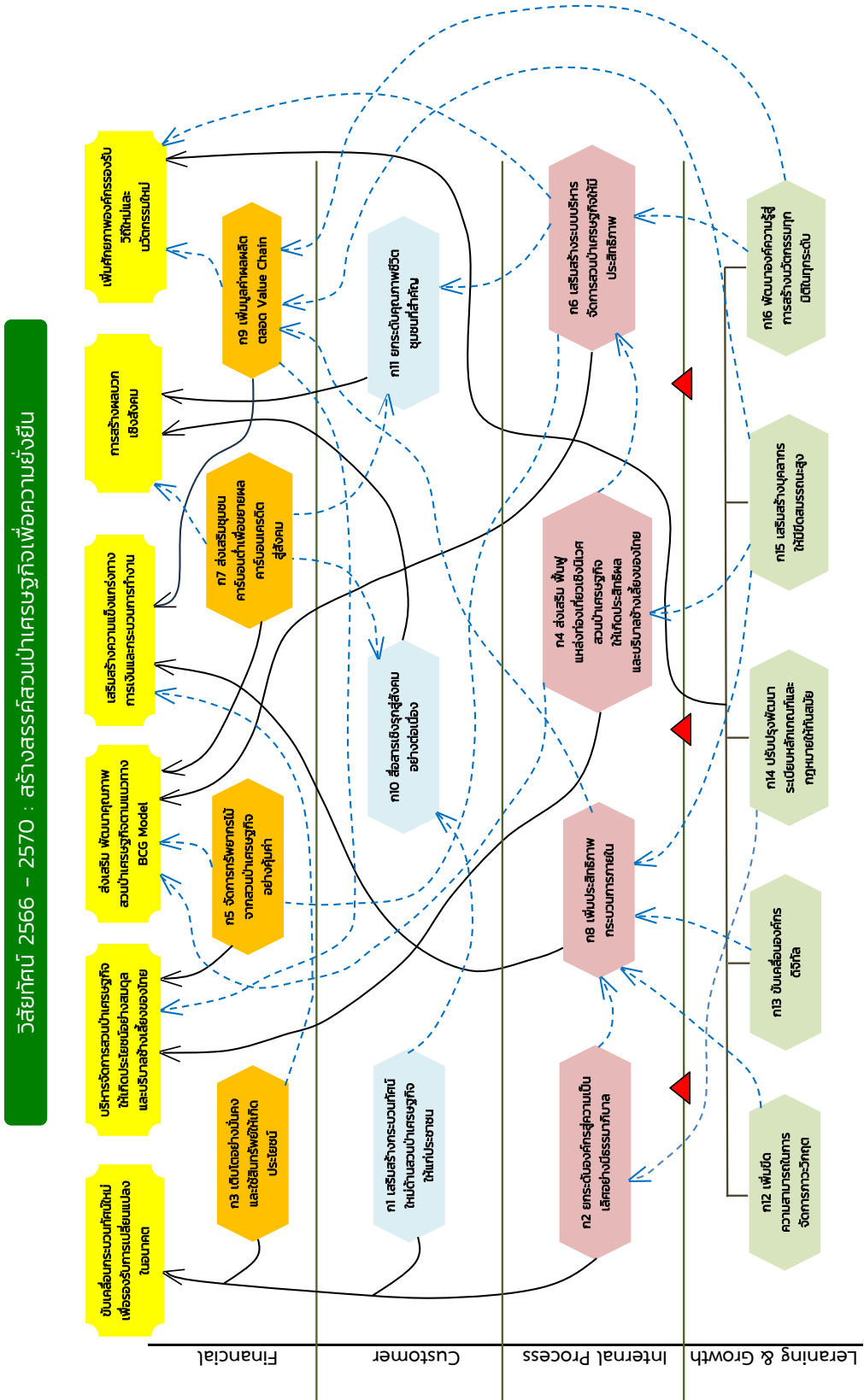
อ.อ.ป. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น 13 กลยุทธ์ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- กลยุทธ์ที่ 1: เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
 - กลยุทธ์ที่ 2: ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
 - กลยุทธ์ที่ 3: เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและ
บริหารช้างเลี้ยงของไทย
- กลยุทธ์ที่ 4: มีการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยงของไทย
 - กลยุทธ์ที่ 5: จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model
- กลยุทธ์ที่ 6: เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ
 - กลยุทธ์ที่ 7: ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน
- กลยุทธ์ที่ 8: เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
 - กลยุทธ์ที่ 9: เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างผลบวกเชิงสังคม
- กลยุทธ์ที่ 10: สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
 - กลยุทธ์ที่ 11: ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6** เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่
- กลยุทธ์ที่ 12: เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
 - กลยุทธ์ที่ 13: ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
 - กลยุทธ์ที่ 14: ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
 - กลยุทธ์ที่ 15: เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
 - กลยุทธ์ที่ 16: พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษองค์กร
ยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์

	วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ความสอดคล้อง SC SA CC FCC	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ
SO1	ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ระดับสากลทุกภูมิภาค - พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพขึ้น (ผลผลิต/สูงขึ้น)	SC2 SA1 CC1	1 1 2 4	1 2 4 8	1 2,3 6,7 17
SO2	มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain - การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า - จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น	SC1 SC2	4 4 6	8 9 16	16,17 19 29,30
SO3	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน - การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต - การเพิ่มขึ้นของ EBITDA	SC1 SC2 SC3 SA1 SA2 CC1 CC2 FCC	1 4 4 6 6	3 8 9 13 15	4 16,17 19,20,21 25 27,28
SO4	มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน - องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี - การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ	SC1 SC2 SA1 CC1	2 3 5 5	1 7 10 11	1 14,15 22 23

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



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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 1.1 ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี											
1. เสริมสร้างกระบวนการนวัตกรรมใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	ดัชนีการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน (ร้อยละ)	ร้อยละ (เป้าหมายตาม ทส.)	ปีฐาน	5	10	15	20	1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	ส่งเสริมการตระหนักรู้แก่ชุมชน/นักเรียน โดยรอบสวนป่า จำนวน 11,000 ราย	ส.บก.	ออป.ภาค
เป้าประสงค์ที่ 1.2 องค์การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้ใช้บริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม											
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	คะแนนการประเมินระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศตามแนวทาง SE-AM (8 Enablers)	คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.05 คะแนน	2. โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	คะแนนการประเมินเพิ่มขึ้น 0.05 คะแนน จากคะแนนเดิมปี 2566	ส.นผ.	ทุกสำนัก
	คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	คะแนน	>85	>85	>85	>85	>85	3. โครงการส่งเสริมการป้องกัน การทุจริต และการประพฤติมิชอบ	คะแนนการประเมินมากกว่า 85 คะแนน	ส.ตส.	ทุกสำนัก

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	ร้อยละของกำไรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA)	ร้อยละ	0.96	1.11	1.46	1.56	1.66	4. โครงการพัฒนาสินทรัพย์	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ที่ดินเพิ่มขึ้น (ปีฐาน ปี 2566) (ไม่รวมค่าธรรมเนียม)	ส.ธต.	ทุกสำนัก
	ร้อยละของกำไรเชิงสังคมต่อเงินลงทุน (SROI)	ร้อยละ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	5. โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน จากกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมสิ่งแวดล้อม และมีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	อัตรารีดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน จากกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมสิ่งแวดล้อม และมีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	สนผ./ส.คณ.	ทุกสำนัก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม ป่าชุมชน พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย											
4.ส่งเสริม พื้นที่แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย	จำนวนของพื้นที่สีเขียวที่เพิ่มขึ้น (พื้นที่สีเขียว = พื้นที่ อ.ป.ส่งเสริมเกษตรปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของเกษตรกร	ไร่	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	6. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ		อป.ภาค	สวส./ส.ธต.
								6.1 กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2568	อป.ภาค	สวส./ส.ธต.
								6.2 กิจกรรมการบริการรับจ้างปลูกป่า	รับจ้างปลูกป่า ปี 2568 พื้นที่ 1,000 ไร่	อป.ภาค	สวส./ส.ธต.
								6.3 กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์พื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2568	อป.เหนือบน	สวส./ส.ธต.
								6.4 กิจกรรมปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริม ความหลากหลายทางชนิดพันธุ์	อป.เหนือบน	สวส./ส.ธต.	

