



แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566



**องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์**

คำนำ

ตามที่ คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เห็นชอบจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนระดับที่ 3 หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนปฏิรูปราชการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพ.ศ. 2565-2569 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 นโยบายและแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ไปสู่การปฏิบัติได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

กันยายน 2565

บทสรุปผู้บริหาร

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566

ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน ในการระดมความเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการพิจารณาทบทวนผลการสังเคราะห์จากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ เชิงยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดทิศทางในอนาคต 5 ปีข้างหน้า พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ :	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน
พันธกิจ :	1. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดให้องค์การสวนสัตว์อย่างยั่งยืน 2. การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน 3. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ 4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ 5. การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้	
ระยะที่ 1 (2566-2567)	1. การเป็น Smart Zoo ทุกสวนสัตว์ 2. เริ่มก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย
ระยะที่ 2 (2567-2568)	1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย 2. New Business การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ 3. นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน 4. จัดทำของงบประมาณ ระยะที่ 2

ระยะที่ 3 (2568-2569)	1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่ทันสมัยได้มาตรฐาน 2. Digital Transformation การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ 3. จัดเตรียมแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2
ระยะที่ 4 (2569-2570)	1. แผนการเปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย 2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2
ระยะที่ 5 (2570)	1. เปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย 2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

- SO1 ขยายโอกาสการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- SO2 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน
- SO3 ประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์
- SO4 สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน
- SO5 การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล
- SO6 การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1

การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ

1. ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

- SA1 เสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

2. ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

- SC1 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน
- SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
- SC3 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- SC4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล
- SC5 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

3. ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

อสส. กำหนดสมรรถนะหลัก/ความสามารถพิเศษ (Core Competency) จากการวิเคราะห์ VRIO Framework ได้แก่ Value Rareness Imitability Organization มีรายละเอียดดังนี้

No.	Core Competency (CC)	หลักเกณฑ์				การประเมิน
		การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value)	การหายาก (Rareness)	ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	องค์กรสามารถนำทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ (Organization)	
1.	อนุรักษ์วิจัย	“สูง”	“สูง”	“สูง”	“สูง”	Current Core Competency
2.	บริหารจัดการสวนสัตว์	“ปานกลาง”	“ปานกลาง”	“สูง”	“สูง”	Future Core Competency

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

จากการพิจารณาบทวนยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการทำแบบประเมินออนไลน์ ซึ่งสามารถสรุปการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะต้องขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

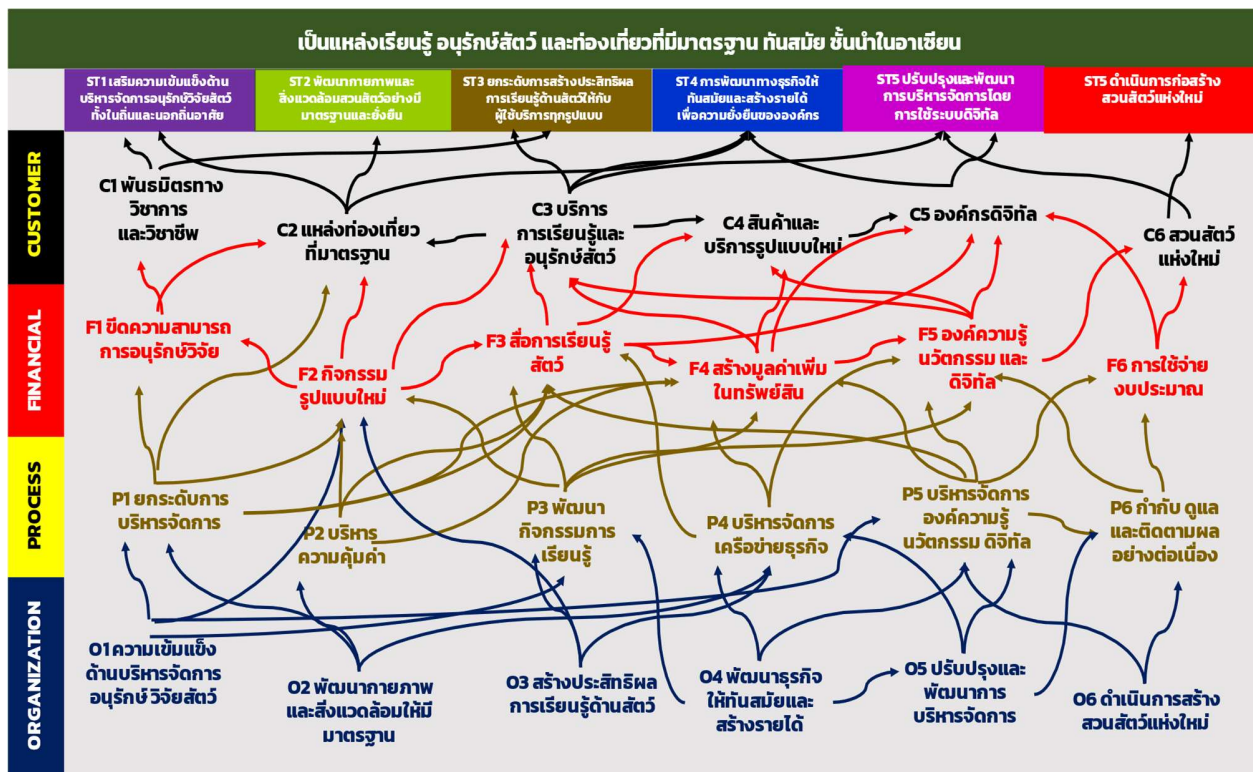
ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรุก	ST1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน	ST3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา	ST2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ST4 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ST6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรับ	ST5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล

สรุปโครงการหลัก กลยุทธ์ และตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	โครงการหลัก	กลยุทธ์
ST1 การเสริมความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	SO1 ขยายโอกาสการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์	5 กลยุทธ์
ST2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	SO2 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน	การส่งเสริมและสนับสนุนบริหารจัดการกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ให้มีมาตรฐาน	3 กลยุทธ์
ST3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ	SO3 ประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์	ส่งเสริมประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์	3 กลยุทธ์
ST4 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	SO4 สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน	ส่งเสริมการสร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตร	4 กลยุทธ์
ST5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล	SO5 การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล	4 กลยุทธ์
ST6 การดำเนินการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่	SO6 การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ระยะที่ 1	4 กลยุทธ์

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ อสส. ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การขยายผลเพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) 5 มุมมอง ประกอบด้วย



ความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ .ศ. 2566 – 2570 อสส. กับแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569						
ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม		ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านปรับสมดุลภาครัฐและพัฒนาแบบบริหารจัดการภาครัฐ	
แผนพัฒนา ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยนิคมเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำ		หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวที่เน้น คุณภาพ และความยั่งยืน		หมวดหมู่ที่ 13 ไทยนิคมภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ประชาชน	
ประเด็นแผนแม่บท	18. การเติบโตอย่างยั่งยืน		5. การท่องเที่ยว		20. การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ	
แผนย่อยของ แผนแม่บท	แผนย่อยที่ 1 การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว		แผนย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว		แผนย่อยที่ 1 การพัฒนาระบบบริการประชาชน	
เป้าหมาย	พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น		การท่องเที่ยวมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมดีขึ้น		งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น	
แผนปฏิรูป ประเทศ	ด้านที่ 6 ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม					
เป้าหมายการ ให้บริการ กส.	พื้นที่สีเขียวมีความรับผิดชอบได้รับการบริหารจัดการ อย่างยั่งยืน		เป้าหมายได้รับการยกระดับการจัดการธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน		ผู้รับบริการด้านต่างๆ ของ กส. ได้รับความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	
ประเด็น ยุทธศาสตร์ กส.	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล				ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่ และนวัตกรรมใหม่	
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
ยุทธศาสตร์ อสส.	การเสริมความเข้มแข็ง ด้านการจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ กึ่งในถิ่น และ นอกถิ่นอาศัย	ยกระดับการสร้าง ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการ ทุกรูปแบบ	การพัฒนาขยายภาพ และสิ่งแวดล้อม สวนสัตว์อย่าง มี มาตรฐานและยั่งยืน	การดำเนินการ ก่อสร้างสวน สัตว์ แห่งใหม่	การปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบดิจิทัล	การพัฒนาทางธุรกิจให้ ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนของ องค์กร

ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ .ศ. 2566-2570 อสส. กับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ .ศ. 2566-2570 (สาขาทรัพยากรธรรมชาติ)						
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	2. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน			5. การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน			หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต		
กรอบภารกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ	พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ					
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
การดำเนินงานตามแผนพัฒนา	สนับสนุนแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยว			สนับสนุนพัฒนากิจกรรมความรู้		
ยุทธศาสตร์ อสส.	2. การพัฒนาคุณภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	4. การพัฒนาทางธุรกิจให้กับสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	6. การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	1. การเสริมความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ กึ่งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	3. ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ	5. การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล
โครงการหลัก	การส่งเสริมและสนับสนุนบริหารจัดการกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ให้มีมาตรฐาน	ส่งเสริมการสร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตร	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ระยะที่ 1	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์	ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. ข้อมูลทั่วไป	1
1.1 อำนาจหน้าที่ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	1
1.2 การจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	6
1.3 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจ	7
1.4 แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach)	8
2. สำคัญและความเชื่อมโยงของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	9
2.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	9
2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570	11
2.4 นโยบายรัฐบาล	14
2.5 แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนประเทศไทย BCG Model	16
2.6 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	20
2.7 แผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	22
2.8 พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562	23
2.9 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	24
2.10 แนวทางการดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570	26

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)	26
- ด้านนโยบาย (Political : P)	27
- ด้านเศรษฐกิจ (Economics : E)	28
- ด้านสังคม (Social : S)	32

	หน้า
- ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)	34
- ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Environmental : E)	36
- ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)	38
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)	39
2.1 การวิเคราะห์ด้วยการประยุกต์ตัวแบบ 7-S Model ของ McKinsey	39
2.2 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	42
2.3 การประมาณการทางการเงิน	45
2.4 สถิติผู้เข้าชมสวนสัตว์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561 – 2565	46
2.5 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปีบัญชี 2564	47
2.6 การวิเคราะห์ SWOT	49
- ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S)	49
- ประเด็นจุดอ่อน (Weakness : W)	50
- ประเด็นโอกาส (Opportunities : O)	51
- ประเด็นอุปสรรค (Threats : T)	51
2.7 ผลการวิเคราะห์ SWOT	52
- น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดแข็ง	53
- น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดอ่อน	55
- น้ำหนักคะแนนของประเด็นโอกาส	57
- น้ำหนักคะแนนของประเด็นอุปสรรค	59
3. การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ	61
3.1 ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	61
3.2 ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	64
3.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	74

ส่วนที่ 3 ทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ	76
2. ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร	78
3. ค่านิยมร่วม	78
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	79
5. ปัจจัยความยั่งยืน	81
6. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	82
7. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	93
8. ความสอดคล้องระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) / ความสามารถพิเศษ (CC) / วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO) / ตัวชี้วัด / ยุทธศาสตร์	95
9. ยุทธศาสตร์ (Strategy)	
9.1 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรุก	97
9.2 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน	98
9.3 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา	98
9.4 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรับ	100
10. แผนงานโครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570	101
11. การเชื่อมโยงแผนขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	109
12. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	112
- ตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์	113
13. ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	115

ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

- | | |
|--|-----|
| 1. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 | 118 |
| 2. การจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ | 119 |

ส่วนที่ 5 ภาพรวมแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 กับความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง

- | | |
|--|-----|
| - โครงการสำคัญ (Flagship Project) จำแนกตามยุทธศาสตร์ | 123 |
|--|-----|

ส่วนที่ 6 การบริหารแผนและการติดตามประเมินผล

- | | |
|---|-----|
| - แนวทางการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 | 134 |
|---|-----|

ส่วนที่ 7 งบประมาณลงทุนประจำปีงบประมาณ 2566

- | | |
|---|-----|
| 1. สารสำคัญของการลงทุนในปีงบประมาณ 2566 ตามกรอบแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 | 136 |
| 2. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุน | 136 |

ภาคผนวก

- ผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจกับแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569 ทส.
- ผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจกับแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 สคร.
- การระบุปัจจัยเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ส่วนที่ 1

บทนำ

การจัดทำแผนวิสาหกิจ อสส. พ.ศ. 2566 – 25670 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ฉบับนี้ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผ่านกลไกการระดมสมอง ตลอดจนใช้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานที่เป็นกำลังสำคัญ ในการดำเนินงานและผลักดันให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต มีการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน รวมถึงทิศทางการพัฒนาการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2566-2570 คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผู้บริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลแผนฯ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้กำหนดทิศทางและ ยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และ แผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผ่านระบบ VDO Conference ดังนี้

ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 12 เมษายน 2565 มีผู้บริหาร พนักงาน เป็นผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็น ซึ่งจาก การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้ทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ความท้าทาย/ ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ องค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด โดยมีการปรับวิสัยทัศน์จากเดิม “**เป็นแหล่งเรียนรู้ท่องเที่ยว และอนุรักษ์สัตว์ป่า ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย สู่สวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน**” เป็น “**เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์และท่องเที่ยว ที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชำนาญ ในอาเซียน**”

ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2565 มีผู้บริหาร พนักงาน เป็นผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็น ซึ่งจาก การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้ทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ค่านิยมหลัก ค่านิยมร่วม และความสามารถพิเศษ ขององค์กร ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ โดยมียุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ จำนวน 23 กลยุทธ์

ครั้งที่ 3 วันที่ 28 มิถุนายน 2565 มีผู้บริหาร พนักงาน เป็นผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็น ซึ่งจากการประชุม เชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มีการปรับปรุง/แก้ไข ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 โดยมีการกำหนดโครงการหลักและตัวชี้วัด จำนวน 6 โครงการ หลัก ตัวชี้วัด จำนวน 24 ตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจฯ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำส่งร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ มาเพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้ใช้สำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ และองค์ประกอบตามหลักเกณฑ์ฯ ที่ สคร. กำหนด ซึ่งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ปรับปรุง/แก้ไข เพิ่มเติมองค์ประกอบให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว

ดังนั้น เพื่อให้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทุกหน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการตามแผนวิสาหกิจฯ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีมาตรการในการติดตามประเมินผลเป้าหมายตัวชี้วัดของทุกหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ของแผนวิสาหกิจฯ

1. ข้อมูลทั่วไป

เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบัน ประเทศไทยประสบต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-2019) ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 ถึงปัจจุบัน ส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจ สังคมได้รับผลกระทบ รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉินในการออกมาตรการการป้องกันโรคติดเชื้อดังกล่าว ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวอย่างชัดเจน เพื่อปฏิบัติตามมาตรการการป้องกันของรัฐบาล โดยภาครัฐได้มีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบผ่านมาตรการต่างๆ ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจได้รับผลกระทบทั้งในด้านแผนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีหนังสือแจ้งให้รัฐวิสาหกิจ จัดทำและปรับปรุงแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนในระดับต่างๆ ของรัฐบาล เพื่อให้สะท้อนถึงผลการดำเนินการที่แท้จริงภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้น องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

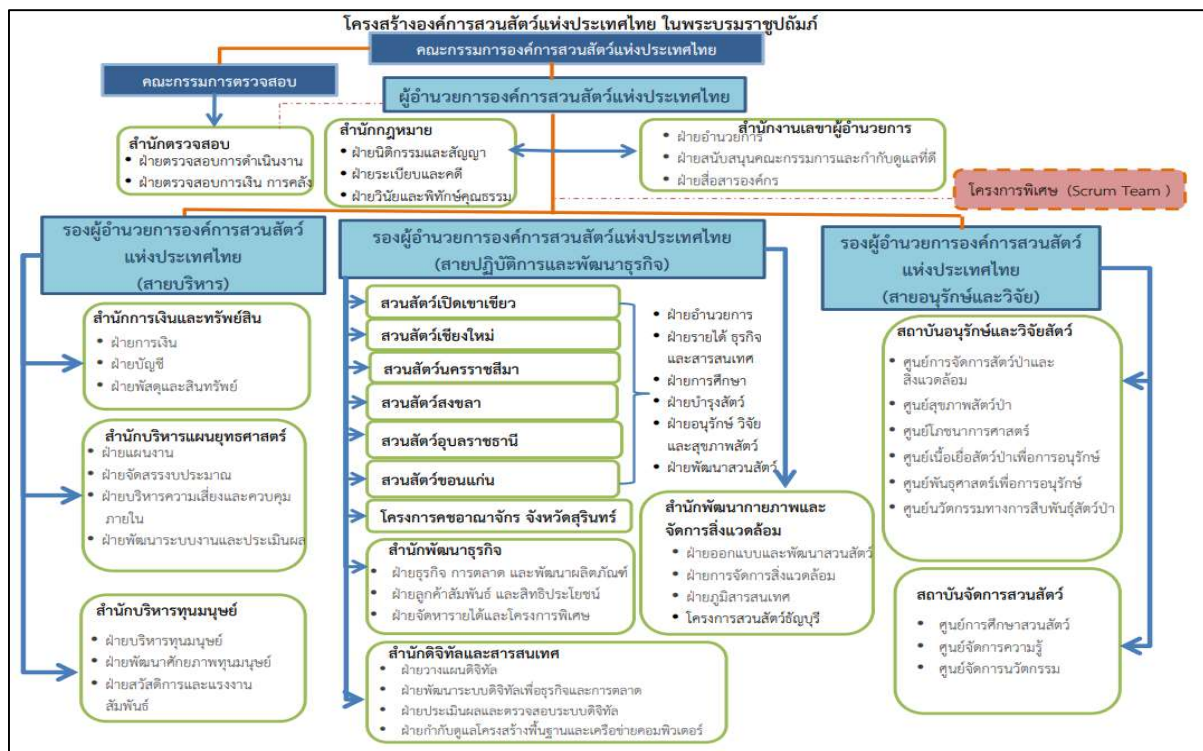
1.1 อำนาจหน้าที่ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกระทรวงหลักที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสงวน อนุรักษ์ พินพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การจัดการ การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพหลักในประเด็นของการรักษาฐานความมั่นคงของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยมีภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 มาตรา 8 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563 ดังนี้

- 1) ดำเนินกิจการสวนสัตว์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- 2) ดำเนินการรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ การศึกษา วิจัย การให้บริการแก่ประชาชน และการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่การเลี้ยงสัตว์
- 3) ส่งเสริมและจัดให้มีการดำเนินการบำรุงและเพาะพันธุ์สัตว์นานาชนิดเพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้ มีให้สูญพันธุ์
- 4) จัดบริการเกี่ยวกับการช่วยเหลือในเรื่องการรับสัตว์ไว้ในความดูแลหรือการจับสัตว์ที่ก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน ในกรณีที่ไม่อยู่ในอำนาจของหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นไม่สามารถดำเนินการได้
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ขององค์การ
- 6) จัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นที่พักผ่อนของประชาชน
- 7) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการสวนสัตว์ธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การและประชาชนในการใช้บริการกิจการสวนสัตว์

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน คือ การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการดำเนินการให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย “เป็นแหล่งเรียนรู้อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน” จึงปรับปรุงทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อให้สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญซึ่งต้องเร่งรัดจัดเตรียมแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจให้ลุล่วง คือ การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์การสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล และการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ โดยมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ดังนี้



หน่วยงานภายใต้กำกับดูแล

ชื่อหน่วยงานระดับสำนัก	ชื่อย่อ
1. สำนักตรวจสอบ	สตส.
2. สำนักกฎหมาย	สกม.
3. สำนักงานเลขาธิการผู้อำนวยการ	สโล.
4. สำนักการเงินและทรัพย์สิน	สงท.
5. สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์	สbyg.
6. สำนักพัฒนาคุณภาพและจัดการสิ่งแวดล้อม	สพส.
7. สำนักบริหารทุนมนุษย์	สบท.
8. สถาบันจัดการสวนสัตว์	สบจ.
9. สำนักพัฒนาธุรกิจ	สพธ.
10. สำนักคิจิทัลและสารสนเทศ	สสส.
11. สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์	สอว.

ชื่อหน่วยงานระดับสวนสัตว์	
1. สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	สขบ.
2. สวนสัตว์เชียงใหม่	สชม.
3. สวนสัตว์นครราชสีมา	สนม.
4. สวนสัตว์สงขลา	สสข.
5. สวนสัตว์อุบลราชธานี	สอบ.
6. สวนสัตว์ขอนแก่น	สขก.
7. คชอาณาจักร จ.สุรินทร์	สสร.

อัตรากำลัง

พนักงาน/ลูกจ้าง	จำนวน (คน)
- พนักงาน	1,014
- ลูกจ้างรายวัน	438
- ลูกจ้างโครงการ	56
รวม	1,508

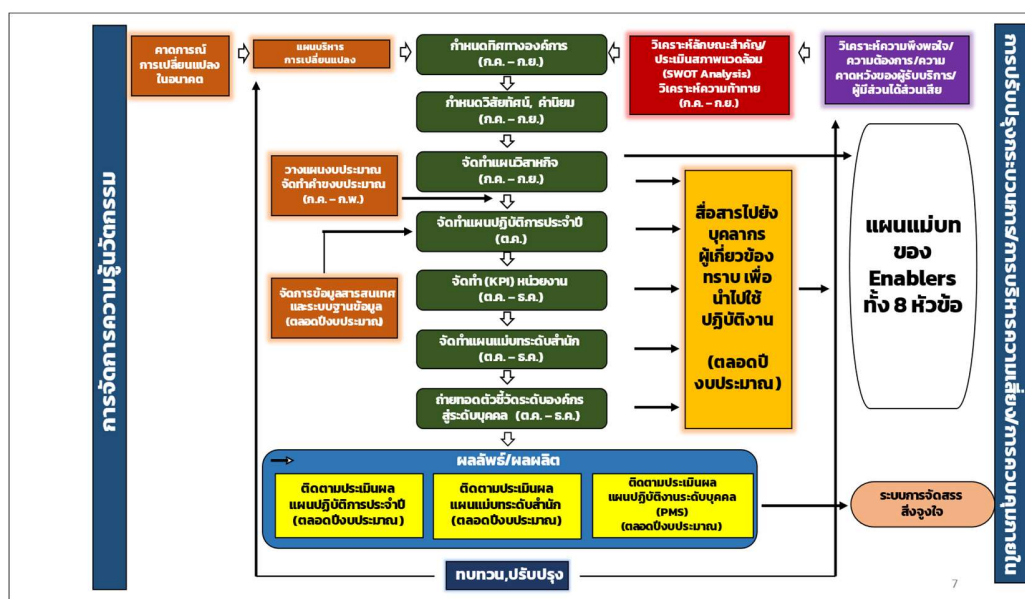
ข้อมูล ณ 16 สิงหาคม 2565

1.2 การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2565-2569 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในการประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และบุคลากรของ อสส. ครั้งที่ 1 ในวันที่ 12 เมษายน 2565 ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2565 และครั้งที่ 3 วันที่ 28 มิถุนายน 2565 เพื่อทบทวนพิจารณาองค์ประกอบและปัจจัยนำเข้าสำคัญ ที่มีผลต่อการดำเนินงานในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ดังนี้

- เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ของสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานงบประมาณ

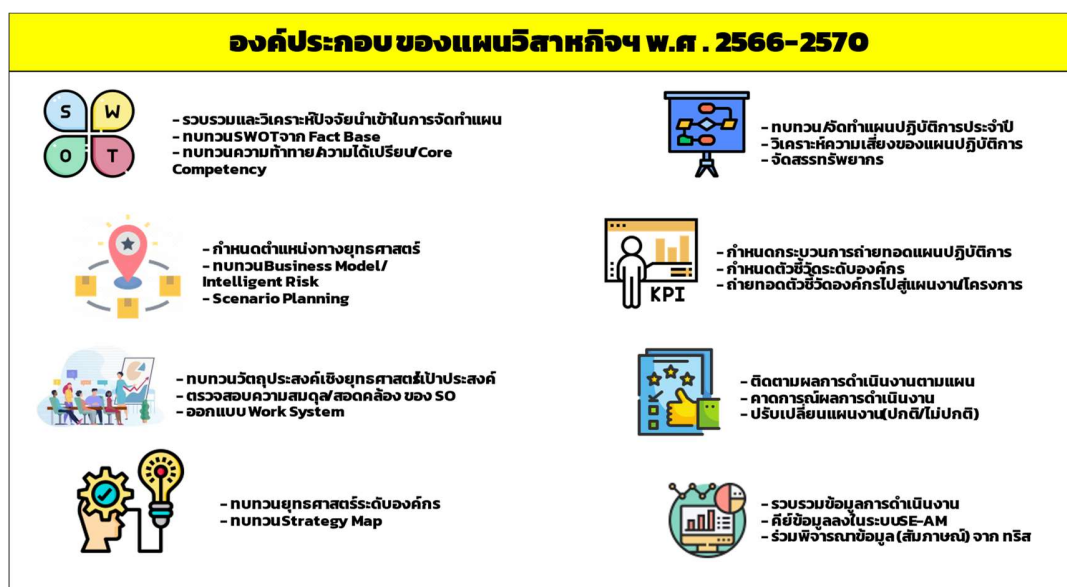
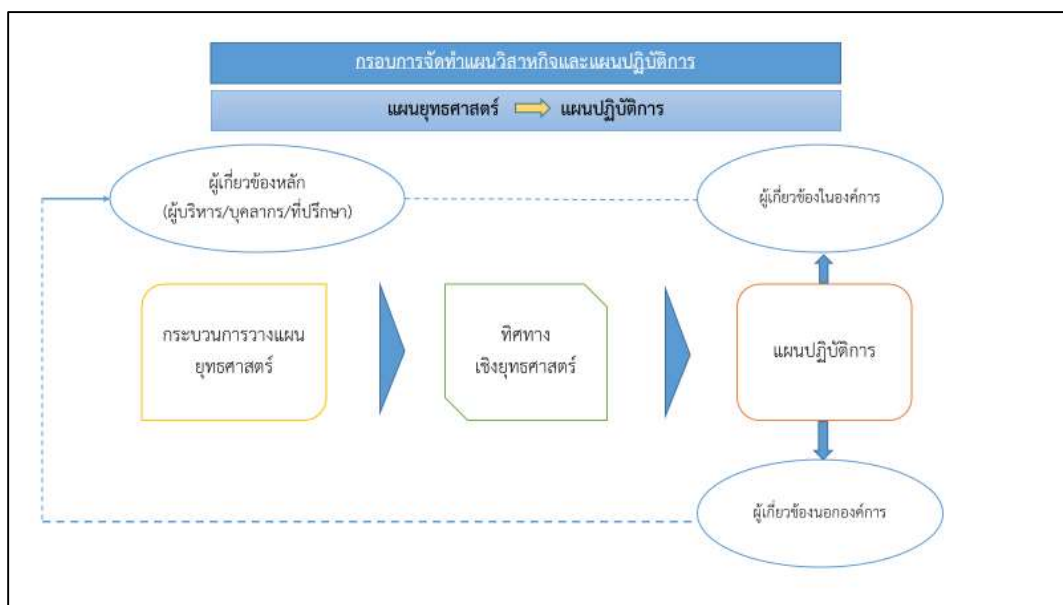
- เพื่อทบทวนพิจารณาองค์ประกอบของแผนวิสาหกิจฯ ที่มีอยู่เดิม ให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน
- เพื่อทบทวน/ปรับปรุงตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ สคร. และสอดคล้องกระบวนการตามเกณฑ์การประเมินผลแบบใหม่ (Enablers) หัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ซึ่งสามารถสรุปได้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ดังนี้

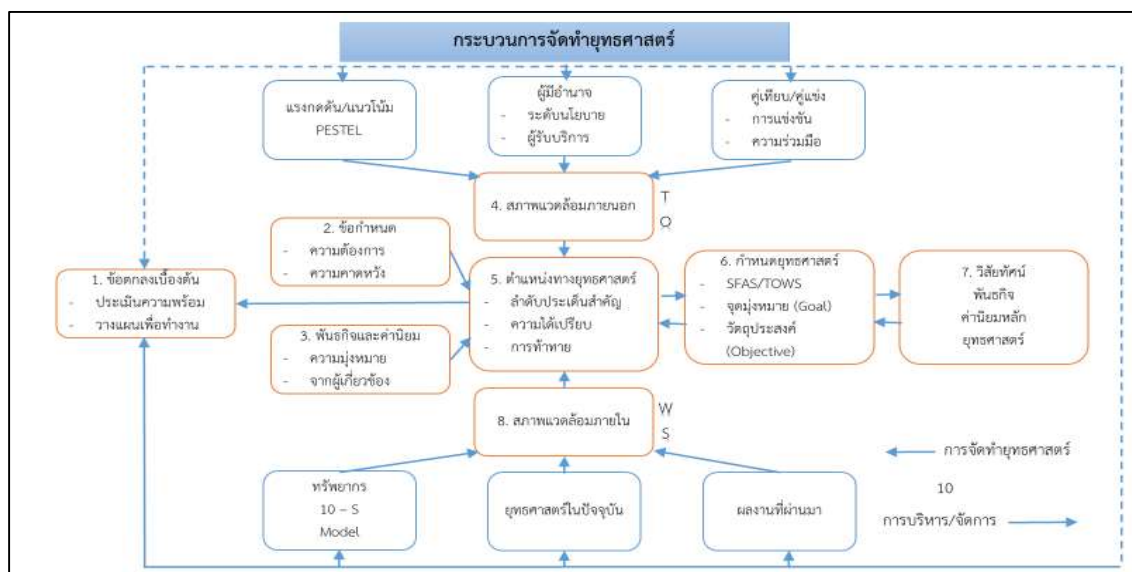
1.3 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ โดยได้นำองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ดังแสดงตามรูปภาพต่อไปนี้



1.4 แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ “เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย” ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสองด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองจากในสู่ออก (Inside Out) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองจากนอกสู่ใน (Outside In) ซึ่งเป็นการทบทวนเพื่อให้ได้องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ ดังมีรายละเอียดโดยย่อดังนี้



2. สาระสำคัญและความเชื่อมโยงของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

2.1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เป้าหมายที่ 12 (GOAL 12) แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน : Responsible Consumption and Production

การเปลี่ยนแปลงการผลิตและการบริโภคสินค้าและทรัพยากร การเกษตรกรรมเป็นผู้ใช้ น้ำรายใหญ่ที่สุดในโลก และในขณะนี้มีการจัดการน้ำให้ถึง 70% ของผู้ใช้น้ำทั้งหมด การจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและวิธีการกำจัดขยะที่เป็นพิษและมลพิษเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนี้ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญเท่าเทียมกับการสนับสนุนประเทศกำลังพัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่แผนการบริโภคที่ยั่งยืนภายในปี 2573

เป้าหมายที่ 15 (GOAL 15) การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก : Life on Land

มุ่งมั่นที่จะอนุรักษ์และฟื้นฟูประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก อาทิ ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ พื้นที่กึ่งแห้งแล้ง และภูเขา ภายในปี 2563 การส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ทำลายป่าก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยบรรเทาผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ควรต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อที่จะลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมรดกทางวัฒนธรรมร่วมกัน

2.2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580

ยุทธศาสตร์ชาติที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

การปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบ อย่างสิ้นเชิง นอกจากนั้น กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัยมีความเป็นสากล

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

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค วิถีที่ยั่งยืน และปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศและมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ อสส. 2 หมายความว่าหลักตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และ 2 หมายความว่ารองตามแผนปฏิบัติการการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565-2569 ดังนี้

13 หมายเหตุ เพื่อพลิกโฉมประเทศ

แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน (หลัก)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)		
2 ความสามารถในการแข่งขัน		
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13		
 หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	เป้าหมาย	กลยุทธ์
	- ยกระดับการท่องเที่ยวให้เป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูง ค่าใช้จ่ายต่อวันของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี - เพิ่มการพึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและกระจายรายได้สู่พื้นที่ รายได้จากการท่องเที่ยวเมืองรองเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี - บริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในทุกมิติ ชุมชนที่ผ่านมาตรฐานการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นปีละ 50 ชุมชน	- ส่งเสริมกิจกรรมสินค้าและบริการการท่องเที่ยวมูลค่าสูง - พัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ - ยกระดับการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของตลาดสากล - พัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว - ปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจ - พัฒนาระบบข้อมูลการท่องเที่ยวอัจฉริยะที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ง่าย

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ (รอง)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)		
1 ความมั่นคง	2 ความสามารถในการแข่งขัน	5 เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13		
 หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	เป้าหมาย	กลยุทธ์
	- เพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มูลค่า GDP จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 1% - อนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อมอยู่ใน 4 อันดับแรกของอาเซียน - สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน สัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10% ปริมาณขยะต่อหัวลดลง 10%	- พัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ - สร้างรายได้ให้ชุมชน ท้องถิ่น และเกษตรกร จากเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ - ฟื้นฟูและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด - พัฒนาเทคโนโลยีและกลไกสนับสนุนเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ - ปรับพฤติกรรมเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต (หลัก)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)					
2	ความสามารถในการแข่งขัน	3	ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	4	โอกาสและความเสมอภาค
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13					
 หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคน สมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนา แห่งอนาคต	เป้าหมาย		กลยุทธ์		
	- พัฒนาคนทุกช่วงวัยอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งสมรรถนะ คุณลักษณะ และภูมิคุ้มกัน ดัชนีพัฒนาการเด็กสมัยเพิ่มขึ้นเป็น 88% ผลิตภาพแรงงานไม่ต่ำกว่า 4% ต่อปี - พัฒนากำลังคนให้ตรงความต้องการของภาคการผลิต เป้าหมาย คะแนนความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะของ WEF เพิ่มขึ้น 20% - ส่งเสริมการเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต คะแนนประเมินสมรรถนะผู้ใหญ่ของไทย ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก		- พัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยในทุกมิติ ทั้งการเรียนรู้ของเด็ก สมรรถนะของแรงงาน และคุณค่าของผู้สูงอายุ - พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเพิ่มกำลังคนที่มีคุณภาพ และสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ - ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยพัฒนาระบบนิเวศ และสร้างทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้		

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน (รอง)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)	
1 ความมั่นคง	2 ความสามารถในการแข่งขัน
4 โอกาสและความเสมอภาค	6 ปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	
หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ ประชาชน	เป้าหมาย 1. ยกระดับคุณภาพและการเข้าถึงบริการภาครัฐ ความพึงพอใจในบริการภาครัฐไม่ต่ำกว่า 85% 2. พัฒนาภาครัฐให้มีสมรรถนะสูงและคล่องตัว ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อยู่ใน 40 อันดับแรกของโลก กลยุทธ์ 1. พัฒนาคุณภาพบริการภาครัฐ ให้ตอบโจทย์สะดวก และประหยัด 2. ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ 3. ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาประเทศ 4. พัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐ และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบมาตรการภาครัฐ ให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

2.4) นโยบายรัฐบาล

นโยบายที่ 10 การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสีเขียวเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

10.1 ปกป้อง รักษา ฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ เพื่อสร้างสมดุลทางธรรมชาติและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุล และยั่งยืน ทั้งพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ ป่าชายเลน และป่าชุมชน รวมทั้งเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง หยุดยั้งการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่าอย่างจริงจัง รวมถึงเร่งฟื้นฟูป่าเสื่อมโทรม แก้ไขกฎหมายป่าไม้ที่ซ้ำซ้อนเร่งคืนพื้นที่ป่าโดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่า และสามารถทำกินได้อย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เสี่ยงต่อการถูกบุกรุก และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมบทบาทของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) พร้อมทั้งรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้กับเยาวชนภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน

10.2 ปรับปรุงระบบที่ดินทำกินและลดความเหลื่อมล้ำด้านการถือครองที่ดิน โดยจัดสรรที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยให้แก่ราษฎรที่ยากไร้และเกษตรกรตามหลักการของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ การกระจายสิทธิการถือครองให้แก่ผู้ที่อยู่ในพื้นที่ที่ไม่ได้รกร้างและมีมาตรการป้องกันการเปลี่ยนมือ ไปอยู่ในครอบครองของผู้ที่มีใช้เกษตรกรและ ผู้ยากจน จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่ดินจัดทำหลักฐาน การถือครองที่ดินของรัฐทุกประเภท จัดทำแผนที่แสดงแนวเขตที่ดินของรัฐให้ชัดเจน และเร่งแก้ไขปัญหาเขตที่ดินทับซ้อนและแนวเขตพื้นที่ป่าที่ไม่ชัดเจน เพื่อลดข้อขัดแย้งระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่รัฐ

