



แผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๒-๒๕๖๖)

สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## บทสรุปผู้บริหาร

จากข้อมูลผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พบว่าปัญหาสำคัญของกองทุนในขณะนี้ได้แก่ ปัญหาด้านขีดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เนื่องจากลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ เป็นลูกหนี้ที่อยู่ในกลุ่มที่มีฐานะยากจนมาก มีขีดความสามารถในการชำระหนี้ในระดับที่ต่ำมาก ดังนั้น กระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูลูกหนี้ จึงเป็นเรื่องจำเป็นเรื่องด่วนที่ต้องดำเนินการในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เพื่อหากดำเนินการได้สำเร็จลูกหนี้มีความเข้มแข็งมากขึ้น มีขีดความสามารถในการชำระหนี้ได้มากขึ้นมีอัตราเงินกองทุนหมุนเวียนฯ ที่เหมาะสม กองทุนมีความเข้มแข็งและยั่งยืน และสามารถขยายความช่วยเหลือไปยังเกษตรกรและผู้ยากจนรายอื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งกรอบแนวคิด วิธีการ ที่จะอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูลูกหนี้ได้ประสบความสำเร็จ คือ การนำศาสตร์ของพระราชทานในสองเรื่อง ได้แก่ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักการเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการฟื้นฟูลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ อย่างจริงจัง สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัญหาสำคัญของกองทุนหมุนเวียนฯ ซึ่งอาจเป็นปัญหารองลงมาจากรื่องแรกที่ได้กล่าวไปแล้ว ได้แก่ การเข้าถึงเกษตรกรและผู้ยากจนที่ประสบปัญหา การเข้าถึงและทราบข้อมูลของเกษตรกรและผู้ยากจนที่เป็นไปตามเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือของกองทุนหมุนเวียนฯ และเป็นหน้าที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่จะต้องเข้าไปช่วยเหลือ ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูล และวางแผนการให้บริการในอนาคตต่อไป การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความจำเป็นต้องนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ด้วยเช่นกัน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมด้านโอกาส พบว่ามีความเป็นไปได้สูงในการดำเนินการและมีต้นทุนไม่สูงอยู่ในวิสัยที่กองทุนหมุนเวียนฯ จะดำเนินการได้โดยไม่เป็นภาระทางการเงินของกองทุนฯ

อีกปัญหาสำคัญของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่พบในปัจจุบัน ได้แก่ การพิจารณาสินเชื่อ และการติดตามเร่งรัดการชำระเงินจากลูกหนี้การดำเนินการจะต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกให้ช่วยดำเนินการแทนสูงมาก และรวมถึงพื้นที่ในการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ ได้กระจายไปทั่วประเทศ ดังนั้น การกำกับติดตามเป็นไปได้อย่างจริงจังจำเป็นอย่างยิ่งที่กองทุนหมุนเวียนฯ จะต้องนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กำกับติดตามการประมวลผลข้อมูลและสร้างสารสนเทศต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการ และผู้บริหารกองทุนหมุนเวียนฯ ได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์

การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นเรื่องสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เพื่อเป็นการวางรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง ยั่งยืน และพัฒนาต่อยอดในอนาคต เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน การจัดการความรู้ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น เป็นสิ่งที่จะต้องเริ่มต้นนำมาใช้ในกองทุนหมุนเวียนฯ อย่างจริงจัง และมีการพัฒนาต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักสากล

การพัฒนาบุคลากร เพิ่มขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ ๔.๐ เกษตร ๔.๐ และรวมทั้งการพัฒนากองทุนหมุนเวียนฯ ไปสู่ กองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพสูง บุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ จะต้องมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เพื่อการพัฒนางาน และยกระดับการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ของกองทุนหมุนเวียนฯ ในทุกระดับ

จากข้อมูลและแนวทางแก้ไขต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จึงได้นำมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๒ – ๒๕๖๖) โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ในช่วงการพัฒนา ๕ ปี (ปีบัญชี ๒๕๖๒-๒๕๖๖) ได้แก่ “เป็นกองทุนหมุนเวียนที่เป็นความหวังและแหล่งพึ่งพิงสำคัญของเกษตรกรและผู้ยากจนที่มีโอกาสสูญเสียที่ดินทำกินหรือที่อยู่อาศัย และมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ” มีเป้าประสงค์ ๔ ประการ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่ ๑) เกษตรกรและผู้ยากจนได้รับความช่วยเหลือด้านหนี้สินและที่ดินทำกินเพิ่มขึ้น ๒) มีอัตราเงินหมุนเวียนของเงินในกองทุนที่เหมาะสม ๓) เกษตรกรและผู้ยากจนรู้จักและเข้าใจกองทุนหมุนเวียนฯ มากยิ่งขึ้น และ ๔) กระบวนการอำนวยการประสานฟื้นฟูพื้นที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ค้นหาแนวทางดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ข้างต้น โดยวิเคราะห์ SWOT Analysis และ จัดทำ TOWS Matrix พบว่า กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยใช้โอกาสที่มีมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ใน ๒ ประการ ได้แก่ ๑) การนำศาสตร์ของพระราชามาประยุกต์ใช้ และแสวงหาปัจจัยการขับเคลื่อนประเทศแบบ ๔.๐ มาสนับสนุนกระบวนการฟื้นฟูพื้นที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ ให้เกิดผล และ ๒) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงานในทุกด้านของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อเข้าสู่กองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพสูง และรวมทั้งได้วิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จตามหลักการ Balanced Scorecard โดยได้นำมาเขียนเป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ได้นำมาดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาใน ๓ ประการ ได้แก่

๑. การเพิ่มขีดความสามารถของการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของกองทุนหมุนเวียนฯ
๒. การพัฒนากระบวนการอำนวยการประสานฟื้นฟูพื้นที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ
๓. การนำระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

## สารบัญ

	หน้าที่
บทสรุปผู้บริหาร	
บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมุนเวียนฯ	๑-๖
บทที่ ๒ ผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนฯ	๗-๙
บทที่ ๓ แผนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๑๐-๑๖
บทที่ ๔ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผน	๑๗-๒๔
บทที่ ๕ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนหมุนเวียนฯ	๒๕-๒๘
บทที่ ๖ กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	๒๙-๔๐
บทที่ ๗ แนวทางเลือกและข้อเสนอทางยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	๔๑-๕๐
บทที่ ๘ รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนหมุนเวียนฯ	๕๑-๕๘
ภาคผนวก ๑ ความสอดคล้องแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียน กับแผนอื่นๆ	๕๙-๖๔
ภาคผนวก ๒ การพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูกลุ่มนี้กองทุน หมุนเวียนฯ	๖๕-๖๖
ภาคผนวก ๓ แผนที่น่าสนใจในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในกรณีเพื่อ การบริหารจัดการกลุ่มนี้กองทุนหมุนเวียนฯ	๖๗
ภาคผนวก ๔ รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผล ความสำเร็จ	๖๘-๗๔

## บทที่ ๑

# ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

### ก. ข้อมูลความเป็นมาของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

ปัญหาความเดือดร้อนไม่เป็นธรรมในเรื่องเกี่ยวกับหนี้สิน ที่ดินทำกิน และการขาดแคลนเงินทุน ในการประกอบอาชีพของเกษตรกรและผู้ยากจนเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน และยังไม่สามารถแก้ไขได้ ซึ่งเมื่อเกษตรกรประสบปัญหาที่จะอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เกษตรกรจำนวนมากต้องนำที่ดิน ทำกินที่มีอยู่ไปจำนอง หรือขายฝาก หรือให้เจ้าหนี้ยึดถือไว้เป็นประกัน ตามสัญญากู้ยืม หรือขายให้กับเจ้าหนี้ ด้วยความที่ขาดความรู้ในการทำนิติกรรมต่างๆ รวมถึงการขาดเงินทุนในการประกอบอาชีพ ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ จนในที่สุดมักจะสูญเสียสิทธิหรือกรรมสิทธิ์ในที่ดินของตนไป รัฐบาลทุกรัฐบาลที่ผ่านมาได้ตระหนักถึงปัญหา ดังกล่าว จึงได้หาทางแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเหล่านี้ ดังนี้

#### ระยะที่หนึ่ง ระยะเริ่มต้น ปี พ.ศ. ๒๕๒๘ - ๒๕๔๕

นายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) ในสมัยนั้น โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงได้ออก ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๒๘ ขึ้น ซึ่งกำหนดให้มี คณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อให้มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายแผนงานและแนวทาง ในการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน คือ “คณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน” เรียกโดยย่อว่า กชก. พร้อมกับจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๘) กองทุน หมุนเวียนเพื่อปลดปล่อยหนี้สินเดิมของเกษตรกรที่ยากจน (จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๓) และกองทุนหมุนเวียน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนด้านหนี้สินและที่ดินขึ้น (จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๖) เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหรือ เครื่องมือที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น โดยกองทุนทั้ง ๓ กองทุน เดิมอยู่ในความรับผิดชอบของ สำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี ต่อมาได้มีการแก้ไขขยายขอบเขตการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนให้กว้างขวาง ยิ่งขึ้น รวมทั้งได้ขยายวงเงินกู้ให้สูงขึ้นและเพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น จึงได้มีการกระจายอำนาจ การบริหารไปยังส่วนภูมิภาค โดยให้มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (อชก.) ขึ้นอีก ๕ คณะ คือ อชก.ส่วนกลาง อชก.กทม. อชก.เขต อชก.ส่วนจังหวัด และ อชก.ส่วนอำเภอ

#### ระยะที่สอง ระยะการปฏิรูประบบราชการ ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๖๐

ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๕ ได้มีการปฏิรูประบบราชการโดยรัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการ บริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้โอนงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ซึ่งสังกัดสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี มาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของ กชก. ใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

และ กชก. เดิมได้มีมติรวมเงินทุนและกองทุนทั้ง ๓ กองทุนเข้าด้วยกัน โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖ เห็นชอบให้รวมเงินทุนและกองทุนหมุนเวียนเป็นกองทุนเดียว โดยมีชื่อใหม่ว่า “กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน” และได้ประกาศมีผลบังคับใช้แล้วเมื่อวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๖

### ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

#### ว่าด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

พ.ศ. ๒๕๔๖

**ข้อ ๕** ให้จัดตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยรวมเงินทุนหมุนเวียนช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน กองทุนหมุนเวียนเพื่อปลดปล่อยหนี้สินเดิมของเกษตรกรที่ยากจน และกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนด้านหนี้สินและที่ดินเข้าไว้ด้วยกัน

#### **ข้อ ๖** กองทุนมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) ให้กู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ในกรณีดังต่อไปนี้

(ก) เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินของตนเองและปรับปรุงคุณภาพที่ดิน ทั้งนี้ต้องเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่คณะกรรมการเห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน

(ข) เพื่อเป็นทุนในการประกอบอาชีพของผู้กู้ยืมให้มีรายได้สูงขึ้น

(ค) เพื่อไถ่หรือไถ่ถอนที่ดินคืนจากการขายฝาก หรือจำนอง เมื่อมีพฤติการณ์ว่าสิทธิหรือกรรมสิทธิ์ในที่ดินนั้นจะหลุดเป็นของเจ้าหนี้หรือบุคคลอื่นในที่สุด

(ง) เพื่อชำระหนี้ตามสัญญากู้ยืมเงิน ซึ่งผู้กู้ยืมได้นำที่ดินหรือหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินให้เจ้าหนี้ยึดถือไว้เป็นประกันก่อนหรือขณะทำสัญญากู้ยืมเงิน เมื่อมีพฤติการณ์ว่าสิทธิหรือกรรมสิทธิ์ในที่ดินนั้นจะหลุดเป็นของเจ้าหนี้หรือบุคคลอื่นในที่สุด

(จ) เพื่อซื้อคืนที่ดินที่ได้สูญเสียสิทธิหรือกรรมสิทธิ์ไปเนื่องจากการขายฝาก จำนองหรือการกู้ยืมเงิน

(ฉ) เพื่อซื้อที่ดินตามสิทธิแห่งกฎหมายว่าด้วยการเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

(๒) ให้ความช่วยเหลือเป็นค่าใช้จ่ายแก่เกษตรกรและผู้ยากจนกรณีมีข้อพิพาทเรื่องกรรมสิทธิ์หรือสิทธิการเช่าที่ดิน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการดำเนินคดี

#### **ข้อ ๗** กองทุนประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

(๑) เงิน ทรัพย์สินและหนี้สิน ซึ่งโอนมาตามข้อ ๑๖\*

(๒) เงินที่ได้รับจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(๓) เงินที่รัฐบาลอุดหนุนให้

(๔) เงินที่ได้รับจากการชำระหนี้คืนและดอกเบี้ยที่เกิดจากการดำเนินงานของกองทุน

(๕) ดอกผลหรือประโยชน์ซึ่งเกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน

(๖) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้กองทุน

(๗) รายรับอื่นๆ

\*หมายเหตุ: ข้อ ๑๖ ให้โอนเงิน ทรัพย์สิน สิทธิและหนี้สิน ของเงินทุนหมุนเวียนช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน กองทุนหมุนเวียนเพื่อปลดปล่อยหนี้สินเดิมของเกษตรกรที่ยากจน และกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนด้านหนี้สินและที่ดิน มาเป็นเงิน ทรัพย์สิน สิทธิและหนี้สินของกองทุน ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารของสำนักงานตามระเบียบนี้ เกษตรกรและผู้ยากจนที่เป็นลูกหนี้ของเงินทุนหมุนเวียนและกองทุนหมุนเวียนตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าเป็นลูกหนี้ของกองทุนตามระเบียบนี้

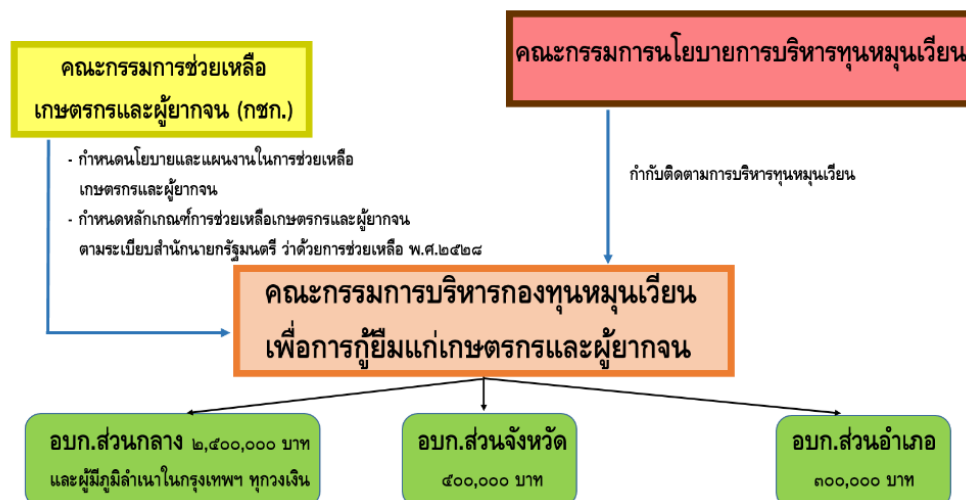
การดำเนินการช่วยเหลือเกษตรกรภายใต้ “กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน” เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๒๘ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๔๖