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
								6.5 กิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2568	ออป.ภาค	ส.วส./ ส.ธต.
								6.6 กิจกรรมจัดทำแปลงสาธิตการปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2568	ออป.ภาค	ส.วส./ ส.ธต.
	ร้อยละของพื้นที่น้ำกลับมาใช้ประโยชน์ (Landscape Restoration)	ร้อยละ	80	80	80	80	80	7. โครงการส่งเสริมฟื้นฟูสวนป่าเศรษฐกิจ	- ออป.ภาค กำหนดนิยามพื้นที่ที่จะนำมาพัฒนาพื้นที่ Productive area - สรุปลำดับพื้นที่ (ไร่) และแผนการพัฒนาของแต่ละออป.ภาค	ออป.ภาค	ส.วส.
			ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	8. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)	รายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น จากปี 2566 (ปีฐาน) และมีพันธมิตรด้านการท่องเที่ยว	ส.ธต.	ออป.ภาค/ ส.คช./ ส.บก.
	ร้อยละของพื้นที่ของจำนวนเปอร์เซ็นต์ของผู้ใช้บริการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	7%	14%	21%	28%	35%	9. โครงการสร้างเสียงเพื่อการอนุรักษ์	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณ	ส.คช.	

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
									รายงานประจำปีงบประมาณ 2568		
								10. โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูป ไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑน์ไม้มีค่า	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2568	ออป.กลาง	
								11. โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล	ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2568	ออป.ภาค	ส.ธต.
เป้าประสงค์ที่ 2.2 ประชาชนความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี											
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติที่เกิดจากป่าเศรษฐกิจ (GDP Impact)	ร้อยละ	+0.2	+0.4	+0.6	+0.8	+1	12. โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)	รายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report) ประจำปี 2567	ส.นผ.	ทุกสำนัก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 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. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ	สวนป่า อ.อ.ป. ได้รับการรองรับตามกฎหมาย EUDR ของกฎหมาย EUDR	สวนป่า						13. โครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	แนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐาน EUDR	ส.น.ผ.	อป.ภาค
เป้าประสงค์ที่ 3.2 มีโอกาสสร้างรายได้จากการบ่อนเครดิต											
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของปริมาณคาร์บอนเครดิต	ร้อยละ	5	5	5	5	5	14. โครงการ Carbon Credit Assessment	ผลการสำรวจความสนใจของเกษตรกร - จำนวนเกษตรกรที่สนใจทำ T-VER - จำนวนพื้นที่ (ไร่) ของเกษตรกรที่สนใจเข้าโครงการ T-VER	ส.ค.น.	อป.ภาค
								15. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	จัดอบรมความรู้ด้านคาร์บอนเครดิตให้เกษตรกรรอบสวนป่าและเจ้าหน้าที่สวนป่า	ส.ค.น.	อป.ภาค

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ											
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	อัตราผลผลิตต่อไร่ (อัตราการรอดตายและอัตราการเจริญเติบโต ความเพิ่มพูนรายปี)	ร้อยละ	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	16. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	กระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ต่อหน่วย) กระบวนการ (ต่อหน่วย) 1. เพิ่มผลผลิต 2. เพิ่มรายได้ 3. ลดค่าใช้จ่ายบริหาร/ลดต้นทุน 4. ลดระยะเวลาในการทำงาน 5. ปรับกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐาน	ส.บก.	ทุกสำนัก
			มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน				
			มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน	มากกว่าปีฐาน				
	ไม่โตเร็ว (ต้น / ไร่)	ผลผลิต/ไร่	13	13.5	14	14.5	15	17. โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่	- ไม่โตเร็ว 8.8 ต้น/ไร่ - น้ำยางพารา 122 กก./ไร่/ปี - อัตราการรอดตายมากกว่าร้อยละ 80	ออป.ภาค	ส.วส
	น้ำยางพารา (กก./ ไร่/ ปี)		180	185	190	195	200			ออป.ภาค	ส.วส