10.3 ส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ แหล่งน้ำชุมชน และทะเล โดยเชื่อมโยงกับแผนบริหารจัดการน้ำ 20 ปีของประเทศ เพิ่มผลิตผลในการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน จัดให้มีน้ำสะอาดใช้ทุกครัวเรือนในชุมชนชนบท ในปริมาณ คุณภาพ และราคาที่เข้าถึงได้ มีระบบการจัดการน้ำชุมชน ที่เหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริม ฟื้นฟู อนุรักษ์ พื้นที่ต้นน้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำ พื้นที่พิกน้ำ แหล่งน้ำธรรมชาติ แอ่งน้ำบาดาล การระบายน้ำชายฝั่ง เพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมระดับสากล ดูแลภัยพิบัติจากน้ำ พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบ และเพิ่มพื้นที่ชลประทาน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างระบบจัดสรรน้ำที่เป็นธรรม รวมทั้งส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารจัดการน้ำในชุมชนตามแนวพระราชดำริ

10.4 สร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรแร่ และทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง

เพื่อการพัฒนาประเทศและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ประโยชน์ทรัพยากรแร่อย่างเหมาะสมเป็นธรรม และคำนึงถึงคุณภาพทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของภาคประชาชน จัดทำเขตแหล่งแร่เพื่อการทำเหมืองบนพื้นฐานศักยภาพแร่ และมีการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ร่วมกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ดูแลรักษาทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง โดยบริหารจัดการเขตทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งรายจังหวัด โดยใช้แผนที่การจำแนกเขตทางทะเลและชายฝั่ง (one marine chart) บริหารจัดการทรัพยากรแร่และแหล่งพลังงานในทะเล รวมทั้งมลพิษ และขยะในทะเล ให้มีประสิทธิภาพ จัดทำผังชายฝั่งและฝั่งทะเลที่ชัดเจน และกำหนดพื้นที่การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและสอดคล้องกับภูมิศาสตร์และทรัพยากรในพื้นที่ รักษาแนวปะการังที่สำคัญต่อการท่องเที่ยว รักษาป่าชายเลนและแหล่งหญ้าทะเลที่สำคัญต่อประมงและสัตว์หายาก

10.5 แก้ไขปัญหาก๊าซเรือนกระจกและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและปลอดภัยขนาดไม่เกิน 2.5 ไมครอน กำหนดมาตรการควบคุมการเผาพื้นที่เพื่อทำการเพาะปลูก ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป้าหมายตามพันธกรณีระหว่างประเทศที่ไทยเข้าร่วมและให้สัตยาบันไว้

10.6 พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อให้เกิดการใช้

ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ โดยการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ใน การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะหรือของเสีย เพื่อนำไป ใช้ในกระบวนการผลิตหรือบริโภคที่หลากหลายและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

10.7 พัฒนากลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยให้

ความสำคัญกับการจัดทำระบบการประเมินสิ่งแวดล้อมระดับยุทธศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือเชิงนโยบายในการเพิ่มขีดความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม และบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐทั้งระดับประเทศ ราชสาขา และเชิงพื้นที่ เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ลดความขัดแย้งระหว่างยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยเฉพาะระหว่างยุทธศาสตร์ราชสาขา กับยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่

10.8 แก้ไขปัญหาการจัดการขยะและของเสียอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการส่งเสริมและให้ความรู้ในการลดปริมาณขยะในภาคครัวเรือนและธุรกิจ การนำกลับมาใช้ซ้ำการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทางเพื่อลดปริมาณและต้นทุนในการจัดการขยะของเมือง และสามารถนำขยะกลับมาใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย รวมทั้งพัฒนาโรงงานกำจัดขยะและของเสียอันตรายที่ได้มาตรฐาน

2.5) แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนประเทศไทย BCG Model

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์

เน้นการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์เพื่อความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การพัฒนาล้างข้อมูลดิจิทัลความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมเพื่อการบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์
- การนำทุนทางทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมไปสร้างอัตลักษณ์ของชุมชนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
- การพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการมูลค่าสูงจากความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการยกระดับมาตรฐาน การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการวัตถุดิบเหลือทิ้งจากการผลิตให้เป็นศูนย์
- การสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางชีวภาพ และการเพิ่มทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรให้แก่ชุมชนและคนรุ่นใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

เน้นการตอบสนองความต้องการในแต่ละพื้นที่เป็นอันดับแรก ควบคู่ไปกับการสร้างความเข้มแข็งในระดับพื้นที่ การดำรงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความเข้มแข็งจากภายในอันประกอบด้วย “ความหลากหลายทางชีวภาพ” “ความหลากหลายทางวัฒนธรรม” และ “ความเอื้อเพื่อแม่” มาต่อยอดและยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการให้มีมูลค่าสูงขึ้น ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยมีแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การพัฒนาเศรษฐกิจภูมิภาคให้เติบโตด้วยรูปแบบของระเบียงเศรษฐกิจ BCG
- การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เติบโตด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบบูรณาการด้วยกลไกตุลาภิบาล เช่น กลไกมหาวิทยาลัยสู่ตำบล อุทยานวิทยาศาสตร์ และคลัสเตอร์
- การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากทั้งระบบ เช่น การยกระดับประสิทธิภาพการผลิต การควบคุมความปลอดภัย ความคิดสร้างสรรค์ ระบบประกันคุณภาพ
- การพัฒนาตลาดและศักยภาพในการเข้าถึงตลาดทั้งในและนอกพื้นที่ด้วยใช้อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และแพลตฟอร์มการเชื่อมโยงตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการเดิมให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมายกระดับประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกระดับมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี ให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้องดังนี้

การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ปรับการท่องเที่ยวไปสู่การท่องเที่ยวสีเขียว และการท่องเที่ยวมีมูลค่าสูง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การผลักดันให้เกิดการนำโมเดลการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น Happy Model เพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงไปสู่เมืองท่องเที่ยวรอง ลดความเหลื่อมล้ำ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. การส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืน และการท่องเที่ยวสีเขียว เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมตามแนวทาง Happy Model
3. การกระจายนักท่องเที่ยวสู่เมืองท่องเที่ยวรองด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการในเมืองท่องเที่ยวรอง โดยใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่น พัฒนาเรื่องราวและการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้วย Digital Technology

4. การขยายตลาดการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมพัฒนาระบบการจ่ายเงินแบบ One Payment System เพื่ออำนวยความสะดวกและรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการใช้จ่าย

5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพสูงผ่าน การจัดงานประชุมและนิทรรศการ กีฬา และอีเว้นท์ (Event) ขนาดใหญ่

เศรษฐกิจหมุนเวียน

การประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างเศรษฐกิจใหม่จากการต่อยอดของเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตและการบริโภคภายใต้ 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ พลาสติกครบวงจร เกษตรและอาหาร และวัสดุก่อสร้าง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยโมเดลธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน

2. การส่งเสริมงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่

3. การพัฒนาแพลตฟอร์มและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ

4. การสร้างระบบกลไกการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนของประเทศ

5. การสร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจ ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการอบรมหรือหลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เน้นการสร้างภูมิคุ้มกัน และสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างเท่าทันเพื่อบรรเทาผลกระทบ รวมถึงเข้าถึงโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเป็นการปูทางสู่อนาคตด้วยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพ เพื่อการสร้างคุณค่าใหม่ในอนาคตด้วยการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปเพิ่มศักยภาพของชุมชน ผู้ประกอบการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต/บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด รวมถึงสร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อนำไปสู่สังคมคาร์บอนต่ำ โดยมีแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การยกระดับความสามารถของกำลังคนในสาขา BCG โดยมีแนวทางการดำเนินการ คือ
 - การสร้างและพัฒนาากำลังคน ที่สนับสนุนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ด้าน BCG ไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับพื้นที่
 - การส่งเสริมให้มีการเพิ่มจำนวนนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักเทคนิค เพื่อพัฒนาหรือต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ด้าน BCG
 - การส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธุรกิจและอุตสาหกรรม
2. การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 - ธนาคารทรัพยากรชีวภาพ (Biobank)
 - อุทยานวิทยาศาสตร์
 - ศูนย์นวัตกรรมการผลิตยั่งยืน (Sustainable manufacturing center: SMC)
3. การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางด้านคุณภาพ
4. การพัฒนาเทคโนโลยีขั้นแนวหน้า เช่น Complex microbiota กับสุขภาพมนุษย์ สัตว์ และพืช เทคโนโลยีโอมิกส์ (OMICS) ที่เร่งให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดทั้งในด้านการเกษตร และการแพทย์ เทคโนโลยีวิศวกรรมกระบวนการทางชีวภาพ (Bioprocess engineering) เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาต่อยอดชีวมวลเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงหลากหลายประเภท Gene editing และ Synthetic biology เพื่อปรับเปลี่ยนพันธุกรรมหรือสร้างสิ่งมีชีวิตให้มีลักษณะตามต้องการ เทคโนโลยีในย่านความถี่เทราเฮิร์ต (Terahertz technology) เพื่อประโยชน์ในด้านการตรวจ และการวินิจฉัย สามารถใช้ประโยชน์ในทางการแพทย์ และการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิตคาร์บอนต่ำ (Decarbonization) สำหรับเศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว เทคโนโลยีประมวลผลความเร็วสูงด้วยระบบปัญญาประดิษฐ์ยุคใหม่ สำหรับการพัฒนาเทคโนโลยี เกษตร อาหาร และสุขภาพการแพทย์แม่นยำสูง และเทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์มขั้นสูงได้แก่ การเชื่อมต่อยุคหน้า ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligent system) และ Molecular sensory เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแห่งอนาคต

2.6) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ปี 2565 : ทส. ปีแห่งการปรับตัวและการฟื้นฟู : Adaptation and Rehabilitation Year “Adapt & Rehab Year”

1.1 การปรับตัว (Adaptation) เพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน และผู้เกี่ยวข้อง สามารถรองรับต่อสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลง หรือวิกฤต โดยมีประเด็นดังนี้

■ **บุคลากรปรับตัว/ปรับชีวิต** บุคลากรมีแนวคิดใหม่ (รับผิดชอบ/ทุ่มเท/นำการเปลี่ยนแปลง) การดำรงชีวิตใหม่ (พึ่งพาตนเอง/ระมัดระวัง/ดูแลสุขภาพ) การศรัทธาในตนเอง (เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน/ประชาชนและความภาคภูมิใจต่อหน้าที่)

■ **ปรับสมรรถนะ** รูปแบบการบริหาร – สู่อบบดิจิทัล/นวัตกรรม/Platform เพิ่มประสิทธิภาพ – บุคลากร/เครื่องมือ จัดองค์กร/รูปแบบ – ยืดหยุ่น/คล่องตัว ตามสถานการณ์ ให้ความสำคัญ – เชิงพื้นที่ และดำเนินโครงการ Joint mission

■ **ปรับการจัดการ** การทำงานรูปแบบใหม่ (มุ่งผลลัพธ์/ลดกระบวนการ/กฎระเบียบ ข้อบังคับ) มุ่งเป้าหมาย/ความคาดหวัง (ความรวดเร็วในการบริการ/ประสิทธิภาพ/คุ้มค่า/โปร่งใส) บริหารความอิสระ/เปิดกว้างและเชื่อมโยง ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ (ขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรค/ล่าช้า) มีแผนปฏิบัติการ - กำหนดระยะเวลาปฏิบัติ และระยะเวลารายงาน/วิเคราะห์และแก้ปัญหา ลดความเสี่ยง (มีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ทั้งนี้ ให้ความสำคัญระบบรายงานเป็นราย 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี ในทุกระดับ) และมีระบบบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤต (มีการทำงานแทนกันได้)

■ **ปรับการสื่อสาร/สร้างความเข้าใจ** การสื่อสารรูปแบบใหม่ (กระชับ ฉับไว เข้าใจง่าย) เนื้อหา (ตรงประเด็น/ตรงกลุ่มเป้าหมาย) ประชุมสัมมนาผ่านระบบ conference และ Zoom รวมทั้งสร้างการเรียนรู้/ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง และประชาชน เป้าหมาย

■ **ปรับให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสานสัมพันธ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง** สร้างความเข้มแข็งระดับพื้นที่การมีส่วนร่วมของประชาชน/ปราชญ์ชาวบ้าน สร้างศรัทธาให้ชุมชนมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชน และองค์กรประชาชน ผสมผสาน/บูรณาการ และสร้างสัมพันธ์ การทำงานระหว่าง ทส./การเมืองและท้องถิ่น ขอให้ทุกหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชนไว้ทุกเรื่อง โดยไม่ปฏิเสธการรับเรื่อง หากไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจ หน่วยงานให้ประสานส่งเรื่องต่อไป

1.2 การฟื้นฟู (Rehabilitation) เพื่อสร้างความยั่งยืน และความมั่นคงของประเทศ
เกิดความสมดุล ดูแลสิ่งแวดล้อม รักษาฐานทรัพยากรทางชีวภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดโลกร้อน
รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งประกอบด้วย การฟื้นฟูสมรรถนะการทำงานใหม่ (เกิดจากผลลัพธ์
การปรับตัว) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม : เป็นฐานการพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคม การฟื้นฟู
รายได้ประชาชน : ครวเรือนพอยู่พอกิน และอบอุ่น และการฟื้นฟูชุมชนให้เข้มแข็ง : เกิดเศรษฐกิจฐานราก
และสังคมมีสุขเพื่อการมุ่งเป้าหมายไปข้างหน้าอย่างไว้ชีวิตจำกัด และไม่สิ้นสุดตามนโยบาย “ทศ.ยกกำลัง เอ็กซ์
(ทศ.X) ดังนี้

1) สร้างเศรษฐกิจครัวเรือน สังคมมีสุข ชุมชนเข้มแข็ง

**1.1 การจัดที่ดินทำกินให้ชุมชน ภายใต้ คทช. (ป่าสงวนแห่งชาติ) พื้นที่เป้าหมายรวม
12.5 ล้านไร่**

1.2 การจัดที่ดินทำกิน และอยู่อาศัยในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ ตามมาตรา 64 แห่ง
พระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติพ.ศ. 2562 และมาตรา 121 แห่ง พระราชบัญญัติ สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า
พ.ศ. 2562 เป้าหมายรวมให้แล้วเสร็จปี 2567 จำนวน 4,265 หมู่บ้าน/4.27 ล้านไร่ ปี 2565 ดำเนินการ 2,771
หมู่บ้าน/1.78 ล้านไร่ (ซึ่งมีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2564 จำนวน 0.83 ล้านไร่/ปี 2565จำนวน 0.95 ล้านไร่)

**1.3 การจัดตั้งป่าชุมชนตามพระราชบัญญัติป่าชุมชน พ.ศ. 2562 และการส่งเสริม
การจัดการพื้นที่ป่านันทนาการ** ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ เพื่อการอนุรักษ์และการท่องเที่ยว เป้าหมาย ปี 2565 ป่า
ชุมชน 300 แห่ง ป่านันทนาการ 20 แห่ง

**1.4 การปลูกป่า ภายใต้โครงการปลูกป่าเพื่ออนุรักษ์ ฟื้นฟู ป่าต้นน้ำ ป่าชายเลน และ
ป้องกันไฟป่า** รวมถึง เป็นแหล่งดูดซับก๊าซเรือนกระจกให้กับประเทศไทย เพื่อการแบ่งปันคาร์บอนเครดิต
เป้าหมาย รวม 2.68 ล้านไร่ ปี 2563 : ปลูกได้ 21,247 ไร่ ปี 2564 : ปลูกได้ 407,655 ไร่ เป้าหมาย ปี 2565 :
400,000 ไร่

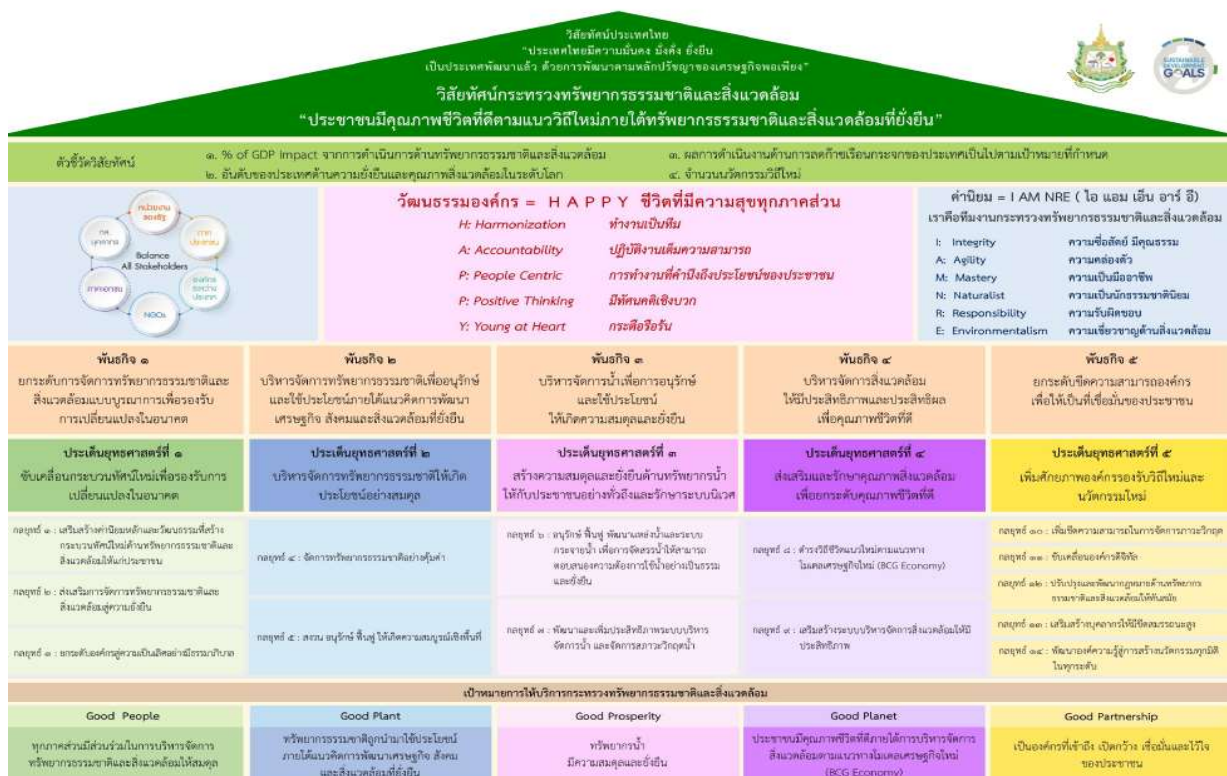
1.5 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว อุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า ฯลฯ
โดยพัฒนาเป็นสถานประกอบการ มาตรฐาน SHA Plus มีระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการจองและจ่ายค่าเข้า/ที่พัก
 ฯลฯ เป้าหมายทุกแห่งที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

1.6 การพัฒนาอุทยานธรณี และถ้ำ เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยว และศึกษาธรรมชาติ
เป้าหมายปี 2565 : อุทยานธรณี 7 แห่ง : ถ้ำ 25 แห่ง

1.7 การแก้ไขปัญหาการกัดเซาะชายฝั่ง การจัดแบ่งระบบกลุ่มหาด เพื่อป้องกันการซ้ำซ้อนของพื้นที่/เป็นไปตามเขตการปกครอง ให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย (ซึ่งคาดว่าจะมีการจัดเป็นระบบกลุ่มหาด รวม 318 หาด)

1.8 การผ่อนผันให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐที่เข้าทำประโยชน์ในพื้นที่ก่อนได้รับอนุญาต ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563 : ยื่น 60,646 คำขอตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2564 : ยื่น 40,708 คำขอ รวมคำขอทั้งสิ้น 101,354 คำขอ

2.7) แผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



2.8 พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

มาตรา 22 ให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยอย่างน้อย ให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ

มาตรา 23 ในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจตามมาตรา ๒๒ ให้ ค.นร. กำหนดแนวทางให้กระทรวง เจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจเสนอกรอบนโยบายฯ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ค.นร. กำหนด

มาตรา 24 ให้ ค.นร. เสนอแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จัดทำต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศในราชกิจจานุเบกษาต่อไป ในกรณีที่สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงหรือมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ค.นร. อาจพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจก็ได้ ทั้งนี้ เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อได้มีการประกาศแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้น

มาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลาห้าปีและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เสนอต่อสำนักงานตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานกำหนด ให้สำนักงาน รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจตามวรรคหนึ่ง เสนอต่อ ค.นร.

มาตรา 26 ให้สำนักงานจัดทำผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เสนอต่อ ค.นร. ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ค.นร. กำหนด เมื่อครบกำหนดสามปีนับแต่วันประกาศใช้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้ ค.นร. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ และเปิดเผยต่อ สาธารณชนด้วย

มาตรา 27 การกำหนดนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจเป็นรายกรณีที่ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจนั้นจะดำเนินการมิได้ เว้นแต่จะได้มีการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจแล้ว

2.9) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของสำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับ อสส.

1) บทบาทของสาขาทรัพยากรธรรมชาติ : การกิจเชิงส่งเสริม

2) กรอบภารกิจของสาขาทรัพยากรธรรมชาติ

พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้
ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่า
ทางสังคมและเศรษฐกิจ

3) หมายเหตุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ร.ส.	๑ สินค้า เกษตร มูลค่า สูง	๒ การ ท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การ แพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/ เมือง อัจฉริยะ	๙ ความ ยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจ หมุนเวียน /carbon ต่ำ	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ กำลังคน สมรรถนะ สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
อสส.		สนับสนุน แหล่ง เรียนรู้ และ ท่องเที่ยว										สนับสนุน พัฒนา ทักษะ ความรู้	
อ.ส.พ.		สนับสนุน ส่งเสริม การ ท่องเที่ยว										สนับสนุน พัฒนา ทักษะ ความรู้	
อ.อ.ป.		สนับสนุน พัฒนา ธุรกิจ ท่องเที่ยว								หลัก ลดก๊าซ เรือน กระจก			

4) แนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

4.1) การสนับสนุนหมวดหมู่อื่นๆ

รัฐวิสาหกิจ	เป้าหมายหลัก	โครงการและเป้าหมาย
ออสส.	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	- โครงการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ เพื่อเป็นแหล่งนันทนาการรองรับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	- จัดทำ MOU ร่วมมือกับหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัยในการสรรหานักวิชาการรุ่นใหม่และความร่วมมือด้านการฝึกอบรม

5) ความเห็นของคณะกรรมการจัดทำแผน

รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง ควรมีการพัฒนาศักยภาพของสถานที่ในความรับผิดชอบในด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มขึ้นโดยกำหนดเป้าหมายของนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาเยี่ยมชมในเชิงอนุรักษ์ด้วย

6) ข้อเสนอของคณะกรรมการจัดทำแผน

6.1) ต่อกระทรวงเจ้าสังกัด

- กำกับและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาตามหมวดหมู่หลักและหมวดหมู่สนับสนุน
- การสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ เช่น ด้านการวิจัยด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการบริหารจัดการพื้นที่ เป็นต้น

6.2) ต่อรัฐวิสาหกิจ

- ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมวดหมู่หลักและหมวดหมู่สนับสนุน
- ควรมีการพัฒนาศักยภาพของสถานที่ในความรับผิดชอบในด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาเยี่ยมชมในเชิงอนุรักษ์ด้วย

2.10) แนวทางการดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

1. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3R_s) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)
2. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงบริการภาครัฐ
3. รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
4. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิตร (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

ส่วนที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุสถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PESTEL Analysis Model ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

✂ P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

✂ E-Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

✂ S-Social เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ สถานการณ์ปัจจุบัน และกระแสสังคมที่มีต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

✂ T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

✂ E-Environment เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลต่อองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

✂ L-Legal เป็นการวิเคราะห์กฎหมายต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



ด้านนโยบาย (Political : P)

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566-2570 องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่างๆ ของแผนวิสาหกิจ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ พ.ศ. 2566-2570 โดยนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญที่ได้นำมาพิจารณา ประกอบด้วย

- * เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs (ECO-Efficiency)
- * ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
- * แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)
- * นโยบายรัฐบาล
- * แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนประเทศไทย BCG Model
- * นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- * แผนแม่บท ทส. 20 ปี/แผนปฏิบัติการ ทส. 5 ปี
- * แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

ด้านเศรษฐกิจ (Economics : E)

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2565

เศรษฐกิจไทยในครึ่งหลังของปี 2565 มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นจากครึ่งปีแรก โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการเร่งตัวขึ้นของการบริโภคภาคเอกชน และจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในขณะที่การส่งออกสินค้ามีแนวโน้มขยายตัวในเกณฑ์ดีต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสนับสนุนการขยายตัวของภาคการผลิต โดยเฉพาะการผลิตภาคบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและภาคการเกษตร อย่างไรก็ตาม ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงท่ามกลางแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของภาระดอกเบี้ย รวมทั้งความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและราคาพลังงาน สถานการณ์อุทกภัย และการระบาดของไวรัสและฝีดาษลิง ยังเป็นข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้เศรษฐกิจไทยทั้งปีขยายตัวต่ำกว่าการคาดการณ์ ซึ่งจะต้องติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

1) การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการบริโภคภายในประเทศ ตามการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดและความคืบหน้าของการกระจายวัคซีนโดยเฉพาะเข็มกระตุ้น ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจและการใช้จ่ายใช้สอยภายในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวและกลับมาเป็นปกติมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนจากการปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้นของฐานรายได้ของครัวเรือนและภาคธุรกิจโดยเฉพาะรายได้ในภาคเกษตรกรรมและภาคท่องเที่ยวที่ขยายตัวในเกณฑ์ดี รวมทั้งการปรับตัวดีขึ้นของตลาดแรงงาน สะท้อนจากอัตราการว่างงานที่ลดลงต่อเนื่อง โดยในไตรมาสที่สองอยู่ที่ร้อยละ 1.37 ลดจากร้อยละ 1.53 ในไตรมาสก่อน ขณะที่จำนวนผู้ประกันตนที่ขอสิทธิประโยชน์กรณีว่างงานภายใต้มาตรา 33 ในเดือนมิถุนายน 2565 อยู่ที่ 245,000 คน ลดลงจาก 307,883 คน และ 395,693 คนในช่วงเดียวกันของปี 2564 และ 2563 ตามลำดับ

2) การปรับตัวดีขึ้นของภาคการท่องเที่ยว ตามการผ่อนคลายมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังการยกเลิกระบบการลงทะเบียน Thailand Pass สำหรับผู้ที่เดินทางเข้าประเทศตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2565 ประกอบกับการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการเดินทางเข้าประเทศของประเทศต้นทางสำคัญและการเปิดด่านทางบกของไทย ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยในเดือนกรกฎาคม 2565 มีจำนวน 1,070,353 คน ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติสะสมตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมถึง 31 กรกฎาคม 2565 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,150,303 คน เทียบกับสะสมทั้งปี 2564 ที่ 416,160 คน โดยนักท่องเที่ยวสัญชาติที่เดินทางเข้ามาสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ อินเดีย มาเลเซีย สิงคโปร์ เวียดนาม และสหรัฐอเมริกา ตามลำดับ ทั้งนี้ คาดว่าในช่วงที่เหลือของปี โดยเฉพาะในช่วงไตรมาสสุดท้าย ซึ่งเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High season) ประกอบกับแนวโน้มการผ่อนคลายการเดินทางระหว่างประเทศของประเทศต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

จะส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้ การท่องเที่ยวภายในประเทศยังมีแนวโน้มที่จะได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาด รวมทั้งการดำเนินมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

3) การขยายตัวในเกณฑ์ดีของภาคการเกษตร ในช่วงครึ่งแรกของปี 2565 การผลิตภาคเกษตรขยายตัวร้อยละ 9.8 เทียบกับร้อยละ 6.3 ในปี 2564 ตามการขยายตัวของผลผลิตหมวดพืชผลที่สำคัญ ได้แก่ ข้าวเปลือก อ้อย ถั่วเหลือง และผลไม้ ขณะเดียวกันราคาสินค้าเกษตรขยายตัวได้สูงตามการเพิ่มขึ้นของราคาในตลาดโลก โดยสินค้าเกษตรสำคัญที่ราคาเพิ่มขึ้น อาทิ อ้อย มันสำปะหลัง ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ยางแผ่นดิบ ปาล์มน้ำมัน และมันสำปะหลัง การเพิ่มขึ้นของทั้งผลผลิตและราคาสินค้าเกษตร ส่งผลให้รายได้เกษตรกรโดยรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.2 ในช่วงครึ่งแรกของปี 2565 เทียบกับร้อยละ 2.2 นอกจากนี้ คาดว่าในช่วงที่เหลือของปี 2565 ผลผลิตภาคเกษตรมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องตามสภาพอากาศที่เอื้ออำนวยและปริมาณน้ำสำหรับการเกษตรที่เพียงพอต่อการเพาะปลูก โดยข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2565 ปริมาณน้ำใช้การได้ในเขื่อนหลักกลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา (เขื่อนภูมิพล เขื่อนสิริกิติ์ เขื่อนแควน้อยบำรุงแดน และเขื่อนป่าสักชลสิทธิ์) อยู่ที่ระดับ 3,899 ล้านลูกบาศก์เมตร สูงกว่าในช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 205.8

แนวโน้มเศรษฐกิจโลกในปี 2565

เศรษฐกิจโลกในปี 2565 มีแนวโน้มชะลอตัวลงจากปีก่อนและฟื้นตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้เดิม ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ สหรัฐฯ ยูโรโซน ญี่ปุ่น และจีน เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนและมาตรการคว่ำบาตรที่มีแนวโน้มยืดเยื้อ ส่งผลให้ราคาพลังงานและราคาสินค้าโภคภัณฑ์เร่งตัวขึ้นจนก่อให้เกิดแรงกดดันอย่างมากต่อต้นทุนการผลิตและอัตราเงินเฟ้อ และมีแนวโน้มที่จะเป็นข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการบริโภคภายในประเทศของประเทศต่าง ๆ ท่ามกลางการดำเนินนโยบายการเงินที่เป็นไปอย่างเข้มงวดมากขึ้นโดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจหลัก ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อต้นทุนการกู้ยืมและฐานะทางการเงินของภาครัฐกิจและภาคครัวเรือน นอกจากนี้ ความขัดแย้งและมาตรการคว่ำบาตรที่เกิดขึ้นยังส่งผลกระทบซ้ำเติมต่อห่วงโซ่อุปทานโลก โดยเฉพาะการขาดแคลนสินค้าวัตถุดิบสำคัญที่รัสเซียและยูเครนเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกหลัก รวมทั้งความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางพลังงานของประเทศในภูมิภาคยุโรปที่พึ่งพิงการนำเข้าพลังงานจากรัสเซีย อันเนื่องมาจากการระงับการนำเข้าน้ำมันจากรัสเซียภายในสิ้นปี 2565 ขณะเดียวกันเศรษฐกิจโลกยังมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนจากการดำเนินมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดอย่างเข้มงวดในพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญซึ่งส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักในกิจกรรมการผลิตและการขนส่งของจีน

และมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังประเทศต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงทางการผลิตและห่วงโซ่อุปทานการค้าระหว่างประเทศกับจีนในสัดส่วนที่สูงโดยเฉพาะเศรษฐกิจประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในภูมิภาคเอเชียและกลุ่มประเทศอาเซียน นอกจากนี้ เศรษฐกิจโลกยังมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับปัจจัยความไม่แน่นอนของประเด็นความขัดแย้งระหว่างจีนกับสหรัฐฯ ต่อสถานะของไต้หวันซึ่งอาจส่งผลการดำเนินมาตรการกีดกันทางการค้าและการลงทุนที่ขยายวงกว้างมากขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานการผลิตโลกในระยะต่อไปอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในช่วงที่เหลือของปียังคงได้รับแรงสนับสนุนจากการขยายตัวของอุปสงค์ภายในประเทศและการฟื้นตัวของภาคบริการ เนื่องจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตลาดแรงงานที่ยังคงอยู่ในระดับแข็งแกร่ง ทั้งนี้ แนวโน้มเศรษฐกิจโลกในกรณีฐานตั้งอยู่บนเงื่อนไขและสมมติฐานที่สำคัญ ดังนี้ (1) ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะระหว่างรัสเซียและยูเครน และระหว่างสหรัฐฯ และจีน ไม่ลุกลามจนนำไปสู่ความขัดแย้งทางการทหาร และการดำเนินมาตรการคว่ำบาตรและการกีดกันทางการค้าและการลงทุนที่รุนแรงและขยายวงกว้างมากขึ้นจนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรง (2) ตลาดพลังงานโลกสามารถปรับตัวปริมาณการผลิตและการค้าระหว่างประเทศได้ และไม่ส่งผลกระทบต่อสมดุลของตลาดพลังงานโลกอย่างมีนัยสำคัญ (3) ความผันผวนในตลาดเงินและตลาดทุนจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสำคัญ ๆ ไม่ลุกลามจนส่งผลกระทบรุนแรงต่อภาคเศรษฐกิจจริง ขณะที่วิกฤติเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และประเทศรายได้ต่ำที่มีปัญหาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกในภาพรวมอย่างจำกัด และ (4) การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และโรคฝีดาษลิงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างจำกัดและไม่นำไปสู่การบังคับใช้มาตรการควบคุมการแพร่ระบาดอย่างเข้มงวดและจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศที่เข้มงวดมากขึ้นอีกครั้ง ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ในกรณีฐานคาดว่าเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกในปี 2565 มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 3.3 และร้อยละ 4.3 ตามลำดับ ชะลอลงจากร้อยละ 5.3 และร้อยละ 10.1 ในปี 2564 ตามลำดับ และเป็นการปรับลดจากสมมติฐานการประมาณครั้งที่ผ่านมาร้อยละ 3.5 และร้อยละ 4.7

ข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยง

1) ความเสี่ยงจากการชะลอตัวมากกว่าที่คาดของเศรษฐกิจโลกและความผันผวนในตลาดการเงินโลก โดยมีเงื่อนไขความเสี่ยงที่ต้องติดตามและประเมินอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย (1) ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ยังคงมีแนวโน้มยืดเยื้อ และอาจนำไปสู่การดำเนินมาตรการคว่ำบาตรต่อรัสเซียและมาตรการตอบโต้เพิ่มเติม โดยเฉพาะหากนำไปสู่การระงับการนำเข้าก๊าซธรรมชาติอย่างฉับพลันซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางพลังงานของหลายประเทศ

ในภูมิภาคยุโรปที่พึ่งพิงพลังงานจากรัสเซียในสัดส่วนที่สูง และความขัดแย้งระหว่างสหรัฐฯ และจีน กรณีประเด็นได้วันนี้ยังมีความไม่แน่นอนและอาจทวีความรุนแรง จนนำไปสู่การดำเนินมาตรการทางทหาร ควบคู่ไปกับมาตรการกีดกันทางการค้าและการลงทุนต่อได้วันนี้ และระหว่างทั้งสองประเทศที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบซ้ำเติมต่อปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบสำคัญและการหยุดชะงักของห่วงโซ่การผลิตโลก (2) แนวโน้มการดำเนินนโยบายทางการเงินเข้มงวดโดยการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่แรงและเร็วของธนาคารกลางประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะธนาคารกลางสหรัฐฯ เพื่อลดแรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่อาจสูงมากกว่าที่คาดการณ์ จนอาจส่งผลให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและมีความเสี่ยงที่จะเข้าสู่ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจมากขึ้น ขณะเดียวกัน ยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความเสี่ยงจากความผันผวนในตลาดเงิน ตลาดทุนและอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งจะส่งผลกระทบรุนแรงต่อกลุ่มประเทศที่เศรษฐกิจเปราะบางและยังฟื้นตัวไม่เต็มที่จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยเฉพาะประเทศที่มีระดับหนี้สินเป็นสกุลเงินต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง และ (3) การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน เนื่องจากการดำเนินมาตรการควบคุมการระบาดแบบเข้มงวดในพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญที่อาจซ้ำเติมปัญหาการหยุดชะงักของห่วงโซ่การผลิตโลกและระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ รวมทั้งปัญหานี้สินในภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ยังคงยึดเอื้อที่จะส่งผลต่อการฟื้นตัวของการลงทุนและความเสี่ยงของเสถียรภาพทางการเงินของจีน

2) ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงท่ามกลางแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของภาระดอกเบี้ย และแรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่สูง โดยในภาคธุรกิจสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans: NPLs) และสัดส่วนสินเชื่อจัดชั้นกล่าวถึงพิเศษ (Special Mention Loans: SMLs) ต่อสินเชื่รวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในไตรมาสที่หนึ่งของปี 2565 ยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 7.5 กับร้อยละ 11.7 สูงขึ้นเมื่อเทียบกับร้อยละ 4.7 และร้อยละ 3.1 ในไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ตามลำดับ เช่นเดียวกับสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ในไตรมาสแรกของปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 89.2 เทียบกับร้อยละ 78.4 ในไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ทั้งนี้ ภาระหนี้สินของภาคธุรกิจและภาคครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงจะเป็นข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวทั้งของอุปสงค์ภายในประเทศและความสามารถในการชำระหนี้ภายใต้อัตราดอกเบี้ยขาขึ้นในระยะต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจ SMEs และครัวเรือนรายได้น้อย ขณะเดียวกัน ตลาดแรงงานยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการระบาดสะท้อนจากอัตราการว่างงานในไตรมาสที่สองของปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 1.37 แม้จะลดลงจากร้อยละ 1.53 ในไตรมาศก่อนหน้า แต่ยังคงสูงกว่าร้อยละ 0.98 ในไตรมาสที่สองของปี 2562 นอกจากนี้ การเร่งตัวขึ้นของอัตราเงินเฟ้อส่งผลให้อัตราค่าจ้างที่แท้จริงยังต่ำกว่าช่วงก่อนหน้าการแพร่ระบาด โดยในไตรมาสที่ 2 ของปี 2565 ค่าจ้างที่แท้จริงของแรงงานลดลงร้อยละ 1.4 เมื่อเทียบกับปี 2562

3) ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการระบาดของโรคฝีดาษลิง (Monkeypox) ภายหลังจากที่องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศให้การแพร่ระบาดของโรคฝีดาษลิงเป็นภาวะฉุกเฉิน เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2565 โดยข้อมูลล่าสุดเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2565 มีรายงานจำนวนผู้ป่วยยืนยันติดเชื้อฝีดาษลิงรวม 32,373 ราย และมีการระบาดของโรคฝีดาษลิงแล้วใน 85 ประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคยุโรป โดยมีจำนวนผู้เสียชีวิต 10 ราย ขณะที่ไทยรายงานเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2565 พบผู้ติดเชื้อยืนยันแล้วจำนวน 4 ราย ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากการระบาดมีแนวโน้มที่จะรุนแรงเพิ่มขึ้นได้หากกลายเป็นเชื้อก่อโรคในมนุษย์ (Human Pathogen) และแพร่เชื้อไปยังกลุ่มคนที่มีความเสี่ยงป่วยหนัก อาทิ เด็กเล็กและผู้ที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ ซึ่งยังต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

4) ความเสี่ยงจากสถานการณ์อุทกภัย แม้ว่าสถานการณ์น้ำในเขื่อนและอ่างเก็บน้ำที่อยู่ในระดับสูงจะเป็นปัจจัยสนับสนุนสำหรับภาคการเกษตร อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความเสี่ยงที่จะเกิดพายุในช่วงปลายฤดูฝนซึ่งอาจนำไปสู่สถานการณ์อุทกภัยจนอาจส่งผลกระทบต่อพื้นที่การเกษตร พื้นที่อุตสาหกรรม รวมถึงที่อยู่อาศัยของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากปรากฏการณ์ลานีญา ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงปริมาณน้ำฝน ณ วันที่ 1 มกราคม - 7 สิงหาคม 2565 อยู่ที่ระดับ 1,043.5 มิลลิเมตร พบว่าอยู่ในระดับสูงกว่าค่าปกติร้อยละ 25 จึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

ด้านสังคม (Social : S)

1) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีมากขึ้น

คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้และความสามารถโดยรวมเพิ่มขึ้น บรรลุตามเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 โดยเด็กปฐมวัยมีพัฒนาการเต็มศักยภาพทั้งทักษะด้านภาษา ด้านการเจริญเติบโตของร่างกาย และการปรับตัว เด็กวัยเรียนมีไอคิวเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับ คนไทยสามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มขึ้น โดยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 47.5 (29.8 ล้านคน) ในปี 2559 เป็นร้อยละ 77.8 (49.7 ล้านคน) ในปี 2563

2) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการตื่นตัวของผู้สูงวัย

ประเทศไทยจัดอยู่ในภาวะสูงวัยของประชากรเป็นอันดับสองของอาเซียน รองจากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของประชากรศาสตร์ของประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคตจนกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2564 การผลิต

สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ จึงมีแนวโน้มที่ดีและเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ฐานลูกค้าเป้าหมายที่เป็นประชากรไทยที่มีความต้องการความปลอดภัยในการบริการจะมีมากขึ้นตามโครงสร้างประชากร นั้นหมายถึงความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3) การรับอิทธิพลวัฒนธรรมที่หลากหลายจากภายนอก

ด้วยลักษณะของอิทธิพลของวัฒนธรรมตะวันตกที่แผ่มาในรูปแบบ ต่างๆ ตามสื่อมวลชน ภาพยนต์ ซึ่งเราบริโภคอยู่จนคิดว่าเป็นวัฒนธรรมสากล จนทำให้เราหลงลืมภูมิปัญญาดั้งเดิมที่ดั้งเดิมไป และมีอิทธิพลต่อวิถีคิด วิถีทำงานของพวกเราเป็นอย่างมาก ซึ่งพอสรุปเป็นเรื่องหลักๆ ได้ 3 ประการคือ ความเป็นปัจเจกบุคคล การแข่งขัน และการมองโลกแบบเครื่องจักร ความเป็นปัจเจกนำไปสู่การเห็นแก่ตัวขาดความสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัว ทำให้ไม่เข้าใจในความสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นไม่สามารถที่จะรวมพลังกันที่จะทำ สิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้น การแข่งขันที่ไม่ใช่เฉพาะแข่งดี แต่เป็นการแข่งกันทำลายล้างกันในขณะเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากความพยายามที่จะพิชิตโลกที่จะเป็นหนึ่งอันก่อให้เกิดการทำลายสิ่งแวดล้อม เบียดเบียนเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างไม่รู้ตัว และการมองโลกแบบเครื่องจักร ที่คิดให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ทางฟิสิกส์ แบบนิวตัน ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนและความขัดแย้ง ไม่สามารถที่จะเห็นถึงผลกระทบในองค์รวม และความสัมพันธ์เชื่อมโยง ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดอีกอย่างหนึ่งก็คือ เราไม่สามารถที่จะอยู่ในโลกนี้ได้อย่างมีความสุขและสมานฉันท์

4) การเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรม สังคมปรับตัวไม่ทัน

การเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรม มาเป็นสังคมอุตสาหกรรมก็ดี หรือการเปลี่ยนแปลงจากสังคมชาวนา มาเป็นสังคมกรรมกรก็ดี เป็นไปในลักษณะ ที่ผู้คนส่วนใหญ่ในสังคมปรับตัวไม่ทัน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสังคม ที่มีค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เน้นการทำตัวเองให้กลมกลืนกับจักรวาล และการสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการทางวัตถุ กับทางจิตใจ ที่มีผลทำให้ผู้คน ต้องพึ่งพาตนเอง และร่วมมือกันอนุรักษ์ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ มาเป็นสังคมสมัยใหม่ ที่มีแต่ความต้องการทางวัตถุและการเป็นปัจเจกบุคคล แล้วสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม ที่เน้นการควบคุมจักรวาลแทน ผลที่เห็นในปัจจุบันก็คือ การใช้เทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์เพื่อการผลิตทางเศรษฐกิจจนเกินความจำเป็น ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมธรรมชาติ ที่พอจะเหลือไว้ ให้คนในรุ่นหลังๆ ได้ดำรงอยู่อย่างราบรื่นนั้น หดสั้นไปโดยไม่จำเป็น

5) การเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่มีค่านิยมทางวัฒนธรรมมามุ่งเน้นค่านิยมทางวัตถุ

ปัจจุบันสังคมไทยตกอยู่ในภาวะกระแสทุนนิยม พาณิชยกรรม และวัตถุนิยม รวมทั้งขาดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย ขาดความรักและความผูกพันกับท้องถิ่น การยอมรับในภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นรากเหง้าไทยแต่เดิมมีน้อย ทุกวันนี้ สังคมไทยได้รับวัฒนธรรมตะวันตกที่ผ่านสื่อต่างๆ โดยปราศจากการเลือกสรร กลั่นกรอง จนเกิดการซึมซับดัดแปลงละทิ้งวัฒนธรรมเดิมรับเอาวัฒนธรรมอื่นมาเป็นของตน เกิดการครอบงำทางวัฒนธรรม ในขณะเดียวกันก็สร้างค่านิยมและทัศนคติที่ขัดแย้งระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ สภาพวิถีชีวิตไทยเอกลักษณ์วัฒนธรรมที่ดั้งเดิมถูกเบียดเบียนและเปลี่ยนแปลง นำมาซึ่งปัญหาความเสื่อมโทรมทางศีลธรรม คุณธรรมและปัญหาต่างๆ

ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนโยบายของรัฐ

ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็น ยุคแห่งการประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในการพัฒนานวัตกรรม เน้นการต่อยอดและผสมผสานเทคโนโลยีต่างสาขาเข้าด้วยกัน อาทิ เทคโนโลยีทางกายภาพ ชีวภาพ ดิจิทัล และพลังงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างกว้างขวางในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ส่งผลให้วิถีชีวิตรวมถึงการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มผลผลิต การใช้นาโนเทคโนโลยีและวัสดุสมัยใหม่ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของภาคการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเฉพาะเจาะจง การใช้เทคโนโลยีชีวภาพและอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งในการยกระดับภาคการเกษตรและบริการทางการแพทย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษาและการสื่อสารมวลชน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ เป็นต้น

2) กระแสของสังคมที่มีการใช้สื่อออนไลน์ที่หลากหลาย

การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชาชนเนื่องจากการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคยังสนับสนุนให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมดิจิทัล (Digital Society) เร็วขึ้น เช่น การลดความเสี่ยงของการติดเชื้อโควิด 19 โดยการทำงานที่บ้าน (Work from home) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประชุม ระบบแชร์ไฟล์ต่างๆ บนระบบคลาวด์

และมีการนำซอฟต์แวร์ในการทำงานร่วมกันต่างๆ มาใช้งาน ทำให้สามารถทำงานที่ใดๆ โดยใช้อุปกรณ์ใดๆ และในเวลาใดๆ ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ จากการศึกษาที่ภาครัฐได้กำหนดมาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด 19 ผ่านแอปพลิเคชัน “เป๋าตัง” และ “ถุงเงิน” ซึ่งเป็นช่องทางที่มีความสะดวกและปลอดภัย ทำให้คนไทยเริ่มมีความคุ้นชินกับการใช้จ่ายเงินผ่าน E-Wallet หรือกระเป๋าตังอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีต่อการต่อยอดในการใช้แอปพลิเคชันอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน รวมถึงการการซื้อขายสินค้าและบริการในรูปแบบ Online

3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา e-Government

การบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมมีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญ ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 อาทิ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการประชาชนจำนวนมากให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล การจัดทำแอปพลิเคชันเพื่อให้บริการที่เป็นประโยชน์กับประชาชน และการพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับประเทศอื่นโดยพิจารณาจากการจัดอันดับขององค์การระหว่างประเทศและหน่วยงานระดับสากลที่สำคัญ พบว่าไทยมีความโดดเด่นในการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและอำนวยความสะดวกให้กับภาคธุรกิจ แต่ในด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐยังไม่มีปรับตัวที่ดีขึ้น โดยผลของการจัดอันดับในปี 2563 เปรียบเทียบกับปี 2559 ซึ่งเป็นช่วงปลายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 มีดังนี้ (1) ในการจัดอันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGD) ขององค์การสหประชาชาติ อันดับของไทยในปี 2563 อยู่ที่ 57 จากทั้งหมด 193 ประเทศ ดีขึ้นจากอันดับที่ 77 ในปี 2559 (2) ในการจัดอันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจโดยธนาคารโลก ไทยอยู่ในอันดับที่ 21 จาก 189 ประเทศทั่วโลก ในปี 2563 ดีขึ้นจากอันดับที่ 46 ในปี 2559 และ (3) ในการจัดอันดับด้านประสิทธิภาพภาครัฐโดย IMD ไทย อยู่ในอันดับที่ 23 จากทั้งหมด 63 ประเทศ ในปี 2563 ไม่เปลี่ยนแปลงจากปี 2559

4) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและระบบงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Participation)

การมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จสำคัญของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสากล ที่เป็นกลไกในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินกิจกรรมของรัฐผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทร่วมในการบริหารจัดการของรัฐ โดยการชี้วัดการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวทางขององค์การสหประชาชาตินี้ เริ่มตั้งแต่การมีนโยบายระดับชาติในการสนับสนุน การเปิดเผยข้อมูลรัฐออนไลน์ การมีช่องทางออนไลน์ กฎหมาย การรักษาความเป็นส่วนของข้อมูล การเข้าถึงบริการออนไลน์ของรัฐ หลักฐานการมีส่วนร่วมของประชาชน

5) ธรรมชาติที่การปกป้องคุ้มครองผู้บริโภคและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

เนื่องจากองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างรวบรวมประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากบนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อื่นๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นอาจเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล หรือข้อมูลประเภทอื่นๆ ที่บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงหรือเปิดเผยได้ โดยไม่ได้รับอนุญาตอาจส่งผลกระทบต่อด้านลบกับองค์กรได้ เพราะองค์กรมักส่งข้อมูลที่มีความสำคัญข้ามเครือข่ายและอุปกรณ์ในการทำธุรกิจ ข้อมูลเหล่านั้นจึงควรได้รับการปกป้องโดยเฉพาะในยุคที่การโจมตีทางไซเบอร์ นั้น มีความซับซ้อนมากขึ้น การโจมตีทางไซเบอร์และการสอดแนมทางดิจิทัลเป็นภัยคุกคามที่สำคัญต่อการทำธุรกิจ ดังนั้น เพื่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์องค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี ระบบ Cyber Security ครอบคลุม ดังนี้

- Network security เป็นกระบวนการปกป้องเครือข่าย หรือเน็ตเวิร์คจากผู้โจมตีและบุกรุก
- Application security แอปพลิเคชันต้องมีการอัปเดตและการทดสอบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมเหล่านี้ปลอดภัยจากการโจมตีของบุคคลที่สาม
- Data security สิ่งที่อยู่ภายในเครือข่ายและแอปพลิเคชันคือข้อมูล การปกป้องข้อมูลบริษัทและลูกค้าเป็นความปลอดภัยอีกชั้นหนึ่ง
- Cloud security ในปัจจุบันไฟล์จำนวนมากอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัลหรือ “คลาวด์” การปกป้องข้อมูลในสภาพแวดล้อมที่เป็นออนไลน์ถือเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งที่ต้องควรให้ความสำคัญ

ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Environmental : E)

1) ฐานทรัพยากรธรรมชาติลดน้อยและเสื่อมโทรมลง

สัดส่วนพื้นที่ป่าไม้ของไทยต่อพื้นที่ทั้งประเทศในปี 2563 ลดลงจากร้อยละ 31.68 เหลือร้อยละ 31.64 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ที่ร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ ในขณะเดียวกัน ไฟป่าได้กลายมาเป็นสาเหตุหลักของการสูญเสียพื้นที่ป่าไม้ที่รุนแรงที่สุดแทนการบุกรุกทำลาย โดยในช่วงปี 2559-2561 ไฟป่าได้ทำลายพื้นที่ป่าไม้เฉลี่ยถึงปีละ 124,978 ไร่ โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของมนุษย์ อาทิ การเก็บหาของป่า การเผาเศษซากผลผลิตในพื้นที่การเกษตรเพื่อเตรียมพื้นที่เพาะปลูก โดยสภาพอากาศที่แห้งและลมส่งผลให้ไฟป่าลุกลามกินพื้นที่เป็นวงกว้างอย่างรวดเร็ว และยังเป็นปัจจัยที่ทำให้คุณภาพอากาศ

ในพื้นที่วิกฤติหมอกควันภาคเหนือ มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นกว่าปี 2562 นอกจากนี้ ด้วยสถานการณ์ความรุนแรงของสถานการณ์ไฟป่าที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งส่งผลให้อุณหภูมิและความแห้งแล้งเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาไฟป่าซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อพื้นที่ป่าไม้และความหลากหลายทางชีวภาพจึงอาจทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โดยจะส่งผลให้อัตราการขยายพันธุ์ของทั้งพืชและสัตว์ป่ามีแนวโน้มที่จะลดลงและยังมีโอกาสเกิดโรคเพิ่มขึ้น

2) การเข้าถึงและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ

การใช้ทรัพยากรธรรมชาติของโลกได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ประเทศกำลังพัฒนามีสัดส่วนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของโลกสูงกว่าประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของประเทศกำลังพัฒนาที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นผลจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของประชากร และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ทำให้สามารถนำทรัพยากรมาใช้ได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อรูปแบบการผลิตและการบริโภคของประชาชน แต่จะทำให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกคุกคามจนอยู่ในภาวะวิกฤต อย่างไร ก็ตาม ประเทศพัฒนาแล้วจะมีการชะลอหรือลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติลง เนื่องจากการลงทุนด้านสาธารณูปโภคลดลง มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การพัฒนากระบวนการผลิตและการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนแรงงานต่ำกว่า รวมทั้งมีการวางแผนการพัฒนาความเป็นเมืองมาโดยตลอด ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินและลดแรงกดดันที่มีต่อระบบนิเวศได้

3) สถานการณ์ด้านป่าไม้/สัตว์ป่า/ความหลากหลายทางชีวภาพ

ภูมิทัศน์ของประเทศไทยประกอบด้วยแหล่งที่อยู่อาศัยหลากหลายชนิดที่สนับสนุนประชากรพืชและสัตว์หลากหลายชนิดตัวอย่าง เช่น มีการค้นพบชนิดของพืชอย่างน้อย 15,000 ชนิดในประเทศ 9 ประเทศไทยเป็นที่ตั้งของเทือกเขาที่แตกต่างกัน 15 แห่งและแหล่งต้นน้ำสำคัญ 25 สายที่เชื่อมต่อกับแม่น้ำโขง อ่าวไทยและทะเลอันดามัน สิ่งเหล่านี้สนับสนุนการกระจายพันธุ์พืชในวงกว้าง รวมทั้งป่าเขตร้อน 3 ชนิดที่สำคัญ (ได้แก่ ป่าฝนมรสุม ป่าผลและป่าชายหาด) เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศทั่วโลก ประเทศไทยมีความหลากหลายทางชีวภาพในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามความหลากหลายทางชีวภาพนี้ ถูกคุกคามจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่คำนึงถึงความยั่งยืนของการใช้ประโยชน์ หลายสายพันธุ์ได้รับการจดทะเบียนในรายชื่อสีแดงของสหภาพนานาชาติเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติให้เป็นสายพันธุ์ที่ถูกคุกคาม ในฐานะที่เป็นสัตว์ใกล้สูญพันธุ์และมีบางรายชื่อระบุว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์หากไม่ได้ดำเนินการดูแลรักษาไว้

4) การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กำหนดเป้าหมายและแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศในระยะยาวที่สอดคล้องกับการพัฒนาในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งพัฒนาระบบการรายงานข้อมูลและระบบติดตามประเมินผลการลดก๊าซเรือนกระจกที่ครอบคลุมทุกสาขา โดยมีความเชื่อมโยงของเครือข่ายข้อมูลในทุกภาคส่วนดำเนินงานตามแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกในสาขาพลังงานและขนส่ง กระบวนการอุตสาหกรรมและการใช้ผลิตภัณฑ์ และการจัดการของเสีย เช่น เพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทน พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการคมนาคม ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรม แบบปล่อยคาร์บอนต่ำ ลดการเกิดของเสีย เป็นต้น

5) การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) นับตั้งแต่ช่วงต้น ปี 2563 เป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างกว้างขวางและรุนแรงในระดับที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน แม้ว่าที่ผ่านมาประเทศไทยจะประสบความสำเร็จในการป้องกันและควบคุมโรคเมื่อเปรียบเทียบกับหลายประเทศในโลก ทว่าการแพร่ระบาดของโรคอย่างรุนแรงและต่อเนื่องได้ส่งผลกระทบต่อถึงมิติด้านเศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ นอกเหนือไปจากวิกฤติการณ์ด้านสาธารณสุข ทั้งการหยุดชะงักของห่วงโซ่การผลิตและการค้าระหว่างประเทศ การหดตัวของรายได้จากภาคการท่องเที่ยวเนื่องจากการจำกัดการเดินทาง ความผันผวนรุนแรงในตลาดการเงินโลก และภาวะเศรษฐกิจถดถอยได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างกว้างขวางและรุนแรง แม้ว่าที่ผ่านมาประเทศไทย จะประสบความสำเร็จในการป้องกันและควบคุมโรค ทว่าการแพร่ระบาดของโรคอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง ได้ส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมจนก่อให้เกิดความปกติใหม่ ในขณะเดียวกัน แนวโน้มสำคัญของโลกอีกนัยหนึ่งการที่มีความปั่นป่วนต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเป็นปัจจัยเร่งสำคัญทำให้ทิศทางการพัฒนาประเทศเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)

1. พ.ร.บ. ป่าสงวนแห่งชาติ
2. พ.ร.บ. สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า
3. พ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ
4. พ.ร.บ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ
5. พ.ร.บ. ความหลากหลายทางชีวภาพ

6. พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
7. พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน
8. พ.ร.ฎ. จัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563
9. พ.ร.บ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
10. พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน
11. พ.ร.บ. การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562
12. อนุสัญญาไซเตส (CITES)
13. ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดชนิดสัตว์ป่าและซากของสัตว์ป่าที่ห้ามนำเข้าหรือส่งออก
14. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
15. ระเบียบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยว่าด้วยการดำเนินเชิงธุรกิจ
16. ระเบียบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยว่าด้วยการจำหน่ายบัตรเข้าชมกิจการสวนสัตว์ เพื่อส่งเสริมการตลาด
17. ระเบียบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยว่าด้วยการเงินและการบัญชี
18. ระเบียบองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยว่าด้วยการจำหน่ายสัตว์

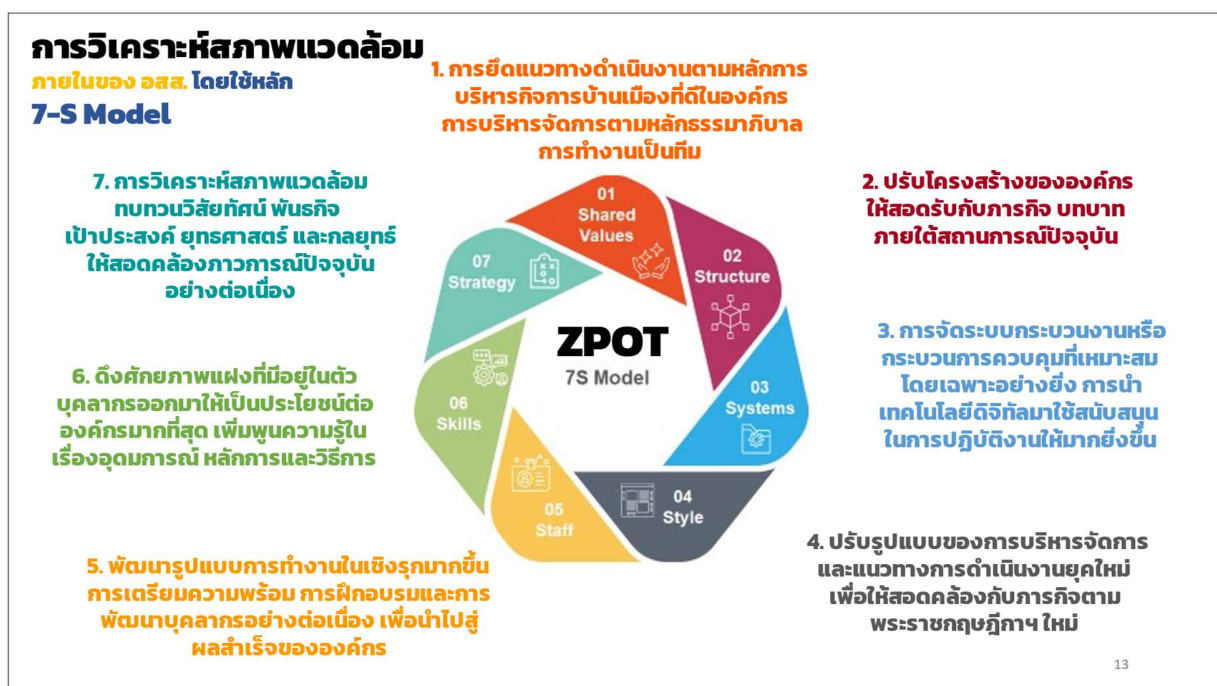
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์องค์การ เพื่อค้นหาสมรรถนะและศักยภาพขององค์การ เป็นการระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วยการประยุกต์และปรับเครื่องมือต่าง ๆ นำมาเป็นกรอบและเครื่องมือในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ด้วยการประยุกต์ตัวแบบ 7-S Model ของ McKinsey โดยมีหลักการวิเคราะห์ ดังนี้

1. Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์การมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์การเข้มแข็งหรืออ่อนแอ
2. Structure (โครงสร้าง) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีโครงสร้างการทำงานหรือโครงสร้างการจัดองค์การในระดับต่างๆ เหมาะสมดีหรือไม่

3. System (ระบบ) ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง
4. Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่
5. Staff (บุคลากร) บุคลากรขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
6. Skill (ความชำนาญ) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
7. Strategy (กลยุทธ์) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้หรือไม่



7-S Model	การวิเคราะห์
1. Shared Value (ค่านิยมร่วม)	การยึดแนวทางดำเนินงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในองค์กร การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีม
2. Structure (โครงสร้าง)	ปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ บทบาท ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และอำนาจหน้าที่ วัตถุประสงค์ของพระราชกฤษฎีกาใหม่
3. System (ระบบ)	การจัดระบบกระบวนการหรือกระบวนการควบคุมที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น
4. Style (รูปแบบ)	ปรับรูปแบบของการบริหารจัดการและแนวทางการดำเนินงานยุคใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาใหม่ รวมทั้งกระแสด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเทคโนโลยี
5. Staff (บุคลากร)	พัฒนารูปแบบการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น พัฒนาทักษะ Up-skill /Re- skill บุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร
6. Skill (ความชำนาญ)	ดึงศักยภาพแฝงที่มีอยู่ในตัวบุคลากรออกมาให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการ สร้างแรงจูงใจที่ดีด้วยวิธีบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ
7. Strategy (กลยุทธ์)	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องภาวะการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

2.2 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

อสส. ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อการดำเนินงานในทุกมิติ ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดเกณฑ์การประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐาน การทำงานของให้อยู่ในระดับมาตรฐาน มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามแผนวิสาหกิจฯ และแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งหากมีการวางกรอบโครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพย่อมสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ อสส.

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วการดำเนินงานของทุกหน่วยงานไม่ว่าจะวางแผนไว้ได้ดียังไงก็ตาม อาจจะมีปัจจัยที่คาดไม่ถึงที่อยูในการควบคุม หรือนอกเหนือการควบคุมเกิดขึ้นตลอดเวลา และบางปัจจัยต่างๆ เหล่านั้น อาจส่งผลกระทบต่อ อย่างรุนแรงต่อการทำงาน ทำให้งานนั้นๆ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ โดยปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มากระทบนั้นมีทั้งโอกาสเกิดขึ้นบ่อยหรือนานๆ ครั้งก็อาจส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงก็ได้

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานให้บรรลุภารกิจหลักของ อสส. จึงได้กำหนดให้มีการนำ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญ ที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ให้มากที่สุด กำหนดกรอบและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องมาตรฐานทั้งในระดับสากลและระดับประเทศด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม โดยบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามดูแล เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) รวมถึงการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อสส. เพื่อให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนสัตว์ฯ ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญของ อสส. ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคน ในการดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เพียงพอ เหมาะสม และบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต่อการปฏิบัติภารกิจของ องค์กร

2. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ อสส. จะต้องได้รับการจัดการให้ทันเวลาและต่อเนื่อง ต้องมีการระบุถึงความเสี่ยงใหม่ๆ ทางสังคม สิ่งแวดล้อมและอื่นๆ อย่างครอบคลุม และทันเวลา ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในการของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ต้องมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (Risk Owners) และมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการติดตามและรายงาน (Monitoring Report) ความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

3. พนักงานและลูกจ้างทุกคน ทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่ อสส. กำหนด รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานตลอดจนการทบทวน ปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการปฏิบัติงานกำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กร ที่เป็นมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานขององค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทยรวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แบ่งเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่

1. ธรรมเนียมและวัฒนธรรมองค์กร
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง
5. ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและรายงานผล

อสส. มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนด และมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีคณะทำงาน/สำนัก/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยงรวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

การประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

อสส. ได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด 4 ประเภท ตามหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานของ อสส. หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น และมีผลกระทบในด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบในเชิงลบต่อ อสส. ประเภทของความเสี่ยงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ อสส. สรุปได้ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

1. ความเสี่ยงจำนวนผู้เข้าชมและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)
2. ความเสี่ยงการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (SR2)
3. ความเสี่ยงการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: OR)

1. ความเสี่ยงการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)
2. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)
3. ความเสี่ยงการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย (OR3)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: FR)

1. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)
2. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: CR)

1. ความเสี่ยงการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วนตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ (CR1)
2. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ อสส. ไม่ครบถ้วน (CR2)

2.3 การประมาณการทางการเงิน

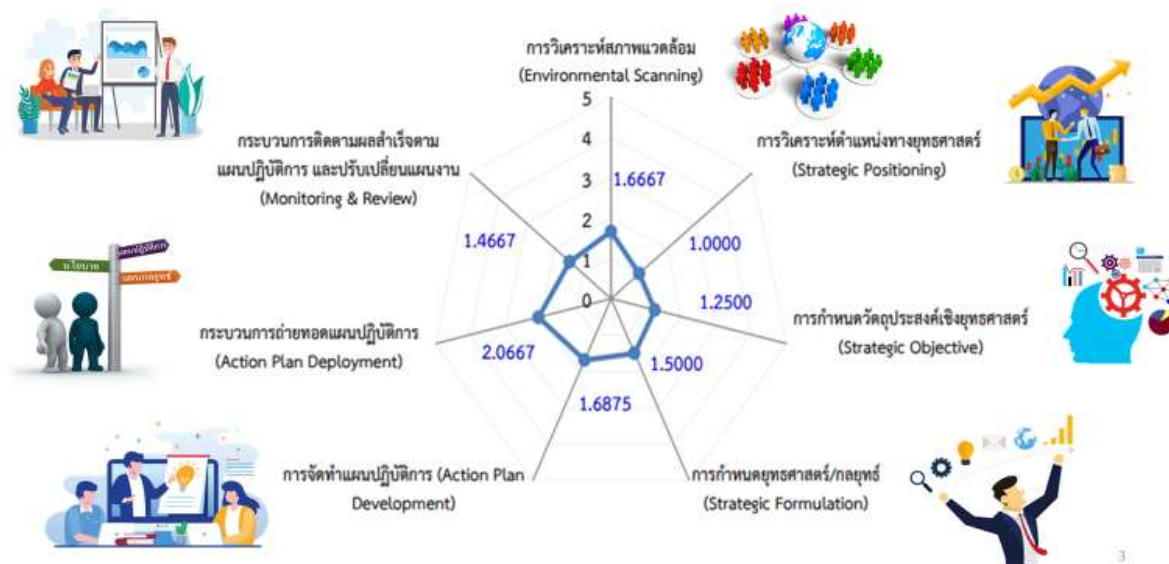
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประมาณการงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ปี 2566-2570					
	2566	2567	2568	2569	หน่วย : บาท 2570
รายได้					
รายได้จากการจำหน่ายบัตร	310,119,800.00	325,625,790.00	341,907,079.50	359,002,433.48	376,952,555.15
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	405,915,800.00	426,211,590.00	447,522,169.50	469,898,277.98	493,393,191.87
รายได้อื่น	110,830,070.00	116,371,573.50	122,190,152.18	128,299,659.78	134,714,642.77
รวมรายได้	826,865,670.00	868,208,953.50	911,619,401.18	957,200,371.23	1,005,060,389.80
ค่าใช้จ่าย					
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	542,520,813.52	569,646,854.20	598,129,196.91	628,035,656.76	659,437,439.59
ค่าใช้จ่ายสอย	125,504,238.49	131,779,450.41	138,368,422.93	145,286,844.08	152,551,186.28
ค่าตอบแทน	9,885,781.50	10,380,070.58	10,899,074.10	11,444,027.81	12,016,229.20
ค่าวัสดุ	16,109,585.60	16,915,064.88	17,760,818.13	18,648,859.03	19,581,301.99
ค่าสาธารณูปโภค	43,751,761.60	45,939,349.68	48,236,317.16	50,648,133.02	53,180,539.67
ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและซ่อมแซม	151,396,287.98	158,966,102.38	166,914,407.49	175,260,127.87	184,023,134.26
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	336,455,422.86	353,278,194.01	370,942,103.71	389,489,208.89	408,963,669.34
ค่าใช้จ่ายอื่น	33,559,416.26	35,057,668.81	36,630,833.98	38,282,657.41	40,017,072.01
รวมค่าใช้จ่าย	1,259,183,307.82	1,321,962,754.94	1,387,881,174.42	1,457,095,514.87	1,529,770,572.34
กำไร(ขาดทุน)สำหรับงวด	(432,317,637.82)	(453,753,801.44)	(476,261,773.24)	(499,895,143.63)	(524,710,182.55)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวมสำหรับงวด	(432,317,637.82)	(453,753,801.44)	(476,261,773.24)	(499,895,143.63)	(524,710,182.55)

2.4 สถิติผู้เข้าชมสวนสัตว์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2561 – 2565 โดยมีจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์แต่ละแห่ง ดังนี้

ลำดับ	หน่วยงาน	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565 (ต.ค.64-ส.ค.65)
1	สวนสัตว์ดุสิต	1,688,227	-	-	-	-
2	สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	965,288	1,099,450	759,851	497,742	895,671
3	สวนสัตว์เชียงใหม่	621,151	753,677	490,261	240,996	392,322
4	สวนสัตว์นครราชสีมา	930,586	1,074,549	746,603	474,369	701,264
5	สวนสัตว์สงขลา	334,121	377,515	353,351	121,730	248,989
รวม (คน)		5,302,490	4,270,509	3,088,242	1,764,505	2,841,136

ที่มา : www.zoothailand-service.com

2.5 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประจำปีบัญชี 2564



ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจาก สคร.

1. อสส.ควรเริ่มมีการกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญ มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์โดยเฉพาะปัจจัยนำเข้าที่แสดงถึงการวิเคราะห์ถึงทิศทาง ในอนาคตขององค์กร ผลการบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าชม ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และความสามารถในการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ เป็นต้น และมีกระบวนการในการนำปัจจัยดังกล่าว เข้าสู่กระบวนการในการวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร
2. อสส. ควรเริ่มมีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการ ที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบ ในการกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

3. อสส. ควรมีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง Service Level Agreement (SLA) ในทุกระบวนการเพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวน โครงสร้างองค์กร และ ฝายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝายงาน ให้มีความชัดเจน

4. ถึงแม้ อสส. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก็ตาม แต่ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร และข้อมูลคู่เทียบ เพื่อประกอบการพิจารณา

5. อสส. ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยควรแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การกำหนดยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึง สามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map

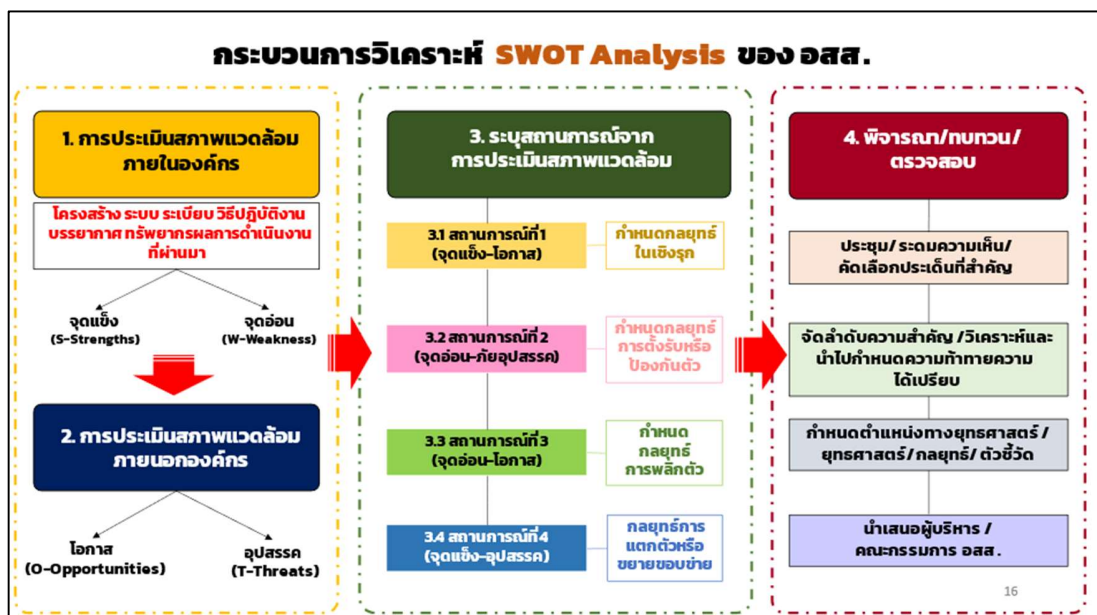
6. ควรทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอ ของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหาร เทคโนโลยีดิจิทัล

7. ควรมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก องค์กรเพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ของ องค์กรที่เป็นระบบ

8. ควรให้ความสำคัญในการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัด ทางการเงินและมีใช้ทางการเงิน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงกระบวนการ คาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องสามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏใน แผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

2.6 การวิเคราะห์ SWOT

จากการประยุกต์กรอบและเครื่องมือที่กล่าวข้างต้น คณะผู้จัดทำได้ทำการรวบรวมข้อมูล และนำไปใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะได้ผล 4 ด้าน แบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายใน 2 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก 2 ด้าน ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกว่า SWOT โดย อสส. มีกระบวนการในการดำเนินการดังนี้



ซึ่งสามารถนำมากำหนดประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อสส. โดยประมวลผลความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน สรุปประเด็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S) ประกอบด้วย ประเด็นจุดแข็ง 8 ประเด็น ดังนี้

1.1 อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการ มีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคยเที่ยวสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจได้อย่างเต็มที่

1.2 เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนักทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีระบบให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานสากล

1.3 บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์

1.4 มี Stakeholder และเครือข่ายจำนวนมากในการสนับสนุนภารกิจและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ อสส. ได้

1.5 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่เกินไป ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับโอกาสต่างๆ ได้ค่อนข้างรวดเร็ว

1.6 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้รองรับการขยายตัว ซึ่งมีการติดตามพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ที่เกิดขึ้นและกำลังขยายตัวอีกมาก ทำให้มีส่วนของภารกิจชัดเจน และจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดกลไกการบูรณาการงานมากยิ่งขึ้น

1.7 มีการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานในด้านต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการติดตามพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.8 มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรมการเรียนรู้ด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

2) ประเด็นจุดอ่อน (Weakness : W) ประกอบด้วย ประเด็นจุดอ่อน 8 ประเด็น ดังนี้

2.1 มีอัตลักษณ์ของแต่ละสวนสัตว์ที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ทำให้ประชาชน เกิดสับสนและมีความยุ่งยากในการประชาสัมพันธ์ อีกทั้ง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ของ อสส. ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ช่องทางหารายได้มีน้อย

2.2 ขาดการถ่ายทอดงานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงกับบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทน บุคลากรยังมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าไม่มากพอ ขาดการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพียงพอต่อการนำมาใช้ประโยชน์

2.3 ขาดแผนแม่บทการบริหารจัดการพื้นที่ สาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน ให้รองรับการบริการผู้เข้าชมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่มีส่วนสัตว์เกิดขึ้นใหม่ แต่โครงสร้างพื้นฐานการบริการ ความร่มรื่นของภูมิทัศน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการด้านอื่น ๆ ยังทรุดโทรมและความพร้อมไม่เพียงพอ

2.4 การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว

2.5 บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการบริการผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย ยังไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือด้านดิจิทัลไม่เพียงพอและไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนางานตามภารกิจให้ตอบสนองต่อการบริหารจัดการองค์กร

2.6 หนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากคดียุติธรรม และรายได้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้จากผู้ประกอบการ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.