### ระยะที่สาม ระยะการพัฒนาทุนหมุนเวียน ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ปัจจุบัน

ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ขึ้น เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้ง กำกับ และบริหารทุนหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องแก้ไขระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๒๘ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๔๖ เพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘

การแก้ไขระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีทั้งสองฉบับดังกล่าวข้างต้น มีผลทำให้โครงสร้างการดำเนินงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนเปลี่ยนแปลง โดยคณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (กชก.) มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนเฉพาะเรื่องเร่งด่วน ส่วนการบริหารงานกองทุนตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ กำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียน เป็นผู้กำกับ ติดตามทุนหมุนเวียนทั่วประเทศ โดยในส่วนของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน มีคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน เป็นผู้บริหารงาน กำกับ และติดตามการดำเนินงานกองทุน ซึ่งคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน (อบก.) เพื่อช่วยในการดำเนินงานและทำหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติคำขอกู้เงินกองทุนหมุนเวียนฯ จำนวน ๓ คณะ ได้แก่ อบก.ส่วนกลาง อบก.ส่วนจังหวัด และ อบก.ส่วนอำเภอ ทั้งนี้ การดำเนินงานของกองทุนฯ ต้องเป็นไปตามนโยบายการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของ กชก. โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานใหม่ ดังนี้

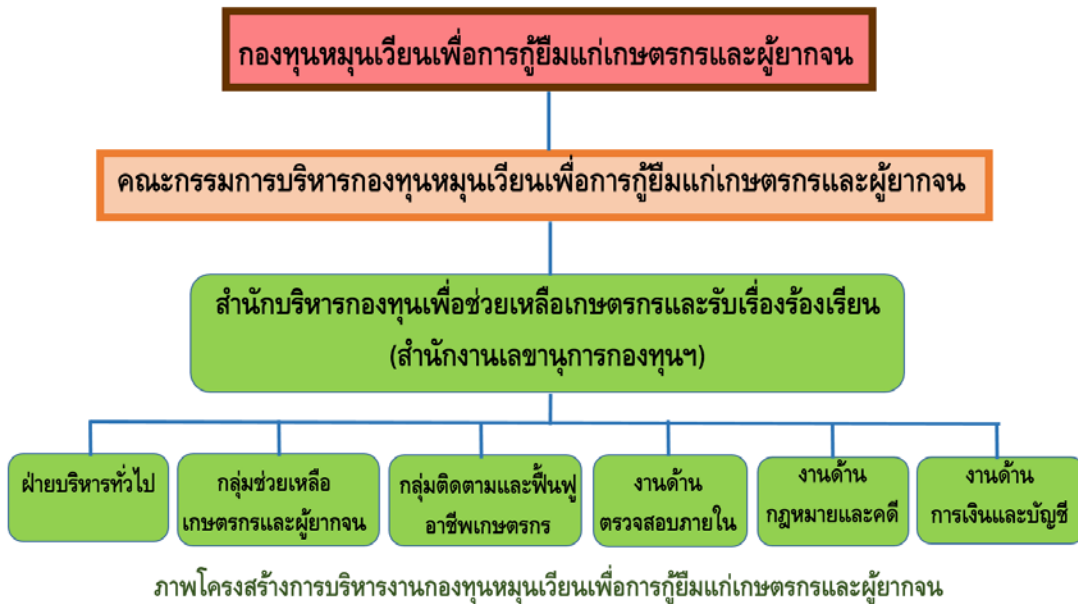
**ภาพ ๑** แสดงโครงสร้างการดำเนินงานโดยคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียน เพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน



ภาพโครงสร้างการดำเนินงานโดยคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

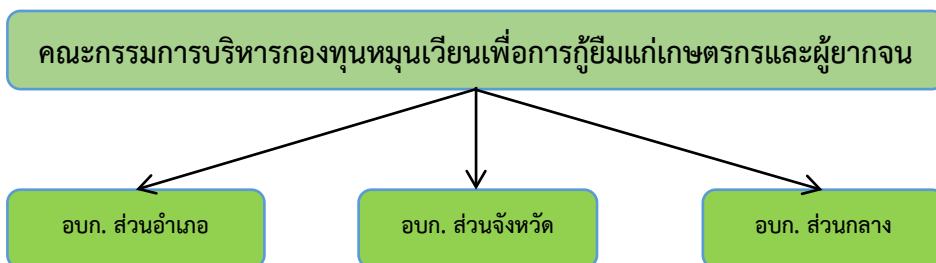
สำหรับการบริหารงานกองทุนฯ มีคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน เป็นผู้กำกับดูแลและการปฏิบัติงาน โดยมีสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน เป็นสำนักงานเลขานุการกองทุนฯ ประกอบด้วยกลุ่ม ฝ่าย และงานต่าง ๆ ดังภาพด้านล่าง

ภาพ ๒ แสดงโครงสร้างการบริหารงานกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน



ในการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนเกี่ยวกับหนี้สินและที่ดินทำกิน มีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน (อบก.) ส่วนกลาง อบก. ส่วนจังหวัด และ อบก. ส่วนอำเภอ ซึ่งมีอำนาจในการอนุมัติค่าขอกู้เงินกองทุนฯ ในวงเงินดังแสดงตามภาพด้านล่าง

ภาพ ๓ แสดงโครงสร้างคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน





**ข. กลุ่มเป้าหมายของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๒๘)**

**เกษตรกร :** ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๒๘ ข้อ ๔ ได้ให้คำนิยามว่า “เกษตรกร” หมายความว่าผู้ประกอบอาชีพ ทำนา ทำสวนทำไร่ ทำนาเกลือ เลี้ยงสัตว์ หรืออาชีพเกษตรกรรมอื่นตามที่คณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน (กชก.) กำหนด และในการประชุม กชก. ครั้งที่ ๑/๒๕๔๗ เมื่อวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๔๗ มีมติให้เพิ่มเติมอาชีพประมงเป็นอาชีพเกษตรกรรมอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนดในข้อ ๔ แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๔๖ และในข้อ ๓ แห่งระเบียบว่าด้วยการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๔๗ และต่อมาที่ประชุม กชก. ครั้งที่ ๒/๒๕๔๗ มีมติให้เพิ่มการทำสวนผัก การเพาะเห็ด และอาชีพที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเกษตรเป็นอาชีพเกษตรกรรมอื่นอีกด้วย

**ผู้ยากจน :** ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน พ.ศ. ๒๕๒๘ ข้อ ๔ ได้ให้คำนิยามคำว่า “ผู้ยากจน” หมายความว่าผู้ที่ไม่มียุทธศาสตร์เพียงพอและอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ซึ่งมีมติ กชก. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๑ ได้เพิ่มเติมรายละเอียดของผู้ยากจน ได้แก่ผู้มีรายได้สุทธิไม่เกินปีละ ๘๗,๐๐๐ บาท และเป็นผู้ที่ไม่มีที่ดินสำหรับทำกินหรืออยู่อาศัย หรือมีแต่ไม่เพียงพอ หรือเป็นผู้ไม่มีทรัพย์สินอื่นใดเพียงพอแก่การชำระหนี้ นอกจากนี้ทรัพย์สินที่นำไปขายฝาก จำนอง หรือให้เจ้านี้ยึดถือไว้เป็นประกัน และทรัพย์สินที่ต้องใช้เป็นที่ดินสำหรับทำกินหรืออยู่อาศัย สำหรับผู้มีรายได้สุทธิเกินกว่า ๘๗,๐๐๐ บาท แต่อยู่ในหลักเกณฑ์อื่นดังกล่าว กชก.อาจพิจารณาช่วยเหลือตามที่เห็นสมควรเป็นรายๆไป และได้มอบอำนาจการใช้ดุลพินิจดังกล่าวแก่ อชก. ต่างๆ ตามวงเงินที่ได้รับมอบหมาย

**ค. ขอบเขตการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนกลุ่มเป้าหมาย**

กลุ่มเป้าหมายต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความเดือดร้อนเกี่ยวกับหนี้สินที่ดินทำกินที่เกิดจากสัญญาจำนอง ขายฝาก หรือสัญญากู้ยืมเงิน โดยแบ่งออกตามลักษณะหนี้ได้เป็น ๒ กรณี

**กรณีผู้กู้ยืมซึ่งเจ้าหนี้เป็นบุคคลทั่วไป** จะได้รับความช่วยเหลือเพื่อไถ่หรือไถ่ถอนที่ดินคืนจากการขายฝาก จำนอง หรือชำระหนี้ตามสัญญากู้ยืมเงิน หรือเพื่อซื้อคืนที่ดินที่ได้สูญเสียสิทธิหรือกรรมสิทธิ์ไป เนื่องจากการขายฝาก จำนอง หรือสัญญากู้ยืมเงิน ต้องเป็นหนี้ตามคำพิพากษา หรือหนี้ผ่านกระบวนการประนอมหนี้ หรือกระบวนการไกล่เกลี่ยแล้ว

**กรณีเจ้าหนี้ของผู้กู้ยืมเป็นนิติบุคคลที่คณะกรรมการกำหนด** ธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน หรือธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

ง. ข้อเสนอแนะและมติการประชุมเพื่อประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนในระยะต่อไป

ในการประชุมคณะกรรมการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ครั้งที่ ๒/๒๕๖๐ ในวันอังคารที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ณ ห้องประชุม ๑๓๔ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการพิจารณาตัวชี้วัดด้านที่ ๔ การพัฒนาทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑ บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน ซึ่งกำหนดเกณฑ์การประเมินผล ในหัวข้อที่ ๑ การจัดให้มีหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (๓-๕ ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ซึ่งทุนหมุนเวียนจะต้องเสนอคณะกรรมการทุนหมุนเวียนเพื่อพิจารณาการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ประจำปี ๒๕๕๘-๒๕๖๑ โดยรายละเอียดของเกณฑ์กำหนดให้คณะกรรมการทุนหมุนเวียนเป็นผู้พิจารณา ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ทบทวนแล้วโดยมีข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ ให้นำไปดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ ประธานกรรมการฯ (นายนำชัย พรหมมีชัย) มีข้อเสนอแนะให้ฝ่ายเลขานุการฯ ตรวจสอบความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าวว่าความสอดคล้องกับการก้าวเข้าสู่เกษตร ๔.๐ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ หรือแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หรือแผนอื่นๆ ซึ่งหากแผนฉบับเดิมไม่สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องได้ทั้งหมด ให้นำแนวทางนี้ไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับใหม่ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ และเตรียมพร้อมเข้าสู่เกษตร ๔.๐ ต่อไป

## บทที่ ๒

### ผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

ในช่วงที่ผ่านมากองทุนหมุนเวียนฯ มีการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน และการติดตามและพัฒนาฟาร์มปศุสัตว์เกษตรกรและผู้ยากจน โดยมีผลการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

#### ก. ผลการช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจน

๑. การอนุมัติเบิกจ่ายเงินกู้กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๔ ถึงวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑ จำแนกตามปีงบประมาณ

ปีงบประมาณ	ผลการอนุมัติให้ความช่วยเหลือ					สะสมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ				
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนที่ดินที่ไถ่ถอน/ซื้อคืน			จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนที่ดินที่ไถ่ถอน/ซื้อคืน		
			ไร่	งาน	ตรว.			ไร่	งาน	ตรว.
๒๕๓๔-๒๕๕๑	๒๐,๗๕๙	๒,๗๘๑.๗๗๓	๒๑๙,๓๓๖	๓	๗๗.๐	๒๐,๗๕๙	๒,๗๘๑.๗๗๓	๒๑๙,๓๓๖	๓	๗๗.๐
๒๕๕๒	๑,๐๓๓	๒๘๒.๑๓๐	๙,๕๒๙	๓	๑๙.๙	๒๑,๗๙๒	๓,๐๖๓.๙๐๔	๒๒๘,๘๖๖	๒	๙๖.๙
๒๕๕๓	๑,๒๘๙	๓๗๖.๔๐๘	๑๐,๗๔๔	๑	๑๐.๒	๒๓,๐๘๑	๓,๔๔๐.๓๑๒	๒๓๙,๖๑๑	๐	๗.๑
๒๕๕๔	๑,๒๗๑	๓๗๙.๖๑๕	๑๐,๖๖๔	๐	๕๗.๓	๒๔,๓๕๒	๓,๘๑๙.๙๒๗	๒๕๐,๒๗๕	๐	๖๔.๔
๒๕๕๕	๘๒๖	๒๓๖.๓๔๐	๖,๐๖๑	๐	๒๒.๙	๒๕,๑๗๘	๔,๐๕๖.๒๖๗	๒๕๖,๓๓๖	๐	๘๗.๓
๒๕๕๖	๖๒๗	๑๙๒.๓๘๙	๔,๒๓๔	๓	๒๗.๔	๒๕,๘๐๕	๔,๒๔๘.๖๕๖	๒๖๐,๕๗๑	๐	๑๔.๗
๒๕๕๗	๕๒๐	๑๙๘.๐๙๓	๓,๕๖๘	๐	๑๑.๒	๒๖,๓๒๕	๔,๔๔๖.๗๕๒	๒๖๔,๑๓๙	๐	๒๕.๙
๒๕๕๘	๑,๑๙๐	๔๔๘.๘๗๖	๖,๙๐๔	๐	๕๘.๒	๒๗,๕๑๕	๔,๘๙๕.๖๒๘	๒๗๑,๐๔๓	๐	๘๔.๑
๒๕๕๙	๑,๙๙๘	๗๐๓.๓๑๘	๙,๖๔๙	๑	๕๙.๖	๒๙,๕๑๓	๕,๕๙๘.๙๔๗	๒๘๐,๖๙๒	๒	๔๓.๗
๒๕๖๐	๒,๐๙๑	๗๓๖.๐๕๙	๘,๘๘๗	๐	๕.๔	๓๑,๖๐๔	๖,๓๓๕.๐๐๖	๒๘๙,๕๗๙	๒	๔๙.๑
๒๕๖๑*	๕๖๗	๒๖๑.๗๑๒	๒,๘๔๔	๓	๘.๔	๓๒,๑๗๑	๖,๕๙๖.๗๑๘	๒๙๒,๔๒๔	๑	๕๗.๕

หมายเหตุ \* - ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เป็นข้อมูลระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ - ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑

- ตั้งแต่ปี ๒๕๓๔ ถึงสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๐ มีการอนุมัติเบิกจ่ายเงินรวมทั้งสิ้น ๓๑,๖๐๔ ราย จำนวนเงิน ๖,๓๓๕.๐๐๖ ล้านบาท  
จำนวนที่ดินที่ช่วยเหลือไถ่ถอนหรือซื้อคืน ๒๘๙,๕๗๙-๒-๔๙.๑ ไร่