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			2566	2567	2568	2569	2570				
	ร้อยละของกระบวนการที่ทำได้ตาม SLA	ร้อยละ	10	15	20	25	30	18. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence	กระบวนการที่ดำเนินการได้ตาม SLA ร้อยละ 20	ส.นฝ.	ทุกสำนัก
9. เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ตลอด Value Chain	กลุ่มรายได้ที่เกิดจากเนื้อไม้และเศษไม้	ลบ.	700 ลบ.	750 ลบ.	800 ลบ.	850 ลบ.	900 ลบ.	19. โครงการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ตลอด Value Chain	- ดำเนินการตามแนวทางแผน SIP ประจำปี 2568 (ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ ลดสินค้าคงเหลือ) - ค่า EBITDA ปี 2568 = 98.40	ทุกสำนัก	
	- สักและเศษไม้										
	- ไม้โตเร็ว										
	กลุ่มรายได้ที่ไม่ได้เกิดจากเนื้อไม้	ลบ.	355.1 ลบ.	378.5 ลบ.	418.1 ลบ.	444.2 ลบ.	471.1 ลบ.	20. โครงการรื้อถอนอาคารเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม	สร้างรายได้เพิ่มจากรายได้ตามเป้าหมายประจำปีให้กับ อ.อ.ป.	อ.อ.ป.ภาค/ส.คช./ส.คณ.	
	- น้ำยางพารา										
	- ปาล์มน้ำมัน										
	- Carbon Credit							21. โครงการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.	จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม 1 แห่ง	ส.นฝ.	ทุกสำนัก
	- อื่น ๆ										
	รายได้จากการให้บริการ (ทุกประเภท)	ลบ.	27.3 ลบ.	29.1 ลบ.	46.5 ลบ.	49.4 ลบ.	53.2 ลบ.				
	จำนวนแหล่งเงินทุนวงเงิน 1,000 ลบ.					1					

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
			256	256	256	256	2570				
			6	7	8	9					
เป้าประสงค์ที่ 5.1 องค์การมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อพันธกิจของ อ.อ.ป.	ระดับ			3		3	22. โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)	ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อพันธกิจของ อ.อ.ป. ในปี 2568 ที่ระดับ 3	ส.บก.	ทุกสำนัก
เป้าประสงค์ที่ 5.2 ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน											
11. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน		22	24	26	28	30	23. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ	ชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน ในปี 2568 ร้อยละ 26	ออป.ภาค/ส.คช.	ส.บก.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์การรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าเป้าหมาย 5 ปี ระยะที่ 2					โครงการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมาย ปี 2568	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบรวม
			2566	2567	2568	2569	2570				
เป้าประสงค์ที่ 6.1 ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต											
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	ระดับความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤต	ระดับ	3	3	3	3	3	24. โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	ระดับความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤต อยู่ใน ระดับ 3	ส.นผ.	ทุกสำนัก
เป้าประสงค์ที่ 6.2 องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน											
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	ร้อยละความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการประชาชนสู่ระบบดิจิทัล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	25. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ ร้อยละ 100	ส.วส.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 6.3 ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง											
14. ปรับปรุงพัฒนา ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	ร้อยละของระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุงและ/หรือยกเลิก	ร้อยละ	10	15	20	25	30	26. โครงการปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุงและ/หรือยกเลิกกฎหมายทั้งหมดความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของอ.อ.ป. ในปี 2568 ร้อยละ 20	ส.กม.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 6.4 บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต										
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	27. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์								ส.บก.	ทุกสำนัก
	27.1 โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	3:1	3:1	3:1	3:1	3:1	3:1	3:1	ส.บก.	ทุกสำนัก
	27.2 โครงการวางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	3:1	3:1	3:1	3:1	3:1	3:1	3:1	ส.บก.	ทุกสำนัก
	28. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของอ.อ.ป.	25	25	25	25	25	25	25	ส.บก.	ทุกสำนัก