2.7 ผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดรูปแบบใหม่ของ สคร. ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล

2.8 หน่วยงานไม่ได้สนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากพอ

3) ประเด็นโอกาส (Opportunities : O) ประกอบด้วย ประเด็นโอกาส 11 ประเด็น ดังนี้

- 3.1 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น
- 3.2 กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคม การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น
- 3.3 ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของโควิด 19 เปิดโอกาสให้แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส.มีโอกาส ให้บริการประชาชนได้ดีกว่าแหล่งเรียนรู้แบบปิด
- 3.4 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น และให้การสนับสนุนภารกิจดังกล่าว ส่งผลให้มีโอกาสนำเสนอ ผลงานอย่างกว้างขวางและคล่องตัวขึ้น
- 3.5 กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จึงเป็นที่นิยมในสังคมไทยมากขึ้น
- 3.6 ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิถุนายน 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง
- 3.7 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจ ของ อสส. ให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศไปสู่ศักยภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น
- 3.8 อสส. เป็นหน่วยงานสังกัดในกระทรวง ทบวง กรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีเครือข่าย การดำเนินงานร่วมกันมากในภูมิภาค ทำให้มีโอกาสบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น
- 3.9 ระบบการประเมินผลองค์กรจากภายนอก กระตุ้นให้การบริหารจัดการองค์กรของ อสส. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3.10 สถานการณ์ New Normal Lifestyle การปรับตัวในสังคมยุคใหม่ และการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ในช่องทางออนไลน์ เป็นโอกาสในการสร้างระบบการเรียนรู้ใหม่ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทำให้สามารถขยายงาน ได้มากขึ้น
- 3.11 มีการสนับสนุนงบประมาณบางส่วนโดยภาครัฐ ทำให้สามารถบริการความรู้ด้านสัตว์ และธรรมชาติแก่ประชาชนได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย

4) ประเด็นอุปสรรค (Threats : T) ประกอบด้วย ประเด็นอุปสรรค 7 ประเด็น ดังนี้

- 4.1 ประเทศไทยมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้/แหล่งท่องเที่ยวหลากหลายทั่วประเทศ ทำให้เกิด การแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น
- 4.2 สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากภาวะการระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบ เช่น ทำให้มีจำนวน ผู้เข้าชมสวนสัตว์ลดลงและส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.
- 4.3 มีชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิด ขยายพันธุ์ได้แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสัตว์ในระยะยาว

4.4 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แต่การพัฒนาทางกายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้ายุคนี้ได้มากพอ

4.5 ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ให้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ตามธรรมชาติและมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ

4.6 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการประกาศกฎกระทรวงฯ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่เดินทางมาเยี่ยมชมสวนสัตว์ลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการจัดกิจกรรมในลักษณะของ Event มีข้อจำกัดมากขึ้น

4.7 ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ/ภาวะสงคราม (รัสเซีย-ยูเครน) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ราคาสินค้าบริโภค อุปโภค น้ำมัน มีราคาแพงขึ้น

2.7 ผลการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อสส. ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในทุกๆ ประเด็นนำมาให้น้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้



2.7.1 **น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดแข็ง** ประเด็นจุดแข็ง 8 ประเด็น ที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
S1	4.21	เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนักทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีระบบให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานสากล	- การปล่อยนกกระเรียนพันธุ์ไทยคืนสู่ธรรมชาติ - การอนุรักษ์เสือลายเมฆร่วมกับภาคี Clouded Leopard Consortium
S2	4.12	อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการมีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคยเที่ยวสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจได้อย่างเต็มที่	- สถิติผู้เข้าชมสวนสัตว์ประจำปี - สวนสัตว์ได้รับการตรวจและผ่านการรับรอง SHA Plus+จำนวน 6 สวนสัตว์ - การให้บริการวิถีใหม่ New Normal และเป็น Zoo Save Zone ภายในสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง และ 1 โครงการ
S3	3.80	บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์	- การปรับปรุงโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาใหม่ - การเผยแพร่งานวิจัยในการประชุม SEAZA
S4	3.67	มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรมการเรียนรู้ด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร	- กิจกรรมความร่วมมือเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ - การผลิตสื่อและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ - การประกวดการจัดการความรู้และนวัตกรรม อสส. (ZPOT KM&IM Day)

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
S5	3.62	มีการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานในด้านต่างๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการติดตามพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	- การรับรองมาตรฐาน ISO 9001 : 2015 - การรับรองมาตรฐาน SHA Plus+ จำนวน 6 ส่วนสัตว์ - การรักษามาตรฐาน WAZA/SEAZA
S6	3.57	เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่เกินไป ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับโอกาสต่างๆ ได้ค่อนข้างรวดเร็ว	- การได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ
S7	3.56	มี Stakeholder และเครือข่ายจำนวนมากในการสนับสนุนภารกิจ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้อสส. ได้	- การประชาสัมพันธ์ร่วมกับพันธมิตรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ - การร่วมมือกับพันธมิตรด้านการตลาด (AIS/บ.ไทยน้ำทิพย์/Walls ฯลฯ) - การใช้ประโยชน์จากพื้นที่หรือภาคเอกชนร่วมดำเนินธุรกิจในพื้นที่
S8	3.30	การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้รองรับการขยายตัวซึ่งมีการกิจตามพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่ ที่เกิดขึ้นและกำลังขยายตัวอีกมาก ทำให้มีส่วนของภารกิจชัดเจนและจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดกลไกการบูรณาการงานมากยิ่งขึ้น	- การปรับปรุงโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาใหม่

2.7.2 น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดอ่อน ประเด็นจุดอ่อน 8 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
W1	3.51	ขาดการถ่ายทอดงานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงกับบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทน บุคลากรยังมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าไม่มากพอ ขาดการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพียงพอต่อการนำมาใช้ประโยชน์	- การบริหารจัดการคนเก่ง Talent - การจัดการองค์ความรู้ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงทุกงานด้านภารกิจ - ปรับปรุงแผน Success Plan/career Path
W2	3.48	การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ใน ระยะยาว	- รายได้จากการจัดกิจกรรมบริการของ อสส. ยังมีสัดส่วนไม่สูงเมื่อเทียบกับรายได้รวมของ อสส.
W3	3.45	หน่วยงานไม่ได้สนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากพอ	- กำหนดให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานของพนักงาน - การ Upskill/ Reskill เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย - ช่วงอายุของพนักงานในการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล
W4	3.43	หนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากคดียึดความ และรายได้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ จากผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.	- การฟ้องร้องคดีความที่ยังไม่สิ้นสุดกระบวนการ - มาตรการเยียวยาผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด-19
W5	3.41	ผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดรูปแบบใหม่ของ สคร. ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล	- เกณฑ์การประเมินใหม่ค่อนข้างละเอียด ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจ

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
W6	3.39	บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการบริการผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย ยังไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือด้านดิจิทัลไม่เพียงพอและไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนางานตามภารกิจให้ตอบสนองต่อการบริหารจัดการองค์กร	- การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลยังมีน้อย - การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบบริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ต่อเนื่อง
W7	3.26	ขาดแผนแม่บทการบริหารจัดการพื้นที่สาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน ให้รองรับการบริการผู้เข้าชมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่มีส่วนสัต์เกิดขึ้นใหม่แต่โครงสร้างพื้นฐานการบริการ ความรู้รึ้นของภูมิทัศน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการด้านอื่น ๆ ยังทรุดโทรมและมีความพร้อมไม่เพียงพอ	- การกำกับ ดูแล ติดตาม และเร่งรัดการปรับปรุง ยังไม่เพียงพอ - การดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
W8	3.23	มีอัตลักษณ์ของแต่ละสวนสัตว์ที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ทำให้ประชาชนเกิดสับสน และมีความยุ่งยากในการประชาสัมพันธ์ อีกทั้ง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ของ อสส. ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ช่องทางหารายได้มีน้อย	- การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์ บทบาท หน้าที่ ยังไม่เพียงพอ - การทำการตลาดในเชิงรุกไม่ต่อเนื่อง - การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า

2.7.3 น้ำหนักคะแนนของประเด็นโอกาส ประเด็นโอกาส 11 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
O1	4.76	ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. มีผลบังคับใช้ 24 มิถุนายน 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง	- มาตรา 8 ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563
O2	4.55	กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคม การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น	- การจัดกิจกรรมความร่วมมือพัฒนา กระบวนการจัดการเรียนรู้ - การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นบริเวณใกล้เคียงสวนสัตว์
O3	4.06	การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น	- การปรับตัวให้รองรับกับ Technological Disruption - การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Transformation
O4	4.01	ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของโควิด 19 เปิดโอกาสให้แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส. มีโอกาสให้บริการประชาชนได้ดีกว่าแหล่งเรียนรู้แบบปิด	- การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
O5	4.00	กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จึงเป็นที่นิยมในสังคมไทยมากขึ้น	- พฤติกรรมที่จะกลายเป็น New Normal หลัง COVID-19 การคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล - Social Media กลายเป็นสื่อหลัก
O6	3.99	หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น และให้การสนับสนุนภารกิจดังกล่าว ส่งผลให้มีโอกาสนำเสนอ ผลงานอย่างกว้างขวางและคล่องตัวขึ้น	- กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการดำเนินการที่ยังได้รับความนิยมทั้งในภาครัฐและเอกชน - เครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
O7	3.91	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และ แผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถส่งเสริมและสนับสนุน ภารกิจ ของ อสส. ให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อน พัฒนาประเทศไปสู่ศักยภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น	- เป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติและความสัมพันธ์ ของห่วงโซ่คุณค่าของเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ
O8	3.84	สถานการณ์ New Normal Lifestyle การปรับตัว ในสังคมยุคใหม่ และการเข้าถึง กลุ่มลูกค้าในช่องทาง ออนไลน์ เป็นโอกาสในการสร้างระบบการเรียนรู้ใหม่ ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทำให้สามารถขยายงานได้ มากขึ้น	- การคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล สถานการณ์นี้จะช่วยให้คนคุ้นชินกับ เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิด เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว
O9	3.79	อสส. เป็นหน่วยงานสังกัดในกระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีเครือข่ายการดำเนินงาน ร่วมกันมากในภูมิภาค ทำให้มีโอกาสบูรณาการกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น	- อสส.เป็นหน่วยงานภายใต้การ กำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - ความร่วมมือกับกรมอุทยาน แห่งชาติฯ ในการดำเนินงานด้าน การอนุรักษ์และวิจัย เป็นต้น
O10	3.61	มีการสนับสนุนงบประมาณบางส่วนโดยภาครัฐ ทำให้ สามารถบริการความรู้ด้านสัตว์และธรรมชาติแก่ ประชาชนได้ทุกกลุ่ม เป้าหมาย	- ค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ - การชี้แจงงบประมาณรายจ่าย ประจำปี งบประมาณต่อ คณะกรรมการวิสามัญพิจารณา งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ
O11	3.52	ระบบการประเมินผลองค์กรจากภายนอก กระตุ้นให้ การบริหารจัดการองค์กรของ อสส. มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	- การดำเนินงานตามคู่มือประเมินผล การดำเนินงานของ Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ

2.7.4 **น้ำหนักคะแนนของประเด็นอุปสรรค** ประเด็นจุดอุปสรรค 7 ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
T1	3.28	สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากภาวะการระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบ เช่น ทำให้มีจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์ลดลงและส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.	- การบริโภคในภาคเอกชนลดลงจากประมาณการ ปี 2565 เดิม 3.0 เหลือ 2.7 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลงจาก 4.8 หรือ 4.7
T2	3.17	มีชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิดขยายพันธุ์ได้ แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสัตว์ในระยะยาว	- การจัดหาหรือการแลกเปลี่ยนชนิดพันธุ์สัตว์มีข้อจำกัด เนื่องจากสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลกระทบในการดำเนินการ
T3	3.16	ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ให้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ตามธรรมชาติและมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ	- การอุบัติใหม่และกลายพันธุ์ของโควิด-19 - การเกิดโรคระบาดฝีดาษลิง - การเกิดโรคระบาดกาฬโรคม้า - การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟป่า หมอกควัน ฝุ่นละออง PM 2.5 พายุ ภัยแล้ง
T4	3.15	สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) มีการประกาศกฎกระทรวงฯ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่เดินทางมาเยี่ยมชมสวนสัตว์ ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดกิจกรรมในลักษณะของ Event มีข้อจำกัดมากขึ้น	- การปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐอย่างเคร่งครัด

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	Description	Evidence Based
T5	3.12	ประเทศไทยมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้/แหล่งท่องเที่ยว หลากหลายทั่วประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขัน ทางธุรกิจสูงขึ้น	- กลุ่มสวนสัตว์เอกชนมีการดำเนิน ธุรกิจแบบครบวงจร - การคิดค้นผลิตภัณฑ์ สินค้า/บริการ ใหม่ๆ ของผู้ประกอบการ
T6	2.99	ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ/ภาวะสงคราม (รัสเซีย-ยูเครน) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ราคาสินค้าบริโภค อุปโภค น้ำมัน มีราคาแพงขึ้น	- สินค้าอุปโภค/บริโภค มีราคาสูง เพิ่มขึ้น - การกักตุนสินค้าสำคัญของ บางประเทศ เพื่อใช้เป็นทรัพยากร ในช่วงภาวะสงคราม - การเจรจาสันติภาพในเวทีโลก ไม่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
T7	2.93	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศ ไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แต่การพัฒนาทาง กายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้ายกลุ่มนี้ ได้มากพอ	- ปี 2564 ประเทศไทยเข้าสู่สังคม สูงวัยอย่างสมบูรณ์ ในปี 2565 ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของผู้สูงอายุ จะเพิ่มขึ้นเป็น 228 พันล้านบาท (2.8% ของ GDP) (ข้อมูลจาก แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564)

3. การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ

3.1 ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจแบบกลุ่มเชิงลึก (Focus group) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของ อสส. ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA – Strategic advantage) ของ อสส. ซึ่งจะได้ดำเนินการปรับปรุง และจัดการความท้าทายต่าง ๆ เพื่อยกระดับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Advantage กับ SWOT Analysis

Combination	Strategic Advantage	Evidence-based
S1 เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจน และโดดเด่น ในการสร้างความตระหนักรู้ด้านการอนุรักษ์ วิจัย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีระบบให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานสากล S2 อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการ มีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคยเที่ยวสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจได้อย่างเต็มที่ S3 บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์ S4 มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรมการเรียนรู้ด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร	SA เสริมความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย (สูง-สูง-สูง)	- การปล่อยนกกระเรียนพันธุ์ไทยคืนสู่ธรรมชาติ- การอนุรักษ์เสือลายเมฆร่วมกับภาคี Clouded Leopard Consortium - สถิติผู้เข้าชมสวนสัตว์ประจำปี - สวนสัตว์ได้รับการตรวจและผ่านการรับรอง SHA Plus + จำนวน 6 สวนสัตว์ - การให้บริการวิถีใหม่ New Normal และเป็น Zoo Save Zone ภายในสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง และ 1 โครงการ - การปรับปรุงโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาใหม่ - การเผยแพร่งานวิจัยในการประชุม SEAZA - กิจกรรมความร่วมมือเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ - การผลิตสื่อและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ - การประกวดการจัดการความรู้และนวัตกรรม อสส. (ZPOT KM&IM Day)

Combination	Strategic Advantage	Evidence-based
S5 มีการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานในด้านต่างๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการติดตามพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง S6 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีขนาด 'ไม่ใหญ่เกินไป' ทำให้ การบริหาร มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยน เพื่อรองรับโอกาสต่างๆ ได้ค่อนข้างรวดเร็ว O2 กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น O3 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น O4 ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของโควิด 19 เปิดโอกาสให้ แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส. มีโอกาสให้บริการประชาชนได้ดีกว่า แหล่งเรียนรู้แบบปิด O5 กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จึงเป็นที่นิยมในสังคมไทยมากขึ้น		- การรับรองมาตรฐาน ISO 9001 : 2015 - การรับรองมาตรฐาน SHA Plus+ จำนวน 6 สวนสัตว์ - การรักษามาตรฐาน WAZA/ SEAZA - การได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ - การจัดกิจกรรมความร่วมมือ พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ - การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นบริเวณใกล้เคียงสวนสัตว์ - การปรับตัวให้รองรับกับ Technological Disruption - การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Transformation - การสำรวจความคาดหวังความต้องการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พฤติกรรมที่จะกลายเป็น New Normal หลัง COVID-19 การคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล - โซเชียลมีเดียกลายเป็นสื่อหลัก

หลักเกณฑ์ในการกำหนด Strategic Advantage (SA)

ลำดับ	หลักเกณฑ์	ระดับ	ความหมาย
1.	การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value)	สูง	สามารถสร้างมูลค่าจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นที่ยอมรับ โดยใช้นวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน และหากกลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ให้กับองค์กร
		ปานกลาง	สามารถสร้างมูลค่าจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นที่ยอมรับ โดยใช้นวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
		ต่ำ	สามารถสร้างมูลค่าจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นที่ยอมรับ
2	การนำไปใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Driver)	สูง	นำผลการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตไปขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์องค์กร
		ปานกลาง	นำผลการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตไปขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของกลยุทธ์องค์กร
		ต่ำ	นำผลการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตไปขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ
3.	ระยะเวลาที่องค์กรสามารถนำไปใช้ (Timing)	สูง	สามารถนำไปใช้ได้ทันที
		ปานกลาง	สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตในระยะ 1-2 ปี ข้างหน้า
		ต่ำ	สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตในระยะ 3-5 ปี ข้างหน้า

3.2 ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ผลการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น พบว่า องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ มีประเด็นความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC – Strategic Challenge) ที่มีลำดับความสำคัญสูง 3 ลำดับ รวม 4 ด้าน ดังนี้

ลำดับ ที่	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดแข็ง	น้ำหนัก ผลกระทบ
S1	เป็นองค์กรที่มีการกิจชัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนักทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีระบบให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานสากล	4.21
S2	อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการ มีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคยเที่ยวสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจได้อย่างเต็มที่	4.12
S3	บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์	3.80
ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดอ่อน		
W1	ขาดการถ่ายทอดงานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงกับบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทน บุคลากรยังมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าไม่มากพอ ขาดการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพียงพอต่อการนำมาใช้ประโยชน์	3.51
W2	การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว	3.48
W3	หน่วยงานไม่ได้สนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการทำงานมากพอ	3.45
ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านโอกาส		
O1	ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 23 มิ.ย. 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิ.ย. 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง	4.76
O2	กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคม การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้มากขึ้น	4.55
O3	การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น	4.06

ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านอุปสรรค		
T1	สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากภาวะการระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบ เช่น ทำให้มีจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์ลดลงและส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.	3.28
T2	มีชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิดขยายพันธุ์ได้ แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสัตว์ในระยะยาว	3.17
T3	ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ให้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ตามธรรมชาติ และมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ	3.16

ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Challenge กับ SWOT Analysis

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
W2 การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว W7 ขาดแผนแม่บทการบริหารจัดการพื้นที่ สาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน ให้รองรับการบริการผู้เข้าชมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่สวนสัตว์เกิดขึ้นใหม่ แต่โครงสร้างพื้นฐานการบริการ ความพร้อมของภูมิทัศน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการด้านอื่น ๆ ยังทรุดโทรมและมีความพร้อม ไม่เพียงพอ O2 กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น O4 ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของโควิด 19 เปิดโอกาส ให้แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส. มีโอกาสให้บริการประชาชนได้ดีกว่าแหล่งเรียนรู้แบบปิด	SC1 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	- รายได้จากการจัดกิจกรรมบริการของ อสส. ยังมีสัดส่วนไม่สูงเมื่อเทียบกับรายได้รวมของ อสส. - การกำกับ ดูแล ติดตาม และเร่งรัดการปรับปรุง ยังไม่เพียงพอ - การดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด - การจัดกิจกรรมความร่วมมือ - การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ - การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นบริเวณใกล้เคียงสวนสัตว์ - การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
S1 เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจนและโดดเด่น ในการสร้างความตระหนักรู้ด้านการอนุรักษ์ วิจัย และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีระบบให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานสากล S2 อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการ มีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคยเที่ยวสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจได้อย่างเต็มที่ S3 บุคลากรของ อสส. มีความเชี่ยวชาญในด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ สวนสัตว์ S4 มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรมการเรียนรู้ด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร T2 มีชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิดขยายพันธุ์ได้ แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสัตว์ในระยะยาว T3 ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ใช้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ตามธรรมชาติและมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ	SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผล การเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ	- การปล่อยนกกระเรียนพันธุ์ไทยคืนสู่ธรรมชาติ - การอนุรักษ์เสือลายเมฆร่วมกับภาคี Clouded Leopard Consortium - สถิติผู้เข้าชมสวนสัตว์ประจำปี - สวนสัตว์ได้รับการตรวจและผ่านการรับรอง SHA Plus+ จำนวน 6 สวนสัตว์ และ 1 โครงการ - การปรับปรุงโครงสร้างใหม่ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาใหม่ - การเผยแพร่งานวิจัยในการประชุม SEAZA - การจัดหาหรือการแลกเปลี่ยน ชนิดพันธุ์สัตว์มีข้อจำกัด เนื่องจากสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลกระทบในการดำเนินการ - การจัดหาหรือการแลกเปลี่ยนชนิดพันธุ์สัตว์ มีข้อจำกัด เนื่องจากสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลกระทบในการดำเนินการ - การอุบัติใหม่และกลายพันธุ์ของโควิด 19 - การเกิดโรคระบาดฝีดาษลิง/กาฬโรคม้า - การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟป่า หมอกควัน ฝุ่นละออง PM 2.5 พายุ ภัยแล้ง

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) มีการประกาศกฎกระทรวงฯ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่เดินทางมาเยี่ยมชมสวนสัตว์ ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดกิจกรรมในลักษณะของ Event มีข้อจำกัด มากขึ้น T5 ประเทศไทยมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้/แหล่งท่องเที่ยวหลากหลายทั่วประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น		- การปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐอย่างเคร่งครัด - กลุ่มสวนสัตว์เอกชนมีการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร - การคิดค้นผลิตภัณฑ์ สินค้า/บริการใหม่ๆ ของผู้ประกอบการ
W2 การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่ดึงดูดไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว W4 หนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากคดียุติธรรม และรายได้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้จากผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส. W6 บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการบริการผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล น้อย ยังไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือด้านดิจิทัลไม่เพียงพอและไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนางานตามภารกิจให้ตอบสนองต่อการบริหารจัดการองค์กร W8 มีอัตลักษณ์ของแต่ละสวนสัตว์ที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ทำให้ประชาชนเกิดสับสน และมีความยุ่งยากในการประชาสัมพันธ์ อีกทั้งยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	SC3 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัย และสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	- รายได้จากการจัดกิจกรรมบริการของ อสส. ยังมีสัดส่วนไม่สูงเมื่อเทียบกับรายได้รวมของ อสส. - การฟ้องร้องคดีความที่ยังไม่สิ้นสุด กระบวนการ - มาตรการเยียวยาผู้ประกอบการในสถานการณ์โควิด 19 - การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลยังมีน้อย - การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบบริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ต่อเนื่อง - การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์ บทบาท หน้าที่ ยังไม่เพียงพอ - การทำการตลาดในเชิงรุกไม่ต่อเนื่อง

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
กิจกรรมทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ช่องทางหารายได้มีน้อย O3 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น O4 ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของ โควิด 19 เปิดโอกาสให้ แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส. มีโอกาสให้บริการประชาชนได้ดีกว่าแหล่งเรียนรู้แบบปิด O5 กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จึงเป็นที่นิยมในสังคมไทยมากขึ้น O6 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น และให้การสนับสนุนภารกิจดังกล่าว ส่งผลให้มีโอกาสนำเสนอ ผลงานอย่างกว้างขวางและคล่องตัวขึ้น O8 สถานการณ์ New Normal Lifestyle การปรับตัวในสังคมยุคใหม่ และการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในช่องทางออนไลน์ เป็นโอกาสในการสร้างระบบการเรียนรู้ใหม่ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทำให้สามารถขยายงานได้มากขึ้น		- การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า - การปรับตัวให้รองรับกับ Technological Disruption - การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Transformation - การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พฤติกรรมที่จะกลายเป็น New Normal หลัง COVID-19 การคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล - โซเชียลมีเดียกลายเป็นสื่อหลัก - กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น การดำเนินการที่ยังได้รับความนิยมทั้งใน ภาครัฐและเอกชน - เครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ - การคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล สถานการณ์นี้จะช่วยให้คนคุ้นชินกับ เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
W1 ขาดการถ่ายทอดงานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงกับบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทน บุคลากรยังมีแรงจูงใจใน ความก้าวหน้าไม่มากพอ ขาดการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อการนำมาใช้ประโยชน์ W2 การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมายยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว W3 หน่วยงานไม่ได้สนับสนุน และ ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ นำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการทำงานมากพอ W5 ผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจ เกี่ยวกับตัวชี้วัดรูปแบบใหม่ของ สคร. ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าไม่ สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล W6 บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการ บริการ ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล น้อย ยังไม่ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือด้าน ดิจิทัลไม่เพียงพอและไม่สามารถ สนับสนุนการพัฒนางานตามภารกิจ ให้ตอบสนองต่อการบริหารจัดการ องค์กร T1 สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำจาก ภาวะการระบาดของโควิด 19 ส่งผล กระทบ เช่น ทำให้มีจำนวนผู้เข้าชม สวนสัตว์ลดลงและ ส่งผลกระทบต่อ รายได้ของ อสส.	SC4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร จัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล	- การบริหารจัดการคนเก่ง Talent - การจัดการองค์ความรู้ยังไม่ครอบคลุม ทั่วถึงทุกงานด้านภารกิจ - ปรับปรุงแผน Success Plan/career Path - รายได้จากการจัดกิจกรรมบริการ ของ อสส.ยังมีสัดส่วนไม่สูงเมื่อเทียบกับ รายได้รวม ของ อสส. - กำหนดให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็น ทักษะพื้นฐานในการทำงานของพนักงาน - การ Upskill/Reskill เกิดขึ้น ค่อนข้างน้อย - ช่วงอายุของพนักงานในการเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัล - เกณฑ์การประเมินใหม่ค่อนข้างละเอียด ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจ - การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลยังมีน้อย - การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจใน ระบบบริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ ต่อเนื่อง - การบริโภคในภาคเอกชนลดลงจาก ประมาณการ ปี 2565 เดิม 3.0 เหลือ 2.7 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลงจาก 4.8 หรือ 4.7

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
T2 มีชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิดขยายพันธุ์ได้ แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสัตว์ในระยะยาว T3 ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ให้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ตามธรรมชาติและมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) มีการประกาศกฎกระทรวงฯ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่ เดินทางมาเยี่ยมชมสวนสัตว์ ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดกิจกรรมในลักษณะของ Event มีข้อจำกัดมากขึ้น T5 ประเทศไทยมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้/แหล่งท่องเที่ยวหลากหลายทั่วประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น		- การจัดหาหรือการแลกเปลี่ยน ชนิดพันธุ์สัตว์มีข้อจำกัด เนื่องจากสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลกระทบในการดำเนินการ - การอุบัติใหม่และกลายพันธุ์ของโควิด-19 - การเกิดโรคระบาดฝีดาษลิง - การเกิดโรคระบาดกาฬโรคม้า - การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟป่า หมอกควัน ฝุ่นละออง PM 2.5 พายุภัยแล้ง - การปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐอย่างเคร่งครัด - กลุ่มสวนสัตว์เอกชนมีการดำเนินธุรกิจแบบ ครบวงจร - การคิดค้นผลิตภัณฑ์ สินค้า/บริการใหม่ๆ ของผู้ประกอบการ
W2 การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมายยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ ในระยะยาว W3 หน่วยงานไม่ได้สนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากพอ	SC5 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	- รายได้จากการจัดกิจกรรมบริการของอสส. ยังมีสัดส่วนไม่สูงเมื่อเทียบกับรายได้รวมของ อสส. - กำหนดให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานของพนักงาน - การ Upskill/Reskill เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย - ช่วงอายุของพนักงานในการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
W6 บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการบริการผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย ยังไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือด้านดิจิทัลไม่เพียงพอและไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนางานตามภารกิจให้ตอบสนองต่อการบริหารจัดการองค์กร W7 ขาดแผนแม่บทการบริหารจัดการพื้นที่ สาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน ให้รองรับการบริการผู้เข้าชมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่มีส่วนสัตัวเกิดขึ้นใหม่ แต่โครงสร้างพื้นฐานการบริการ ความพร้อมของภูมิทัศน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการด้านอื่น ๆ ยังทรุดโทรมและมีความพร้อมไม่เพียงพอ W8 มีอัตลักษณ์ของแต่ละสวนสัตว์ที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ทำให้ประชาชนเกิดสับสน และมีความยุ่งยากในการประชาสัมพันธ์ อีกทั้งการตลาดและการประชาสัมพันธ์ของออสส. ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ช่องทางหารายได้มีน้อย O1 ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 23 มิ.ย. 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิ.ย. 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง		- การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลยังมีน้อย - การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบบริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ต่อเนื่อง - การกำกับ ดูแล ติดตาม และเร่งรัดการปรับปรุง ยังไม่เพียงพอ - การดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด - การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์บทบาท หน้าที่ ยังไม่เพียงพอ - การทำการตลาดในเชิงรุกไม่ต่อเนื่อง - การสำรวจความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า - มาตรา 8 ของ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
O2 กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น O3 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็วส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น O4 ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของโควิด 19 เปิดโอกาสให้แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส. มีโอกาสให้บริการประชาชนได้ดีกว่าแหล่งเรียนรู้แบบปิด O5 กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จึงเป็นที่นิยมในสังคมไทยมากขึ้น O7 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจ ของ อสส. ให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศไปสู่ศักยภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น O9 อสส. เป็นหน่วยงานสังกัดในกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีเครือข่ายการดำเนินงานร่วมกันมากในภูมิภาค ทำให้มีโอกาสบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น		- การจัดกิจกรรมความร่วมมือ พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ - การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นบริเวณใกล้เคียงสวนสัตว์ - การปรับตัวให้รองรับกับ Technological Disruption - การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Transformation - การสำรวจความคาดหวังและความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พฤติกรรมที่จะกลายเป็น New Normal หลัง COVID-19 การคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัล - Social Media กลายเป็นสื่อหลัก - เป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่าของเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ - อสส.เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - ความร่วมมือกับกรมอุทยานแห่งชาติฯ ในการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์และวิจัย เป็นต้น

Combination	Strategic Challenge	Evidence-based
O10 มีการสนับสนุนงบประมาณบางส่วนโดยภาครัฐ ทำให้สามารถบริการความรู้ด้านสัตว์และธรรมชาติแก่ประชาชนได้ทุกกลุ่ม เป้าหมาย		- ค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ - การชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

หลักเกณฑ์ในการกำหนด Strategic Challenge (SC)

No.	หลักเกณฑ์	ระดับ	ความหมาย
1.	ผลกระทบในเชิงคุณค่าให้แก่องค์กร (Impact Value)	สูง	ส่งผลกระทบในเชิงมูลค่าแก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้านนวัตกรรม การหากลุ่มเป้าหมายใหม่ และการสร้างรายได้ให้กับองค์กร
		ปานกลาง	ส่งผลกระทบในเชิงมูลค่าแก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้านนวัตกรรม
		ต่ำ	ส่งผลกระทบในเชิงมูลค่าแก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2	ผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Impact)	สูง	ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์องค์กร
		ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของกลยุทธ์องค์กร
		ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ
3.	ระยะเวลาในการส่งผลกระทบ ต่อองค์กร (Timing)	สูง	ส่งผลกระทบทันทีในปัจจุบัน
		ปานกลาง	ส่งผลกระทบในระยะเวลาอันใกล้ 1-2 ปี ข้างหน้า
			ส่งผลกระทบในอนาคต (3-5 ปี ข้างหน้า)

3.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

ออส. กำหนดสมรรถนะหลัก/ความสามารถพิเศษ (Core Competency) จากการวิเคราะห์ VRIO Framework ได้แก่ Value Rareness Imitability Organization มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับ	Core Competency (CC)	หลักเกณฑ์				การประเมิน
		การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value)	การหายาก (Rareness)	ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	องค์กรสามารถนำทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ (Organization)	
1.	อนุรักษ์วิจัย	“สูง”	“สูง”	“สูง”	“สูง”	Current Core Competency
2.	บริหารจัดการสวนสัตว์	“ปานกลาง”	“ปานกลาง”	“สูง”	“สูง”	Future Core Competency

หลักเกณฑ์ในการกำหนด Core Competency (CC)

ลำดับ	หลักเกณฑ์	ระดับ	ความหมาย
1.	การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร (Value)	สูง	สามารถสร้างมูลค่าแก่องค์กรจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรม เพื่อหา กลุ่มเป้าหมายใหม่และสร้างรายได้ให้กับองค์กร
		ปานกลาง	สามารถสร้างมูลค่าแก่องค์กรจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อหา กลุ่มเป้าหมายใหม่
		ต่ำ	สามารถสร้างมูลค่าแก่องค์กรจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรม
2	การหายาก (Rareness)	สูง	เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่โดดเด่นและแตกต่างจากองค์กรอื่นในสาขาเดียวกัน
		ปานกลาง	เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นในสาขาเดียวกัน
		ต่ำ	เป็นความสามารถขององค์กรที่เท่ากับระดับค่าเฉลี่ยของสาขาเดียวกัน

ลำดับ	หลักเกณฑ์	ระดับ	ความหมาย
3	ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	สูง	เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่ต้องใช้เวลายาวนานมากกว่า 10 ปี ในการพัฒนาหรือลอกเลียนแบบ
		ปานกลาง	เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่ต้องใช้เวลายาวนานมากกว่า 5 ปี ในการพัฒนาหรือลอกเลียนแบบ
		ต่ำ	เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่ใช้เวลาไม่เกิน 5 ปี ในการพัฒนาหรือลอกเลียนแบบ
4	องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์	สูง	องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทันที อย่างมีประสิทธิภาพสูง
		ปานกลาง	องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทันที อย่างมีประสิทธิภาพปานกลาง
		ต่ำ	องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้บางส่วน อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการประเมิน : ปัจจัยที่ผ่านการประเมินความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ขององค์กร ควรผ่านหลักเกณฑ์การประเมินในระดับสูง และสำหรับความสามารถที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์แต่มีความสำคัญสูงต่อองค์กร ให้กำหนดเป็นความสามารถที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต

ส่วนที่ 3

ทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

จากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการระดมความคิดเห็นและคณะผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การดำเนินงาน ที่สะท้อนอัตลักษณ์ และบริบทของ อสส. ซึ่งสรุปข้อเสนอแนะแผนวิสาหกิจฯ ได้ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์

จากการพิจารณาทบทวนผลการสังเคราะห์จากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดทิศทางของ อสส. ในอนาคต 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ดังนี้

“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”

1.2 พันธกิจ

จากกระบวนการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะผู้บริหาร และพนักงาน ของ อสส. ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 12 เมษายน 2565 และครั้งที่ 2 วันที่ 1 มิถุนายน 2565 ผ่านระบบการประชุมออนไลน์ สามารถกำหนดข้อความพันธกิจที่แสดงว่าเราคือใคร และทำอะไร ซึ่งพบว่า อสส. ต้องดำเนินการ คือ

1.2.1 การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดอย่างยั่งยืน

1.2.2 การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน

1.2.3 ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์

1.2.4 แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์

1.2.5 การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย

ประเด็นวิสัยทัศน์	ประเด็นสำคัญที่นำไปถ่ายทอด	ตัวชี้วัด
“แหล่งเรียนรู้”	- สร้างกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ และท่องเที่ยว - ยกระดับการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าให้กับประชาชนทุกรูปแบบ	- สร้างและพัฒนากาสิโน - สวนสัตว์ในรูปแบบใหม่ภายในสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง - ผู้มาใช้บริการองค์ความรู้ด้านสัตว์และธรรมชาติ
“อนุรักษ์สัตว์”	- อนุรักษ์สัตว์ในถิ่นและนอกถิ่นอาศัยอย่างยั่งยืน - ดำเนินงานวิจัยเพื่อศึกษาค้นคว้าสู่การใช้ประโยชน์ - ความร่วมมือในการชะลอวิกฤตการสูญพันธุ์ของทรัพยากรสัตว์	- ชนิดพันธุ์สัตว์ที่ได้รับการอนุรักษ์และขยายพันธุ์ - งานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ - เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ
“ท่องเที่ยว”	- เป็นแหล่งที่มีความสวยงามทางภูมิทัศน์และพักผ่อนหย่อนใจ - พื้นที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกสำหรับผู้เข้ามาใช้บริการ - สันทนาการและบันเทิงในด้านที่เกี่ยวข้องกับสัตว์และสิ่งแวดล้อม	- นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวชมและใช้บริการสวนสัตว์ - ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพเศรษฐกิจเชิงนิเวศ
“มาตรฐาน ทันสมัย”	- นำมาตรฐานสากลมาพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง - บริหารจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล	- การรักษามาตรฐาน WAZA/SEAZA - เทคโนโลยีนวัตกรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน
“ชั้นนำในอาเซียน”	- ยกระดับสวนสัตว์ให้ติดอันดับชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน	- ความสำเร็จของการยกระดับสวนสัตว์ติดอันดับชั้นนำในอาเซียน

2. ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร

“Zoogether” ร่วมมือกันเพื่อสร้างสรรค์สวนสัตว์ไทย



3. ค่านิยมร่วม

สวนสัตว์เพิ่มประสบการณ์เรียนรู้การรักสัตว์สำหรับคนไทย

4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่ม	ความคาดหวังหรือความต้องการ	ความกังวล	ช่องทางการสื่อสาร	ที่มาของข้อมูล
1. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ทส.)	- ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ	- การประสานงานคลาดเคลื่อน ทำให้ส่งข้อมูลไม่ทันกำหนดระยะเวลา	- ประชุมหารือร่วมกัน - การรายงานผล - การฝึกอบรมสัมมนา - การสื่อสาร - หนังสือราชการ	- คู่มือการปฏิบัติงาน - หนังสือราชการแจ้งเวียน - Application - Website
2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	- ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ - การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	- นำส่งข้อมูลล่าช้ากว่ากำหนด ไม่เป็นไปตามปฏิทินกรอบระยะเวลาประเมิน	- ประชุมหารือร่วมกัน - การรายงานผล - การฝึกอบรมสัมมนา - การสื่อสาร - หนังสือราชการ	- คู่มือประเมินผลแบบใหม่ (Enablers) - หนังสือราชการแจ้งเวียน - Application - Website
3. สำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์/โครงการฯ	- การสนับสนุนข้อมูลเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	- การรายงานข้อมูลเกิดความล่าช้าและคลาดเคลื่อน	- ประสานงาน/การสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ - หนังสือแจ้งเวียน - Intranet - การประชุมหารือร่วมกัน/Workshop - การฝึกอบรม/สัมมนา - การติดตามประเมินผล	- คู่มือการปฏิบัติงาน - ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - นโยบายและมาตรการขับเคลื่อนต่างๆ

กลุ่ม	ความคาดหวังหรือ ความต้องการ	ความกังวล	ช่องทางการสื่อสาร	ที่มาของข้อมูล
4. หน่วยงานภายนอก อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	- การสนับสนุนข้อมูล เพื่อดำเนินงาน ด้านต่างๆ - ความร่วมมือในการ ดำเนินงาน - การจัดกิจกรรม ร่วมกัน	- การสื่อสารเกิดความ คลาดเคลื่อน ไม่ตรง กับความเป็นจริง	- ประชุมหารือร่วมกัน - การรายงานผล - การฝึกอบรมสัมมนา - การสื่อสาร/การ ประสานงานร่วมกัน - หนังสือราชการ	- คู่มือการปฏิบัติงาน - แนวคิดและหลักการ ที่เกี่ยวข้อง - มาตรการแนวทาง การดำเนินงานที่ สำคัญ
5. กลุ่ม บุคคลภายนอก (ประชาชน/สังคม/ ชุมชน/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้ประกอบการ)	- การดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์ ภาพลักษณ์องค์กร	- การสื่อสารข้อมูล เกิดความคลาดเคลื่อน	- ประชาสัมพันธ์ผ่าน ช่องทางการสื่อสาร ต่างๆ	- ข้อตกลง/สัญญา - การสำรวจความ พึงพอใจ - ข้อร้องเรียน

5. ปัจจัยความยั่งยืน

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวนแผนวิสาหกิจฯ อสส. ได้มีการพิจารณาทบทวนและระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความยั่งยืนของ อสส. โดยผู้บริหารและพนักงานได้ร่วมกันกำหนดปัจจัยยั่งยืนจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่างๆ ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ความเสี่ยงและโอกาสในการดำเนินงานของ อสส. และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งได้มีการศึกษาจากปัจจัยความยั่งยืนของหน่วยงานที่เป็น Best Practice ประกอบในการกำหนดประเด็นที่เป็นปัจจัยความยั่งยืนของ อสส. ซึ่งได้นำปัจจัยความยั่งยืนไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาความยั่งยืน

สำหรับการจัดทำแผนการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาความยั่งยืน โดยจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความยั่งยืน และให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผน ประเมินผลการดำเนินงานและรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ อสส. และได้มีการทบทวนปัจจัยความยั่งยืนของ อสส. เพื่อปรับปรุงแนวนโยบายให้สอดคล้องกับตามบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยความยั่งยืนของ อสส. มี 4 มิติ ประกอบด้วย

ปัจจัยความยั่งยืน			
บริหารจัดการ	บุคลากร	การเงิน	บริการ
- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร - ปรับปรุงระเบียบ/ข้อบังคับ - การขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัล	- มาตรการการปรับลดลูกจ้าง - การพัฒนาสมรรถนะ - การสรรหา คัดเลือกในระดับบริหาร	- นโยบายและมาตรการเพิ่มรายได้+ลดค่าใช้จ่าย - การจัดตั้งบริษัทจำกัด - การจัดตั้งกองทุนหมีแพนด้า - รูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ - การจัดทำงบประมาณ	- การพัฒนาพื้นที่การบริการภายใต้วิถีใหม่ - พัฒนาสินค้า/บริการ - บริการออนไลน์ - การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อสส. พ.ศ. 2566 – 2570 มุ่งผลักดันการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต โดยวิเคราะห์จากกรอบนโยบายความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน สามารถกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และรูปแบบธุรกิจ (Business Model) เพื่อให้สะท้อนถึงความสำเร็จของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่แบ่งเป็น 5 ระยะ ดังนี้



1. Business Model ระยะที่ 1 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2567)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 1. การเป็น Smart Zoo ทุกสวนสัตว์ 2. เริ่มก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย				
Key Partners 1. เครือข่ายพันธมิตร 2. ธุรกิจท้องถิ่น / ส่วนภูมิภาค 3. หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน 4. ผู้ประกอบการ/สถานประกอบการ 5. สถาบันการศึกษา 6. ผู้ผลิตเทคโนโลยีและนวัตกรรม 7. ผู้ที่ต้องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ 8. ชุมชนท้องถิ่น 9. ผู้เข้าชม	Key Activities 1. กิจกรรมการเที่ยวชมรูปแบบใหม่ 2. ธุรกิจบริการรูปแบบใหม่ 3. การระดมทุน 4. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร - จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด - การเปิดสัมมนา - การสนับสนุนเชิงธุรกิจ	Value Propositions 1. มีการใช้สอยที่หลากหลาย 2. มีการจัดทำระบบและมาตรการป้องกันความปลอดภัย 3. มีการให้บริการด้วยคุณภาพมาตรฐานทันสมัย 4. มีสินค้า/บริการเพียงพอต่อการให้บริการผู้เที่ยวชม 5. การได้รับ KM / Edutainment / การพักผ่อนหย่อนใจ	Customer Relationships 1. E-Ticket / Onsite – Online 2. Service Mind 3. Membership 4. กิจกรรมผ่าน Social Media	Customer Segments 1. นักท่องเที่ยวชาวไทย / ชาวต่างชาติ 2. กลุ่มนักเรียน / เยาวชน 3. กลุ่มผู้ด้อยโอกาส / ผู้สูงอายุ 4. ครอบครัว 5. หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน 6. กลุ่ม Social Media 7. กลุ่ม Membership
Cost Structures - ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในสวนสัตว์แต่ละแห่ง			Revenue Streams - รายได้จากกิจกรรมบริการในช่วง (ไตรมาส 1- 4) ปี 2566 - รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลในปีงบประมาณ 2566	

เป็นช่วงที่ต้องดำเนินงานต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์โควิด 19 ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร โดยการสร้างความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนและผลักดันให้สวนสัตว์ในสังกัดทุกแห่ง ไปสู่การเป็น SMART ZOO เพื่อรองรับการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการบริการและกระบวนการดำเนินงาน ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Literacy) รวมทั้งการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ภายหลังที่ มติ ครม. เห็นชอบวงเงินและอนุมัติให้เริ่มดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ในระยะที่ 1 เพื่อเป็นสวนสัตว์ที่มาตรฐาน ทันสมัย และชั้นนำในอาเซียน และการสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผล ให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น” ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ใน การทำงานของบุคลากร (Upskill/Reskill) ด้วยการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้รองรับการบริหารจัดการองค์กรดิจิทัลในอนาคต รวมทั้งการสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ที่มีมาตรฐาน และความทันสมัยในระดับโลก เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและธรรมชาติ ตอบสนอง ความต้องการของประชาชนที่เข้ามาเที่ยวชมและใช้บริการสวนสัตว์แห่งใหม่ โดยเฉพาะแนวโน้มที่สำคัญ ได้แก่

■ **การเป็น Smart Zoo ทุกสวนสัตว์** การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสด้วยระบบดิจิทัล มุ่งสู่การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล รวมทั้งการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมมาพัฒนาการบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกสวนสัตว์ มุ่งเน้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

■ **เริ่มก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย**
การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้มีความทันสมัยในระดับโลก มีมาตรฐานในการบริหารจัดการโดยนำองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินการ เพื่อตอบสนองความต้องการและรองรับการบริการ การอำนวยความสะดวก เป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจแก่ประชาชน การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของสวนสัตว์ แห่งใหม่ และมีการติดตามผลการดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาของงบประมาณอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดทำแผนเตรียมการดำเนินการก่อสร้างในปีถัดไป เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้และภารกิจ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563

2. Business Model ระยะที่ 2 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์				
1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย		3. นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน		
2. New Business การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่		4. จัดทำของบประมาณ ระยะที่ 2		
Key Partners 1. เครือข่ายพันธมิตร 2. ธุรกิจท้องถิ่น / ส่วนภูมิภาค 3. สถาบันการศึกษา 4. หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน 5. ที่ปรึกษาด้านดิจิทัลและสารสนเทศ 6. ผู้ที่ต้องการใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการ	Key Activities 1. กิจกรรมก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ 2. บริหารจัดการด้วยดิจิทัล 3. การระดมทุน 4. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 5. Digital Organization/Virtual Zoo 6. การออกแบบ Design 7 . แผนการสร้างสวนสัตว์ใหม่ ระยะที่ 2 Key Resources 1. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม 2. Structure/ระบบบริหารจัดการ 3. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 4. บุคลากร	Value Propositions 1. ระบบบริหารจัดการด้วยดิจิทัล 2. จัดทำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการครบวงจร 3. การบริการด้วยระบบ Digital Marketing 4. สินค้า/บริการ ที่ให้บริการผ่าน Online 5. ผู้ที่เข้าชมได้รับความสนุกสนานและมีความพึงพอใจ	Customer Relationships 1. บริการ e-service 2. Digital Marketing 3. Metaverse 4. กิจกรรมทาง Social Media 5. Virtual Zoo Channels 1. Digital Marketing 2. E-Ticket 3. การบริหารจัดการ 4. กิจกรรม Social Media	Customer Segments 1. ผู้ใหญ่ (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 2. เด็ก (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 3. นักเรียน / เยาวชน / นักศึกษา / ทหาร / ตำรวจ 4. ผู้ด้อยโอกาส / ผู้สูงอายุ 5. หน่วยงานภาครัฐ /เอกชน 6. Family Group 7. กลุ่ม Social Network 8. Member Group
Cost Structures - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ - ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาจัดทำระบบ/ออกแบบ/ก่อสร้าง			Revenue Streams - รายได้จากกิจกรรมบริการในช่วง (ไตรมาส 1- 4) ปี 2567 - รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	

เป็นช่วงที่องค์กรต้องดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และการเตรียมจัดทำคำของบประมาณในการก่อสร้าง ระยะที่ 2 รวมทั้งเตรียมการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business) หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด 19 เพื่อสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น” และ “ราชกิจจานุเบกษา ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิถุนายน 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง” ซึ่งรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้และนวัตกรรมที่องค์กรมีอยู่มาประยุกต์ใช้แสวงหาเครื่องมือกลไกมาสนับสนุน การดำเนินงาน การบริหารจัดการรูปแบบการบริการใหม่ๆ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อยกระดับการให้บริการ ธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยเฉพาะแนวโน้มที่สำคัญ ได้แก่

■ **ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย** การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ตามแผนการก่อสร้างที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกำกับ ดูแล ติดตาม รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอรองรับการดำเนินการในระยะต่อไปในปีถัดไป

■ **New Business การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่** การสร้างสรรค์กิจกรรมทางธุรกิจและบริหารจัดการ ธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างรายได้ในระยะยาวสำหรับองค์กร

■ **นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน** การนำองค์ความรู้ นวัตกรรม ที่มีอยู่ขององค์กรมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ต่อยอด ไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลและแสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมในรูปแบบต่างๆ เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กร

■ **จัดทำของบประมาณ ระยะที่ 2** การจัดเตรียมคำของบประมาณในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ในระยะที่ 2 เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นไปตามมติ ครม. ที่เกี่ยวข้อง

3. Business Model ระยะที่ 3 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2569)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์				
1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่ทันสมัยได้มาตรฐาน 3. จัดเตรียมแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2 2. Digital Transformation การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์				
Key Partners 1. ผู้บริหาร / พนักงาน 2. เครือข่ายพันธมิตร 3. สถาบันการศึกษา 4. หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน 5. สถานประกอบการ / ผู้ประกอบการ 6. ผู้ผลิตเทคโนโลยีดิจิทัล 7. ผู้ต้องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 8. ผู้เข้าใช้พื้นที่ประกอบธุรกิจ 9. ผู้ใช้พื้นที่โฆษณาประชาสัมพันธ์ 10. ผู้ใช้พื้นที่จัดกิจกรรมต่างๆ	Key Activities 1. การเตรียมความพร้อมในการปรับตัว 2. Digital / Data Skill/การเปิดเผยข้อมูล 3. การพัฒนา Platform 4. e – payment 5. Big Data Analytic 6. High Skill /Digital Literacy 9. แผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2	Value Propositions 1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2. การเรียนรู้เทคโนโลยีตามขอบข่ายหน้าที่อย่างเหมาะสม 3. การยอมรับในการใช้เทคโนโลยี 4. เพิ่มคุณค่าให้องค์กรด้วยดิจิทัล 5. การพัฒนาสู่องค์กรที่ทันสมัย 6. ผู้ใช้บริการยอมรับในภาพลักษณ์ และการสื่อสารระดับองค์กร	Customer Relationships 1. บริการ Digital Marketing 2. บริการ Virtual Zoo 3. บริการ e-service 4. บริการ e-ticket online	Customer Segments 1. ผู้ใหญ่ (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 2. เด็ก (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 3. นักเรียน / เยาวชน / นักศึกษา / ทหาร / ตำรวจ 4. ผู้ด้อยโอกาส / ผู้สูงอายุ 5. หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน 6. Family Group 7. กลุ่ม Social Network 8. Member Group
Cost Structures - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ - ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาจัดทำระบบ/ออกแบบ/ก่อสร้าง			Revenue Streams - รายได้จากกิจกรรมบริการในช่วง (ไตรมาส 1- 4) ปี 2568 - รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	

เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและพักผ่อนหย่อนใจของประชาชนตามกรอบระยะเวลางบประมาณ ในระยะที่ 1 รวมทั้งการจัดทำแผนเตรียมการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ใน ระยะที่ 2 การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัล อย่างสมบูรณ์ (Digital Transformation) เพื่อสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น” ที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรในอนาคต และการบริการประชาชนในการเป็นแหล่งเรียนรู้ ท้องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจ ที่มีมาตรฐานในระดับสากล โดยเฉพาะแนวโน้มที่สำคัญ ได้แก่

■ ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่ทันสมัยได้มาตรฐาน ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568 ตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ ครม. มีมติเห็นชอบ

■ Digital Transformation การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรขององค์กร ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย สามารถรองรับการบริการประชาชนได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน สามารถตอบสนองความต้องการ ได้ทุกภาคส่วน

■ จัดเตรียมแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2 ประกอบการจัดทำคำของบประมาณ ประจำปีงบประมาณ และเป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ ครม. มีมติเห็นชอบ

4. Business Model ระยะที่ 4 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2570)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์				
1. แผนการเปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย 2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2				
Key Partners 1. ผู้บริหาร/พนักงาน 2. เครือข่ายพันธมิตร 3. สถาบันการศึกษา 4. หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน 5. สถานประกอบการ/ ผู้ประกอบการ 6. จังหวัด/ชุมชนท้องถิ่น 7. ผู้ต้องการใช้พื้นที่สวนสัตว์ แห่งใหม่ 8. ผู้ต้องการจัดกิจกรรม ภายใน สวนสัตว์แห่งใหม่	Key Activities 1. Business Unit 2. กิจกรรมการเที่ยวชม/เรียนรู้แบบใหม่ 4. ธุรกิจบริการ/การระดมทุน 6. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 7. การสนับสนุน/ส่งเสริมทางธุรกิจ 8. แผนการเปิดบริการสวนสัตว์ แห่งใหม่ ระยะที่ 1	Value Propositions 1. แหล่งเรียนรู้ที่มีมาตรฐานทันสมัย 2. มีระบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ 3. มีการให้บริการด้วยความทันสมัย มีมาตรฐาน 4. มีระบบความปลอดภัยการป้องกัน 5. มี Product / Service 6. ผู้เที่ยวชมได้รับ KM / Edutainment / ความพึงพอใจ / การพักผ่อนหย่อนใจที่ดี	Customer Relationships 1. บริการ E - Ticket 2. Product / Service 3. Digital Marketing 4. Membership 5. Service Mind 6. กิจกรรมใน Social Network 7. การตลาดประชาสัมพันธ์	Customer Segments 1. ผู้ใหญ่ (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 2. เด็ก (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 3. นักเรียน / เยาวชน / นักศึกษา/ ทหาร / ตำรวจ 4. ผู้ด้อยโอกาส / สูงอายุ 5. หน่วยงานภาครัฐ/ เอกชน 6. Family Group 7. กลุ่ม Social Network 8. Member Group
Cost Structures - ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม / โครงการต่างๆ - ค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ / การตลาด			Revenue Streams - รายได้จากกิจกรรมบริการในช่วง (ไตรมาส 1- 4) ปี 2569 - รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลในปีงบประมาณ 2569	

เป็นการเตรียมการในการเปิดให้บริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยจัดรูปแบบการบริการที่มีมาตรฐาน ทันสมัย รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงที สร้างรายได้ให้กับองค์กร เพื่อสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น” และ “มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรม การเรียนรู้ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์ กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร” ที่ส่งผลให้การบริหารจัดการการเปิดให้บริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งส่งผลต่อความต้องการของลูกค้าและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค โดยเฉพาะแนวโน้มที่สำคัญ ได้แก่

■ **แผนการเปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1** เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย จัดเตรียมแผนการเปิดให้บริการแก่ประชาชนที่มาเที่ยวชมด้วยบริการรูปแบบใหม่ ที่ดึงดูดความสนใจและสร้างความประทับใจ รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์สัตว์ ท่องเที่ยว นันทนาการ ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย และกระจายรายได้ให้กับชุมชนท้องถิ่นใกล้เคียงสวนสัตว์

■ **ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2** เริ่มดำเนินการตามแผนการก่อสร้างในระยะที่ 2 และกรอบวงเงินงบประมาณที่ ครม. มีมติเห็นชอบ โดยการต่อยอดในการก่อสร้างในส่วนที่เหลือของสวนสัตว์แห่งใหม่ อาทิ เช่น ส่วนจัดแสดงสัตว์ การตกแต่งสถาปัตยกรรม การจัดการพื้นที่บริการ รวมทั้งการจัดเตรียมบุคลากรในการดำเนินงานและให้บริการแก่ประชาชน การสร้างการรับรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับสาธารณชนได้รับทราบในส่วนของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2

5. Business Model ระยะที่ 5 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์				
1. เปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย 2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2				
Key Partners 1. ผู้บริหาร/พนักงาน 2. เครือข่ายพันธมิตร 3. สถาบันการศึกษา 4. หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน 5. สถานประกอบการ / ผู้ประกอบการ 6. จังหวัด/ชุมชนท้องถิ่น 7. ผู้ต้องการใช้พื้นที่สวนสัตว์แห่งใหม่ 8. ผู้ต้องการจัดกิจกรรมภายในสวนสัตว์แห่งใหม่	Key Activities 1. Business Unit 2. กิจกรรมการเที่ยวชมแบบใหม่ 3. กิจกรรมการเรียนรู้วิถีใหม่ 4. ธุรกิจบริการ/การระดมทุน 5. การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 6. แผนการบริหารจัดการการเปิดสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1	Value Propositions 1. แหล่งเรียนรู้ที่มีมาตรฐานทันสมัย 2. มีระบบการจัดการเรียนรู้ครบวงจร 3. มีการให้บริการด้วยความทันสมัยมีมาตรฐาน 4. มีระบบการป้องกันความปลอดภัย 5. มี Product / Service 6. ผู้เที่ยวชมได้รับ KM / Edutainment / ความพึงพอใจ / การพักผ่อนหย่อนใจที่ดี	Customer Relationships 1. บริการ E - Ticket 2. Product / Service 3. Digital Marketing 4. Membership 5. Service Mind 6. กิจกรรมใน Social Network 7. การตลาดประชาสัมพันธ์	Customer Segments 1. ผู้ใหญ่ (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 2. เด็ก (ชาวไทย / ชาวต่างชาติ) 3. นักเรียน / เยาวชน / นักศึกษา / ทหาร / ตำรวจ 4. ผู้ด้อยโอกาส / ผู้สูงอายุ 5. หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน 6. Family Group 7. กลุ่ม Social Network 8. Member Group
Cost Structures - ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม / โครงการต่างๆ - ค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ / การตลาด			Revenue Streams - รายได้จากกิจกรรมบริการในช่วง (ไตรมาส 1- 4) ปี 2570 - รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	

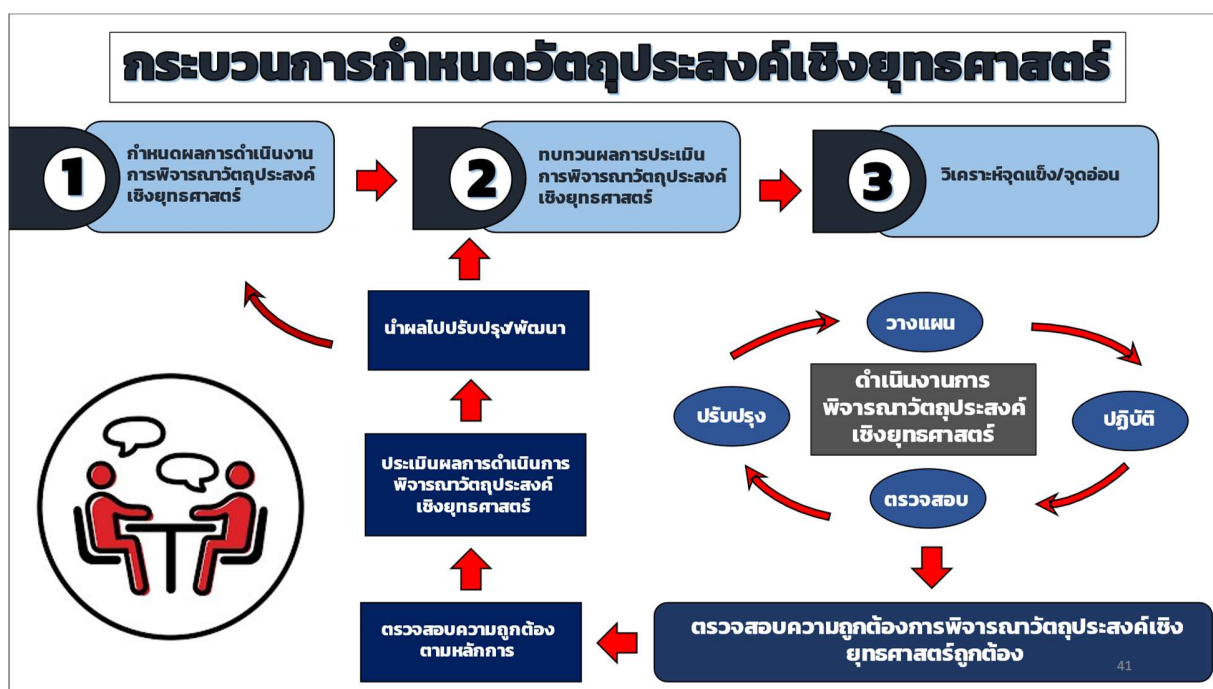
เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในการเปิดให้บริการสวนสัตว์แห่งใหม่ เฟสที่ 1 รวมทั้งการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2 ในส่วนที่เหลือ เพื่อให้ได้สวนสัตว์ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์สัตว์ ท่องเที่ยว มีมาตรฐาน ทันสมัย และชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน เพื่อสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น “ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิถุนายน 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง” และ “การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น” ที่ส่งผลให้การเปิดให้บริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 ต้องรองรับและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบบริการใหม่ๆ สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ตามพระราชกฤษฎีกาใหม่ที่ประกาศใช้ รวมทั้ง การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2 อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นสวนสัตว์ที่มีมาตรฐาน ทันสมัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาเที่ยวชมและใช้บริการ

■ **เปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1** เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย การให้บริการแก่ประชาชนที่มาเที่ยวชม สร้างความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการสร้างสรรค์บริการ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร

■ **ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2** ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์สัตว์ ท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจ ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย แบบครบวงจร และเป็นสวนสัตว์ชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

7. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2565-2569 ของ อสส. เพื่อให้แผนวิสาหกิจฯ สามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร จึงจำเป็นต้องทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเหมาะสม จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เพื่อเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาองค์กร และได้มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นตัวชี้วัดสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง อสส. จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่มีนัยสำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะต้องพิจารณาจาก 1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) 2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) 3) ชีตความสามารถหลัก (Core Competency : CC) 4) โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunities) นำไปสู่ Intelligent Risk ซึ่ง อสส. ได้กำหนดกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้



จากการพิจารณาปัจจัยสำคัญข้างต้น ที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายในอนาคตขององค์กร หรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่มีนัยสำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ตามกระบวนการที่ได้กำหนด สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ อสส. ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2566-2570 ได้ดังนี้



8. ความสอดคล้องระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) / ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) / ความสามารถพิเศษ (CC) / วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) / ตัวชี้วัด / ยุทธศาสตร์

SA	SC	CC	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด พ.ศ. 2566-2570	ยุทธศาสตร์
SA1	SC1 SC2	CC1	SO1 ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่น อาศัย	- ชนิดพันธุ์สัตว์ที่ได้รับ การอนุรักษ์และขยายพันธุ์ - งานวิจัยที่เผยแพร่/ตีพิมพ์ ในระดับชาติและนานาชาติ - ชนิดพันธุ์สัตว์ที่ปล่อยคืนสู่ ธรรมชาติและเตรียมปล่อย คืนสู่ธรรมชาติ - การรักษามาตรฐาน WAZA	1. การเสริมความเข้มแข็ง ด้านการจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและ นอกถิ่นอาศัย
-	SC2 SC3 SC4 SC5 SC6	CC2	SO2 กายภาพและสิ่งแวดล้อม ของสวนสัตว์มีมาตรฐาน ยั่งยืน	- จำนวนผู้มาเที่ยวชมต่อปี - การดำเนินงานด้าน Eco-efficiency - กิจกรรมบริการรูปแบบ ใหม่ที่สร้างสรรค์	2. การพัฒนากายภาพ และสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์ อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน
SA1	SC3 SC4 SC5	CC1 CC2	SO3 ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและ ผู้เข้าชมสวนสัตว์	- ความตระหนักและการมี ส่วนร่วมในการเรียนรู้ - จำนวนผู้มาใช้บริการ องค์ความรู้ด้านสัตว์และ ธรรมชาติ - สื่อการเรียนรู้สร้างสรรค์ที่ เผยแพร่ทางออนไลน์	3. ยกระดับการสร้าง ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการ ทุกรูปแบบ

SA	SC	CC	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด พ.ศ. 2566-2570	ยุทธศาสตร์
SA1	SC1 SC2 SC3 SC4 SC5 SC6	CC2	SO4 สร้างรายได้จากธุรกิจ และเครือข่ายพันธมิตร อย่างยั่งยืน	- จำนวนรายได้ต่อปี - เครือข่ายพันธมิตร/ วิชาชีพ - การพัฒนาสินค้าและ บริการ รูปแบบใหม่ - การเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ทางการ ตลาด	4. การพัฒนาทางธุรกิจ ให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
-	SC4 SC5 SC6	CC2	SO5 การบริหารจัดการ องค์กรดิจิทัล	- องค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัลที่นำมา ประยุกต์ใช้การบริหาร จัดการ - การดำเนินงาน Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ - การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร - การประเมินความโปร่งใส ITA	5. การปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารจัดการ โดยการใช้ระบบดิจิทัล
SA1	SC1 SC2 SC3 SC4 SC5 SC	CC2	SO6 การสร้างสวนสัตว์ แห่งใหม่ ระยะที่ 1	- ดำเนินการก่อสร้างตาม กรอบวงเงินประมาณและ ระยะเวลาที่กำหนด - กำกับดูแล ติดตาม และ รายงาน ผลการใช้จ่าย งบประมาณ/ผลการ ดำเนินงาน	6. การดำเนินการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่

9. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

จากการพิจารณาบทวนยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ โดยใช้วิธีการทำแบบประเมินออนไลน์ ซึ่งสามารถสรุปการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะต้องขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

9.1 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรุก มีจำนวน 1 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
การเสริมความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	ขยายโอกาสการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	ความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์	1. ขยายความเข้มแข็งด้านอนุรักษ์วิจัยด้วยการใช้และพัฒนาระบบฐานข้อมูลสัตว์ และอนุรักษ์วิจัย 2. เสริมขีดความสามารถในการอนุรักษ์วิจัย ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 3. จัดทำระบบการจัดการสวัสดิภาพสัตว์ด้วยนวัตกรรม 4. ยกระดับการบริหารจัดการการอนุรักษ์สัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย 5. สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ

9.2 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน มีจำนวน 1 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยกระดับการสร้าง ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการ ทุกรูปแบบ	สร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและ ผู้เข้าชมสวนสัตว์ด้วยองค์ ความรู้และนวัตกรรม	ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับประชาชน และผู้เข้าชมสวนสัตว์	1. พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ ด้วยงานอนุรักษ์วิจัย 2. พัฒนาสื่อการเรียนรู้สัตว์ ในทุกรูปแบบ 3. ให้บริการกลุ่มเป้าหมาย ด้านการเรียนรู้และการอนุรักษ์ สัตว์

9.3 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา มีจำนวน 3 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
การพัฒนากายภาพและ สิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่าง มีมาตรฐานและยั่งยืน	เสริมสร้างกายภาพและ สิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุก แห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อน ใจอย่างยั่งยืน	กายภาพและสิ่งแวดล้อม ของสวนสัตว์มีมาตรฐาน ยั่งยืน	1. พัฒนาและบริหาร ความคุ้มค่าทางกายภาพ ความปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อมภายในสวนสัตว์ ทุกแห่ง 2. พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็น แหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อน หย่อนใจที่มีมาตรฐาน 3. สร้างและพัฒนากิจกรรม สวนสัตว์ในรูปแบบใหม่
การพัฒนาทางธุรกิจให้ ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนของ องค์กร	เพิ่มรายได้ทางธุรกิจและ สร้างความแข็งแกร่งกับ พันธมิตรสู่การเติบโต ทางธุรกิจของสวนสัตว์ อย่างยั่งยืน	สร้างรายได้จากธุรกิจ และเครือข่ายพันธมิตร อย่างยั่งยืน	1. สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สิน ด้วยอัตลักษณ์ และงาน ด้านอนุรักษ์ วิจัย ขององค์กร

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
			2. ส่งเสริมการขายด้วยการพัฒนาสินค้า และบริการรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ใหม่ ๆ 3. บูรณาการกิจกรรมทางการตลาดด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ 4. เพิ่มและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เชื่อมโยงกับกระเปาะเศรษฐกิจในภูมิภาค
การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ระยะที่ 1	1. ดำเนินการก่อสร้างตามกรอบวงเงินงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด 2. บริหารจัดการสวนสัตว์แห่งใหม่อย่างมีมาตรฐานในระดับสากล 3. กำกับ ดูแล และติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4. การสร้างการรับรู้/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

9.4 ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรับ มีจำนวน 1 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
การปรับปรุงและ พัฒนาการจัดการ โดยใช้ระบบดิจิทัล	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการองค์กร อย่างโปร่งใส ด้วยระบบ ดิจิทัล	การบริหารจัดการองค์กร ดิจิทัล	1. พัฒนาการบริหารจัดการ องค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล 2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านดิจิทัลครอบคลุม ทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง การจัดการ องค์ความรู้ นวัตกรรม และ ระบบดิจิทัล เพื่อความยั่งยืน ขององค์กร 4. การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิด ความยั่งยืนและทันสมัย

10. แผนงานโครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ อสส. พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1	ST1 การเสริมความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย					
เป้าประสงค์	ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย					
วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	SO1 ความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์					
กลยุทธ์	1.1 ขยายความเข้มแข็งด้านอนุรักษ์วิจัย ด้วยการใช้และพัฒนาระบบฐานข้อมูลสัตว์และอนุรักษ์วิจัย 1.2 เสริมขีดความสามารถในการอนุรักษ์วิจัย ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 1.3 จัดทำระบบการจัดการสวัสดิภาพสัตว์ด้วยนวัตกรรม 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการการอนุรักษ์สัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย 1.5 สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ					
โครงการหลัก	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์					
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 1.1 จำนวนชนิดพันธุ์สัตว์ที่ได้รับการอนุรักษ์และขยายพันธุ์					ผู้รับผิดชอบ
	2566	2567	2568	2569	2570	
	36	36	36	36	36	ชนิด
	ตัวชี้วัดที่ 1.2 จำนวนงานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์/เผยแพร่ในระดับชาติ และนานาชาติ					- รอง ผอ.อสส. สายอนุรักษ์และวิจัย - สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
	6	6	6	6	6	เรื่อง
	ตัวชี้วัดที่ 1.3 จำนวนสวนสัตว์ที่รักษามาตรฐาน WAZA					
	6	6	6	6	6	แห่ง

ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 1.4 จำนวนชนิดพันธุ์สัตว์ที่ปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ					ผู้รับผิดชอบ	
	2566	2567	2568	2569	2570		หน่วยนับ
	1	1	1	1	1	ชนิด	
	ตัวชี้วัดที่ 1.5 จำนวนชนิดพันธุ์สัตว์ที่เตรียมการปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ						
	3	3	3	3	3		ชนิด
	ตัวชี้วัดที่ 1.6 จำนวนเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ						
	5	5	5	5	5		ราย

ยุทธศาสตร์ที่ 2	ST2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน						
เป้าประสงค์	เสริมสร้างกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อนใจอย่างยั่งยืน						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO2 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน						
กลยุทธ์	2.1 พัฒนาและบริหารความคุ้มค่าทางกายภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมภายในสวนสัตว์ทุกแห่ง 2.2 พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อนใจที่มีมาตรฐาน 2.3 สร้างและพัฒนากิจกรรมสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่						
โครงการหลัก	การส่งเสริมและสนับสนุนบริหารจัดการกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ให้มีมาตรฐาน						
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 2.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)						ผู้รับผิดชอบ
	2566	2567	2568	2569	2570	หน่วยนับ	
	5	5	5	5	5	ระดับ	- รอง ผอ.ออส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ - สำนักพัฒนากายภาพและจัดการสิ่งแวดล้อม - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
	ตัวชี้วัดที่ 2.2 จำนวนประชาชนที่เข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์						
	2,826,070	2,910,852	2,998,178	3,088,123	3,180,767	คน	
	ตัวชี้วัดที่ 2.3 ความพึงพอใจในการมาเที่ยวชมสวนสัตว์ของประชาชน						
	90	90	90	90	90	ร้อยละ	
	ตัวชี้วัดที่ 2.4 จำนวนกิจกรรมบริการที่สร้างสรรค์มีมาตรฐาน						
	7	7	7	7	7	กิจกรรม	

ยุทธศาสตร์ที่ 3	ST3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ						
เป้าประสงค์	สร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO3 ประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์						
กลยุทธ์	3.1 พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ด้วยงานอนุรักษ์วิจัย 3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้สัตว์ในทุกรูปแบบ 3.3 ให้บริการกลุ่มเป้าหมายด้านการเรียนรู้ และการอนุรักษ์สัตว์						
โครงการหลัก	ส่งเสริมประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์					ผู้รับผิดชอบ	
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 3.1 ความตระหนักและการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้						
	2566	2567	2568	2569	2570	หน่วยนับ	
	95	95	95	95	95	ร้อยละ	- รอง ผอ.ออสส. สายอนุรักษ์และวิจัย - สถาบันจัดการสวนสัตว์ - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
	ตัวชี้วัดที่ 3.2 สื่อการเรียนรู้สร้างสรรค์ที่เผยแพร่ทางออนไลน์						
	5	5	5	5	5	เรื่อง	
	ตัวชี้วัดที่ 3.3 จำนวนผู้มาใช้บริการองค์ความรู้ด้านสัตว์และธรรมชาติแบบออนไซต์และออนไลน์						
300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	คน		

ยุทธศาสตร์ที่ 4	ST4 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร						
เป้าประสงค์	เพิ่มรายได้ทางธุรกิจและสร้างความแข็งแกร่งกับพันธมิตรสู่การเติบโตทางธุรกิจของสวนสัตว์อย่างยั่งยืน						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO4 สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน						
กลยุทธ์	4.1 สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สิน ด้วยอัตลักษณ์ และงานด้านอนุรักษ์ วิจัย ขององค์กร 4.2 ส่งเสริมการขายด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ใหม่ ๆ 4.3 บูรณาการกิจกรรมทางการตลาดด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่งและการต่อยอดทางธุรกิจ 4.4 เพิ่มและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเชื่อมโยงกับระบียงเศรษฐกิจในภูมิภาค						
โครงการหลัก	ส่งเสริมการสร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตร						ผู้รับผิดชอบ
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 4.1 จำนวนรายได้จากการดำเนินงานของ อสส.						
	2566	2567	2568	2569	2570	หน่วยนับ	
	420	430	440	450	460	ล้านบาท	
	ตัวชี้วัดที่ 4.2 จำนวนสินค้าและบริการที่ได้รับการพัฒนา						
	5	5	5	5	5	ชนิด	
	ตัวชี้วัดที่ 4.3 จำนวนกิจกรรมทางการตลาดด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์และต่อยอดทางธุรกิจ						
	6	6	6	6	6	กิจกรรม	
	ตัวชี้วัดที่ 4.4 จำนวนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ (ราย)						
	30	30	30	30	30	ราย	
- รอง ผอ.อสส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ - สำนักพัฒนาธุรกิจ - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ							

ยุทธศาสตร์ที่ 5	ST5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล						
เป้าประสงค์	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล						
กลยุทธ์	5.1 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล 5.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลครอบคลุมทุกระบวนงานอย่างต่อเนื่อง 5.3 สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม และระบบดิจิทัล เพื่อความยั่งยืนขององค์กร 5.4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความยั่งยืนและทันสมัย						
โครงการหลัก	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล						ผู้รับผิดชอบ
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 5.1 จำนวนองค์ความรู้ KM ที่นำมาพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร						
	2566	2567	2568	2569	2570	หน่วยนับ	
	4	4	4	4	4	เรื่อง	
	ตัวชี้วัดที่ 5.2 จำนวนนวัตกรรมที่นำมาพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร						
	1	1	1	1	1	เรื่อง	
	ตัวชี้วัดที่ 5.3 จำนวนเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร						
	1	1	1	1	1	ระบบ	
	ตัวชี้วัดที่ 5.4 ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ได้รับการยกระดับ						
	80	80	80	80	80	ร้อยละ	

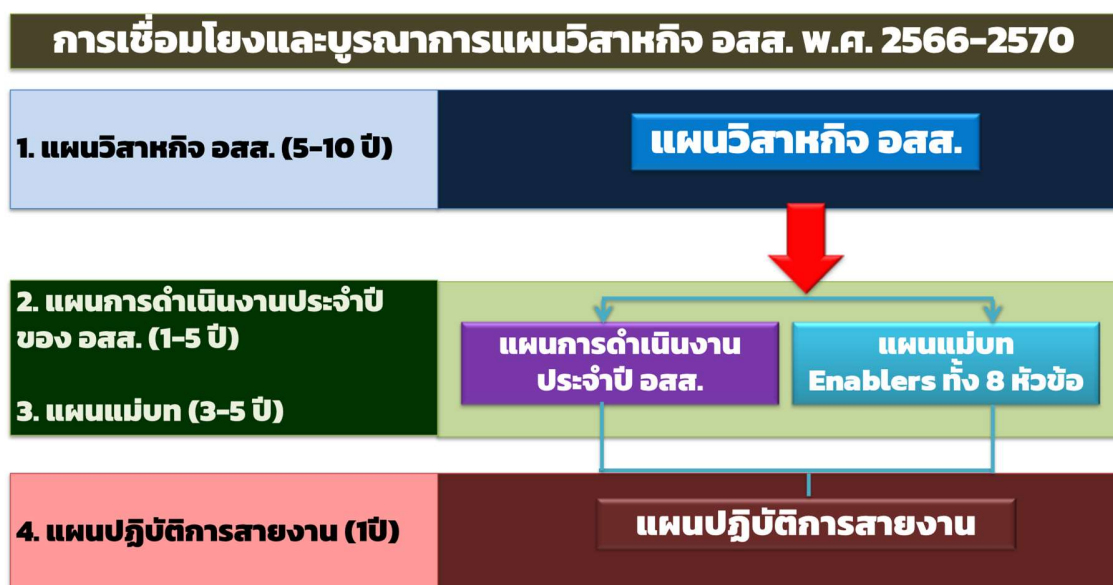
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 5.5 ความสำเร็จของการดำเนินงาน Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ						ผู้รับผิดชอบ
	2566	2567	2568	2569	2570	หน่วยนับ	
	3	3	3	3	3	ระดับ	
	ตัวชี้วัดที่ 5.6 ความสำเร็จของการดำเนินงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)						
	90	90	90	90	90	คะแนน	

ยุทธศาสตร์ที่ 6	ST6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่						
เป้าประสงค์	ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1						
กลยุทธ์	6.1 ดำเนินการก่อสร้างตามกรอบวงเงินงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด 6.2 บริหารจัดการ สวนสัตว์แห่งใหม่ อย่างมีมาตรฐานในระดับสากล 6.3 กำกับ ดูแล และติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6.4 การสร้างการรับรู้/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ						
โครงการหลัก	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1						ผู้รับผิดชอบ
ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดที่ 6.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่						
	2566	2567	2568	2569	2570	หน่วยนับ	
	80	80	80	80	80	ร้อยละ	- ผอ.อสส. - รอง ผอ.อสส. สายปฏิบัติการและ พัฒนาธุรกิจ - สำนักพัฒนากายภาพและ จัดการสิ่งแวดล้อม

11. การเชื่อมโยงแผนของ อสส.

ปัจจุบัน อสส. มีการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งลำดับชั้นของแผนเป็น 4 ระดับ ได้แก่

- แผนระดับองค์กร (Corporate Plan) หรือ แผนวิสาหกิจ (Strategic Plan) เป็นแผนที่กำหนดแนวทางและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
- แผนตามภาระหน้าที่ (Functional Plan) หรือ แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนระยะยาวตามภาระหน้าที่ของสายงาน
- แผนการดำเนินงานประจำปีของ อสส. เป็นแผนประจำปีขององค์กรที่ระบุรายละเอียดของกิจกรรม เป้าหมาย และงบประมาณที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ
- แผนปฏิบัติการประจำปีสายงานเป็นแผนระดับสายงานที่ระบุรายละเอียดและกิจกรรมเป้าหมาย และงบประมาณที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ



แผนวิสาหกิจ (Strategic Plan) เป็นแผนที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตถูกกำหนดขึ้นจากทิศทางองค์กรในภาพรวมโดยผู้บริหารระดับสูง มุ่งเน้นอนาคตในภาพรวมอย่างกว้างๆ เป็นการรวมความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Demands) และทรัพยากรภายใน (Internal Resources) แผนวิสาหกิจจะมุ่งถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ใน 5-10 ปี โดยครอบคลุม 3 เรื่อง ที่สำคัญ ได้แก่

- องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด (Directional Strategy) ระหว่างการเติบโต (Growth) การอยู่กับที่ (Stability) หรือการหดตัว (Retrenchment)

- องค์กรจะจัดสรรทรัพยากรลงไปหน่วยธุรกิจต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร (Portfolio Strategy) เมื่อองค์กรมีการเติบโตขึ้น ก็อาจจะพัฒนาตนเองจาก Single Mission Company ไปเป็น Multiple Mission Company กล่าวคือ กลายเป็นองค์กรที่มีมากกว่าหนึ่งหน่วยธุรกิจ

- องค์กรจะช่วยเหลือเกื้อกูลหน่วยธุรกิจ ตลอดจนให้หน่วยธุรกิจและผลิตภัณฑ์เกื้อกูลกันอย่างไร (Parenting Strategy) ในลักษณะของการประสานงานกัน การถ่ายโอนทรัพยากรให้กันและกัน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่

แผนการดำเนินงานประจำปีของ อสส. (Action Plan) ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ในระดับปฏิบัติการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีกรอบระยะเวลา 1- 5 ปี หรือมากกว่านั้น

แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนตามภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน โดยระดับสายงาน/ฝ่ายต่างๆ จะต้องวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ตัวอย่างแผนแม่บท ของ อสส. เช่น แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม แผนแม่บทพัฒนาดิจิทัล แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น

แผนปฏิบัติการสายงาน ถูกกำหนดโดยผู้บริหารของสายงานและผู้เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ โดยมีการจัดทำและทบทวนแผนฯ ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และแผนการดำเนินงาน อสส. ประจำปี

การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ อสส. และแผนแม่บท การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ อสส. และแผนแม่บท มีขั้นตอนดังนี้

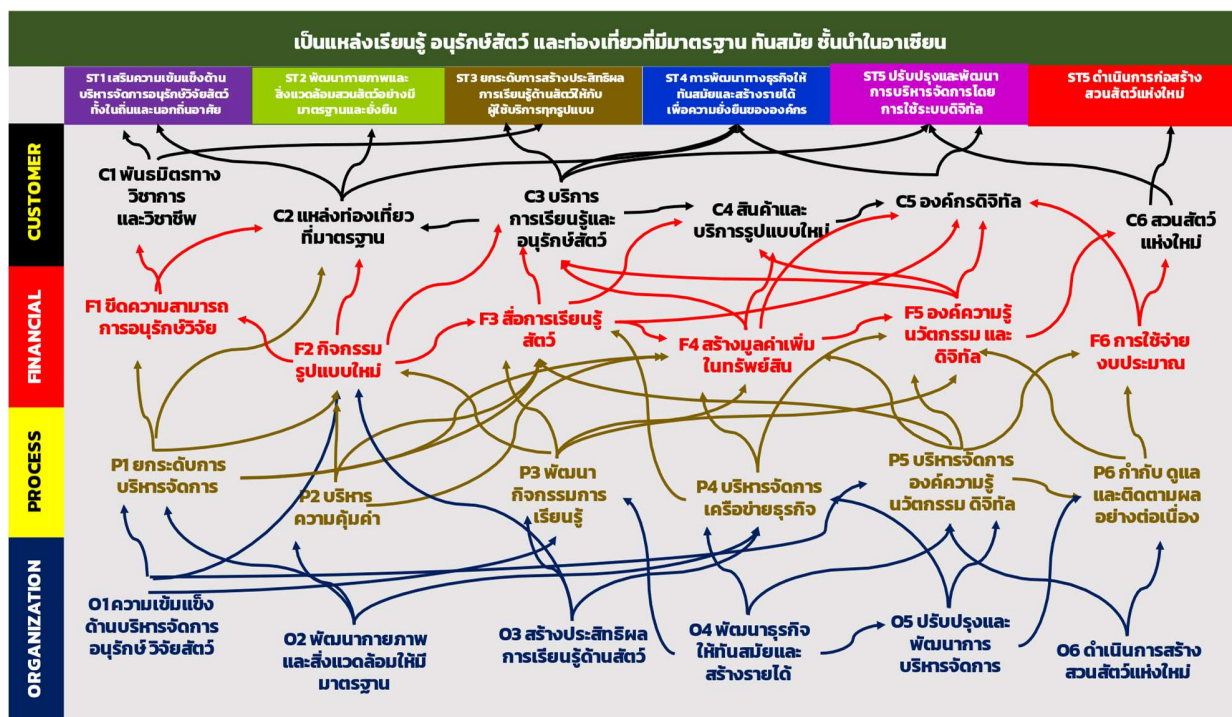
1. คณะกรรมการ อสส. เห็นชอบแผนวิสาหกิจ อสส. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ อสส.
2. จัดประชุมชี้แจงถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ อสส. และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้ทุกสายงานรับทราบเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการของสายงาน
3. แจกเวียนให้ทุกสายงาน ทบทวน/จัดทำแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการของสายงานให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อสส. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ อสส.
4. ดำเนินการรวบรวม ตรวจสอบแผนแม่บทจากทุกสายงาน และนำมาจัดทำเป็นร่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ อสส. และแผนแม่บท
5. นำร่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ อสส. และแผนแม่บท ผสมรวมกับร่างแผนวิสาหกิจ อสส. (เล่มที่จะใช้ในปีถัดไป) โดยอยู่ในส่วนภาคผนวก
6. นำเสนอร่างแผนวิสาหกิจ อสส. ต่อผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการ อสส. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามลำดับ

ตารางความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Planning และ Enabler อื่นๆ

SP	CG	CSR	SM	CM	DT	HCM	KM	INNO
SWOT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SA/SC/CC	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vision	-	-	-	-	✓	✓	✓ เฉพาะด้าน KM	-
Strategic Positioning	✓ ทิศทางระยะยาว	✓ ทิศทางระยะยาว	-	-	✓	✓	-	✓
SO/Goals	✓ ผลผลิต/ผลลัพธ์	✓ ผลผลิต/ผลลัพธ์	✓	✓	✓	✓ ผลผลิต/ผลลัพธ์	✓ ผลผลิต/ผลลัพธ์	✓ ผลผลิต/ผลลัพธ์
Strategy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tactics					✓	✓		

12. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ อสส. ที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่การขยายผล เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่ตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) 5 มุมมอง ประกอบด้วย



อสส. มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และมีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์จากการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การวัดความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับวิสัยทัศน์ของ อสส.

ตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์

รหัส	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด
มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer & Stakeholder)			
C1	พันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ	จำนวนเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ	ราย
C2	แหล่งท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน	จำนวนกิจกรรมบริการที่สร้างสรรค์มีมาตรฐาน	กิจกรรม
C3	บริการการเรียนรู้และอนุรักษ์สัตว์	- จำนวนผู้มาใช้บริการองค์ความรู้ด้านสัตว์และธรรมชาติ - ชนิดพันธุ์สัตว์ที่ได้รับการอนุรักษ์และขยายพันธุ์	คน ชนิด
C4	สินค้าและบริการรูปแบบใหม่	สินค้าและบริการที่ได้รับการพัฒนา	ชนิด
C5	องค์กรดิจิทัล	ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการ	ร้อยละ
C6	สวนสัตว์แห่งใหม่	ความสำเร็จของการดำเนินงานก่อสร้างตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ
มิติด้านการเงิน (Financial)			
F1	ขีดความสามารถการอนุรักษ์วิจัย	การสร้างรายได้จากงานอนุรักษ์ วิจัย	ล้านบาท
F2	กิจกรรมรูปแบบใหม่	จำนวนกิจกรรมบริการรูปแบบใหม่	กิจกรรม
F3	สื่อการเรียนรู้สัตว์	สื่อการเรียนรู้สร้างสรรค์ที่เผยแพร่ทางออนไลน์	ชนิด
F4	สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สิน	รายได้จากการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์	ล้านบาท
F5	องค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล	การสร้างรายได้จากองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล	ล้านบาท
F6	การใช้จ่ายงบประมาณ	ความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณดำเนินการ	ร้อยละ
มิติด้านกระบวนการ (Process)			
P1	ยกระดับการบริหารจัดการ	- องค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัลที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ - การดำเนินงานตาม Core Business Enablers	เรื่อง ระดับ
P2	บริหารความคุ้มค่า	ความสำเร็จของการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงานโครงการ	ร้อยละ
P3	พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้	ความตระหนักและการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้	ร้อยละ
P4	บริหารจัดการเครือข่ายธุรกิจ	จำนวนเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ	ราย
P5	บริหารจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม ดิจิทัล	องค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล ที่นำมาต่อยอดและใช้ประโยชน์	เรื่อง
P6	กำกับดูแล และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	ความสำเร็จของการรายงานผลการดำเนินงาน	ร้อยละ

รหัส	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด
มิติด้านการบริหารจัดการ (Organization Management)			
O1	ความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์	- สวนสัตว์แต่ละแห่งรักษามาตรฐาน WAZA - งานวิจัยตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติ - ชนิดพันธุ์สัตว์ที่เตรียมความพร้อมและปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ	แห่ง เรื่อง ชนิด
O2	พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมให้มี มาตรฐาน	- จำนวนประชาชนที่เข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์ - ความพึงพอใจในการมาเที่ยวชมสวนสัตว์ของประชาชน	คน ร้อยละ
O3	สร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์	นักเรียนที่เข้าเที่ยวชมสวนสัตว์ผ่านการประเมินผลการเรียนรู้ไม่ต่ำกว่าร้อยละที่กำหนดไว้	ร้อยละ
O4	พัฒนาธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้	สินค้า/บริการรูปแบบใหม่	ชนิด
O5	ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ	ระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการองค์กรเชื่อมโยงกันได้	ระบบ
O6	ดำเนินการสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ตามกรอบวงเงินงบประมาณ	ร้อยละ

13. ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ข้อตกลงระดับให้บริการ (SLA)	ผู้รับผิดชอบ
SO1 ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัย สัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	- การจัดทำบัญชีสัตว์ - บริการด้านสุขภาพสัตว์ - แผนการแลกเปลี่ยนนักวิจัย - แผนการยกระดับ อสส. ให้เป็นสวนสัตว์ชั้นนำในอาเซียน - จัดทำราคากลางสัตว์ - โครงการอุปถัมภ์สัตว์	- รอง ผอ.อสส. สายอนุรักษ์และวิจัย - สอว. - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
SO2 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน	- การพัฒนาการบริการภายใต้วิถีใหม่ - บริการผู้เยี่ยมชม - พัฒนาพื้นที่ภายในสวนสัตว์รองรับการบริการประชาชนภายใต้สถานการณ์โควิด 19 - บริหารความคุ้มค่าทางกายภาพ	- รอง ผอ.อสส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ - สพส. - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
SO3 ประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์	- สื่อเรียนรู้ออนไลน์ - ให้บริการองค์ความรู้ - Virtual Zoo - การสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ตลอดชีวิตในแหล่งเรียนรู้ - KM Online - กิจกรรมเรียนรู้และการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่	- รอง ผอ.อสส. สายอนุรักษ์และวิจัย - สบจ./สอว./สสส. - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
SO4 สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน	- มาตรการเพิ่มรายได้ +ลดค่าใช้จ่าย - การจัดตั้งบริษัทจำกัด - รูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ - การจัดตั้งกองทุนหมี่แพนด้า	- รอง ผอ.อสส. สายบริหาร/สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ - สพธ./สสส. - สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ

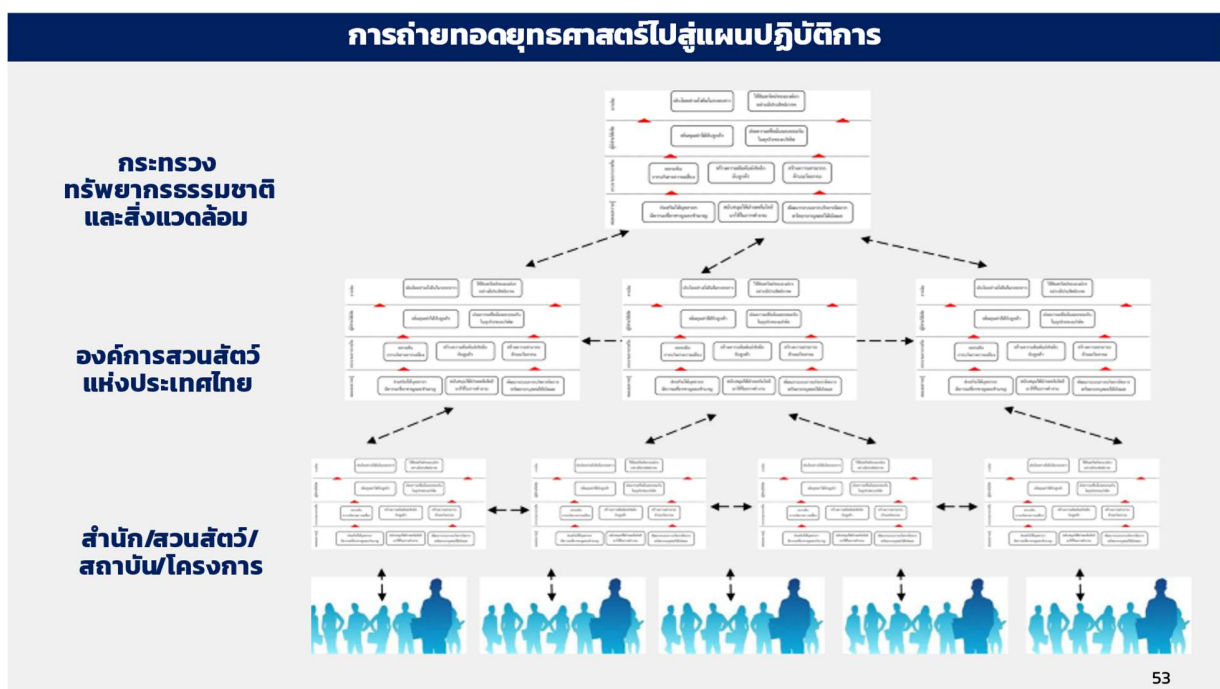
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ข้อตกลงระดับให้บริการ (SLA)	ผู้รับผิดชอบ
	- พัฒนาสินค้า/บริการทางออนไลน์ - การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - หลักเกณฑ์และมาตรการเยียวยาผู้ประกอบการ - การจำหน่ายบัตรออนไลน์และดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง	
SO5 การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล	- ปรับปรุงระเบียบ/ข้อบังคับ - การสรรหา คัดเลือก ผู้บริหาร - ปรับปรุง PA - การจัดทำงบประมาณ - การขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัล - ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ CG	- รอง ผอ.ออสส. สายบริหาร - สกม./สบท./สбы./สสส./สลอ.
SO6 การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1	- ก่อสร้างตามกรอบวงเงินงบประมาณ - การติดตามและรายงานผล - บริหารจัดการตามมาตรฐานสากล - สร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	- ผอ.ออสส. - รอง ผอ.ออสส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ - สพส.

ส่วนที่ 4

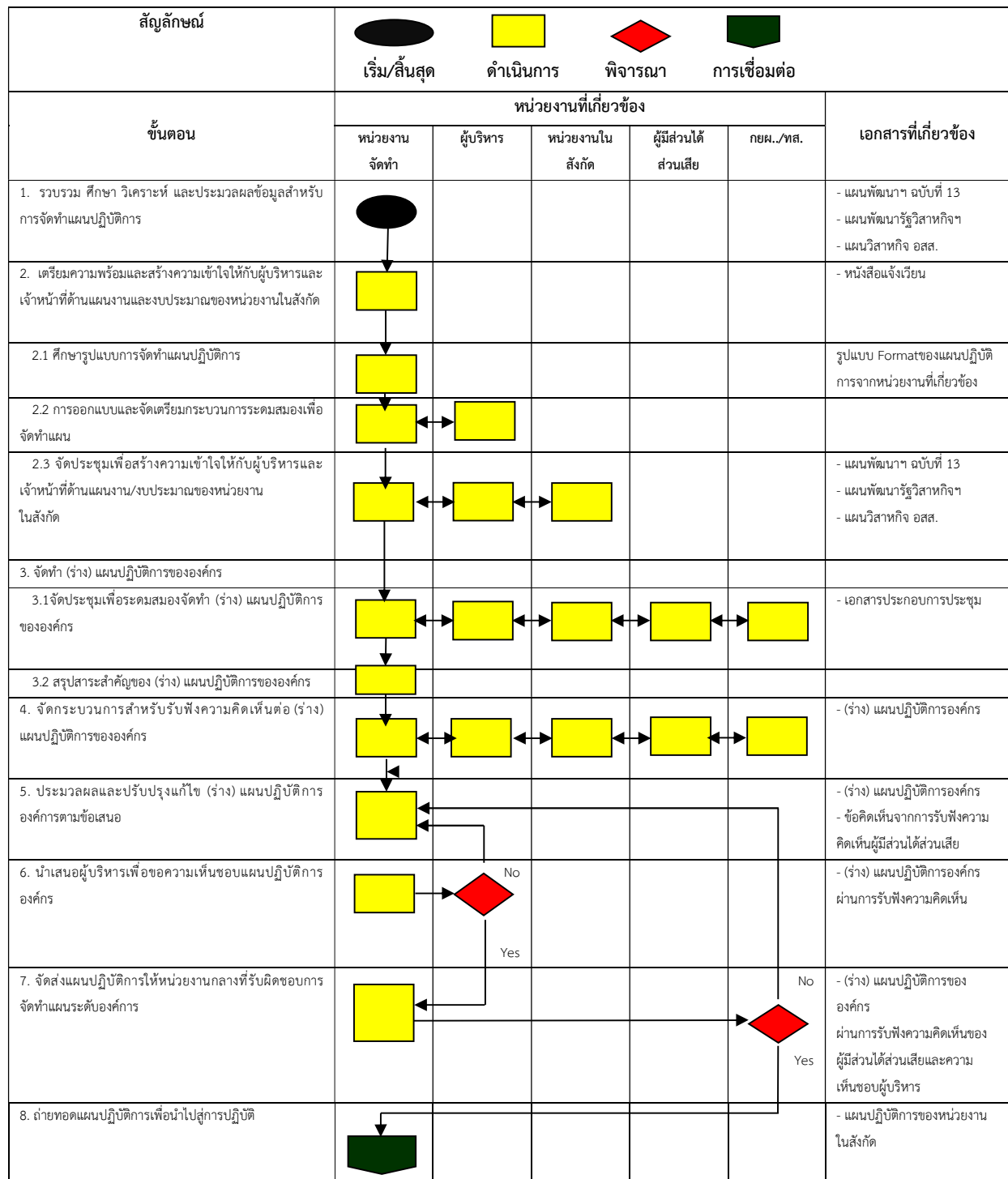
กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

แผนปฏิบัติการของ อสส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดำเนินการภายใต้แผนวิสาหกิจของ อสส. พ.ศ. 2566-2570 ตามกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ อสส. ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการอย่างครบถ้วน รวมถึงมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรงและมาตรการในการจัดการ และการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งแผนปฏิบัติการของ อสส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 นั้น ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด



1. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ อสส. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



2. การจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการของ อสส. ได้มีการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากรทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ (Action Plan Screening Criteria)

หลักเกณฑ์	คะแนน			น้ำหนัก ร้อยละ
	3	2	1	
1. ความต้องการทรัพยากร (Resource Requirement)				
1.1 การจัดหาเทคโนโลยี (Technology)	มีเทคโนโลยีพร้อมแล้ว (100%)	มีเทคโนโลยีแล้วบางส่วน (25-99%)	ต้องจัดหาเทคโนโลยีใหม่เกือบทั้งหมด ($<25\%$)	10
1.2 ความสามารถ/สมรรถนะที่มีในการดำเนินการ แผนปฏิบัติการ (Competency)	มีความพร้อมในการดำเนินการได้ทันที (100%)	มีความพร้อมในการดำเนินการได้บางส่วน (25-99%)	มีความสามารถในการดำเนินการได้เองน้อย ($<25\%$)	10
2. ความน่าสนใจของแผนปฏิบัติการ (Attractiveness)				
2.1 ความพร้อมในการประเมินความเป็นไปได้ของ แผนปฏิบัติการ	สามารถวิเคราะห์ผล ได้โดยตรง	สามารถวิเคราะห์ผล ได้โดยอ้อม	ไม่สามารถวิเคราะห์ ผลได้	10
2.2 ผลตอบแทนเชิงปริมาณของแผนปฏิบัติการ (Quantitative Returns)	High (มีผลตอบแทน $>.....$ ล้านบาท)	Medium (มีผลตอบแทน $.....$ ล้านบาท)	Low (มีผลตอบแทน $<.....$ ล้านบาท)	30
2.3 ผลตอบแทนเชิงคุณภาพของแผนปฏิบัติการ (Qualitative Benefits)	High (สอดคล้องกับ SO หรือ ยุทธศาสตร์ องค์กร)	Medium (สอดคล้องกับ กลยุทธ์)	Low (สอดคล้องกับ เป้าหมายของ หน่วยงานใน สังกัด)	30

หลักเกณฑ์	คะแนน			น้ำหนัก
	3	2	1	ร้อยละ
3. การประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (Risk Assessment)				
3.1 ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (Project)	Low (มีปัจจัยเสี่ยงสูง ตัว)	Medium (มีปัจจัยเสี่ยงสูง ตัว)	High (มีปัจจัยเสี่ยงสูง ตัว)	10
รวม				100

โดยมีรายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมินในแต่ละข้อ ดังนี้

1. ความต้องการทรัพยากร (Resource Requirement) ประกอบด้วย

1.1 การจัดหาเทคโนโลยี (Technology) โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการนำเทคโนโลยีทั้งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันหรือมีสิทธิบัตรในการใช้งานอยู่ และสามารถจัดหาเพิ่มเติมได้เพื่อมาใช้ภายในแผนปฏิบัติการ เทียบกับจำนวนเทคโนโลยีทั้งหมดที่ต้องใช้ภายในแผนปฏิบัติการ แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 3 : เป็นเทคโนโลยีที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันและสามารถจัดหาเพิ่มเติมเพื่อมาใช้ภายในแผนปฏิบัติการได้ทั้งหมดหรือร้อยละ 100 (มีเทคโนโลยีพร้อมแล้ว 100%)

ระดับที่ 2 : เป็นเทคโนโลยีที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันและสามารถจัดหาเพิ่มเติมเพื่อมาใช้ภายในแผนปฏิบัติการได้มากกว่าร้อยละ 25 แต่ไม่ถึงร้อยละ 100 (มีเทคโนโลยีแล้วบางส่วน 25-99%)

ระดับที่ 1 : เป็นเทคโนโลยีที่องค์กรต้องจัดหาใหม่เกือบทั้งหมดเพื่อมาใช้ภายในแผนปฏิบัติการ โดยเป็นเทคโนโลยีที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันและสามารถจัดหาเพิ่มเติมเพื่อมาใช้ภายในแผนปฏิบัติการได้น้อยกว่าร้อยละ 25 (ต้องจัดหาเทคโนโลยีใหม่เกือบทั้งหมด <25%)

1.2 ความสามารถ/สมรรถนะที่มีในการดำเนินการแผนปฏิบัติการ (Competency) โดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและทักษะที่จำเป็นของคณะทำงานของแผนปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 3 : คณะทำงานมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นครอบคลุมครบทุกด้านในการดำเนินงานแผนปฏิบัติการร้อยละ 100 (ความพร้อมในการดำเนินการได้ทันที 100%)

ระดับที่ 2 : คณะทำงานมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นครอบคลุมครบการดำเนินงานแผนปฏิบัติการได้เป็นบางส่วน โดยมากกว่าร้อยละ 25 แต่ไม่ถึงร้อยละ 100 (มีความพร้อมในการดำเนินการได้บางส่วน 25-99%)

ระดับที่ 1 : คณะทำงานมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นครอบคลุมครบการดำเนินงานแผนปฏิบัติการได้น้อย โดยมีทักษะและความสามารถในการดำเนินงานแผนปฏิบัติการได้เองน้อยกว่าร้อยละ 25 (มีความสามารถในการดำเนินการได้เองน้อย <25%)

2. ความน่าสนใจของแผนปฏิบัติการ (Attractiveness) ประกอบด้วย

2.1 ความพร้อมในการประเมินความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากผลการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 3 : สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากผลการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการได้โดยตรง โดยมีมูลค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท (สามารถวิเคราะห์ผลได้โดยตรง)

ระดับที่ 2 : สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนจากผลการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการในรูปตัวเงินได้โดยอ้อม (สามารถวิเคราะห์ผลได้โดยอ้อม)

ระดับที่ 1 : ไม่สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนจากผลการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการในรูปตัวเงินได้ (ไม่สามารถวิเคราะห์ผลได้)

2.2 ผลตอบแทนเชิงปริมาณของแผนปฏิบัติการ (Quantitative Returns) โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์หาผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 3 : สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการได้โดยมีมูลค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท (High – มีผลตอบแทน $\geq$ ล้านบาท)

ระดับที่ 2 : สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการได้โดยมีมูลค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 5 ล้านบาท แต่ไม่ถึง 10 ล้านบาท (Medium – มีผลตอบแทน ล้านบาท)

ระดับที่ 1 : สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากการปรับปรุงของแผนปฏิบัติการได้โดยมีมูลค่าน้อยกว่า 5 ล้านบาท (Low – มีผลตอบแทน $<$ ล้านบาท)

2.3 ผลตอบแทนเชิงคุณภาพของแผนปฏิบัติการ (Qualitative Benefits) โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 3 : วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) หรือยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (High - สอดคล้องกับ SO หรือยุทธศาสตร์องค์กร)

ระดับที่ 2 : วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Medium - สอดคล้องกับกลยุทธ์)

ระดับที่ 1 : วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานในสังกัด (Low - สอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่าย)

3. การประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (Risk Assessment) ประกอบด้วย

3.1 ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (Project Risk) โดยพิจารณาจากจำนวนปัจจัยเสี่ยงในระดับสูง (Impact $\geq$ ระดับ 2 และ Likelihood $\geq$ ระดับ 2) ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลให้แผนปฏิบัติการต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 3 : โครงการมีปัจจัยเสี่ยงในระดับสูงจำนวน 1 ปัจจัย หรือไม่มีเลย (Low - มีปัจจัยเสี่ยงสูง 1 ตัว หรือไม่มี)

ระดับที่ 2 : โครงการมีปัจจัยเสี่ยงในระดับสูงจำนวน 2 ปัจจัย (Medium - มีปัจจัยเสี่ยงสูง ตัว)

ระดับที่ 1 : โครงการมีปัจจัยเสี่ยงในระดับสูงอย่างน้อย 3 ปัจจัย (High - มีปัจจัยเสี่ยงสูง ตัว)