๒. การอนุมัติเบิกจ่ายเงินกู้กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๓๔ ถึงวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑ จำแนกตามภาค

ภาค	ผู้ขอกู้ (ราย) (ร้อยละ)	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนที่ดิน		
			ไร่	งาน	ตรว.
ภาคกลาง	๔,๐๐๔ ๑๒.๔๕	๑,๓๗๑,๕๘๕,๓๖๑.๙๐	๒๘,๖๔๓	๒	๕๐.๔
ภาคเหนือ	๔,๒๗๕ ๑๓.๒๙	๗๑๐,๔๒๘,๑๒๑.๒๐	๓๘,๔๔๕	๓	๓๗.๓
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๒๑,๖๐๖ ๖๗.๑๖	๓,๘๗๙,๑๕๓,๐๗๐.๑๖	๒๑๕,๙๓๘	๑	๒.๔
ภาคใต้	๒,๒๘๖ ๗.๑๐	๖๓๕,๕๕๒,๐๑๘.๘๐	๙,๓๙๖	๒	๖๗.๔
รวม	๓๒,๑๗๑	๖,๕๙๖,๑๑๘,๕๗๒.๐๖	๒๙๒,๔๒๔	๑	๕๗.๕

## ข. สถานะการเงิน

ณ สิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๐ (๓๐ กันยายน ๒๕๖๐) กองทุนหมุนเวียนฯ มีสินทรัพย์สุทธิ ๓,๓๐๑.๒๑๕ ล้านบาท โดยปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ จำนวน ๗๑๐ ล้านบาท และยอดเงินคงเหลือของกองทุนหมุนเวียนฯ ณ วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑ มีจำนวนทั้งสิ้น ๗๓๗.๐๑๙ ล้านบาท

## ค. การบริหารจัดการลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ

สำนักบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ได้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการหนี้ของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ประกอบด้วย

๑. สกร. ได้ดำเนินการบริหารจัดการลูกหนี้คงเหลือโดยการจัดชั้นลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ (ปีละ ๑ ครั้ง) ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ มีลูกหนี้คงเหลือจำนวน ๑๐,๑๙๕ ราย วงเงินรวม (เงินต้นรวมดอกเบี้ย) ๓,๒๑๘.๒๙๑ ล้านบาท และพัฒนาฟื้นฟูอาชีพตามความต้องการ และตามความเหมาะสมกับศักยภาพของลูกหนี้

๒. สกร. ได้ติดตามและสร้างความเข้าใจกับลูกหนี้ในเรื่องสิทธิ และหน้าที่ของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ตามมาตรการการช่วยเหลือลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เช่น มาตรการจูงใจ ฟื้นฟูอาชีพ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ประណอมหนึ่ และดำเนินคดีทางกฎหมาย ฯลฯ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ได้กำหนดเป้าหมาย จำนวน ๓๕๐ ราย ซึ่ง สกร. ได้ดำเนินการแล้วจำนวน ๓๗๑ ราย (เกินกว่าเป้าหมาย จำนวน ๒๑ ราย)

๓. การรับชำระหนี้กลับเข้ากองทุนหมุนเวียนฯ (เงินต้นรวมดอกเบี้ย) ข้อมูลย้อนหลัง ๓ ปี และในปีปัจจุบัน เป็นดังนี้ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ รับชำระหนี้รวม ๓๐๘.๑๒๑ ล้านบาท ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ รับชำระหนี้รวม ๒๙๑.๐๓๑ ล้านบาท ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ รับชำระหนี้รวม ๓๑๑.๑๐๑ ล้านบาท และปีงบประมาณ ๒๕๖๑ (๑ ตุลาคม ๖๐ - ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑) รับชำระหนี้รวม ๑๙๖.๔๐ ล้านบาท ทั้งนี้ ในการชำระหนี้งบประมาณ ๒๕๕๙ ลดลง เนื่องจากลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากภัยน้ำท่วม ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ลดลง แต่อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ และปี ๒๕๖๑ การชำระหนี้ของลูกหนี้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ ประชาชนชาวบ้าน เพื่อสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ความรู้ในการประกอบอาชีพให้ลูกหนี้มีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถนำเงินมาชำระหนี้คืนได้ภายในเวลาที่กำหนด

#### ง. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

รายละเอียดการดำเนินงาน	แผน ผล	แผน/ผลสะสม ถึงสิ้นเดือน ก.ค. ๖๑		แผน/ผลสะสม ๑๒ เดือน	
		งาน	%	งาน	%
กิจกรรมย่อย : การจัดการเพื่อช่วยเหลือการสนับสนุน เงินกู้แก่เกษตรกร			๙๖.๕๙		๖๔.๘๕
<b>๑. ช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน</b>			<b>๖๕.๙๒</b>		<b>๓๒.๖๓</b>
๑) รับคำร้องขอกู้เงินจากเกษตรกรและผู้ยากจน ที่ยื่นเรื่องขอ ความช่วยเหลือ	แผน	๑๑๖๐	๙๕.๔๑	๒,๐๐๐	๔๖.๗๕
	ผล	๑๔๒๖			
๒) การอนุมัติจ่ายเงินกู้ให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจน (ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	แผน	๑,๕๔๐	๓๖.๔๔	๒,๖๐๐	
- ตรวจสอบและขออนุมัติเบิกจ่ายเงินสำหรับผู้ที่ต้องตาม หลักเกณฑ์	ผล	๕๖๗			
- เกษตรกรและผู้ยากจนที่วิเคราะห์และนำเสนอที่ประชุม อบก.ส่วนกลาง เพื่อพิจารณาอนุมัติและไม่อนุมัติเงินกู้					
<b>๒. ติดตามและพัฒนาฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและผู้ยากจน</b>			<b>๑๐๐</b>		
การติดตามการชำระเงินของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียน โดยการ ตรวจเยี่ยมลูกหนี้รายบุคคลในพื้นที่ตามแผนการติดตาม	แผน	๒๐๐	๑๐๐	๓๕๐	
เพื่อรับทราบศักยภาพในการชำระหนี้ ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งเสนอแนะทางแก้ไขปัญหามาตามแนวทางการช่วยเหลือ	ผล	๓๗๑			

## บทที่ ๓

### แผนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### ✧ ก. ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙)



#### วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

#### ความมั่นคง

- การมีความมั่นคงปลอดภัย และการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ ในทุกระดับทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครอบครัว และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- ประเทศมีความมั่นคงในเอกราช และอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลาง และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่อง และโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
- สังคมมีความปรองดอง และความสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชน มีความเข้มแข็ง ครอบครัว มีความอบอุ่น
- ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิตมีงาน และรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิตมีที่อยู่อาศัย และความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน
- ฐานทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมมีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

## ความมั่นคง

- ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นประเทศในกลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น
- เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจมีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลกเกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ และการค้าอย่างมีพลัง
- ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ความยั่งยืน

- การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดีไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม จนเกินความสามารถในการรองรับ และเยียวยาของระบบนิเวศน์
- การผลิต และการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
- มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อการพัฒนาในทุกระดับอย่างสมดุลมีเสถียรภาพ และยั่งยืน
- ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือ และปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันมีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคงเสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปีต่อจากนี้ไปประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- ๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคน
- ๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม
- ๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับกองทุนหมุนเวียนฯ ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม** เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนา และสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาค และเป็นธรรม กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ **การสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้และการออมกระจายทรัพยากรให้ทั่วถึงเป็นธรรม** ทั้งในด้านบริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน ฐานทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และกลุ่มด้อยโอกาสความเป็นธรรมในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม

#### ❖ ข. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรีได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจาก แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙-๑๑ เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน และช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒

๑. เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่มีสมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบ วินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาพ และสุขภาพที่ดี ครอบครัวยุบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

๒. เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และสังคมได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากร และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพรวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

๓. เพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็งแข่งขันได้มีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืนสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิต และบริการเดิม และขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้นสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน อาหาร และน้ำ

๔. เพื่อรักษา และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้สามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๕. เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันท่วงที และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

๖. เพื่อให้มีการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคโดยการพัฒนาภาค และเมืองเพื่อรองรับการพัฒนากระดุกฐานการผลิต และบริการเดิม และขยายฐานการผลิต และบริการใหม่



๗. เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ทั้งในระดับ อนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติได้อย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพรวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทนำ และสร้างสรรค์ในด้านการค้า การบริการ และการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และโลก

### เป้าหมายรวม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้กำหนดเป้าหมายรวมการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ประกอบด้วย

๑. คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดี ของสังคมมีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์มีความรับผิดชอบและ ทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณมีวิถีชีวิตที่พอเพียง และ มีความเป็นไทย

๒. ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง เศรษฐกิจฐานราก มีความเข้มแข็ง ประชาชนทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรการประกอบอาชีพ และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมกลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุดร้อยละ ๔๐ มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๑๕

๓. ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็ง และแข่งขันได้โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการ และดิจิทัลมีผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และเป็นสังคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็กที่เข้มแข็ง สามารถใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้า และบริการ มีระบบการผลิต และให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และมีการลงทุนในการผลิต และบริการฐานความรู้ขั้นสูงใหม่ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และชุมชน รวมทั้งกระจายฐานการผลิต และการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพ และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ ๕ ต่อปี และมีปัจจัยสนับสนุน อาทิ ระบบ โลจิสติกส์ พลังงาน และการลงทุนวิจัย และพัฒนาที่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคการผลิต และบริการ

๔. ทูทางธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมมีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน น้ำ โดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ ๔๐ ของพื้นที่ประเทศเพื่อรักษา ความสมดุลของระบบนิเวศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและขนส่งไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗ ภายในปี ๒๕๖๓ เทียบกับการปล่อยในกรณีปกติ มีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกหลัก สุขาภิบาลเพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำ และคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

๕. มีความมั่นคงในเอกราช และอธิปไตย สังคมปลอดภัย สามัคคี สร้างภาพลักษณ์ดี และ เพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ และความคิดในสังคมลดลง ปัญหา อาชญากรรมลดลง ปริมาณความสูญเสียจากภัยโจรสลัด และการลักลอบขนส่งสินค้า และค่านิยมลดลง มีความพร้อมที่ปกป้องประชาชนจากการก่อการร้าย และภัยพิบัติทางธรรมชาติ ประเทศไทยมีส่วนร่วมในการ กำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศ เกิดความเชื่อมโยงการขนส่งโลจิสติกส์ ท่วงโซ่มูลค่า เป็นหุ้นส่วนการพัฒนา ที่สำคัญในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และโลก และอัตราการเติบโตของมูลค่าการลงทุน และการส่งออกของไทย ในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และอาเซียนสูงขึ้น

๖. มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจ และมีส่วนร่วมจากประชาชน บทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอิสระมากขึ้น โดยอันดับประสิทธิภาพภาครัฐที่จัดทำโดยสถาบันการศึกษานานาชาติ และอันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจในประเทศดีขึ้น การใช้จ่ายภาครัฐ และระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพสูง ฐานภาษีกว้างขึ้น และดัชนีการรับรู้การทุจริตดีขึ้น รวมถึงมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถ และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น

ภายใต้เงื่อนไข และสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ทั้งใน และต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป จะเป็นแรงกดดันให้ประเทศไทยต้องปรับตัว และมีการบริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดมากขึ้น ต่อจากนี้ไปประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่เพื่อแก้ไขปัญหารากฐานสำคัญที่เป็นจุดอ่อน และข้อจำกัดของประเทศที่สั่งสมมานาน ในขณะเดียวกันดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และจุดเด่นของประเทศในประเด็นต่างๆ ดังนี้

๑. การพัฒนานวัตกรรม และการนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติเพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศ
๒. การส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรม
๓. การเตรียมพร้อมด้านกำลังคน และการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย
๔. การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำให้มีความสำคัญกับการจัดบริการของรัฐที่มีคุณภาพ ทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุขให้กับผู้ที่ด้อยโอกาส และผู้ที่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล การจัดสรรที่ดินทำกินสนับสนุนในเรื่องการสร้างอาชีพรายได้ และสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพผู้ด้อยโอกาส สตรี และผู้สูงอายรรวมทั้งกระจายการจัดบริการภาครัฐให้มีความครอบคลุม และทั่วถึงทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพตลอดจนสร้างชุมชนเข้มแข็งให้เป็นพลังร่วมทางสังคมเพื่อสนับสนุนการพัฒนา และพร้อมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา โดยส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้ประกอบการระดับชุมชน การสนับสนุนศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนส่งเสริมให้ชุมชนจัดสวัสดิการและบริการในชุมชน และผลักดันกลไกการกระจายที่ดินทำกิน และการบริหารจัดการที่ดินของชุมชนโดยมุ่งบรรลุเป้าหมายสำคัญในการยกระดับรายได้ประชากรกลุ่ม ร้อยละ ๔๐ ที่มีรายได้ต่ำสุด

## รายละเอียดยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

การพัฒนาในช่วงที่ผ่านมาทำให้สังคมไทยก้าวหน้าไปหลายด้านแต่การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในสังคมไทยมีความคืบหน้าช้าทั้งเรื่องความแตกต่างของรายได้ระหว่างกลุ่มประชากร ความแตกต่างของคุณภาพการบริการภาครัฐ รวมทั้งข้อจำกัดในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม และเทคโนโลยีของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ดังนั้น การพัฒนาในระยะต่อไปจึงจำเป็นต้องมุ่งลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของกลุ่มคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมที่แตกต่างกันแก้ไขปัญหาคความยากจน เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการพื้นฐานทางสังคมของภาครัฐรวมทั้งเพิ่มศักยภาพชุมชน และเศรษฐกิจฐานราก ให้มีความเข้มแข็งเพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเอง และได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาสำคัญประกอบด้วย (๑) การเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเป้าหมายประชากรร้อยละ ๔๐ ที่มีรายได้ต่ำสุดสามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ และมีอาชีพ อาทิ ขยายโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่เด็ก และเยาวชนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยให้การดูแลนักเรียนที่ครอบครัুদ্ধตั้งแต่การสร้างรายได้ของครัวเรือนสนับสนุนค่าเดินทางไปยังสถานศึกษาให้ทุนการศึกษาต่อระดับสูง (๒) การกระจายการให้บริการภาครัฐทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข และสวัสดิการที่มีคุณภาพให้ครอบคลุม และทั่วถึง อาทิ บริหารจัดการการให้บริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ผ่านการพัฒนาระบบส่งต่อผู้ป่วยทั้งในระดับจังหวัด ภาค และระดับประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (๓) เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้มีสิทธิในการจัดการทุนที่ดิน และทรัพยากรภายในชุมชน อาทิ สนับสนุนการให้ความรู้ในการบริหารจัดการทางการเงินแก่ชุมชน และครัวเรือน การปรับองค์การการเงินของชุมชนให้ทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินในระดับหมู่บ้าน/ตำบลที่ทำหน้าที่ทั้งการให้กู้ยืม และการออม และจัดตั้งโครงการการเงินฐานรากโดยมีธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์เป็นแม่ข่าย