เป้าประสงค์ที่ 6.5 มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม										
16. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในระดับ	ร้อยละองค์ความรู้ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับประเทศ	ร้อยละ	10	10	10	10	10	10	29. โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	องค์ความรู้ผ่านการประเมินเป็น Best Practice และพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสวนป่า ร้อยละ 10
	ร้อยละองค์ความรู้ที่ผ่านการประเมินเป็น Best Practice	ร้อยละ	10	10	10	10	10	10	ส.บก./ ส.คน.	ทุกสำนัก
	ร้อยละของ Best Practice ที่พัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสวนป่า	ร้อยละ	10	10	10	10	10	10	ส.บก./ ส.คน.	ทุกสำนัก
	ร้อยละของ Best Practice ที่พัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสวนป่า	ร้อยละ	10	10	10	10	10	10	ส.วส.	ออป.ภาค



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 6

การจัดทำแผนปฏิบัติการ
(Action plan Development)

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. สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์จัดทำแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการโครงการตามแผนวิสาหกิจฯ
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. ประเมินระดับการรับรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนสำคัญขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ
5. กำหนดระยะเวลารายงานผลการดำเนินงาน
6. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงาน

6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการจะต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร เนื่องจากระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการโครงการจะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร หากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรก็ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีขั้นตอนวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ดังนี้

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

6.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

ขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร

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

เกณฑ์การให้คะแนนแผนงาน/ โครงการ เพื่อนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

เกณฑ์การให้คะแนนของแผนงาน/ โครงการ

ประเด็นพิจารณา	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	สามารถให้บริการระบบที่มีอยู่	มีความต้องการใช้ระบบสารสนเทศน้อย	ไม่มีความต้องการใช้ระบบสารสนเทศ			
3. ความต้องการทรัพยากรบุคคล/องค์ความรู้/นวัตกรรม	10%	มีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource	มีการดำเนินงานร่วมกับมากกว่า 3 หน่วยงานขึ้นไป	มีการดำเนินงานร่วมกับมากกว่า 1 หน่วยงาน ใช้นักงานดำเนินการไม่เกิน 10 คน	มีการดำเนินงานของฝ่าย/หน่วยงานเดียว พนักงานดำเนินการไม่เกิน 10 คน	มีการดำเนินงานของฝ่าย/หน่วยงานเดียว พนักงานดำเนินการไม่เกิน 5 คน			
4. ความจำเป็นเร่งด่วน (แก้ปัญหา/ พัฒนา/ ป้องกัน)	5%	ไม่มีความเร่งด่วน	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนระดับต่ำ	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรปานกลาง	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรสูง	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรสูง			
5. ผลกระทบเชิงบวกต่อรายได้/องค์กร (เพิ่มรายได้)	10%	โครงการไม่สามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้องค์กร	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้องค์กรน้อย	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้องค์กรปานกลาง	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้องค์กรสูง	โครงการสามารถสร้างรายได้หรือเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้องค์กรสูงมาก			
6. ความสามารถในการดำเนินการ	20%	ไม่สามารถดำเนินการได้	สามารถดำเนินการได้ยากหรือมีความไม่แน่นอนสูง	สามารถดำเนินการได้ แต่ต้องปรับแผนเพิ่มเติม	ดำเนินการได้ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ	สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและมีความพร้อมสูง			
7. ความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์	20%	ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนด	สอดคล้องกับบางส่วนของนโยบาย	สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์บางส่วน	สอดคล้องอย่างชัดเจนกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์หลายประการ	สอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับนโยบายและยุทธศาสตร์หลัก			
8. ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง	15%	มีความเสี่ยงสูงและไม่มีการจัดการ	มีความเสี่ยงสูงและมีแผนการจัดการที่ชัดเจน	มีความเสี่ยงปานกลางและมีแผนการจัดการที่เหมาะสม	ความเสี่ยงต่ำและมีแผนการจัดการที่ชัดเจน	มีความเสี่ยงต่ำมากหรือไม่เลย และมีแผนการจัดการที่ชัดเจน			
	100%								

6.4 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

อ.อ.บ. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. แจกเวียนแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการของ อ.อ.บ. ให้หน่วยงาน
2. จัดประชุมสื่อสารแผนวิสาหกิจฯ และ แผนปฏิบัติการประจำปีฯ
3. ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ กำหนดช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
4. สสำรวจการรับรู้ 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 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