ส่วนที่ 5

ภาพรวมแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 กับความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	1. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดอย่างยั่งยืน 4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์			
ยุทธศาสตร์ที่ 1	การเสริมความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์			
เป้าประสงค์	ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย			
กลยุทธ์	1.1 ขยายความเข้มแข็งด้านอนุรักษ์วิจัย ด้วยการใช้และพัฒนาฐานข้อมูลสัตว์และอนุรักษ์วิจัย 1.2 เสริมขีดความสามารถในการอนุรักษ์วิจัย ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 1.3 จัดทำระบบการจัดการสวัสดิภาพสัตว์ด้วยนวัตกรรม 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการการอนุรักษ์สัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย 1.5 สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	การอนุรักษ์และเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายาก			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	1. สัตว์ป่าหายากและสัตว์ป่าสำคัญของ อสส. ที่มีการระบุสถานภาพด้านการอนุรักษ์ ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ได้รับการจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักสวัสดิภาพสัตว์ มีโครงการอนุรักษ์/เพาะขยายพันธุ์/วิจัยรองรับอย่างเป็นรูปธรรม 2. มีคณะทำงานและกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการ เพื่อติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 3. มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้แก่สาธารณชนและหน่วยงานภายนอกได้รับทราบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดด้านการอนุรักษ์ในอนาคต			
งบประมาณ (บาท)	4,320,000			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	1,375,000	935,000	1,285,000	725,000

ระยะเวลาดำเนินการ	ตุลาคม 2565 – กันยายน 2566
ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.ออสส. สายอนุรักษ์และวิจัย 2. สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ 3. สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
ยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	2. การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน			
ยุทธศาสตร์ที่	การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน			
เป้าประสงค์	เสริมสร้างกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อนใจอย่างยั่งยืน			
กลยุทธ์	2.1 พัฒนาและบริหารความคุ้มค่าทางกายภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมภายในสวนสัตว์ทุกแห่ง 2.2 พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อนใจที่มีมาตรฐาน 2.3 สร้างและพัฒนากิจกรรมสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ 1 ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากปีฐานร้อยละ 0.3 ระดับ 2 ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากปีฐานร้อยละ 0.6 ระดับ 3 ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากปีฐานร้อยละ 0.9 ระดับ 4 ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากปีฐานร้อยละ 1.2 ระดับ 5 ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากปีฐานร้อยละ 1.5			
งบประมาณ (บาท)	ไม่ได้ใช้งบประมาณเนื่องจากมี MOU ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในปี พ.ศ. 2566			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	-	-	-	-
ระยะเวลาดำเนินการ	ตุลาคม 2565 – กันยายน 2566			

ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.อสส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ 2. สำนักพัฒนากายภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม 3. สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ
ยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	3. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ 4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ 5. การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย			
ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ			
วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์			
เป้าประสงค์	สร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชน และผู้เข้าชมสวนสัตว์ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม			
กลยุทธ์	3.1 พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ด้วยงานอนุรักษ์วิจัย 3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้สัตว์ในทุกรูปแบบ 3.3 ให้บริการกลุ่ม เป้าหมายด้านการเรียนรู้ และการอนุรักษ์สัตว์			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	การประเมินมาตรฐานแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประเภทสวนสัตว์			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	จำนวนสวนสัตว์ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประเภทสวนสัตว์			
งบประมาณ (บาท)	250,000			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	50,000	50,000	50,000	100,000
ระยะเวลาดำเนินการ	ตุลาคม 2565 – กันยายน 2566			
ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.อสส. สายอนุรักษ์และวิจัย 2. สถาบันจัดการสวนสัตว์ 3. สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ 4. สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ			
ยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล			

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ 5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย			
ยุทธศาสตร์ที่ 4	การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน			
เป้าประสงค์	เพิ่มรายได้ทางธุรกิจและสร้างความแข็งแกร่งกับพันธมิตรสู่การเติบโตทางธุรกิจของสวนสัตว์อย่างยั่งยืน			
กลยุทธ์	4.1 สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สิน ด้วยอัตลักษณ์ และงานด้านอนุรักษ์ วิจัย ขององค์กร 4.2 ส่งเสริมการขายด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ 4.3 บูรณาการกิจกรรมทางการตลาดด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ 4.4 เพิ่มและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเชื่อมโยงกับกระเปาะเศรษฐกิจในภูมิภาค			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ความสำเร็จของการสร้างอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามแผนที่กำหนดไว้			
งบประมาณ (บาท)	200,000			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	50,000	50,000	50,000	50,000
ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.ออส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ 2. สำนักพัฒนาธุรกิจ 3. สวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ			
ยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยการใช้ระบบดิจิทัล			

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย			
ยุทธศาสตร์ที่ 5	การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การบริหารจัดการองค์การดิจิทัล			
เป้าประสงค์	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล			
กลยุทธ์	5.1 พัฒนาการบริหารจัดการองค์การด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล 5.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลครอบคลุมทุกกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง 5.3 สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม และระบบดิจิทัลเพื่อความยั่งยืนขององค์กร 5.4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความยั่งยืนและทันสมัย			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	F1 การพัฒนาจัดทำแพลตฟอร์มสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับสัตว์ป่าในรูปแบบดิจิทัลให้กับประชาชนไทย (Wildlife Immersive Experience & Education Platform)			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ความสำเร็จของการพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับสัตว์ป่าในรูปแบบดิจิทัลให้กับประชาชนไทย (Wildlife Immersive Experience & Education Platform)			
งบประมาณ (บาท)	10,359,600			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	3,107,880	-	4,143,840	3,107,880
ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.ออส. สายบริหาร 2. รอง ผอ.ออส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ 3. สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อธุรกิจและการตลาด			
ยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่			

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย			
ยุทธศาสตร์ที่ 5	การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล			
วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	การบริหารจัดการองค์การดิจิทัล			
เป้าประสงค์	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล			
กลยุทธ์	5.1 พัฒนาการบริหารจัดการองค์การด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล 5.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลครอบคลุมทุกระบวนงานอย่างต่อเนื่อง 5.3 สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม และระบบดิจิทัล เพื่อความยั่งยืนขององค์กร 5.4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความยั่งยืนและทันสมัย			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	F2 การบำรุงรักษาระบบจำหน่ายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ (สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์ขอนแก่น)			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ความสำเร็จของการบำรุง ดูแลรักษา และตรวจสอบ เพื่อรองรับการบริการแก่ประชาชน			
งบประมาณ (บาท)	925,200			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	231,300	231,300	231,300	231,300
ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.ออส. สายบริหาร 2. รอง ผอ.ออส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ 3. สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อธุรกิจและการตลาด			
ยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ให้บริการทุรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่			

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”			
พันธกิจที่	5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย			
ยุทธศาสตร์ที่ 5	การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การบริหารจัดการองค์การดิจิทัล			
เป้าประสงค์	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล			
กลยุทธ์	5.1 พัฒนาการบริหารจัดการองค์การด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล 5.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลครอบคลุมทุกกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง 5.3 สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม และระบบดิจิทัล เพื่อความยั่งยืนขององค์กร 5.4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความยั่งยืนและทันสมัย			
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ระยะที่ 2			
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ความสำเร็จของการปรับปรุงระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ระยะที่ 2			
งบประมาณ (บาท)	2,000,000			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	-	600,000	-	1,400,000
ผู้รับผิดชอบ	1. รอง ผอ.ออส. สายบริหาร 2. รอง ผอ.ออส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ 3. สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อธุรกิจและการตลาด			
ยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์สัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่			

วิสัยทัศน์	“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน”
พันธกิจที่	1. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดอย่างยั่งยืน 2. การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน 3. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ 4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ 5. การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย
ยุทธศาสตร์ที่ 6	การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1
เป้าประสงค์	ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้
กลยุทธ์	6.1 ดำเนินการก่อสร้างตามกรอบวงเงินประมาณและระยะเวลาที่กำหนด 6.2 บริหารจัดการสวนสัตว์แห่งใหม่อย่างมีมาตรฐานในระดับสากล 6.3 กำกับ ดูแล และติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6.4 การสร้างการรับรู้/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
โครงการสำคัญ (Flagship Project)	การก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ระยะที่ 1
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ความสำเร็จของการดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 ระดับ 1 ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จร้อยละ 20 ระดับ 2 ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จร้อยละ 40 ระดับ 3 ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จร้อยละ 60 ระดับ 4 ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จร้อยละ 80 ระดับ 5 ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จร้อยละ 100

งบประมาณ (บาท)	1,109,066,426			
	ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
	-	-	-	-
ผู้รับผิดชอบ	1. ผอ.อสส. 2. รอง ผอ.อสส. สายปฏิบัติการและพัฒนาธุรกิจ 2. สำนักพัฒนากายภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม			
ยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล			

ส่วนที่ 6

การบริหารแผนและการติดตามประเมินผล

การติดตามผลสำเร็จตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นกระบวนการสนับสนุนให้ผู้บริหารได้ติดตามความคืบหน้า และความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน รวมถึงปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน รวมถึงแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวทางการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ที่ถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางและรูปแบบ

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์กำหนดแนวทาง กรอบเวลาและรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ

2. การรายงานผลการดำเนินงาน

หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และจัดส่งให้สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ (รายไตรมาส)

3. การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินผล

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์รวบรวม วิเคราะห์ และประเมินผลสำเร็จของผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย เพื่อหาสาเหตุ ปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน นำเสนอ ผู้บริหารระดับสูง (รายไตรมาส เพื่อทราบ) และประกอบการตัดสินใจ และมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบไปปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ขั้นตอนติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

3.1 สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์นำข้อมูลแผนปฏิบัติการแจ้งเวียนให้หน่วยงานรับผิดชอบทราบและกำหนดแบบฟอร์มการรายงานฯ (รายไตรมาส)

3.2 จัดทำบันทึกแจ้งทุกหน่วยงานรับทราบการรายงานผลฯ (รายไตรมาส)

3.3 นำรายงานผลการดำเนินงานจากแบบฟอร์มการรายงานฯ (รายไตรมาส)

มาตรวจสอบ

3.4 ประมวลผล/สรุปผล นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง (รายไตรมาส - เพื่อทราบ)

ในกรณีที่หน่วยงานทบทวนแผนแล้ว มีการขอปรับแก้ไข ให้หน่วยงานทำบันทึกขอปรับเปลี่ยนแผนโดยผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารที่กำกับดูแลตามลำดับชั้น และส่งมาที่สำนักบริหารแผน ยุทธศาสตร์ เพื่อทำการบันทึกปรับแก้ไขให้ตามที่หน่วยงานแจ้ง

3.5 แจ้งเวียนแผนปฏิบัติการที่ปรับและกำหนด แบบฟอร์มการรายงานฯ (รายไตรมาส)

3.6 จัดทำบันทึกแจ้งทุกหน่วยงานรับทราบการรายงานข้อมูล (รายไตรมาส)

4. การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ

การนำผลการติดตามและประเมินผลมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ และนำมาสรุป แล้วส่งย้อนกลับหน่วยงานไปแก้ไข ปรับปรุง ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัด

ส่วนที่ 7

งบประมาณลงทุนประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2566

1. สารสำคัญของการลงทุนในปีงบประมาณ 2566 ตามกรอบแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 2

ขออนุมัติงบลงทุนในปี 2566 วงเงินดำเนินการรวม 266.4744 ล้านบาท เป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการท่องเที่ยวภายในสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่ง 1 โครงการ ได้แก่ สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์สงขลา สวนสัตว์ขอนแก่น สวนสัตว์อุบลราชธานี และคชอาณาจักร จ. สุรินทร์ เพื่อรองรับการบริการนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวชมสวนสัตว์ ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจ สำหรับประชาชนทั่วไป

ยุทธศาสตร์ที่ 6

ขออนุมัติงบลงทุนในปี 2566 วงเงินดำเนินการรวม 1,109.0665 ล้านบาท สำหรับการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี ให้เป็นสวนสัตว์ที่ทันสมัยระดับนานาชาติ เป็นแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติที่สมบูรณ์ครบถ้วนในระดับสากลทั้งการเป็นแหล่งเรียนรู้ชีวิตสัตว์ป่าทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย ระบบภูมินิเวศทางธรรมชาติที่สมบูรณ์แบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่าเพื่อศึกษาวิจัยและเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่าคืนสู่ธรรมชาติ แบ่งพื้นที่ออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

1. พื้นที่ส่วนสาธารณะ
2. พื้นที่ส่วนพาณิชย์
3. พื้นที่ส่วนป้องกันน้ำท่วม
4. พื้นที่ส่วนวิจัย
5. พื้นที่ส่วนจอดรถ
6. พื้นที่ส่วนจัดแสดงสัตว์

2. ผลที่คาดว่าจะได้รับการลงทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2	
ผลผลิต (Output)	ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายเข้ามาใช้บริการและเที่ยวชม และมีความพอใจกับการบริการที่สะดวก มีมาตรฐาน
ผลลัพธ์ (Outcome)	พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมอย่างมีมาตรฐานและยั่งยืนภายในสวนสัตว์ทุกแห่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 6	
ผลผลิต (Output)	เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ทุกกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาเที่ยวชม โดยมีการยกระดับการให้บริการประชาชน และบริหารจัดการตามมาตรฐานในระดับสากล
ผลลัพธ์ (Outcome)	แหล่งนันทนาการ เรียนรู้ทางธรรมชาติที่สมบูรณ์แบบสามารถสัมผัสได้ และพื้นที่ ในการอำนวยความสะดวก รวมทั้งส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม



ภาคผนวก

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 อสส. กับแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ทส. พ.ศ. 2565-2569

ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม		ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านปรับสมดุลภาครัฐและพัฒนาาระบบบริหารจัดการภาครัฐ	
แผนพัฒนา ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำ		หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวที่เน้น คุณภาพ และความยั่งยืน		หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ตอบโจทยประชาชน	
ประเด็นแผนแม่บท	18. การเติบโตอย่างยั่งยืน		5. การท่องเที่ยว		20. การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ	
แผนย่อยของ แผนแม่บท	แผนย่อยที่ 1 การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว		แผนย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว		แผนย่อยที่ 1 การพัฒนาบริการประชาชน	
เป้าหมาย	พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น		การท่องเที่ยวมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมดีขึ้น		งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น	
แผนปฏิรูป ประเทศ	ด้านที่ 6 ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม					
เป้าหมายการ ให้บริการ ทส.	พื้นที่สีเขียวในความรับผิดชอบต่อได้รับการบริหารจัดการ อย่างยั่งยืน		เป้าหมายได้รับการยกระดับการจัดการธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน		ผู้รับบริการด้านต่างๆ ของ ทส. ได้รับความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	
ประเด็น ยุทธศาสตร์ ทส.	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล				ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่ และนวัตกรรมใหม่	
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
ยุทธศาสตร์ อสส.	การเสริมความเข้มแข็ง ด้านการจัดการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและ นอกถิ่นอาศัย	ยกระดับการสร้าง ประสิทธิผลการเรียนรู้ ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการ ทุกรูปแบบ	การพัฒนากายภาพ และสิ่งแวดล้อม สวนสัตว์อย่างมี มาตรฐานและยั่งยืน	การดำเนินการ ก่อสร้างสวนสัตว์ แห่งใหม่	การปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารจัดการ โดยการใช้ระบบดิจิทัล	การพัฒนาทางธุรกิจให้ ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนของ องค์กร

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 อสส. กับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (สาขาทรัพยากรธรรมชาติ)						
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	2. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน			5. การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน			หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต		
กรอบภารกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ	พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ					
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
การดำเนินงานตามหมวดหมู่	สนับสนุนแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยว			สนับสนุนพัฒนากิจกรรมความรู้		
ยุทธศาสตร์ อสส.	2. การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	4. การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	6. การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	1. การเสริมความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	3. ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ	5. การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล
โครงการหลัก	การส่งเสริมและสนับสนุนบริหารจัดการกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ให้มีมาตรฐาน	ส่งเสริมการสร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตร	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์	ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล

การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

www.zoothailand.org





ขั้นตอนการระบุแผนบริหารความเสี่ยง อสส. ประจำปี 2566 (Risk Universe)

1.นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2.ความเห็นและข้อสังเกตคณะกรรมการ อสส.

3.SWOT

4.วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

5.ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic positioning)

6.KPI Score Card

7.ED Value Driver Tree

8.ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

9.Intelligent Risk

10.ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน

11.ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)

12.ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)

13.(ร่าง)บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน(PA)ปีงบประมาณ 2566

14.ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปีที่ผ่านมา

15.รายงานผลการดำเนินการควบคุมภายใน

ประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง

ประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายในฯ อสส.

ประชุมคณะกรรมการ อสส. (Board)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566

ถ่ายทอดความเสี่ยงสู่ระดับสายงานและหน่วยงาน



1.วิเคราะห์นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ข้อที่	หัวข้อ
	ภายนอก
1.	พ.ร.บ. ป่าสงวนแห่งชาติ
2.	พ.ร.บ. สงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า
3.	พ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ
4.	พ.ร.บ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ
5.	พ.ร.บ. ความหลากหลายทางชีวภาพ
6.	พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
7.	พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนอนุสัญญาไซเตส (CITES)
8.	ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดชนิดสัตว์ป่าและซากของสัตว์ป่าที่ห้ามนำเข้า หรือส่งออก ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ข้อที่	หัวข้อ
	ภายใน
1.	พ.ร.ฎ.จัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2563
2.	ระเบียบองค์การสวนสัตว์ว่าด้วยการดำเนินเชิงธุรกิจพ.ศ.2565
3.	ระเบียบองค์การสวนสัตว์ว่าด้วยการจำหน่ายบัตรเข้าชมกิจการสวนสัตว์ เพื่อส่งเสริมการตลาด พ.ศ. 2552
4.	ระเบียบองค์การสวนสัตว์ว่าด้วยการเงินและการบัญชี พ.ศ. 2565
5.	ระเบียบองค์การสวนสัตว์ว่าด้วยการจำหน่ายสัตว์ พ.ศ. 2564



2. ความเห็นและข้อสังเกตคณะกรรมการ อสส.

ข้อที่	ความเห็นและข้อสังเกตด้านความเสี่ยง
1.	องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ควรเพิ่มเติมความเสี่ยงขององค์กร เรื่องคดีความที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ และความเสี่ยงเรื่องบุคลากร ซึ่งปัจจุบันองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มีพนักงานที่เกษียณอายุราชการ ลาออก บุคลากรจึงไม่เพียงพอกับโครงสร้างใหม่
2.	คณะกรรมการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ในวาระที่ 4.1 แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2564 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เบื้องต้นก่อนการตรวจสอบงบการเงินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

3. การวิเคราะห์ SWOT ด้านความเสี่ยง ประจำปี 2566

จุดแข็ง(Strength)

- S1 เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนัก ทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย
- S2 อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการ มีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคเทียสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อน หย่อนใจได้อย่างเต็มที่
- S3 บุคลากร อสส. มีความเชี่ยวชาญด้านสัตว์ การอนุรักษ์ วิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสวนสัตว์
- S4 มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรม การเรียนรู้ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์ กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร
- S5 มีการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานในด้านต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการติดตามพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- S6 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่เกินไป ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับโอกาสต่างๆ ได้ค่อนข้างเร็ว
- S7 มี Stakeholder และเครือข่ายจำนวนมากในการสนับสนุนภารกิจ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ อสส.ได้
- S8 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้รองรับการขยายตัว ซึ่งมีการติดตาม พระราชกฤษฎีกาใหม่ ที่เกิดขึ้นและกำลังขยายตัวอีกมาก ทำให้มีส่วนของภารกิจชัดเจน และจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดกลไก การบูรณาการงานมากยิ่งขึ้น

จุดอ่อน (Weakness)

- W1 ขาดการถ่ายทอดงานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงกับบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทน บุคลากรยังมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าไม่มากพอ ขาดการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพียงพอต่อการนำมาใช้ประโยชน์
- W2 การจัดกิจกรรมการบริการต่างๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ยังไม่ดึงดูด ไม่สามารถขยายไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว
- W3 หน่วยงานไม่ได้สนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากพอ
- W4 หนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากคดียุติธรรม และรายได้ที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้จากผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.
- W5 ผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดรูปแบบใหม่ของ สคร. ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล
- W6 บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการบริการผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย ยังไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือด้านดิจิทัลไม่เพียงพอ และไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนางานตามภารกิจให้ตอบสนองต่อการบริหารจัดการองค์กร
- W7 ขาดแผนแม่บทการบริหารจัดการพื้นที่ สาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน ให้รองรับการบริการผู้เข้าชมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่มีส่วนสัตว์เกิดขึ้นใหม่ แต่โครงสร้างพื้นฐานการบริการ ความพร้อมของภูมิทัศน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการด้านอื่น ๆ ยังทรุดโทรม และมีความพร้อมไม่เพียงพอ
- W8 มีอัตลักษณ์ของแต่ละสวนสัตว์ที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ทำให้ประชาชนเกิดสับสน และมีความยุ่งยากในการประชาสัมพันธ์ อีกทั้ง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ของ อสส. ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ช่องทางการขายได้มีน้อย

โอกาส (Opportunities)

- 1 ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิถุนายน 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง
- 2 กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น
- 3 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น
- 4 ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวกลางแจ้งมากขึ้นจากการระบาดของโควิด 19 เปิดโอกาสให้แหล่งเรียนรู้กลางแจ้ง เช่น อสส. มีโอกาสให้บริการประชาชนได้ดีกว่าแหล่งเรียนรู้แบบปิด
- 5 กระแสของสังคมมีการใช้สื่อออนไลน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยม ความต้องการด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จึงเป็นที่นิยมในสังคมไทยมากขึ้น
- 6 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น และให้การสนับสนุนภารกิจดังกล่าว ส่งผลให้มีโอกาสนำเสนอ ผลงานอย่างกว้างขวางและคล่องตัวขึ้น
- 7 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจ ของ อสส. ให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศไปสู่ศักยภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น
- 8 สถานการณ์ New Normal Lifestyle การปรับตัวในสังคมยุคใหม่ และการเข้าถึง กลุ่มลูกค้าในช่องทางออนไลน์ เป็นโอกาสในการสร้างระบบการเรียนรู้ใหม่ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทำให้สามารถขยายงานได้มากขึ้น
- 9 อสส. เป็นหน่วยงานสังกัดในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีเครือข่ายการดำเนินงานร่วมกันมากในภูมิภาค ทำให้มีโอกาสบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น
- 10 มีการสนับสนุนงบประมาณบางส่วนโดยภาครัฐ ทำให้สามารถบริการความรู้ด้านสัตว์และธรรมชาติแก่ประชาชนได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย

อุปสรรค (Threats)

- T1 สถานะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากภาวะการระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบ เช่น ทำให้มีจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์ลดลงและส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อสส.
- T2 ชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิดขยายพันธุ์ได้ แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสัตว์ในระยะยาว
- T3 ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ให้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ ตามธรรมชาติและมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ
- T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) มีการประกาศกฎกระทรวงฯ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่เดินทางมาเยี่ยมชมสวนสัตว์ ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดกิจกรรมในลักษณะของ Event มีข้อจำกัดมากขึ้น
- T5 ประเทศไทยมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้/แหล่งท่องเที่ยวหลากหลายทั่วประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น
- T6 ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ/ภาวะสงคราม (รัสเซีย-ยูเครน) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ราคาสินค้าบริโภค อุปโภค น้ำมัน มีราคาแพงขึ้น
- T7 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แต่การพัฒนาทางกายภาพของ อสส. ยังไม่รองรับให้กับลูกค้ากลุ่มนี้ได้มากพอ



4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

S01 ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลสัตว์ในรูปแบบดิจิทัลได้เป็นปัจจุบัน	2.95
2	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล	2.89
3	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์นวัตกรรมทางการสืบพันธุ์สัตว์ป่าได้ตามเป้าหมาย	2.72
4	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายโอกาสการเพาะพันธุ์สัตว์ เพื่อรักษาและอนุรักษ์ไว้มีสูญพันธุ์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	2.69
5	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์ชั้นสูงโรคสัตว์ป่าแห่งชาติ ภายใต้สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายาก ได้ตามเป้าหมาย	2.67
6	ความเสี่ยงในการอนุรักษ์สัตว์ป่าในถิ่นอาศัยและเสริมสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่น	2.67
7	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลประจำตัวและเก็บตัวอย่างพันธุกรรม (DNA) และน้ำเชื้อได้ตามแผน	2.64
8	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์เนื้อเยื่อสัตว์ป่ากลางองค์การสวนสัตว์ได้ตามเป้าหมาย	2.64
9	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์จัดการประชากรสัตว์ป่าและจัดทำแผนประชากรสัตว์องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ตามเป้าหมาย	2.64

S01 ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
10	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการตามความร่วมมือหรือบันทึกตกลงได้ทันตามเป้าหมายกำหนดไว้	2.64
11	ความเสี่ยงไม่สามารถบริหารจัดการโปรแกรม Species 360	2.63
12	ความเสี่ยงในการดำเนินการด้านสถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายาก ไม่ได้ตามแผน	2.61
13	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายโอกาสรวบรวมหรือส่งเสริมการรวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้	2.61
14	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายจำนวนงานวิจัยได้ตามแผน	2.60
15	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์การจัดการโภชนาการสัตว์ป่าได้ตามเป้าหมาย	2.60
16	ความเสี่ยงในการพัฒนากระบวนการส่งเสริมสวัสดิภาพสัตว์ของสวนสัตว์ทั้ง 7 แห่ง ไม่ได้ตามเป้าหมาย	2.60
17	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำช้างคืนถิ่น โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์	2.59
18	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงโรงพยาบาลสัตว์ สวนสัตว์อุบลราชธานี ให้แล้วเสร็จตามแผน	2.59
19	ความเสี่ยงจากการปรับปรุงกรงเลี้ยงเสือลายเมฆ ไม่แล้วเสร็จตามแผน	2.59
20	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการศูนย์วิจัยพันธุศาสตร์ เพื่อการอนุรักษ์ภายใต้สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ป่าหายาก ได้ตามเป้าหมาย	2.59

S01 ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
21	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายาก ได้ตามเป้าหมาย	2.57
22	ความเสี่ยงในการพัฒนาคุณภาพชีวิตช้างแร้งร้อน โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์	2.55
23	ความเสี่ยงในการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือกับพันธมิตรทางวิชาการ	2.52
24	ความเสี่ยงในการพัฒนาระบบการเฝ้าระวังโรคและพัฒนานักกระบาดวิทยาภาคสนามด้านสัตว์ป่า	2.47
25	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายโอกาสจัดการดำเนินการสวัสดิภาพสัตว์ให้ดีขึ้น	2.44
26	ความเสี่ยงในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ WAZA, SEAZA	2.41
27	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถต่อสมาชิก WAZA และ SEAZA ได้ตามแผน	2.39
28	ความเสี่ยงในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานของ WAZA,SEAZA	2.39
29	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการด้านการวิจัยและจัดแสดงแพนด้า	2.36
30	ความเสี่ยงในการดำเนินการงานวิจัยและนวัตกรรมไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	2.32

S02 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนางานพื้นที่สวนสัตว์ทั้ง 7 แห่ง ได้ตามแผน	2.85
2	ความเสี่ยงในการจัดทำแผนแม่บทในการปรับปรุงกายภาพและสิ่งแวดล้อมไม่เป็นไปตามที่กำหนด	2.83
3	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์การสวนสัตว์ ไม่ได้ตามแผน	2.81
4	ความเสี่ยงจากการก่อสร้างส่วนจัดแสดงโคอาล่า	2.77
5	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์การสวนสัตว์ขอนแก่น ไม่ได้ตามแผน	2.77
6	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการสวนสัตว์โครงการคชอาณาจักร ไม่ได้ตามแผน	2.76
7	ความเสี่ยงจากจำนวนผู้เยี่ยมชมและพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์	2.75
8	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงส่วนจัดแสดงอาณาจักรลิงใหญ่ ได้ตามแผน	2.73
9	ความเสี่ยงจากการแสดงโชว์วิถีสัตว์ป่า	2.73
10	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถสร้างเสริมดำเนินการสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตามมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ของ WAZA และ SEAZA	2.73

S02 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
11	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงและพัฒนาส่วนจัดแสดงกรงนกใหญ่ ได้ตามแผน	2.72
12	ความเสี่ยงในการบริหารจัดการสวนสัตว์อุบลราชธานี ไม่ได้ตามแผน	2.72
13	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถก่อสร้างถังเก็บน้ำใต้ดิน ได้ตามแผน	2.71
14	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงสถานที่แสดงพันธุ์สัตว์น้ำ ได้ตามแผน	2.71
15	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงถนนและทางเดินชมสัตว์ ได้ตามแผน	2.67
16	ความเสี่ยงในเรื่องความไม่ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ	2.67
17	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงส่วนจัดแสดงสลีต หมีขอ และนก ได้ตามแผน	2.63
18	ความเสี่ยงในการบำรุง ดูแล รักษาระบบน้ำบาดาล ภายในสวนสัตว์นครราชสีมา ไม่ได้ตามแผน	2.56
19	ความเสี่ยงในการดำเนินการอนุรักษ์พันธุ์กรรมพืช อันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ ไม่ได้ตามแผน	2.49
20	ความเสี่ยงจากการให้บริการสวนสัตว์ได้ตามระบบ New Normal	2.48
21	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตรวจติดตามประเมินผล ISO ไม่ได้ตามแผน	2.47

SO3 ประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลผู้ใช้บริการในรูปแบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.28
2	ความเสี่ยงในการดำเนินการค่ายเยาวชนรักษ์ช้างไทย โครงการคชอาณาจักร ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.27
3	ความเสี่ยงจากการดำเนินการผลิตสื่อและจัดนิทรรศการ เพื่อการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.25
4	ความเสี่ยงจากจำนวนผู้มาใช้บริการองค์ความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.25
5	ความเสี่ยงจากการเผยแพร่สื่อออนไลน์การเรียนรู้ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	3.21
6	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และความพึงพอใจด้านสัตว์ป่า	3.21
7	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	2.53

S04 สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
1	ความเสี่ยงจากการผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ทางด้านธุรกิจไม่เป็นไปตามที่ดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ	3.20
2	ความเสี่ยงจากการหารายได้จากธุรกิจหลักขององค์การสวนสัตว์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.17
3	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถสร้างองค์กรไม่ได้ตามอัตลักษณ์เป้าหมาย	3.16
4	การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่งไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	3.15
5	ความเสี่ยงจากการละเมิดลิขสิทธิ์ทางทรัพย์สินสิทธิประโยชน์ และทรัพย์สินทางปัญญา	3.12
6	ความเสี่ยงในการหารายได้จากการให้เช่าทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.08
7	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	3.08
8	ความเสี่ยงจากจำนวนพันธมิตรไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.03

SO5 การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้	3.35
2	ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.33
3	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถสร้างศูนย์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.28
4	ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	3.27
5	ความเสี่ยงจากการดำเนินการกิจกรรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้	3.27
6	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล	3.25
7	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเป้าหมาย	3.24
8	ความเสี่ยงในการปรับปรุงโครงสร้างและระเบียบข้อบังคับไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาฯ ใหม่	3.20

S06 การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน
1	ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.91
2	ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.83
3	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 ได้ตามแผน	3.64
4	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่ได้ตามเป้าหมาย	3.49
5	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามแผน	3.41

ความเสี่ยงเพิ่มเติม

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
	กลยุทธ์ที่ 1.5 สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ
1.	ความเสี่ยงด้านการรักษาหรือเพิ่มจำนวนบุคคลที่มีศักยภาพด้านการอนุรักษ์และวิจัยของหน่วยงาน
	กลยุทธ์ที่ 5.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้วยดิจิทัลครอบคลุมทุกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง
1.	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะด้วยดิจิทัลได้
	กลยุทธ์ที่ 6.2 บริหารจัดการสวนสัตว์แห่งใหม่อย่างมีมาตรฐานในระดับสากล
1.	องค์การสวนสัตว์ไม่สามารถบริหารจัดการสวนสัตว์แห่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย



5. วิเคราะห์ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ความสัมพันธ์ของ Positioning กับความท้าทาย/ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

2566

1. การเป็น Smart Zoo ทุกสวนสัตว์
2. เริ่มก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย

- SA สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- SC1 พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
- SC3 พัฒนากายภาพให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- SC4 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่
- SC5 ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- CC1 อนุรักษ์วิจัย
- CC2 บริหารจัดการสวนสัตว์

2567

1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย
2. New Business การพัฒนากิจการรูปแบบใหม่
3. นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน
4. จัดทำของบประมาณ เฟสที่ 2

- SA สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- SC1 พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
- SC3 พัฒนากายภาพให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- SC4 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่
- SC5 ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- CC1 อนุรักษ์วิจัย
- CC2 บริหารจัดการสวนสัตว์

ความสัมพันธ์ของ Positioning กับความท้าทาย/ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

2568

1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่ทันสมัยได้มาตรฐาน
2. Digital Transformation การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์
3. จัดเตรียมแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ เฟสที่ 2

- SA สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- SC1 พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
- SC3 พัฒนากายภาพให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- SC4 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่
- SC5 ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- CC2 บริหารจัดการสวนสัตว์

2569

1. แผนการเปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ เฟสที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย
2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ เฟสที่ 2

- SA สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- SC1 พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
- SC3 พัฒนากายภาพให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- SC4 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่
- SC5 ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- CC1 อนุรักษ์วิจัย
- CC2 บริหารจัดการสวนสัตว์

2570

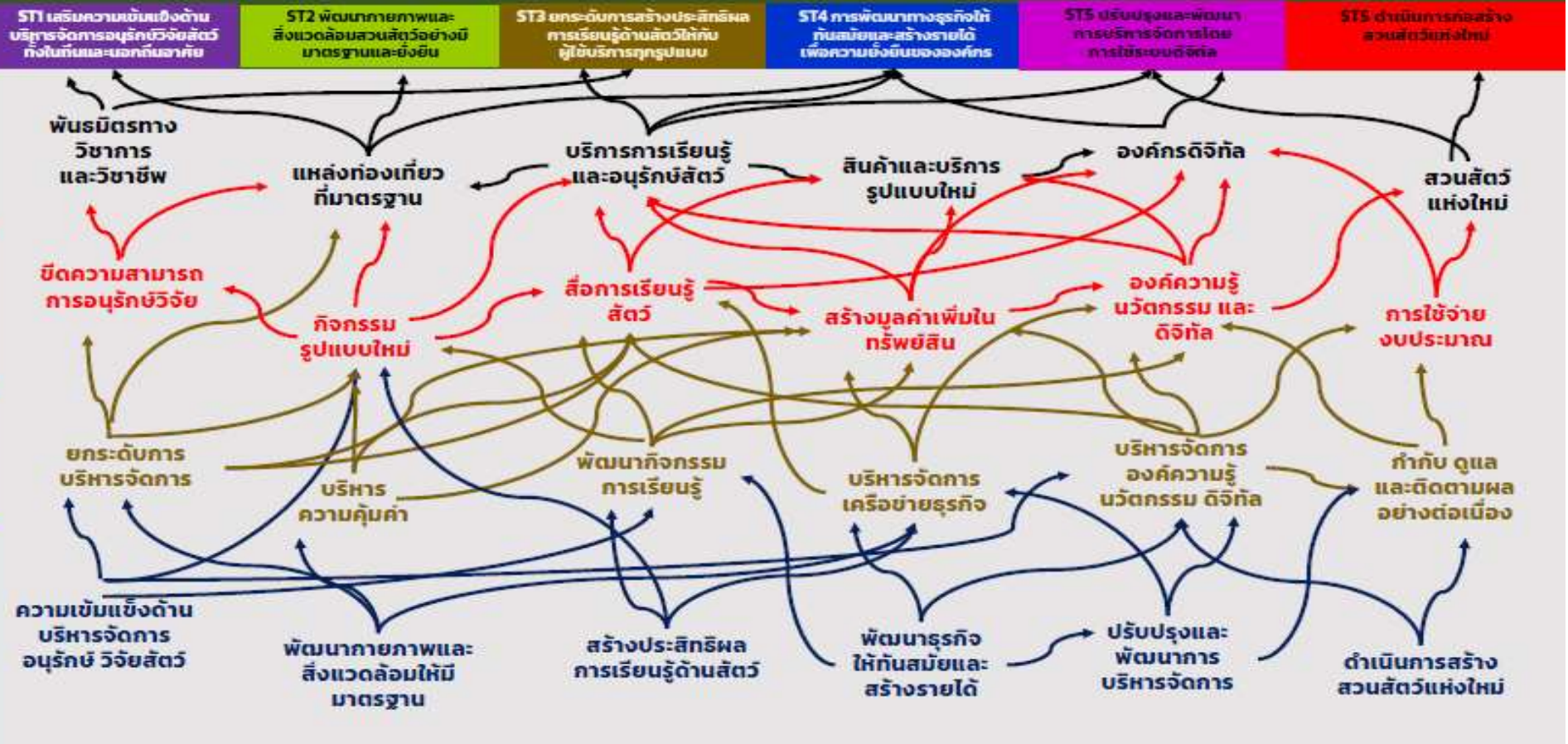
1. เปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ เฟสที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย
2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ เฟสที่ 2