## ✧ ค. แผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

โดยมีการกำหนดตามยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนา ดังนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร

เพื่อให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้มีความมั่นคง และภาคภูมิใจในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบธุรกิจเกษตรบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ - ๑๐ โดยเน้นการขยายผลการทางการเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเสริมสร้างความภาคภูมิใจ และความมั่นคงในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมด้วยการสร้าง และพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่เข้าสู่ภาคการเกษตรสร้างระบบสวัสดิการและดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้สินให้กับเกษตรกร ส่งเสริมการทำเกษตรกรรมยั่งยืนให้เห็นผลในทางปฏิบัติโดยเฉพาะการทำเกษตรแบบผสมผสาน เกษตรทฤษฎีใหม่ และเกษตรอินทรีย์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความรู้ของเกษตรกรสู่เกษตรกรมืออาชีพให้สามารถบริหารจัดการฟาร์มแบบครบวงจรตั้งแต่การผลิต แปรรูป และการตลาดตลอดจนสร้างการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็งและสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายของเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดโซ่อุปทาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐเป็นการปรับกระบวนการทำงานภายใน

## บทที่ ๔

### ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผน

#### ❖ ๑. แนวคิดเกษตร ๔.๐

ยุคของการพัฒนาสู่เกษตร ๔.๐

ยุค ๑.๐ ยุคเกษตรกรรมประชาชนเน้นทำการเกษตรเป็นหลัก

ยุค ๒.๐ ยุคอุตสาหกรรมเบาทำอุตสาหกรรมภายในใช้ต้นทุนที่มีอยู่แล้วประชาชนเริ่มมีศักยภาพและการศึกษามากขึ้น

ยุค ๓.๐ ยุคอุตสาหกรรมหนักทำอุตสาหกรรมโดยใช้ต้นทุนจากต่างประเทศ และเน้นการส่งออก ยุคนี้ทำให้ประเทศไทยติดอยู่ในประเทศที่มีรายได้ปานกลางมากกว่า ๒๐ ปี และยังคงต้องพึ่งพาเทคโนโลยี และต้นทุนจากต่างประเทศมาโดยตลอด

ยุค ๔.๐ ยุคขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโดยใช้ความได้เปรียบที่ประเทศเรามีอยู่แล้ว คือความหลากหลายทางชีวภาพ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมเกษตร ๔.๐ เป็นการเปลี่ยนการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

#### ยุค ๔.๐ คนรุ่นใหม่หันมาทำเกษตรไฮเทคมากขึ้น

ยุคเกษตร ๔.๐ ซึ่งคนรุ่นใหม่หันมาทำเกษตรไฮเทคมากขึ้นเรื่อยๆ นั้น คงหมดยุคแล้วที่เกษตรกรเจ้าของฟาร์ม และไร่นาจะต้องลงไปตรากตรำกรำแดดทำงานในไร่นาเองทุกอย่าง เพราะงานบางอย่างสามารถเรียกใช้บริการต่างๆ มาช่วยทำได้ ตั้งแต่การเตรียมดินไถพรวน การปลูก การฉีดพ่นปุ๋ยทางใบ การหว่านปุ๋ยเม็ด การฉีดยากำจัดศัตรูพืช กำจัดวัชพืช การเก็บเกี่ยว รวมถึงการแปรรูปเพื่อส่งตลาด ฯลฯ งานพวกนี้ต้องใช้หลักปฏิบัติการเกษตรขั้นสูงที่รวมตัวเป็นผู้บริหารจัดการแปลงเกษตรขนาด และประเภทต่างๆ รวมไปถึงการแชร์ใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน (Sharing Economy) เช่น การแชร์เครื่องจักรกลการเกษตรผ่านแอปพลิเคชัน (Application) บนสมาร์ตโฟน เป็นต้น

เกษตร ๔.๐ เป็นการเปลี่ยนการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะเน้นในเรื่อง

๑. กลุ่มอาหารเกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ
๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์
๓. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ควบคุม
๔. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อ และบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว
๕. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง

## ยุคเกษตร ๔.๐ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว

เพื่อกำหนดแนวทาง และยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวจำเป็นต้องมีกรอบการพัฒนาภาคการเกษตรอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพรวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศระยะ ๒๐ ปี โดยได้วางแผนระยะยาวไว้ ๑๐ ข้อดังนี้

๑. ส่งเสริมเกษตรกรให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย
๒. เพิ่มศักยภาพการผลิตสินค้าเกษตรให้เพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ
๓. คิดค้น และพัฒนานวัตกรรมรวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย
๔. แก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรกร
๕. พัฒนาปรับปรุงกฎระเบียบที่มีอยู่ให้ทันสมัย
๖. เน้นทำปศุสัตว์แปลงใหญ่ให้ความสำคัญกับอาหารสุขภาพ
๗. เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร
๘. ปรับการผลิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
๙. เน้นทำวิจัย และพัฒนาเพิ่มขึ้น
๑๐. บูรณาการการทำงานร่วมกันในทุกกระทรวงที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติ

## ✧ ๒. การพัฒนาระบบคลาวด์ภาครัฐ Government Cloud

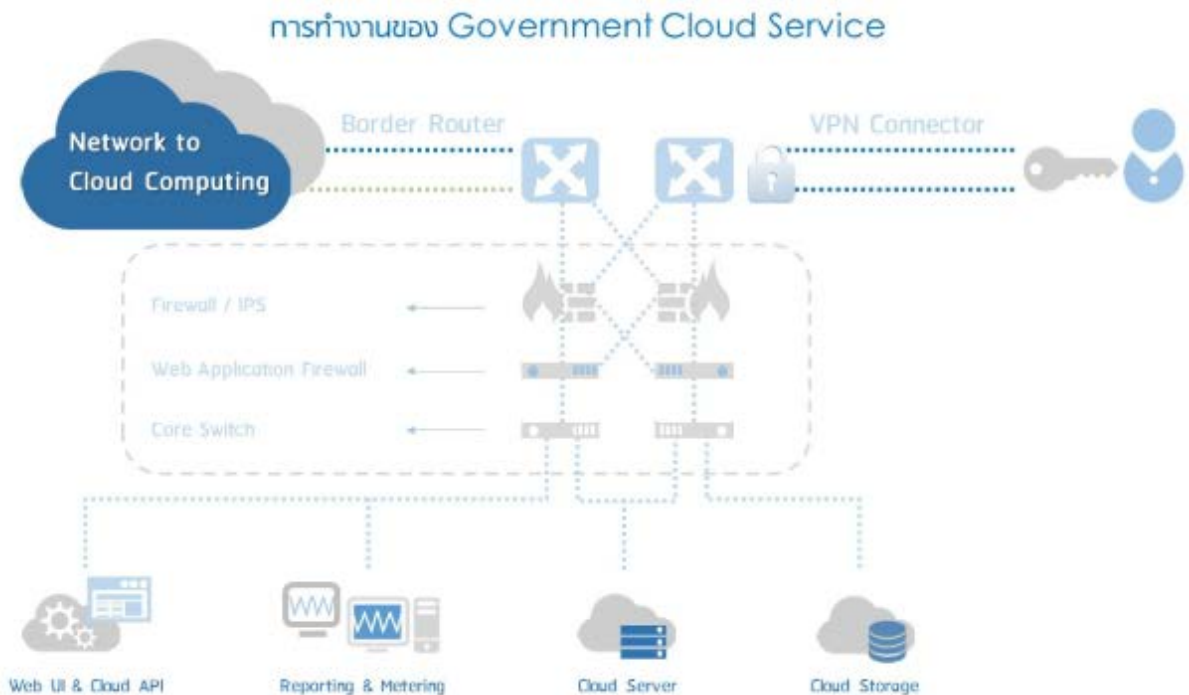
G Cloud คือโครงสร้างพื้นฐานบนอินเทอร์เน็ตแบบใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) หรือ อีจีเอ ให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยี Cloud ซึ่งเก็บทรัพยากรไว้บนอินเทอร์เน็ตสามารถเรียกใช้งานผ่านเครือข่ายได้ตลอดเวลาจากระยะไกลปรับขนาดได้ตามความต้องการของผู้ใช้มีการจัดสรรทรัพยากรลดภาระการบริหารจัดการ และมีความมั่นคงปลอดภัยสูง

G Cloud ช่วยสร้างประโยชน์อย่างมากมายให้กับการใช้งานบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานได้สะดวกคล่องตัวเพื่อมอบบริการที่ดีที่สุดสู่ประชาชน

### วัตถุประสงค์

๑. ลดความซ้ำซ้อนในการจัดซื้ออุปกรณ์หรือระบบลดภาระในการบริหารจัดการและบำรุงรักษาอุปกรณ์หรือระบบของหน่วยงาน
๒. ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้พื้นที่ในหน่วยงานอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนา e-Government ไปสู่การเป็น Green IT
๓. มุ่งมั่นขยายขอบเขตการให้บริการไปสู่ระดับ PaaS (Platform as a Service) และ SaaS (Software as a Service)
๔. ระบบมีความมั่นคงปลอดภัยสอดคล้องกับมาตรฐาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕. สร้างโอกาสในการทำธุรกิจให้กับทุกภาคส่วน และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ และเอกชน



## การให้บริการ

- GCloud ให้บริการตามความต้องการจริงโดยจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งรวมถึงจำนวนเครื่องแม่ข่ายเสมือนระบบปฏิบัติการ หน่วยความจำ หน่วยประมวลผลกลาง
- มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญบริการให้คำปรึกษาตลอด ๒๔ ชั่วโมง ลดภาระในการบริหารจัดการ และดูแลรักษาระบบทำให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถทุ่มเทเวลาในการให้บริการประชาชนได้อย่างเต็มที่
- มีความปลอดภัยสูงเพราะเป็นระบบ Cloud Computing มาตรฐานสากลใช้เฉพาะหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น บริหารจัดการโดยหน่วยงานกลางของภาครัฐ และมีเสถียรภาพ (SLA) ไม่น้อยกว่า ๙๙.๕ %
- ช่วยหน่วยงานลดความซ้ำซ้อนด้านการลงทุน เช่น อุปกรณ์ เครื่องแม่ข่าย อุปกรณ์เครือข่าย รวมถึง Data Center
- สามารถเข้าถึงได้จากเครือข่าย GIN (เครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงภาครัฐ) และอินเทอร์เน็ต
- รองรับระบบงานสนับสนุน Cloud ทุกระดับที่อีจีไอพัฒนาเพื่อให้บริการ รวมถึงบริการพื้นฐาน (Common Service) จากภาครัฐส่วนกลาง

## เป้าหมาย/วิสัยทัศน์

“ขับเคลื่อนความเชื่อมโยงภาครัฐสู่บริการที่ดีแก่ประชาชนและสังคมไทย” (Driving the Connected Government for Smarter Work and Better Life)

## ภารกิจ

๑. พัฒนา บริหารจัดการ และให้บริการโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
๒. ศึกษา วิจัย พัฒนา และเสนอแนะแนวทางมาตรการ และมาตรฐานด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
๓. ให้คำปรึกษาบริการด้านวิชาการ และบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
๔. ส่งเสริม สนับสนุน และจัดอบรมเพื่อยกระดับทักษะความรู้ความสามารถด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๒)







### ✧ ๓. DGA สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

Digital Government Development Agency (Public Organization) (DGA)



ในปัจจุบันมีการประกาศจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ตามที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๑ โดยกำหนดให้สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔ เป็นสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า “สพร.” และให้ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Digital Government Development Agency (Public Organization)” เรียกโดยย่อว่า “DGA” ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

## บทบาทของ สพร.

เป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ให้บริการส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

๑. พัฒนา บริหารจัดการ และให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบการ ให้บริการหรือแอปพลิเคชันพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล

๒. จัดทำมาตรฐาน แนวทาง มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการทางเทคโนโลยีดิจิทัล และ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูล และระบบการทำงานระหว่างกันของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกัน

๓. ส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนทะเบียนข้อมูลดิจิทัลภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน และในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

๔. ส่งเสริม และสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐให้บริการดิจิทัลแก่ผู้เกี่ยวข้อง

๕. พัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมั่นคงปลอดภัย

๖. ให้คำปรึกษา และสนับสนุนหน่วยงานของรัฐในการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน ให้บริการวิชาการ และจัดอบรมเพื่อยกระดับทักษะความรู้ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ของรัฐด้านรัฐบาลดิจิทัล

๗. ศึกษา วิจัย สร้างนวัตกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการงานวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

๘. สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในการจัดทำกรอบการจัดสรร งบประมาณบูรณาการประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนสนับสนุนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน และแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล

๙. ดำเนินการอื่นเพื่อพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

เพื่อประโยชน์ในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้มีแนวทางที่สอดคล้องกันหรือเป็นระบบเดียวกัน สำนักงานอาจเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีมติให้หน่วยงานของรัฐสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานหรือร่วม ดำเนินการกับสำนักงานตามมาตรานี้ได้

## ❖ ๔. โครงการเน็ตประชารัฐ

### วัตถุประสงค์และเป้าหมายเกี่ยวกับโครงการ

#### นำพาประเทศไทยก้าวสู่ “ไทยแลนด์ ๔.๐”

รัฐบาล (โดยการนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) ได้มีนโยบายที่จะนำพาประเทศไทยก้าวสู่ “ไทยแลนด์ ๔.๐” ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจรากฐานของประเทศให้เข้มแข็ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ประกอบกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสูงครอบคลุมทั่วประเทศที่ทุกคนเข้าถึงได้ (Accessible) มีความพร้อมใช้ (Available) และอยู่ในราคาที่จ่ายได้ (Affordable) ดังนั้น การพัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจึงมีความจำเป็น และถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาได้ทัดเทียมกับประเทศอื่นแต่ในการขยายโครงข่ายฯ ในพื้นที่ห่างไกลมีค่าใช้จ่ายสูง และไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ทำให้ผู้ให้บริการระบบสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทยส่วนใหญ่เน้นพัฒนาการให้บริการในเขตชุมชนเมือง เป็นเหตุให้เกิดความเหลื่อมล้ำกับประชาชนในพื้นที่ห่างไกลในการเข้าถึงข้อมูลและบริการต่างๆ ของภาครัฐ