6.6 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประชุมจัดทำความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณา SWOT SC SA CC SP และ SO ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อระบุความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบริหารยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
3. ระบุความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กับการบริหารตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ระดับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
4. ทบทวนกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร สู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Planning และ Enablers อื่น ๆ

	วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objective: SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	CG	RM & IC	SCM	DT	HCM	KM	IM	IA
SO1	ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1 1 2 4	1 2 4 8	1 2,3 6,7 17	✓		✓		✓	✓		✓
เป้าประสงค์	- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ระดับสากลทุกภูมิภาค - พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพขึ้น (ผลผลิต/สูงชัน)											
SO2	มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain	4 4	8 9	16,17 19	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เป้าประสงค์	- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า - จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น	6	16	29,30								
SO3	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน	1 4 4 6 6	3 8 9 13 15	4 16,17 19,20,21 25 27,28	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เป้าประสงค์	- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต - การเพิ่มขึ้นของ EBITDA											
SO4	มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน	2 3	1 7	1 14,15	✓		✓		✓	✓		
เป้าประสงค์	- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี - การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ	5 5	10 11	22 23								

6.7 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

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

1. สำนักรับนโยบายแผนและยุทธศาสตร์จัดประชุมทบทวนแผนวิสาหกิจฯ ร่วมกับหน่วยงานร่วมกันพิจารณากำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์องค์กร กลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับโครงการ
2. กำหนดตัวชี้วัดระดับโครงการร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ และหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการที่ระบุกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละโครงการที่ชัดเจน
3. หน่วยงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์องค์กร ไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้าและแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติ
4. เชื่อมโยงกับระดับประเมินผลการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับสำนัก ฝ่าย ส่วน/งาน และบุคคล
5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัด
6. ปรับปรุงกระบวนการกำหนดตัวชี้วัด

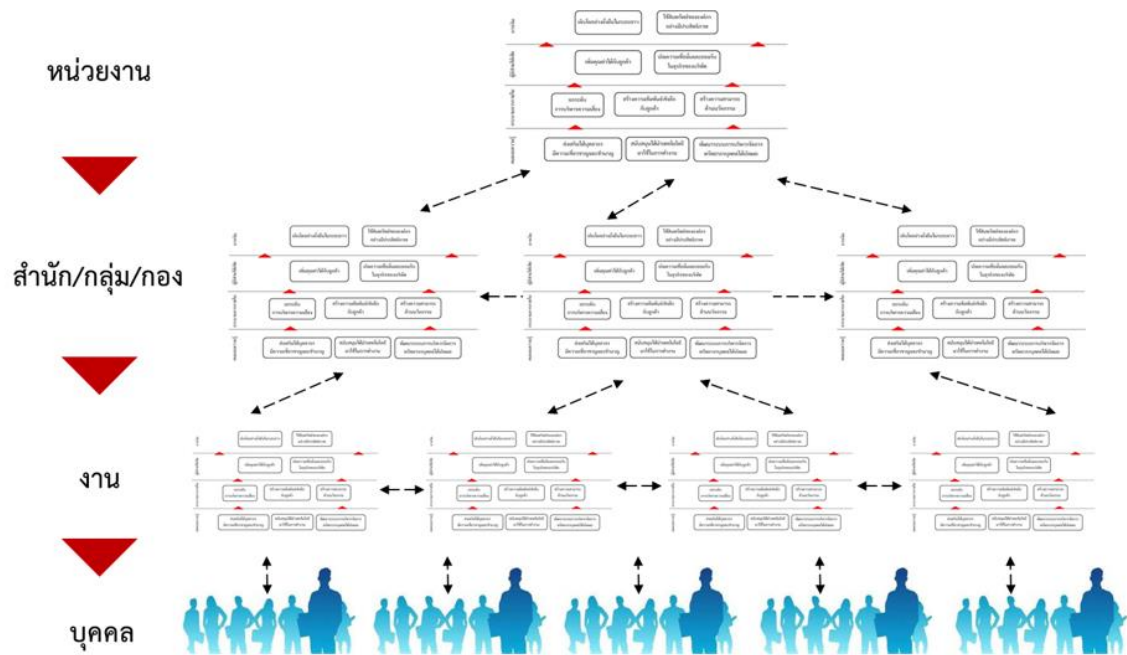
ทั้งนี้ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ จะมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ และโครงการภายใต้กลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์และระบุค่าเป้าหมายในแต่ละระยะ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายตัวชี้วัดระดับโครงการสู่บุคคล เพื่อเป็นการติดตามความสำเร็จของโครงการ