- SA สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
- SC1 พัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสู่การอนุรักษ์อย่างยั่งยืน
- SC2 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
- SC3 พัฒนากายภาพให้ทันสมัยและสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- SC4 ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่
- SC5 ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่
- CC2 บริหารจัดการสวนสัตว์



6. KPI Scorecard ประจำปี 2566

เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำในอาเซียน





7.วิเคราะห์ EP Value Driver Tree

SIP 1 ลดค่าใช้จ่ายบุคลากร

SIP 2 ลดค่าใช้จ่าย

SIP 3 เพิ่มรายได้จำหน่ายบัตร

SIP 4 ลดค่าบำรุงรักษา-ซ่อมแซม

SIP 5 ลดค่าสาธารณูปโภค

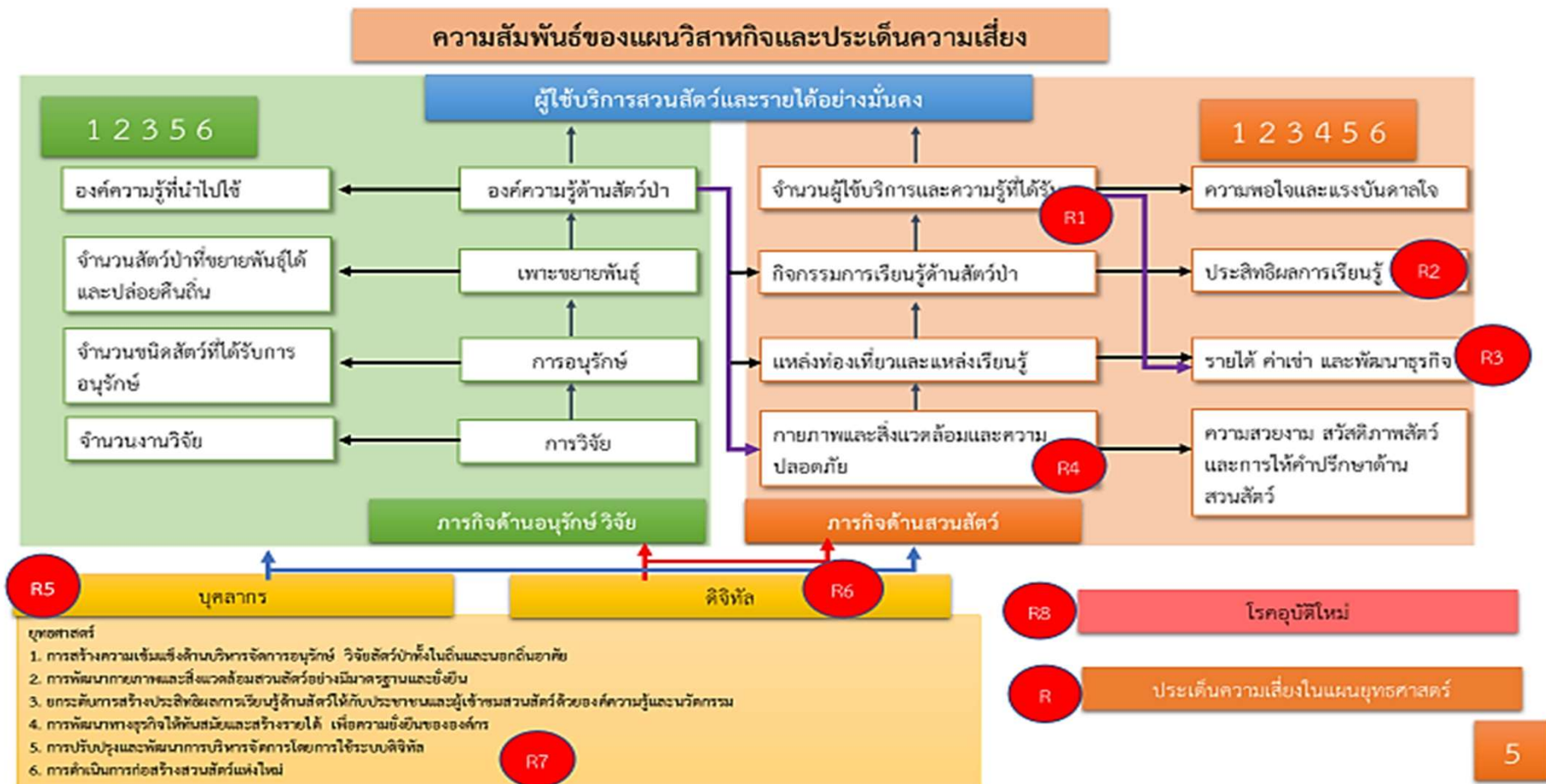
SIP 6 เพิ่มรายได้อื่น

วิเคราะห์ EP

ลำดับ ที่	SIP Plan	แผนงาน	แนวทางแก้ไข
1	ลดค่าใช้จ่ายบุคลากร	แผนลดค่าใช้จ่ายบุคลากร	- มาตรการลดค่าใช้จ่ายเดินทาง เช่น มีการประชุมทางไกลผ่านระบบ Zoom - มีมาตรการการจ้างลูกจ้างแบบรายวัน - มาตรการลดค่าล่วงเวลา โดยให้พนักงานเข้าเหลื่อมเวลา
2	ลดค่าใช้จ่าย	แผนลดค่าใช้จ่าย	- มาตรการลดค่ารับรองต่างๆ - มาตรการลดค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่างๆ - มาตรการลดค่าใช้จ่ายบริการจ้างเหมา เช่น ตั๋วรองค่าเช่าต่างๆ
3	เพิ่มรายได้จำหน่ายบัตร	แผนเพิ่มรายได้จำหน่ายบัตร	จัดทำโปรโมชั่นบัตรเข้าชมสวนสัตว์ - ขายบัตรควบรวม - จัดโปรโมชั่นให้เด็กเข้าฟรีในวันหยุดเทศกาลสำคัญๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวประเภทครอบครัว และประเภท หมู่คณะที่มีเด็กๆ เข้ามาเที่ยวชมสวนสัตว์มากยิ่งขึ้น
4	ลดค่าบำรุงรักษา-ซ่อมแซม	แผนลดค่าบำรุงรักษา-ซ่อมแซม	- ให้งานที่ความรู้ความสามารถเฉพาะทางจัดการ ซ่อมแซมกันเอง โดยไม่มีการจ้าง Outsource
5	ลดค่าสาธารณูปโภค	แผนลดค่าสาธารณูปโภค	- ทุกหน่วยงานในสังกัดองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการตามมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามนโยบายของคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย อย่างเคร่งครัดและได้สร้างความตระหนัก เรื่องมาตรการควบคุม และลดค่าใช้จ่ายให้แก่บุคลากรถือปฏิบัติ ทุกระดับ เช่น การใช้พลังงานภายในสำนักงาน เป็นต้น
6	เพิ่มรายได้อื่น	แผนเพิ่มรายได้อื่น	- จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้



8. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)





9. วิเคราะห์ Intelligent Risk

ข้อที่	ความเสี่ยง	
1	S1 เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจนและโดดเด่นด้านการสร้างความตระหนัก ทางด้านการอนุรักษ์ วิจัย	3.84
2	S4 มีองค์ความรู้หลากหลายสาขา เช่น ด้านการเลี้ยงสัตว์ การอนุรักษ์สัตว์ กิจกรรม การเรียนรู้ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริการ สามารถสร้างสรรค์ กิจกรรมในด้านต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร	3.69
3	S2 อสส. มีสวนสัตว์ในสังกัด 6 แห่ง และ 1 โครงการ มีที่ตั้งเหมาะสมเป็นจุดดึงดูดให้ประชาชนที่เคเทียวสวนสัตว์ เข้ามาใช้บริการท่องเที่ยว พักผ่อนหย่อนใจได้อย่างเต็มที่	3.50
4	W5 ผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดรูปแบบใหม่ของ สคร. ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล	3.65
5	W8 มีอัตลักษณ์ของแต่ละสวนสัตว์ที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ทำให้ประชาชนเกิดสับสน และมีความยุ่งยากในการประชาสัมพันธ์ อีกทั้ง การตลาดและการประชาสัมพันธ์ของ อสส. ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ช่องทางหารายได้มีน้อย	3.65
6	W1 ขาดการถ่ายทอดงานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงกับบุคลากรที่จะขึ้นมาทดแทน บุคลากรยังมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าไม่มากพอ ขาดการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพียงพอต่อการนำมาใช้ประโยชน์	3.64

ข้อที่	ความเสี่ยง	
7	O3 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการเรียนรู้แบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น	3.75
8	O1 ราชกิจจานุเบกษาประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563 มีผลบังคับใช้ 24 มิถุนายน 2563 ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้หลายช่องทาง	3.71
9	O2 กระแสสังคมปัจจุบันนิยมการจัดกิจกรรมเชิงสังคมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ อสส. สามารถดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ได้มากขึ้น	3.63
10	T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) มีการประกาศกฎกระทรวงฯ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่ เดินทางมาเยี่ยมชมสวนสัตว์ ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดกิจกรรมในลักษณะของ Event มีข้อจำกัดมากขึ้น	3.85
11	T2 ชนิดและจำนวนสัตว์ป่าไทยจำกัด มีปัญหาในการขยายพันธุ์สัตว์บางชนิด ทำให้สัตว์หลายชนิดขยายพันธุ์ได้ แต่มีคุณสมบัติแบบเลือดชิด ซึ่งจะส่งผลต่อสัตว์ในระยะยาว	3.73
12	T3 ภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อความปลอดภัยของสัตว์และผู้ให้บริการ ซึ่งสวนสัตว์จะมีการดูแลสัตว์ ตามธรรมชาติและมีทำเลที่ตั้งที่เป็นธรรมชาติ ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ	3.61



10. ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน

ข้อที่	ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน
1	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก
2	ผลการดำเนินงานรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์การสวนสัตว์ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
3	เกิดลูกหนี้ค้างนานเนื่องจากปัจจุบันมีลูกหนี้ค้างชำระทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกเพิ่มมากขึ้น ที่อาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดที่จะเข้ามายังองค์กรลดลง และเกิดข้อสังเกตประกอบงบการเงินเรื่องลูกหนี้ค้างนาน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
4	ระบบการบริการจัดการด้าน Core Business Enablers บางหัวข้อยังมีการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่งผลให้ผลการประเมินอยู่ในระดับคะแนนเริ่มต้น (ระดับ 1) และยังขาดการ บูรณาการร่วมกันระหว่างหัวข้อ
5	การดำเนินงานด้านการเงินและบัญชีในบางกิจกรรมยังปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
6	การดำเนินงานตามข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากหน่วยงานกำกับขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ รวมทั้งการชี้แจงประเด็นคำถามหรือข้อสังเกต ดำเนินการไม่ครบถ้วนและไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ข้อที่

ประเด็นจากผู้ตรวจสอบภายใน

- | | |
|----|---|
| 7 | การทำงานเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน |
| 8 | การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) เช่น การกลับไปใช้ระบบเอกสารหลังจากการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่รองรับการปฏิบัติงาน ล้าสมัย |
| 9 | ฐานข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กร |
| 10 | การตัดบัญชีสัตว์ตายออกจากบัญชีสัตว์มีชีวิตไม่เป็นปัจจุบัน |
| 11 | การเบิกจ่ายงบประมาณ และการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามแผน |
| 12 | กฎหมายใหม่ที่บังคับใช้ เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 |



11. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



(ร่าง) การทบทวนแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2565-2569
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565

ตารางที่ ๑.๖ การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และแสดงความต้องการและความคาดหวัง และข้อกำหนดที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อสส.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คำอธิบายลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อรักษาความสัมพันธ์	ความต้องการและความคาดหวัง			ข้อกำหนดที่สำคัญ
			ด้านผลิตภัณฑ์	ด้านบริการ	ด้านการปฏิบัติการ	
๑. ผู้บริหาร / บุคลากร	- คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง	- ผลตอบแทนที่เหมาะสม -สวัสดิการ - ความมั่นคงในอาชีพ - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ - กิจกรรมสร้างแรงจูงใจ	การพัฒนาศักยภาพบุคคล	มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	สวัสดิการ สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	มีระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากรที่รวดเร็วและสอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน
๒. ภาครัฐ	- เป็นหน่วยงานที่ควบคุมกำกับดูแลกิจการขององค์กร เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงการคลัง และกระทรวงดิจิทัล - รวมถึงหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานด้านตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ธนาคารออมสิน	- การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ - การดำเนินงานตามนโยบายและข้อสั่งการ	มีการประสานงานที่รวดเร็ว	- มีการรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนด - มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ ผ่านสื่อดิจิทัล		กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน
๓. ภาคเอกชน	- หน่วยงานบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นคู่ค้ากับองค์การสวนสัตว์	ดำเนินการตามระเบียบด้วยความโปร่งใสยุติธรรม สนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมของคู่ค้า ผลกำไรระยะสั้น/ ระยะยาว	การรับรองผลงานของคู่ค้า	ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านเอกสารและการประสานงาน	ความเป็นธรรมในการทำสัญญา ความรวดเร็วเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร	กำหนดกรอบระยะเวลาและดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
๔. ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม	- กลุ่มคนหรือบุคคลที่อยู่บริเวณพื้นที่โดยรอบของสวนสัตว์	- การจัดกิจกรรม เช่น สวนสัตว์สัญจร - การจ้างแรงงาน	ต้องการขายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรให้กับองค์กรต้องการอาชีพ		ความกังวลใจในการดูแลสัตว์	การกำหนดสิทธิพิเศษสำหรับชุมชน โดยรอบสวนสัตว์



(ร่าง) การทบทวนแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2565-2569
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2565

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คำอธิบายลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อรักษาความสัมพันธ์	ความต้องการและความคาดหวัง			ข้อกำหนดที่สำคัญ
			ด้านผลิตภัณฑ์	ด้านบริการ	ด้านการปฏิบัติการ	
		- การกระตุ้นเศรษฐกิจ - การเพิ่มแหล่งเรียนรู้				
๕. สื่อมวลชน	- สื่อออนไลน์/ สื่อออฟไลน์	- สนับสนุนกิจกรรมของสื่อมวลชน - จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน	ข่าวสารและกิจกรรมประชาสัมพันธ์องค์กร	- แนวคิดองค์การสวนสัตว์ - ภาพลักษณ์	ความรวดเร็วของการนำเสนอข่าว	กำหนดกระบวนการงานด้านประชาสัมพันธ์



12. ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน (ทริส)

ข้อที่	ความเสี่ยงและควบคุมภายใน
1	การนำนโยบายการบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน Corporate Governance Risk Management - Compliance (GRC) ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
2	การกำหนดแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
3	การนำโอกาสจาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
4	การกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ต้องมีการวิเคราะห์ ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis : CBA หรือ B/C Ratio) ที่สามารถ แสดงถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ 4T ที่กำหนด และครอบคลุมทุกสาเหตุที่กำหนด
5	การทบทวนและปรับปรุงผลความเสี่ยงสม่ำเสมอ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาส ที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
6	การกำหนดกระบวนการในการทำ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัย ขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร และต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนการบริหาร ความเสี่ยง กับแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Strategic Improvement Plan)
7	การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กรที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง ในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการ ในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้สามารถนำไปกำหนด แผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
8	การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสนั้นต้องมีการรายงานในส่วนของกิจกรรม การควบคุม (Existing Control) ควบคู่กับแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจน ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร หลังการบริหาร และเป้าหมายระดับความรุนแรงที่คาดหวัง รวมทั้งกรณีปัจจัยเสี่ยงยังไม่เป็นไปตามแผนงาน รายงานปัญหา อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด

ข้อที่	ความเสี่ยงและควบคุมภายใน
9	การนำนโยบาย GRC ไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการบูรณาการกระบวนการทำงานที่แท้จริง โดยขับเคลื่อนด้วยฐานข้อมูลที่สามารถแสดงถึงการวิเคราะห์ที่ครบถ้วนในรูปแบบการบูรณาการ โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวให้มีความมั่นใจถึงความทันกาล และการวิเคราะห์ที่ครบถ้วน โดยมีการรายงาน ต่อคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อเสนอแนะและติดตามการดำเนินงาน
10	การสร้างตระหนักในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรในทุกระดับ โดยกำหนดผ่านค่านิยมขององค์กร ซึ่งสะท้อนสู่พฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อให้ฝ่ายงาน ที่เกี่ยวข้องสามารถมีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวได้ตรงตามประเด็นที่จะต้องปรับปรุงในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน
11	การบูรณาการกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร กับกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งภัยคุกคาม (Cyber Security) ดังนั้น ควรให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของปัจจัยเสี่ยง โดยควรครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาส ในอนาคต (Value Creation) และปัจจัยเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจในการบรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในอนาคต (Intelligent Risk) ด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากมีการบูรณาการทั้งกระบวนการและเป้าหมายในการดำเนินงานแล้ว จะสะท้อนถึงฐานข้อมูล ชัดเดียวกันระหว่าง ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) และตัวชี้วัดองค์กร (KPI) เพื่อให้การติดตามความสำเร็จและการเตือนภัยล่วงหน้า เกิดผลต่อการปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนแผนงาน ได้อย่างทันกาล และนำไปสู่การพัฒนาระบบ Early Warning System ได้อย่างแท้จริง
12	การทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระหว่างปี ทั้งกิจกรรม/แผนจัดการความเสี่ยง และการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปี เพื่อให้สามารถบริหารผลการบริหารความเสี่ยงได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยการทบทวน/ปรับปรุงควรดำเนินงานอย่างน้อยรายไตรมาส โดยคณะกรรมการและผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและจะกระทบต่อองค์กร
13	คณะกรรมการ อสส. จัดให้มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่เป็นรูปธรรม พร้อมจัดให้มีกฎบัตรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการ อสส. สามารถพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้ก่อนเริ่มปีบัญชี อย่างไรก็ตามอสส.ควรมีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ที่จำแนกออกเป็นภาวะปกติและภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น อย่างเป็น ลายลักษณ์อักษรชัดเจน



13. (ร่าง)บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน(PA)ปีงบประมาณ 2566



(ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) ประจำปีงบประมาณ 2566

(ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2566

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด (ร้อยละ)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานที่ผ่านผล						ค่าเกณฑ์วัดประจำปีงบประมาณ 2566					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2559	2560	2561	2562	2563	2564	1	2	3	4	5	
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์		15												
1.1) ความก้าวหน้าในการบริหารงาน		5												
- 1.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่าย ที่เกินงบจริงในช่วงปีบัญชี	ร้อยละ	2.5	74.42	69.18	49.30	55.07	37.45	47.17	80	85	90	95	100	-/+ 5
- 1.1.2 ร้อยละความก้าวหน้าในการ เบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	2.5	75.11	53.69	43.71	13.03	37.81	42.01	80	85	90	95	100	-/+ 5
1.2) ความสำเร็จในการพัฒนาเพื่อ ยกระดับ ออส. ให้ติดอันดับสวนสัตว์ชั้นนำ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ระดับ	5	-	-	-	-	-	4	1	2	3	4	5	-/+1

-2-



(ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (ออส.) ประจำปีงบประมาณ 2566

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด (ร้อยละ)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานที่ผ่านผล						ค่าเกณฑ์วัดประจำปีงบประมาณ 2566					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2559	2560	2561	2562	2563	2564	1	2	3	4	5	
1.3) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ระดับ	5	-	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	-/+1
2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ		45												
• ตัวชี้วัดทางการเงิน		7												
2.1) รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวม (มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์วัดใหม่ในปี 2565)	เท่า	7	-	-	-	-	-	-	0.73	0.74	0.75	0.76	0.77	-/+0.01
• ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		38												
2.2) ความสำเร็จของการดำเนินงาน ทางด้านธุรกิจ		10												
- 2.2.1 ความสำเร็จของการ ดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้าน ธุรกิจ	ระดับ	5	1.00	5.00	3.00	3.50	4.00	5.00	1	2	3	4	5	-/+ 1
- 2.2.2 ความสำเร็จของการสร้าง	ระดับ	5	-	-	-	-	5.00	5.00	1	2	3	4	5	-/+ 1

-3-



(ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (อศส.) ประจำปี 2566

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา						ค่าเกณฑ์วัดประจำปี 2566					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2559	2560	2561	2562	2563	2564	1	2	3	4	5	
อัตลักษณ์ของสวนสัตว์ทั้ง 6 แห่งและ การต่อยอดธุรกิจ														
2.3) ความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านวิชาการ														
- 2.3.1 ความสำเร็จของการ ดำเนินงานกับเครือข่ายพันธมิตรด้าน วิชาการ	ระดับ	5	-	500	500	500	400	500	1	2	3	4	5	-/+1
- 2.3.2 จำนวนพันธุ์สัตว์ป่าหายากที่ การขยายพันธุ์	ระดับ	5	5	500	500	500	400	500	1	2	3	4	5	-/+1
2.4) ความสำเร็จของการดำเนินงาน แผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ภายในขององค์กร (EA Roadmap)	ระดับ	10												
- 2.4.1 ความสำเร็จของการจัดทำ สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	4	-	-	-	-	-	2		1	2	3	4	5	-/+1
- 2.4.2 การพัฒนาระบบ ERP	3	-	-	-	-	-	1		1	2	3	4	5	-/+1



(ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (อศส.) ประจำปี 2566

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา						ค่าเกณฑ์วัดประจำปี 2566					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2559	2560	2561	2562	2563	2564	1	2	3	4	5	
(Enterprise Resource Planning)														
- 2.4.3 การจำหน่ายบัตรออนไลน์		3	-	-	-	-	3.5	4.0	1	2	3	4	5	-/+1
2.5) ความสำเร็จของการก่อสร้าง สวนสัตว์แห่งใหม่และประชาสัมพันธ์ต่อผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	5	-	-	-	-	1	1	1	2	3	4	5	-/+1
3. Core Business Enablers		40	-	-	-	-	2.6225	2.5139						
3.1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร		5	-	-	-	-	1.7821	1.9858						
3.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์		5	-	-	-	-	1.4925	1.5758						
3.3) การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน		5	-	-	-	-	1.4600	1.5600						
3.4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ลูกค้า		5	-	-	-	-	1.2096	1.2819						
3.5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล		5	-	-	-	-	1.5074	1.9071						
3.6) การบริหารทุนมนุษย์		5	-	-	-	-	2.2003	2.3228						

-5-



(ร่าง) บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (อศส.) ประจำปี 2566

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา						ค่าเกณฑ์วัดประจำปี 2566					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2559	2560	2561	2562	2563	2564	1	2	3	4	5	
3.7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม		5	-	-	-	-	1.2378	1.3086						
3.8) การตรวจสอบภายใน		5	-	-	-	-	2.3915	2.3949						
รวม		100	3.1175	3.2771	3.4210	3.5392	3.2323	3.0170						

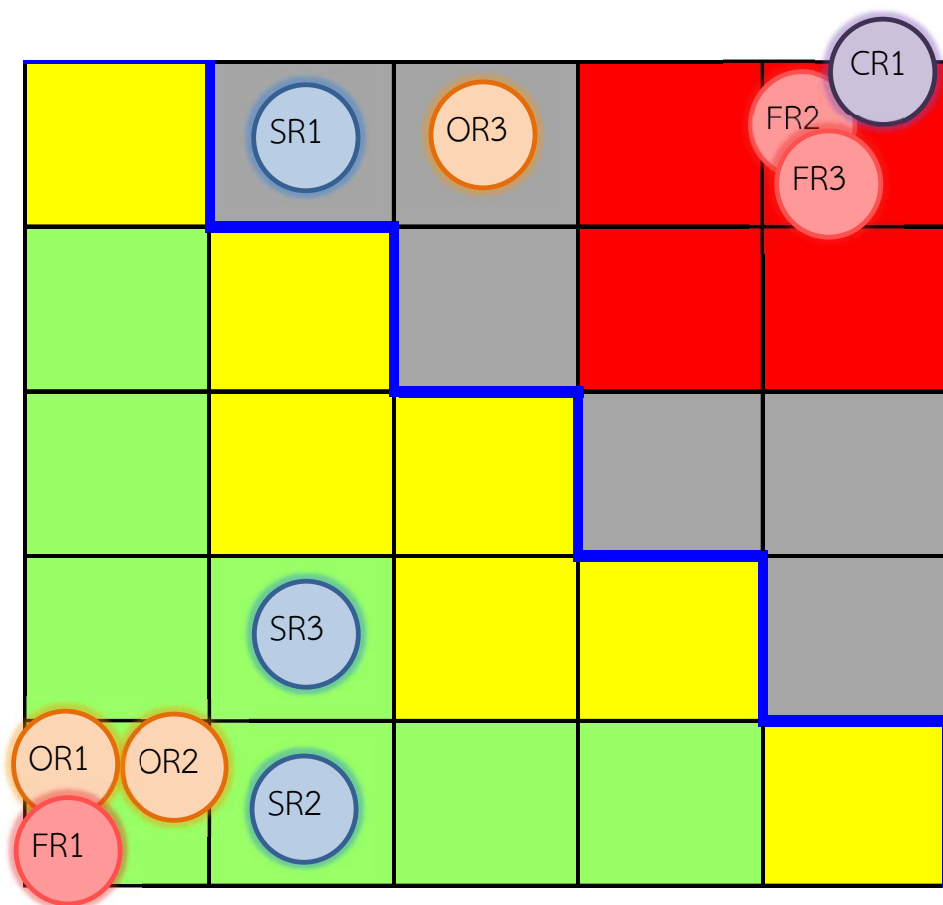


14. ผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรปีที่ผ่านมา

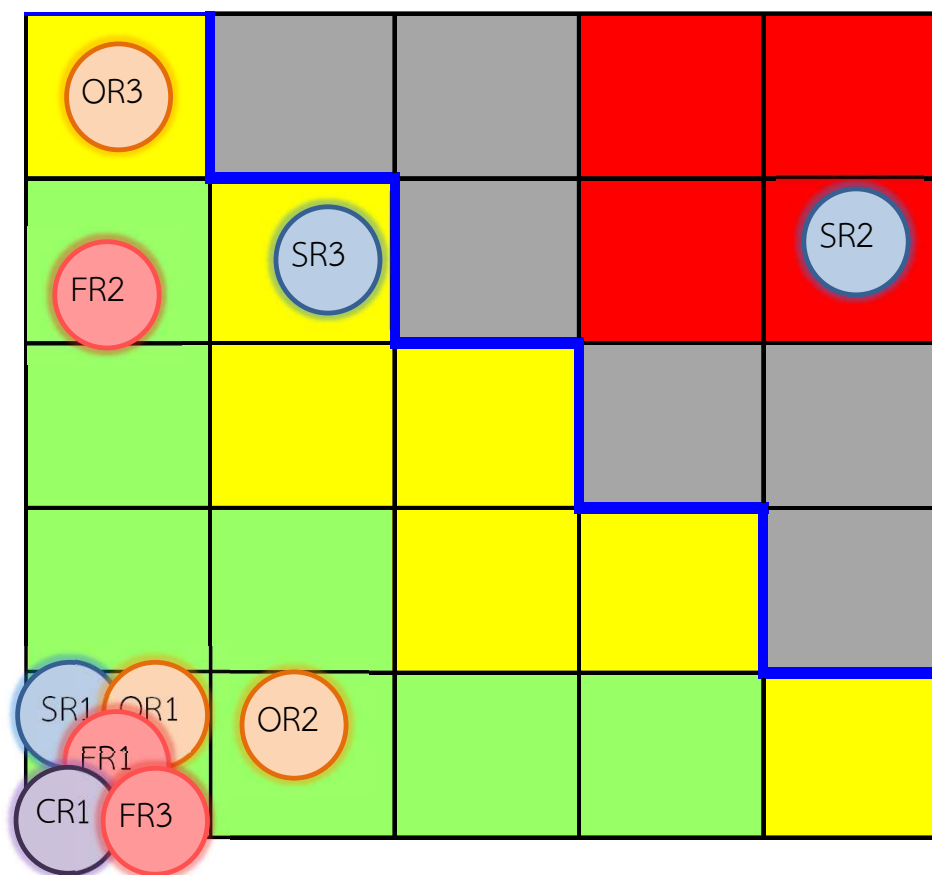
ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงก่อน การจัดการ (Inherent Risk) (I,L)	เป้าหมายปี 2565 (I,L)
1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	5,2 (สูง)	1,1 (ต่ำ)
2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	1,2 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
3. ความเสี่ยงจากการพัฒนา สวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	2,2 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)	1,1 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)	1,1 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)
6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์องค์กร (OR3)	5,3 (สูง)	1,1 (ต่ำ)
7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	3,2 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)	5,5 (สูงมาก)	1,1 (ต่ำ)
9. ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)	5,5 (สูงมาก)	1,1 (ต่ำ)
10. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ (CR1)	5,5 (สูงมาก)	1,2 (ต่ำ)

ผลบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส 2 ประจำปีงบประมาณ 2565

ก่อนการบริหารความเสี่ยง



หลังการบริหารความเสี่ยงไตรมาส 2





15.รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน

IC1 : ด้านบุคลากร (14)
IC2 : ด้านเงินลงทุน (18)
IC3 : ด้านบัญชี (6)
IC4 : ด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ (14)
IC5 : ด้านการศึกษา (8)
IC6 : ด้านบำรุงสัตว์ (12)
IC7 : ด้านอนุรักษ์ วิจัยและสุขภาพสัตว์ (7)
IC8 : ด้านพัฒนาสวนสัตว์ (10)
IC9 : ด้านสารสนเทศ (7)



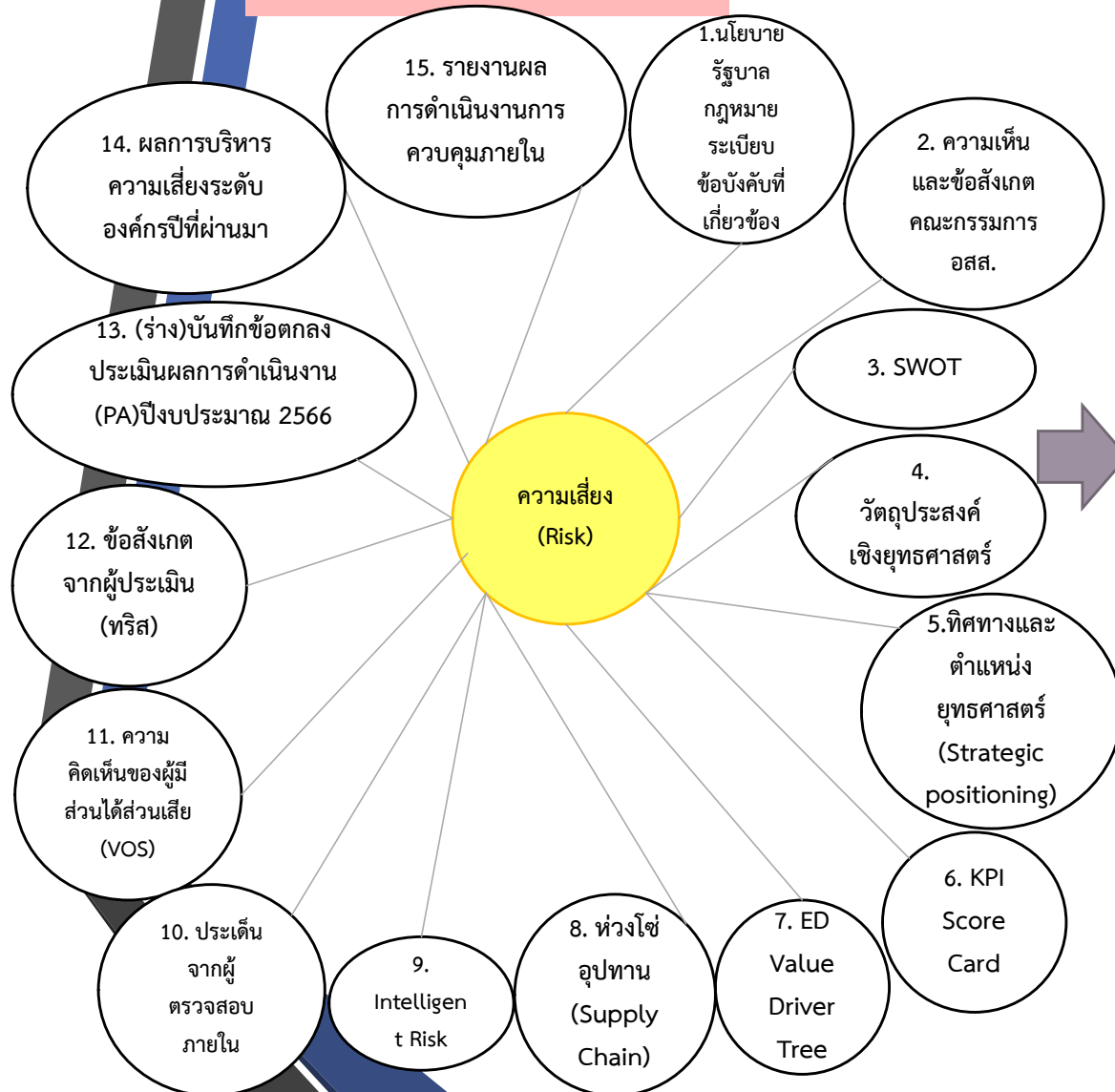
ลำดับความสำคัญความเสี่ยงของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี2565

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คะแนน	ลำดับที่
1	ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	4.11	1
2	ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)	4.07	2
3	ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	3.95	3
4	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	3.81	4
5	ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ให้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	3.74	5
6	ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ให้บริการ (OR1)	3.65	6
7	ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงองค์กร (OR2)	3.59	7
8	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วนตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 (CR1)	3.52	8
9	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (OR3)	3.46	9
10	ความเสี่ยงจากการลดรายจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย (FR3)	3.24	10

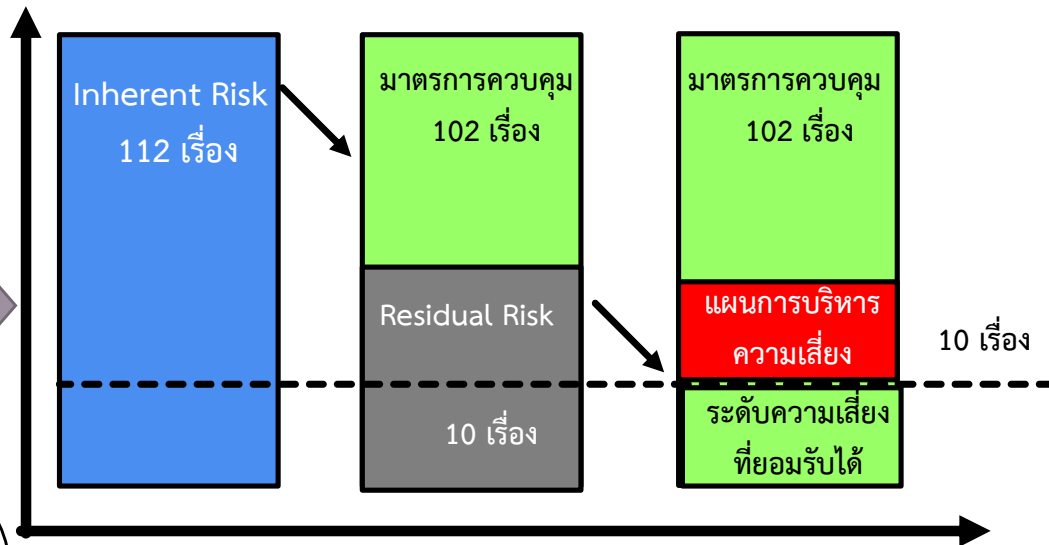
ความเสี่ยงเพิ่มเติม

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการในสวนสัตว์
2	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
3	การปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก
4	ด้านการเกิดโรคระบาด
5	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย ที่เกี่ยวข้อง
6	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

Risk Universe



Corporate Risk





ลำดับความสำคัญความเสี่ยงของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ปี2565

ข้อที่	วิเคราะห์ความเสี่ยง	คงไว้	ตัดออก
1	ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (SR1)	99	16
2	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)	91	24
3	ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)	111	4
4	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถคุ้มครองความปลอดภัยได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (OR1)	87	28
5	ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)	76	39
6	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย (OR3)	87	28
7	ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)	99	16
8	ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผน (FR2)	97	18
9	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วนตาม พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (CR1)	88	27
10	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของ อสส. (CR2)	80	35

ปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

1. ความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการและความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (SR1)

2. ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรการบริหารจัดการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) (SR2)

3. ความเสี่ยงจากการพัฒนาสวนสัตว์แห่งใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR3)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

4. ความเสี่ยงในเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ (OR1)

5. ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงขององค์กร (OR2)

6. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย (OR3)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

7. ความเสี่ยงจากรายได้นอกงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR1)

8. ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามแผน (FR2)

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

9. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วนตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (CR1)

10. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของ อสส. ไม่ครบถ้วน (CR2)



เพิ่ม