**นิยาม : หมู่บ้านเป้าหมาย** หมายถึง หมู่บ้านหรือพื้นที่เป้าหมายหรือชุมชนเป้าหมายที่อยู่ในพื้นที่ ที่การให้บริการโทรคมนาคมพื้นฐานยังไม่ทั่วถึง และคาดหมายได้ว่าในพื้นที่ดังกล่าวจะไม่มีศักยภาพและโอกาสในการจะพัฒนาให้เป็นพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีบริการได้ภายใต้สภาพตลาด และปัจจัยแวดล้อมในปัจจุบันหรือเรียกว่า “พื้นที่ที่ไม่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ และไม่มีบริการ” ภายใต้เงื่อนไข “ต้องสามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้คุณสมบัติความเร็วอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ ๓๐ Mbps/๑๐ Mbps” ซึ่งพื้นที่การดำเนินการได้ถูกกำหนดโดยคณะทำงานพิจารณากำหนดพื้นที่เป้าหมายใต้โครงการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

#### เป้าหมาย

ขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านสื่อสัญญาณสายเคเบิลใยแก้วนำแสง (FTTx) ให้ครอบคลุมหมู่บ้านเป้าหมาย จำนวน ๒๔,๗๐๐ หมู่บ้าน และจัดให้มีจุดให้บริการอินเทอร์เน็ตแบบไร้สายโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายกับผู้ใช้บริการอย่างน้อยหมู่บ้านละ ๑ จุดให้บริการที่ระดับความเร็วไม่ต่ำกว่า ๓๐ Mbps/๑๐ Mbps (Download/Upload) ระยะเวลาดำเนินการโครงการ ๑๒ เดือน ระยะเวลาดำเนินการขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของโครงการ ๑๒ เดือน

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมด้วยเทคโนโลยีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านสื่อสัญญาณสายเคเบิลใยแก้วนำแสงไปยังหมู่บ้านเป้าหมาย และรองรับการขยายโครงข่ายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของประชาชนในหมู่บ้านเป้าหมายในการเข้าถึงโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเป็นการสร้างโอกาสให้แก่ประชาชนในการเข้าถึงบริการต่างๆ ของภาครัฐได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกันอันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

๓. เพื่อเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมของหมู่บ้านเป้าหมายในการสร้างอาชีพสร้างรายได้ การศึกษา การสาธารณสุข การเกษตร การค้าขายออนไลน์ ฯลฯ

## บทที่ ๕

# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การประมวลสถานการณ์ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาของกองทุนหมุนเวียนฯ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกได้ข้อสรุปของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เป็นดังนี้

### ก. สิ่งแวดล้อมภายใน

#### ๑. จุดแข็ง

๑.๑ ภารกิจของกองทุนหมุนเวียนฯ มีภาพลักษณ์เป็นงานที่ช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือเกษตรกรผู้ยากจนที่ประสบปัญหาซึ่งเป็นภาพทางบวกของสังคม

๑.๒ มีโครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบไม่ซับซ้อนจึงมีความคล่องตัวสูง และรวมทั้งมีผู้บริหารระดับนโยบายของประเทศเป็นประธาน และกรรมการ (รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง) จึงทำให้ข้อมูลความต้องการของกองทุนหมุนเวียนฯ สามารถไปถึงรัฐบาลได้อย่างรวดเร็ว

๑.๓ กองทุนหมุนเวียนฯ มีกฎ และระเบียบเพื่อใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจึงสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ง่าย และรวดเร็ว

๑.๔ มีแหล่งทุนจากงบประมาณแผ่นดินที่โอนเข้าสู่ระบบบริหารในรูปของกองทุนหมุนเวียนฯ จึงทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

๑.๕ เป็นกองทุนภาครัฐแห่งเดียวที่แก้ไขปัญหาด้านการสูญเสียที่ดินทำกินได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง

#### ๒. จุดอ่อน

๒.๑ อัตรากำลังของกองทุนหมุนเวียนฯ มีอยู่อย่างจำกัด เมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ

๒.๒ บุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากส่วนกลางยังมีความรู้เรื่องกฎระเบียบ และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องน้อย จึงมีข้อจำกัดในการให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ขอรับการปรึกษาและต้องการได้รับการแนะนำที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม

๒.๓ มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน

๒.๔ ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีความยากจนมากมีหนี้สินหลายทาง จึงมีความสามารถในการชำระเงินคืนต่ำ

๒.๕ ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่มีอายุมาก และใช้แรงงานภาคครัวเรือนในการทำการเกษตรลูกหลานที่เป็นคนหนุ่มสาวมักจะไปทำงานนอกภาคการเกษตร และนอกพื้นที่จึงทำให้การพัฒนาพื้นที่ผู้มีข้อจำกัดสูง

๒.๖ ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ที่เป็นเกษตรกรส่วนใหญ่จะยังคงยึดถือวิธีการผลิตการเกษตรแบบเดิมๆ ที่ได้ผลผลิตต่ำการยอมรับวิธีการใหม่ๆ เป็นไปได้ยาก

๒.๗ การพัฒนาเพื่อฟื้นฟูอาชีพให้แก่ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องขอความร่วมมือดำเนินการโดยหน่วยงานราชการของแต่ละจังหวัด ดังนั้น ความพร้อม และทิศทางการพัฒนาพื้นที่จึงขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้

๒.๘ การประสานงานบริหารจัดการลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกสูง ไม่สามารถดำเนินการได้เบ็ดเสร็จโดยบุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ

## ข. สิ่งแวดล้อมภายนอก

### ๓. โอกาส

๓.๑ นโยบาย Thailand ๔.๐ ให้ทิศทาง และช่วยสนับสนุนการพัฒนาของกองทุนหมุนเวียน

๓.๒ การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จะช่วยให้หลายภาคส่วนเข้ามาช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร และผู้ยากจนที่เป็นลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ได้สามารถยกระดับ และพัฒนาอาชีพของตนได้มากขึ้น

๓.๓ นโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงการผลิตภาคการเกษตรไปสู่เกษตร ๔.๐

๓.๔ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีจะสามารถนำมาช่วยสนับสนุนฟื้นฟูและพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ เพิ่มขึ้น

๓.๕ นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมให้ประชาชนน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ปรับใช้ในการดำรงชีวิตจะช่วยให้หน่วยงานต่างๆ มาให้ความรู้ และส่งเสริมให้ลูกหนี้กองทุนได้มีทิศทางการปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตที่เหมาะสมมากขึ้น

๓.๖ หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลกองทุนมีนโยบายผลักดันให้กองทุนหมุนเวียนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและเพื่อสนับสนุนการบริหาร และให้บริการของกองทุนฯ

๓.๗ การเข้าสู่สังคมดิจิทัลทำให้ลูกหลานผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นคนรุ่นหนุ่มสาวสามารถเชื่อมโยงและสื่อสารความก้าวหน้าต่างๆ ไปสู่ผู้ผู้ได้ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ)

๓.๘ การลงทุนภาครัฐได้ขยายเครือข่าย Internet ในโครงการเน็ตประชารัฐไปสู่ตำบลและหมู่บ้านทำให้ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ และการบริการของภาครัฐได้มากขึ้น

๓.๙ การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตแบบใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Government Cloud) ที่จัดให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐจะช่วยให้พัฒนาระบบการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่เข้าถึงเกษตรกร และผู้จากจนกลุ่มเป้าหมาย และลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีความเป็นไปได้สูง และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

#### ๔. ข้อจำกัด

๔.๑ เศรษฐกิจมีการชะลอตัวแต่น้ำมัน และสินค้ามีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ค่าครองชีพสูงขึ้นแต่ประชาชนส่วนใหญ่มีรายได้คงที่หรือลดลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ

๔.๒ ความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนฯ ของหน่วยงานภายนอกยังมีความคลาดเคลื่อนทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

๔.๓ ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวทำให้ขีดความสามารถในการผลิตของประเทศในทุกภาคส่วนลดต่ำลงโดยเฉพาะในภาคการเกษตร

๔.๔ สภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศที่มีการเปลี่ยนแปลงไปที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทางการเกษตรของประเทศ ทั้งภาวะโลกร้อน ปัญหาล้างแวดล้อมที่เสื่อมโทรม มีผลให้ผลผลิตทางการเกษตรและคุณภาพลดลง รวมทั้งต้องใช้ต้นทุนสูงการผลิต ซึ่งลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เกือบทั้งหมดมีอาชีพเกษตรกรรมจึงได้รับผลกระทบโดยตรง

๔.๕ ความผันผวนด้านราคาสินค้าทางการเกษตรมีผลต่อการฟื้นตัวของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ

๔.๖ การแข่งขันด้านการค้าการลงทุนระหว่างประเทศสูง มีการกีดกันทางการค้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลผลิตการเกษตรจะต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP หรือ มาตรฐานฮาลาล เท่านั้น จึงจะสามารถส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ มีให้ผลผลิตทางการเกษตรของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ สามารถจำหน่ายได้ภายในประเทศเท่านั้น และหากจะพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานข้างต้นจะต้องใช้ต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นข้อจำกัดของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ

๔.๗ วิธีชีวิตของคนไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปมีการบริโภควัฒนธรรมจากต่างประเทศสูง และมีแนวโน้มการใช้จ่ายที่เกินฐานะ

๔.๘ รัฐบาลมีนโยบายระหว่างปีที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมุนเวียนฯ และบางครั้งนโยบายดังกล่าวไม่มีงบประมาณเพื่อรองรับ

๔.๙ มีการขึ้นราคาจากผู้นำกลุ่มต่างๆ ภายนอกที่ชักชวนให้ลูกหนี้ชะลอหรือหลีกเลี่ยงการชำระหนี้



## บทที่ ๖

### กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ

#### ๑. แนวพระราชดำริ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

“เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” เป็นศาสตร์ที่ลึกซึ้งของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ นอกเหนือจากปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่ได้รับการยอมรับกันทั่วโลกส่งผลให้ประเทศไทยได้ปฏิรูปความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนมาสู่ปวงชนชาวไทย

“เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” เป็นศาสตร์ที่ใช้ได้กับทุกมิติสามารถนำมาใช้กับการพัฒนา ในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับชุมชน ระดับครอบครัว หรือเป็นรายบุคคลอีกด้วย

#### หลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ

“พระองค์ทรงมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนทรงตรัสว่า “ต้องระเบิดจากข้างใน” นั่นคือต้อง สร้างความเข้มแข็งให้คนในชุมชนที่เราเข้าไปพัฒนาให้มีสภาพพร้อมที่จะรับการพัฒนาเสียก่อน มิใช่การ นำความเจริญหรือบุคคลจากสังคมภายนอกเข้าไปหาชุมชนหมู่บ้านที่ยังไม่ทันได้มีโอกาสเตรียมตัว

ทรงใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” นั่นคือก่อนจะทำอะไรต้องมีความเข้าใจเสียก่อน เข้าใจภูมิประเทศ เข้าใจผู้คนในหลากหลายปัญหา ทั้งทางด้านกายภาพ ด้านจารีตประเพณี และวัฒนธรรม เป็นต้น และระหว่างการค้าเนินการนั้นจะต้องทำให้ผู้ที่เราจะไปทำงานกับเขาหรือทำงาน ให้เขานั้น “เข้าใจ” เราด้วยเพราะถ้าเราเข้าใจเขาแต่ฝ่ายเดียวโดยที่เขาไม่เข้าใจเราประโยชน์ คงจะไม่เกิดขึ้นตามที่เรามุ่งหวังไว้ “เข้าถึง” ก็เช่นกัน เมื่อรู้ปัญหาแล้วเข้าใจแล้วก็ต้องเข้าถึงเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติให้ได้ และเมื่อเข้าถึงแล้วจะต้องทำอย่างไรก็ตามให้เขาอยากเข้าถึงเราด้วย

ดังนั้น จะเห็นว่าเป็นการสื่อสารสองทางทั้งไป และกลับถ้าสามารถทำสองประการแรก ได้สำเร็จเรื่อง “การพัฒนา” จะลงเอยได้อย่างดีเพราะเมื่อต่างฝ่ายต่างเข้าใจกันต่างฝ่ายอยากจะทำถึงกัน แล้วการพัฒนาจะเป็นการตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ให้และผู้รับ”

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล

## ๒. ปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” รากฐานการวางแผนการเงินของคนไทยอย่างแท้จริง

ทรงมีพระราชดำริว่าด้วยเศรษฐกิจพอเพียงตอนหนึ่งว่า

“...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นต้องสร้างพื้นฐานคือ ความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการ และอุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เมื่อได้พื้นฐานความมั่นคงพร้อมพอสมควร และปฏิบัติได้แล้วจึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญ และฐานะทาง เศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป” (๑๘ กรกฎาคม ๒๕๑๗)

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนา และบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสาย กลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมี ระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก

### คุณสมบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่

๑. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น เช่น การผลิต และการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

๒. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่าง มีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

๓. การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในอนาคต โดยมีเงื่อนไขของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง ๒ ประการ ดังนี้

๓.๑. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบ ด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในการปฏิบัติ

๓.๒. เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนัก ในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

(ที่มา : ข้อมูลเผยแพร่จากมูลนิธิชัยพัฒนา )

## หลักเศรษฐกิจพอเพียงกับการวางแผนการเงินของคนไทย

ความพอประมาณก็คือ การใช้จ่ายอย่างประหยัดตามรายได้ที่เรามีอย่าใช้จ่ายเกินตัวอย่าเป็นหนี้ แต่ถ้ามีรายจ่ายเยอะก็ต้องหาเยอะตามไปด้วย ที่สำคัญคืออย่าทำให้ต้องไปเบียดเบียนผู้อื่น เช่น ไปกู้คนอื่นมา และไม่สามารถใช้หนี้ได้ เป็นต้น

ความมีเหตุผลก็เสริมข้อแรก คือ การจะใช้เงินนั้นมีเหตุผลที่ดีพอมี เช่น จะซื้อรถ เพื่ออะไร อะไรคือ Need หรือเป็น Want คืออยากได้มากกว่าแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะรวยไม่ได้ สบายๆ คือ ถ้ามีเหตุผลอยากใช้เงินซื้ออะไรก็ต้องหารายได้ให้มากพอนั่นเอง

มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ข้อนี้จะตรงกับความไม่ประมาทในการใช้ชีวิต ซึ่งถ้าเป็นเรื่องการเงินก็ได้แก่ การจัดการความเสี่ยงทั้งหลาย เช่น รถ บ้าน เรามีประกันเพียงพอ มีหรือถ้าเจ็บป่วยเป็นโรคร้ายแรง หรือโรคมะเร็ง เรารับมือไหวมั๊ย หรือใครจะช่วยเรา รวมไปถึงการมีเงินสำรองฉุกเฉินที่มากพอ เพราะหากตกงานกะทันหันเรามีเงินเตรียมไว้กี่เดือนรวมไปถึงเรื่องความชั้นก็ได้ เช่น ช่วงที่เราอายุน้อยๆ ก็ต้องรีบทำงานหาเงินเยอะๆ เพื่อเตรียมเงินไว้ใช้ในยามเกษียณอย่างเพียงพอก็ถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันของเราก็ได้