6.8 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการดังนี้

1. การจัดทำความเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ พิจารณาเชื่อมโยงจากแผนวิสาหกิจฯ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ โครงการภายใต้กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับโครงการ
2. จัดทำแผนปฏิบัติการโครงการที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบรอง และจัดทำแผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย Gantt chart โดยกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ มีการระบุค่าเป้าหมายในแต่ละระยะ
3. เชื่อมโยงตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ เข้ากับระบบประเมินผลโดยจัดทำตัวชี้วัดระดับสำนัก ระดับฝ่าย ระดับส่วน/งาน และระดับบุคคล
4. ตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ตัวชี้วัดระดับสำนัก ระดับฝ่าย ระดับส่วน/งาน และระดับบุคคล เพื่อให้แน่ใจว่ามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ
5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ
6. ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจตามโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับ





องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 7

ประมาณการทางการเงิน

บทที่ 7

ประมาณการทางการเงิน

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 เป็นช่วงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลิต 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%	
รายได้ผลิตน้ำยางพารา	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%	
ค่าใช้จ่ายผลิตน้ำยางพารา	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%
สินทรัพย์สิทธิการใช้	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%
ทุนรับโอน	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%
กำไรสะสมจัดสรรแล้ว-สำรองธรรมดา	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%
กำไรสะสมจัดสรรแล้ว-สำรองสำรองสวัสดิการ	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%
กำไรสะสมจัดสรรแล้ว-สำรองโครงการปลูก	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%
กำไรสะสมยังไม่จัดสรร	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
อัตราส่วนหนี้สินของสินค้า	วัน	28.9	29.2	29.9	29.7	29.1
อัตราส่วนหนี้สินของลูกหนี้การค้า	วัน	19.4	19.6	20.1	19.1	17.2
อัตราส่วนหนี้สินของสินทรัพย์ถาวร	เท่า	0.54	0.53	0.52	0.51	0.50
อัตราส่วนหนี้สินของสินทรัพย์ทั้งหมด	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 ประเมินการอัตราส่วนทางการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566 - 2570



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 8

การบริหารความเสี่ยง

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 ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ 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 ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

8.2 Risk Appetite Statement

SO	Appetite Statement	Stakeholder
SO1	ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. - ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - พันธมิตรด้านแรงงานสวนป่า - ชุมชนและสังคม - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
SO2	มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. - ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - พันธมิตรด้านแรงงานสวนป่า - ชุมชนและสังคม - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
SO3	มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน	- ผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดของ อ.อ.ป. - ทุกระดับชั้น และทุกสายงาน - พันธมิตรด้านแรงงานสวนป่า - ชุมชนและสังคม - หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ
SO4	มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน	- 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)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (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 และถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง 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.



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

บทที่ 9

กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ
และปรับเปลี่ยนแผนงาน

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

1. กำหนดกรอบการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดหน่วยงาน

2. กำหนดระยะเวลาการรายงานผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ เป็นรายไตรมาสและรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

3. สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ จัดทำรายงานสรุปผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการในภาพรวม พร้อมระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานหากผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมายให้ผู้บริหารทราบและพิจารณา ในการประชุมหัวหน้าหน่วยงานก่อนเสนอให้คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการของอ.อ.ป. ทราบและพิจารณาตามลำดับ

กระบวนการที่ 2 การกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม และกรอบเวลาในการดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีการกำหนดประเภท ประเด็นที่ต้องติดตาม ความถี่ในการติดตามผลการดำเนินงาน ดังนี้

แผน	ประเด็นการติดตามผล	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
แผนวิสาหกิจฯ	- เป้าหมายในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม	รายไตรมาส	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.
แผนแม่บทของแต่ละ Enabler	- เป้าหมายในแต่ละโครงการ/กิจกรรม	รายไตรมาส	คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
แผนปฏิบัติการประจำปี	- เป้าหมายตามแผนงบรายได้-รายจ่าย (การคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน) - เป้าหมายตามแผนงบลงทุน - เป้าหมายในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม	รายเดือน รายไตรมาส	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.
Early Warning System	- เป้าหมายตามแผนงบรายได้-รายจ่าย - เป้าหมายตามแผนงบลงทุน	รายเดือน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

โดยในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพนั้น อ.อ.ป. ได้มีการถ่ายทอดเป้าหมาย และกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติการและการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัดที่ชัดเจน

กระบวนการที่ 3 กระบวนการสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละแผนงาน และถ่ายทอดเป้าหมาย ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง จนถึงการถ่ายทอดไปสู่ระดับหน่วยงาน และหน่วยงานผู้รับผิดชอบถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลตามลำดับ โดยมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ เครื่องมือในการติดตาม และกำหนดกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานรับทราบโดยชัดเจน ตามกระบวนการที่ 2

กระบวนการที่ 4 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

อ.อ.ป. มีการแจ้งเวียนให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามประเภทของงาน และมีการระบุกำหนดการรายงานผลการดำเนินงาน ที่ชัดเจนในแต่ละแผนงาน ตามขั้นตอนที่ 2 โดยหน่วยงานจะต้องรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงาน และโครงการให้ผู้อำนวยการทราบและพิจารณา โดยรายงานผลในประเด็น

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

กระบวนการที่ 5 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน เป็นการคาดการณ์ผลของตัวชี้วัดสำคัญ 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.ตามลำดับชั้น 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 (กรณีตามปกติ และ

สถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) 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 เป็นสถานการณ์ บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดได้ทันกาล อ.อ.ป. จะให้หน่วยงาน ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เสนอต่อผู้อำนวยการ อ.อ.ป./ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง/ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. เห็นชอบตามลำดับ จากนั้นจะถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ต่อไป

2. ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ควบคู่กับแผนบริหาร ความเสี่ยงองค์กรประจำปี โดยเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงอยู่เสมอ เมื่อมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะ ควบคุมไม่ได้ ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตาม ตัวชี้วัดต่อไป

3. มีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุ เป้าหมาย โดยในปีงบประมาณ 2566 อ.อ.ป. ได้พัฒนาโครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและ ติดตามการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยพัฒนาระบบ

1. ระบบรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ประเมินเป็น รายไตรมาส)
2. ระบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ประเมินเป็น รายปี/ รายงานผลการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส)
3. ระบบรายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ EVM ของ อ.อ.ป.
4. ระบบรายงานผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

โดยโครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงาน องค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ที่เหมาะสม ง่ายต่อการเข้าถึงเนื้อหา และอยู่ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งพัฒนาระบบ สารสนเทศ (Application) ภายในที่สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
2. เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบให้สามารถรองรับการแสดงผลข้อมูลต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. บนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Devices ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสื่อสาร ภาพลักษณ์ที่ดี 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

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน และการทบทวนกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน

ในระหว่างปีงบประมาณ และสิ้นปีงบประมาณ อ.อ.ป. จะมีการประเมินผลการดำเนินงานตามความถี่การติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน และมีการทบทวนกระบวนการติดตามว่ามีความเพียงพอหรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในปีงบประมาณถัดไป

ส่วนการทบทวนกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน จะมีการทบทวนความชัดเจน และการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ความถี่ในการติดตามผลและการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานในกรณีที่สถานการณ์การดำเนินงานปกติแต่มีผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ว่าจะต่ำกว่าเป้าหมาย และในกรณีที่สถานการณ์การภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงาน ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการทันที เพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดได้ทันกาล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



ที่อยู่: 76 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100
โทร: 0-2282-3243-7
E-mail: fio@fio.co.th
fiocenter@gmail.com