## ๓. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ๑๙๙๐ โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคนโดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดี และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)

**Balance Scorecard** จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน ๔ มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ห่มุมมองทั้ง ๔ ดังกล่าวประกอบด้วย

๑. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

๒. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

๓. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

๔. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

#### ๔. การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning)

การวางแผนด้วยสถานการณ์ (อังกฤษ: scenario planning) เป็นวิธีหนึ่งของการมองอนาคต สถานการณ์นั้นสร้างขึ้นมาจากอาศัยโครงเรื่อง (plot) ที่มาจากแนวโน้ม (trends) ที่เห็นอยู่ในปัจจุบันและความไม่แน่นอน (uncertainties) ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สถานการณ์จึงมีได้หลายสถานการณ์ขึ้นอยู่กับชุดแนวโน้ม และความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่อง

สิ่งที่ต้องเน้นคือ การเขียนสถานการณ์มิใช่เป็นการทำนายอนาคต (forecasting) สถานการณ์ที่ดีจึงมีได้อยู่ที่ว่าจะสามารถบรรยายอนาคตได้ถูกต้องเพียงใด แต่อยู่ที่ว่าจะสามารถชักนำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ การเขียนสถานการณ์มีสมมติฐานว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้ จึงพยายามสร้างสถานการณ์หลายภาพ เพื่อให้ครอบคลุมอนาคตที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด อนาคตยิ่งไกลออกไปก็ยิ่งมีความไม่แน่นอนมากขึ้น

#### ๕. การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method)

การวางรูปโครงการในแบบ Logical Framework ได้กำเนิดมาจากการคิดค้นของบริษัท Practical Concept Incorporated ของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.๑๙๗๒ โดยเรียกสั้นๆว่า “LOG FRAME” สำหรับประเทศไทยนั้น บางตำราระบุว่าได้รับความช่วยเหลือจาก USOM บางตำราก็ว่าจาก USAID ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้การอบรมข้าราชการไทยตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๑๖ การเขียน LOG FRAME นั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย แบ่งออกเป็น MASTER LOG FRAME และ OUTPUT LOG FRAME แต่หลักเกณฑ์และแบบแผนในการเขียนไม่ได้แตกต่างกันเท่าไรนัก เป็นลำดับขั้นของการบริหารจัดการ ถ้าเขียนในระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรก็จะเรียกว่า MASTER LOG FRAME ระดับชั้นรองลงมาก็จะนำเอา Purpose ใน LOG

FRAME ของระดับเหนือกว่ามาเป็น Goal เพื่อทำ LOG FRAME ที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ซึ่งจะทำแบบนี้เป็นลำดับขั้นลดหลั่นกันลงมาจนถึงระดับล่างสุดขององค์กรนั้นๆ

การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยมนั้น มีความบกพร่องหลายประการ เช่น โครงการมีการเขียนหลักการ และเหตุผลที่มีความยาวเกินไปโดยหวังเพื่อยกแม่น้ำทั้งห้าหรือเหตุผลนานาประการมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงการที่นำเสนอวัตถุประสงค์ของโครงการมีหลายข้อ และเป็นวัตถุประสงค์ที่ขาดความแน่นอนชัดเจนค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณของโครงการ ได้แยกออกเป็นส่วนๆ แบบเบี้ยหัวแตก เนื่องจากมุ่งสนับสนุนวัตถุประสงค์แต่ละข้อเป็นสำคัญ จึงทำให้การใช้งบประมาณ และทรัพยากรในภาพรวมของโครงการไม่ประหยัด และขาดประสิทธิภาพ การเขียนโครงการไม่พิจารณาเหตุผลเชิงตรรกะ เนื่องจากการเขียนโดยพิจารณาจากงานที่ต้องการจะทำก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น ภายหลังให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องทำ ซึ่งสร้างปัญหายุ่งยากแก่การตัดสินใจของผู้พิจารณาอนุมัติโครงการ และผู้ปฏิบัติโครงการไม่อาจเข้าใจได้อย่างชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้การเขียนโครงการในลักษณะที่พิจารณาเหตุผลเชิงตรรกะมีเหตุผลต่อเนื่องกันตลอดได้รับพิจารณาให้นำมาใช้เป็นทางเลือกในการเขียนโครงการที่เรียกว่า การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง

การจัดทำโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่องเป็นการแสดงขั้นตอนการทำงานที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน และสามารถตรวจสอบความสอดคล้องภายในตัวเองได้ รายละเอียดของโครงการมีความกระชับชัดเจนง่ายต่อความเข้าใจง่ายต่อการวิเคราะห์ และง่ายต่อการประเมินโดยจะสรุปรายละเอียดของโครงการลงในตาราง ๑๖ ช่อง (ตาราง ๔x๔) ในแต่ละช่องจะแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อความเข้าใจได้โดยง่ายจะได้แสดงสาระที่กำหนดไว้ในแต่ละช่องดังนี้

สาระสำคัญการดำเนินงานโดยสรุป (Narrative Summary: NS.)

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ (Objectively Verifiable Indication: OVI.)

แหล่งตรวจสอบและวัดความสำเร็จ (Means of Verification: MOV.)

ข้อสมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumptions: IA.)

## ๖. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือก็คือเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้แต่ละองค์กร จะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ววิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการฝึกการแยกแยะ และวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่จะเร่งดำเนินการให้ดีที่สุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายการประกอบกิจการที่เหนือกว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ ประกอบด้วย

### ● องค์ประกอบภายนอก

- เพื่อให้การบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลัก Good Governance จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบภายใน และประเมินระบบควบคุมภายใน
- ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบภายใน และประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ

### ● องค์ประกอบภายใน

- มีแผนการตรวจ และมีแนวทางการตรวจที่ชัดเจนช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความเชี่ยวชาญของบุคลากรงานในหน้าที่มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง

### ● องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

- การส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา

### ● องค์ประกอบด้านการเงิน

- การมีระบบควบคุมภายในที่ดี
- การมีระบบบริหารจัดการงบประมาณที่ดี

## ๗. ดัชนีวัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators)

KPI : Key Performance Indicators คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานหรือตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักหรือบางแห่งก็เรียกว่าตัวชี้วัดผลงานหลัก เป็นเครื่องมือหนึ่งในการช่วยประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ได้ชัดเจนมากขึ้น ธุรกิจในหลายแห่งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานตั้งแต่ระดับองค์กร และแตกลงมาสู่ระดับฝ่าย แผนก ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้มักจะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าหน่วยงานนั้นๆ ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือได้ตามมาตรฐานตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดหรือไม่ ถ้าทำได้ก็หมายความว่าผลงานของหน่วยงานนั้นเป็นที่น่าพอใจ หรือมีผลงานที่ได้มาตรฐาน แต่สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้เลยก็คือการที่หน่วยงานจะสามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้นั้น พนักงานในหน่วยงานจะต้องช่วยกันทำงานเพื่อให้หน่วยงานได้ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นพนักงานในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนว่าทำงานขนาดไหนจึงจะได้มาตรฐานที่กำหนดหรือสำเร็จตามเป้าหมาย

## องค์ประกอบของ Key Performance Indicator

๑. วัตถุประสงค์ (Objective) หรือผลสัมฤทธิ์ (Result)
๒. ตัวชี้วัด (Indicators)
๓. เป้าหมายหรือมาตรฐาน (Target or Standard)
๔. เกณฑ์การวัด (Criteria)

## ประโยชน์ของ KPI

๑. มีความไว้วางใจในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ติดตาม และแสดงผล
๒. สามารถนำไปเพื่อการเปรียบเทียบ และประเมินได้
๓. มีความชัดเจน และเข้าใจได้ (ไม่กำกวม หรือคลุมเครือ)
๔. สามารถประสานและถ่ายทอด จุดมุ่งหมายขององค์กร ไปยังหน่วยงาน และบุคลากร ได้ในที่สุด
๕. สนับสนุนการประเมินอนาคต และรายงานผลในอดีต
๖. มีความเป็นไปได้ในการได้มา และความคุ้มค่าของข้อมูล
๗. สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับความคาดหวัง - ความต้องการของลูกค้า คุณภาพ - การควบคุม และการยกระดับคุณภาพ, ความสามารถในการแข่งขันได้ และ จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
๘. สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์
๙. วัดเป็นตัวเลขได้แต่ถ้าจำเป็น (โดยเฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์) อาจใช้แค่ยืนยัน ได้ก็เพียงพอ
๑๐. สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากไม่เหมาะสม
๑๑. มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทุกตัววัด

## ข้อจำกัดของ KPI

๑. ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นในการสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน
๒. การกำหนดดัชนีชี้วัด และค่าเป้าหมายที่มีความลำเอียง
๓. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวไม่อยู่บนพื้นฐานที่สามารถเปรียบเทียบกันได้
๔. ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลของดัชนีชี้วัดไม่เหมาะสมทำให้ไม่สามารถใช้สำหรับการชี้้นำ หรือบ่งบอกเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดขึ้นในอนาคตได้
๕. ไม่มีการนำข้อมูลที่ได้จากดัชนีชี้วัดมาประกอบการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
๖. ในการสร้างดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการในการสร้างดัชนีชี้วัด

## ๘. แนวคิด S-Curve

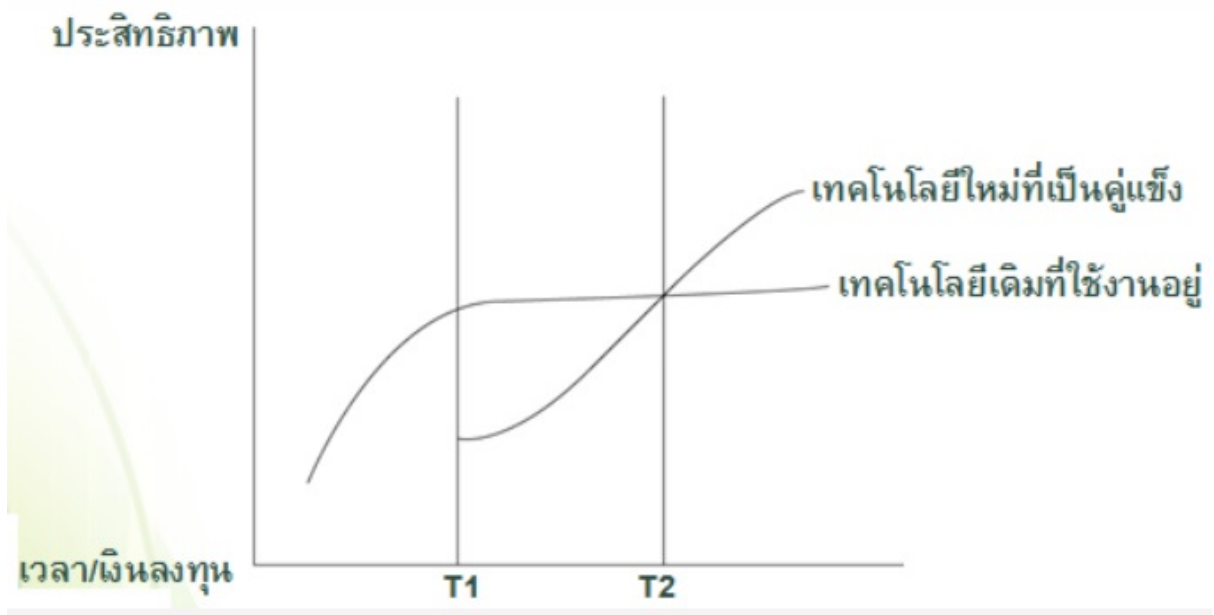
เป็นปรากฏการณ์จากหลักของคณิตศาสตร์ที่ใช้ความลาดชันมาเป็นเครื่องมือในการอธิบาย โดยเฉพาะช่วงของการเจริญเติบโต และถูกนำมาใช้ในทางวิทยาศาสตร์เช่น ฟิสิกส์ ชีววิทยา เศรษฐศาสตร์ และมีการประยุกต์ใช้งานที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การบริหารจัดการโครงการ การตลาดเพื่อดูวงจรของผลิตภัณฑ์ หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการด้านนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยี และสามารถอธิบายการนำ S Curve มาใช้งานได้

### S-curve เส้นทางสู่ความสำเร็จของนวัตกรรม

นวัตกรรมที่เกิดขึ้นมีจุดเริ่มต้นมาจากการสังเกตปัญหาเกิดแนวคิดใหม่ และได้รับโอกาสจากองค์กรในการสร้าง และพัฒนานวัตกรรม แต่การสร้างนวัตกรรมทั้งในรูปแบบนวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง จะต้องพบกับข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติโดยอธิบายสถานการณ์ได้จากเส้นโค้งรูปตัวเอส “S-curve”

S-curve เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ใช้อธิบายว่าประสิทธิภาพ และความประหยัดต้นทุนของเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อเวลาผ่านไป และมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง หากจะอธิบายโดยย่อให้เชื่อมโยงกับนวัตกรรมทั้งในรูปแบบนวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงสามารถอธิบายได้ว่าธุรกิจจะเริ่มจากการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงที่สร้างผลตอบแทนในลักษณะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค และมีการสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองต่อความต้องการมากยิ่งขึ้น ต่อเมื่อในช่วงระยะเวลาต่อมา มีการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงขึ้นมาใหม่แทนที่นวัตกรรมเดิมในช่วงแรก นวัตกรรมนี้จะยังไม่สามารถสู้กับนวัตกรรมเดิมได้ เมื่อมาถึงจุดที่เส้นโค้งตัดกัน ซึ่งเป็นจุดที่นวัตกรรมใหม่ตามทันนวัตกรรมเดิม ทั้งในด้านประสิทธิภาพหรือความประหยัดต้นทุนแต่นวัตกรรมใหม่ต่างจากนวัตกรรมเก่าตรงที่มันยังมีโอกาสอีกมากมายที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีก ส่วนนวัตกรรมเก่าก็จะถึงจุดอิ่มตัว และไม่สามารถที่จะพัฒนาเพิ่มได้เส้นกราฟที่เห็นก็จะมีแนวโน้มที่จะลดลงก็จะทำให้นวัตกรรมใหม่สามารถเข้ามาแทนที่นวัตกรรมเก่าที่ใช้อยู่ในตลาดได้วงจรของการพัฒนานวัตกรรมก็จะเป็นเช่นนี้ เพราะฉะนั้นเพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เรารู้จาก S-curve ผู้บริหารจึงควรคิดทบทวนว่าองค์กรของเรา และนวัตกรรมหลักที่ใช้อยู่มีอยู่ ณ จุดไหนของ S-curve ทำสิ่งเดียวกันกับนวัตกรรมที่เป็นคู่แข่งโดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ ดูแล้วน่าจะประสบความสำเร็จในอนาคต และสุดท้ายต้องหาทางเลือกกลยุทธ์ใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้มากที่สุด





### สรุป

S - Curve ใช้อธิบายประสิทธิภาพของเทคโนโลยีจะเห็นว่าเทคโนโลยีที่เพิ่งได้รับการคิดค้นขึ้นมาใหม่ยังต้องมีการปรับแก้หลายอย่าง และมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องในกราฟเทคโนโลยีที่จะไปถึงจุดที่เริ่มอิมิตัว ซึ่งจะทำการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เพียงเล็กน้อยก็จะถูกโจมตีด้วยเทคโนโลยีที่ใหม่กว่าเมื่อเทคโนโลยีใหม่ได้รับการแก้ปัญหาทางด้านเทคนิค และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจจะเท่าเทียมหรือเหนือกว่าของเดิมที่มีอยู่

## ๙. ความเสี่ยง (Risk) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
๒. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR)
๓. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR)
๔. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

## ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

### ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

- ๑) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- ๒) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

## การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- ๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- ๔) เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

## การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

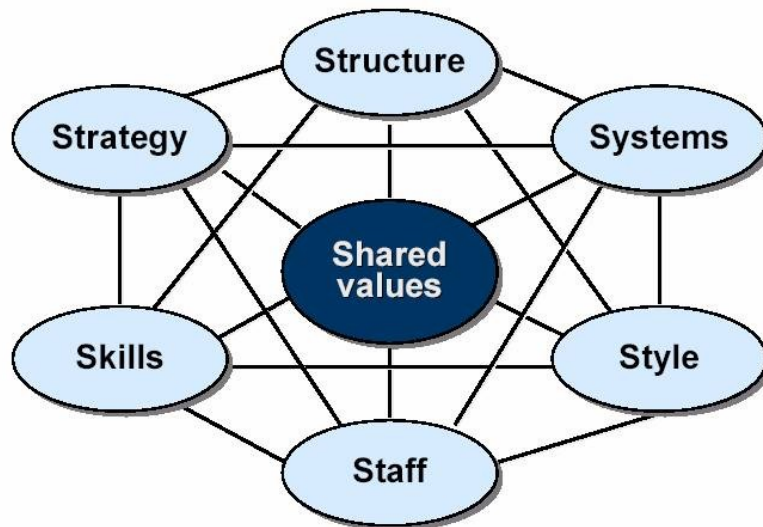
๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒) การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## ❀ ๑๐. กรอบแนวคิดของแมคคินซี หรือ ๗s McKinsey Framework



๗s คือ กรอบแนวคิดที่คิดค้นโดยคนจากบริษัท McKinsey (ทำให้อีกชื่อของ ๗s คือ ๗s McKinsey) โดยแนวคิด ๗s สร้างขึ้นมาด้วยแนวคิดที่มองว่าองค์กรที่ดีเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง ๗ ประการ ได้แก่ Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Style (รูปแบบ) System (ระบบ) Staff (บุคคล) Skill (ทักษะ) Shared Value (ค่านิยมร่วม)

กลยุทธ์ ๗s จะใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ และมักจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ SWOT ในส่วนของปัจจัยภายใน

### Strategy (กลยุทธ์)

Strategy หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกโดยมีเป้าหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง การวางแผนเปรียบเสมือนการวางแผนเส้นทางไปสู่จุดหมาย ในการวิเคราะห์ ๗s ควรพิจารณาว่าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ ถ้ามีกลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้เราไปถึงจุดหมายหรือแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง รวมถึงมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์จริงๆหรือไม่

### Structure (โครงสร้าง)

Structure หมายถึง โครงสร้างองค์กร เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ เช่น การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจของผู้บริหารโครงสร้างองค์กรค่อนข้างจะมีผลกับกลยุทธ์โดยตรง (กลยุทธ์บางอย่างทำไม่ได้ เพราะติดตรงโครงสร้างองค์กรนี้แหละ) ดังนั้น โครงสร้างองค์กรควรมีความสัมพันธ์กับ กลยุทธ์ ดังนั้นในการวิเคราะห์ ๗s ควรพิจารณาว่าโครงสร้างองค์กรมีลักษณะอย่างไรสื่อสารกันอย่างไร ขอบเขตความรับผิดชอบเป็นอย่างไร

### System (ระบบ)

System หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สอดคล้องกัน (เข้ากัน) ระบบการทำงานควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเรื่องอื่นๆ โดยเฉพาะกับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

### Style (รูปแบบ)

Style หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Style ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน นอกจากนี้รูปแบบในการบริหารงาน ก็ควรจะสอดคล้องกับด้านอื่นๆอีก ๖ ด้าน เช่น โครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจแต่เอาเข้าจริง ๆ ผู้นำตัดสินใจอยู่คนเดียวแบบนี้ไม่ค่อยจะถูกต้องเท่าไร

### Staff (การจัดการบุคคล)

Staff หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคลากร การจัดคนให้เข้ากับงาน ค่าตอบแทน การลงโทษ และการพัฒนาบุคคลกรซึ่งการคัดเลือกก็ควรจะสอดคล้องกับ ๖ ด้าน เช่น คัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับทักษะที่เป็นความโดดเด่นขององค์กร หรือมีนิสัยสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร

### Skill (ทักษะ)

Skill หมายถึง ทักษะ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต/ขาย/ให้บริการ อะไรคือความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่เป็นลักษณะเด่นขององค์กร มีพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นอยู่มากน้อยแค่ไหน

### Shared Value (ค่านิยมร่วม)

Shared Value หมายถึง ค่านิยมร่วมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีความเชื่ออย่างไร ซึ่งค่านิยมถือเป็นหัวใจขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร

## บทที่ ๗

### แนวทางเลือกและข้อเสนอทางยุทธศาสตร์

#### ก. การวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ในแผนระดับต่าง ๆ

##### การพัฒนาโดยใช้ศาสตร์พระราชา “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

แผนยุทธศาสตร์	รายละเอียด
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านความมั่นคง	- ประชาชน มีความมั่นคงในชีวิตมีงาน และรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านความยั่งยืน	- ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือ และปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการสร้าง โอกาสความเสมอภาค และ เท่าเทียมกันทางสังคม	- การสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้และการออม กระจายทรัพยากรให้ทั่วถึงเป็นธรรม
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	- เสริมสร้างศักยภาพชุมชนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุนที่ดิน และทรัพยากรภายในชุมชน อาทิ สนับสนุนการให้ความรู้ในการบริหารจัดการทางการเงินแก่ชุมชน และครัวเรือน การปรับองค์การการเงินของชุมชนให้ทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินในระดับหมู่บ้าน/ตำบลที่ทำหน้าที่ทั้งการให้กู้ยืม และการออม และจัดตั้งโครงข่ายการเงินฐานราก โดยมีธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์ เป็นแม่ข่าย
แผนพัฒนาการเกษตร ในช่วง แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)	- พัฒนาศักยภาพของเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบธุรกิจเกษตรบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง - ขยายผลการทางการเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## การพึ่งพาตนเองได้และความมั่นคง

แผนยุทธศาสตร์	รายละเอียด
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำให้มีความสำคัญกับการจัดบริการของรัฐที่มีคุณภาพ ทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุขให้กับผู้ด้อยโอกาส และผู้ที่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล</li> <li>- สนับสนุน ในเรื่องการสร้างอาชีพ รายได้ และสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพผู้ด้อยโอกาส</li> <li>- กระจายการจัดบริการภาครัฐให้มีความครอบคลุม และทั่วถึง ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพตลอดจนสร้างชุมชนเข้มแข็งให้เป็นพลังร่วมทางสังคมเพื่อสนับสนุนการพัฒนา และพร้อมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา</li> </ul>
แผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พึ่งพาตนเองได้ มีความมั่นคง และภาคภูมิใจในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม</li> </ul>

## การพัฒนาและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนยุทธศาสตร์	รายละเอียด
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ</li> <li>- บุคลากรภาครัฐที่มี ความรู้ความสามารถ และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น</li> <li>- กระจายการจัดบริการภาครัฐให้มีความครอบคลุม และทั่วถึง ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ</li> <li>- การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำให้มีความสำคัญกับการจัดบริการของรัฐที่มีคุณภาพ ทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข ให้กับผู้ด้อยโอกาส และผู้ที่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล</li> </ul>
ยุคเกษตร ๔.๐	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมเกษตรกรให้เข้าถึงข้อมูลโดยง่าย</li> <li>- แก้ไขปัญหาหนี้สินเกษตรกร</li> </ul>

## ข. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

### กลยุทธ์เชิงแก้ไข ชุดที่ ๑

: นำศาสตร์ของพระราชามาประยุกต์ใช้ และแสวงหาปัจจัยการขับเคลื่อนประเทศแบบ ๔.๐ มาสนับสนุน กระบวนการฟื้นฟูลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ให้เกิดผล

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p>w ๒.๔ ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีความยากจนมาก มีหนี้สินหลายทางและต่อเนื่องจึงมีความสามารถในการชำระเงินคืนต่ำ</p> <p>w ๒.๕ ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่มีอายุมากและใช้แรงงานภาคครัวเรือนในการทำเกษตรลูกหลานที่เป็นคนหนุ่มสาวมักจะไปทำงานนอกภาคการเกษตร และนอกพื้นที่ จึงทำให้การพัฒนาฟื้นฟูมีข้อจำกัดสูง</p> <p>w ๒.๖ ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ที่เป็นเกษตรกรส่วนใหญ่จะยังคงยึดถือวิธีการผลิตการเกษตรแบบเดิม ๆ ที่ได้ผลผลิตต่ำ การยอมรับวิธีการใหม่ๆ เป็นไปได้ยาก</p>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <p>o ๓.๑ นโยบาย Thailand ๔.๐ ให้ทิศทางและช่วยสนับสนุนการพัฒนากองทุนหมุนเวียน</p> <p>o ๓.๒ การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จะช่วยให้หลายภาคส่วนเข้ามาช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจนที่เป็นลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ได้สามารถยกระดับและพัฒนาอาชีพของตนได้มากขึ้น</p> <p>o ๓.๓ นโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงการผลิต ภาคการเกษตรไปสู่เกษตร ๔.๐</p> <p>o ๓.๔ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะสามารถนำมาช่วยสนับสนุนฟื้นฟู และพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ เพิ่มขึ้น</p> <p>o ๓.๕ นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมให้ประชาชนน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ปรับใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ มาให้ความรู้และส่งเสริมให้ลูกหนี้กองทุนได้มีทิศทางการปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตที่เหมาะสมมากขึ้น</p>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p>

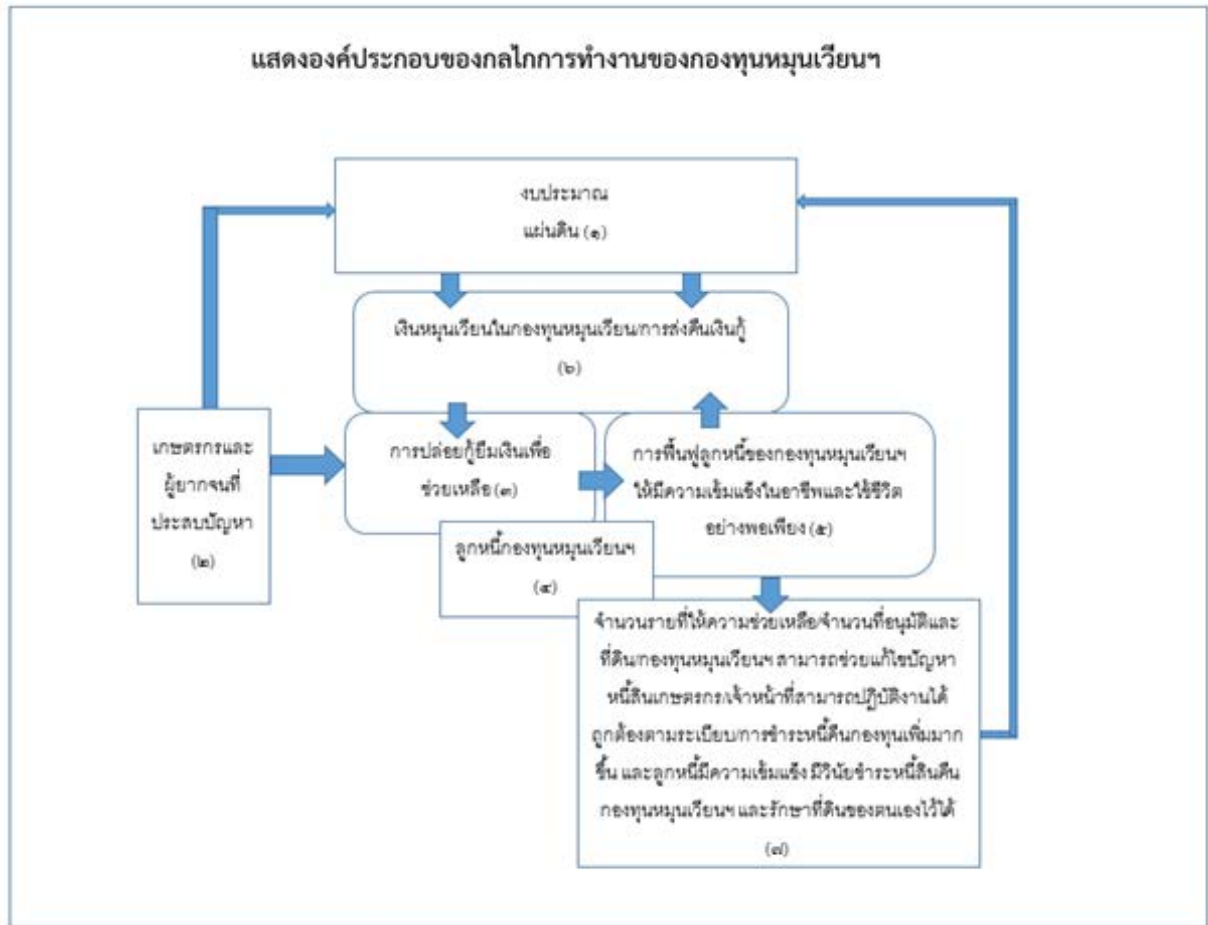
## กลยุทธ์เชิงแก้ไข ชุดที่ ๒

: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงานในทุกด้านของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อเข้าสู่กองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพสูง

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p>W ๒.๑ อัตรากำลังของกองทุนหมุนเวียนฯ มีอยู่อย่างจำกัด เมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ</p> <p>W ๒.๒ บุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากส่วนกลางยังมีความรู้เรื่องกฎระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องน้อย และโยกย้ายการปฏิบัติหน้าที่บ่อยครั้ง จึงมีข้อจำกัดในการให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ขอรับการปรึกษาและต้องการได้รับการแนะนำที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม</p> <p>W ๒.๓ มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน</p> <p>W ๒.๗ การพัฒนาเพื่อฟื้นฟูอาชีพให้แก่ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ต้องขอความร่วมมือดำเนินการโดยหน่วยงานราชการของแต่ละจังหวัด ดังนั้น ความพร้อมและทิศทางการพัฒนาฟื้นฟูจึงขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้</p> <p>W ๒.๘ การประสานงานบริหารจัดการลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกสูง ไม่สามารถดำเนินการได้เบ็ดเสร็จโดยบุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ</p>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <p>○ ๓.๖ หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลกองทุน มีนโยบายผลักดันให้กองทุนหมุนเวียนประยุกต์ใช้เทคนิคดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารและให้บริการของกองทุนฯ</p> <p>○ ๓.๗ การเข้าสู่สังคมดิจิทัลทำให้ลูกหลานผู้กู้อื่นๆ ซึ่งเป็นคนรุ่นหนุ่มสาว สามารถเชื่อมโยงและสื่อสารความก้าวหน้าต่างๆ ไปสู่ผู้กู้ได้ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้สูงวัย)</p> <p>○ ๓.๘ การลงทุนภาครัฐได้ขยายเครือข่าย Internet ในโครงการเน็ตประชารัฐที่ไปสู่ตำบลและหมู่บ้าน ทำให้ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการบริการของภาครัฐ ได้มากขึ้น</p> <p>○ ๓.๙ การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตแบบใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Government Cloud) ที่จัดให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ จะช่วยให้พัฒนาระบบการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่เข้าถึงเกษตรกรและผู้จากจนกลุ่มเป้าหมาย และลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ มีความเป็นไปได้สูงและมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม</p>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p>



### ค. ข้อเสนอทางยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนหมุนเวียนฯ



จากข้อมูลผลการดำเนินงานของกองทุนหมุนเวียนฯ พบว่าปัญหาสำคัญของกองทุนในขณะนี้ ได้แก่ ปัญหาด้านขีดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เนื่องจากลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ (องค์ประกอบที่ ๔) เป็นลูกหนี้ที่อยู่ในกลุ่มที่มีฐานะยากจนมาก มีขีดความสามารถในการชำระหนี้ในระดับที่ต่ำมาก ดังนั้น การฟื้นฟูลูกหนี้ (องค์ประกอบที่ ๕) จึงเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เพื่อหากดำเนินการได้สำเร็จลูกหนี้มีความเข้มแข็งมากขึ้น มีขีดความสามารถในการชำระหนี้ได้มากขึ้นการหมุนเวียนของเงินในกองทุนหมุนเวียนฯ ก็จะสูงขึ้นตามไปด้วยกองทุนก็เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน (องค์ประกอบที่ ๖) และสามารถขยายความช่วยเหลือไปยังเกษตรกรและผู้ยากจนรายอื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งกรอบแนวคิด วิธีการ ที่จะฟื้นฟูลูกหนี้ได้ประสบความสำเร็จ คือ การนำศาสตร์ของพระราชานโยบายในสองเรื่อง ได้แก่ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักการเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการฟื้นฟูลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ อย่างจริงจัง จนเกิดผลงานเป็นรูปธรรมโดยจากหลักการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ในการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จส่วนหนึ่ง พบว่ากระบวนการสื่อสารสองทางทั้งไป และกลับเป็นเรื่องสำคัญมากจะต้องเป็นการเข้าใจที่ตรงกันของทั้งสองฝ่ายทั้งฝ่ายกองทุนหมุนเวียนฯ และฝ่ายลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เมื่อเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน รู้ปัญหา รู้ข้อจำกัดที่แท้จริง รู้วิธีการแก้ไขวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติได้ตรงกันแล้วเรื่องของการ “พัฒนา” ก็จะเป็นไปได้ด้วยดีเพราะเมื่อต่างฝ่ายต่างเข้าใจ

กันต่างฝ่ายอยากเข้าถึงกันแล้วการพัฒนาจะเป็นการตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่ายแต่ด้วยข้อจำกัดของการทุนหมุนเวียนฯ ในเรื่องของอัตราค่าจ้าง และระยะทางที่ห่างไกลกันระหว่างกองทุนหมุนเวียนฯ และลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ การนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จึงเป็นเรื่องจำเป็นเพราะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงต่อกระบวนการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ลดข้อจำกัดด้านระยะทางและเวลา

องค์ประกอบที่ ๒ การเข้าถึงเกษตรกรและผู้ยากจนที่ประสบปัญหา ปัญหาสำคัญของกองทุนหมุนเวียนฯ ซึ่งอาจเป็นปัญหารองลงมาจากรื่องแรกที่ได้กล่าวไปแล้ว (เรื่องของการฟื้นฟู) คือ การเข้าถึงและทราบข้อมูลของเกษตรกรและผู้ยากจนที่เป็นไปตามเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือของกองทุนหมุนเวียนฯ และเป็นหน้าที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่จะต้องเข้าไปช่วยเหลือ ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูล และวางแผนการให้บริการในอนาคตต่อไป การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความจำเป็นต้องนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ด้วยเช่นกัน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมด้านโอกาส พบว่ามีความเป็นไปได้สูงในการดำเนินการและมีต้นทุนไม่สูงอยู่ในวิสัยที่กองทุนหมุนเวียนฯ จะดำเนินการได้โดยไม่เป็นภาระทางการเงินของกองทุนฯ

อีกปัญหาสำคัญของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่พบในปัจจุบัน ได้แก่ การพิจารณาสินเชื่อ และการติดตามเร่งรัด การชำระเงินจากลูกหนี้การดำเนินการจะต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกให้ช่วยดำเนินการแทนสูงมาก และรวมถึงพื้นที่ในการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ ได้กระจายไปทั่วประเทศ ดังนั้น การกำกับติดตามเป็นไปได้โดยยากจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กำกับติดตามการประมวลผลข้อมูลและสร้างสารสนเทศต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการ และผู้บริหารกองทุนหมุนเวียนฯ ได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์

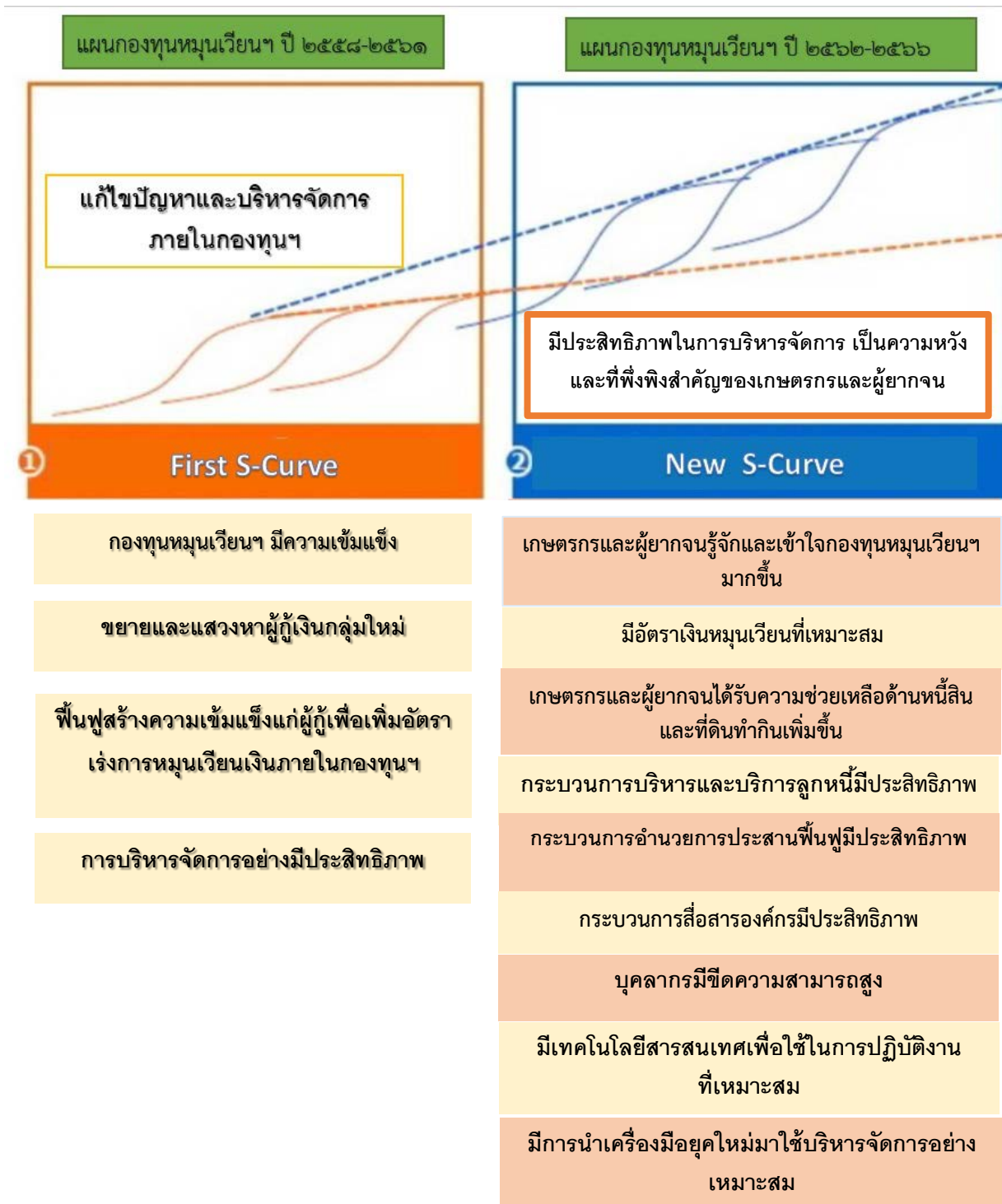
การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นเรื่องสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เพื่อเป็นการวางรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง ยั่งยืน และพัฒนาต่อยอดในอนาคตเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน การจัดการความรู้ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น เป็นสิ่งที่จะต้องเริ่มต้นนำมาใช้ในกองทุนหมุนเวียนฯ อย่างจริงจัง และมีการพัฒนาต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักสากล

การพัฒนาบุคลากร เพิ่มขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ ๔.๐ เศรษฐกิจ ๔.๐ และรวมทั้งการพัฒนาของกองทุนหมุนเวียนฯ ไปสู่ กองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพสูง บุคลากรของกองทุนหมุนเวียนฯ จะต้องมีขีดความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เพื่อการพัฒนางาน และยกระดับการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ของกองทุนหมุนเวียนฯ ในทุกระดับ

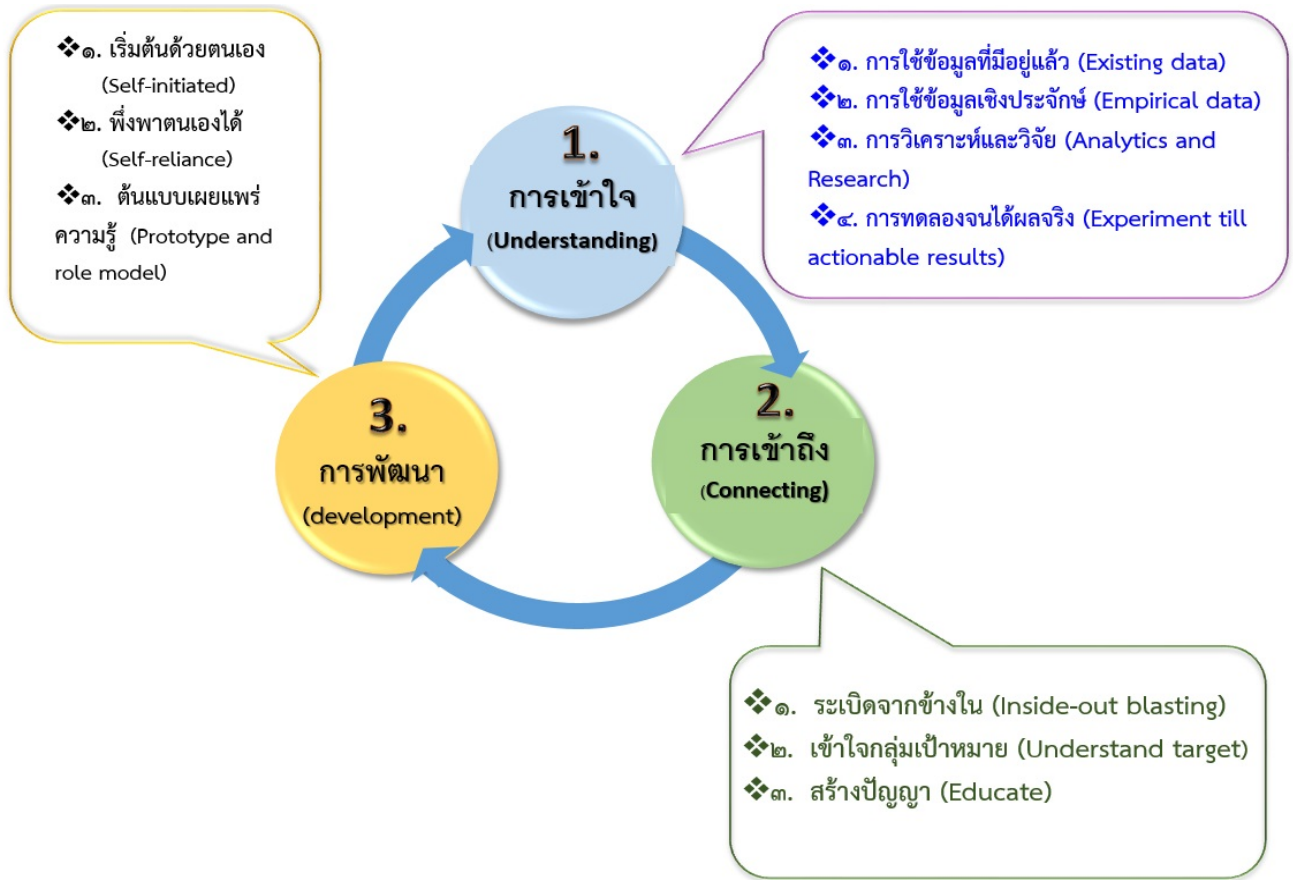
โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และการทำงานของกองทุนหมุนเวียนฯ และการพัฒนาไปสู่กองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพสูงมีโอกาสเป็นไปได้มาก โดยในช่วงที่ผ่านมารัฐบาลได้มีการลงทุนในโครงการเน็ตประชารัฐ เพื่อที่จะนำพาประเทศไทยก้าวสู่ “ไทยแลนด์ ๔.๐” ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ กอปรกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสูงครอบคลุมทั่วประเทศ

ที่ทุกคนเข้าถึงได้ (Accessible) มีความพร้อมใช้ (Available) และอยู่ในราคาที่จ่ายได้ (Affordable) ลดความเหลื่อมล้ำกับประชาชนในพื้นที่ห่างไกลในการเข้าถึงข้อมูล และบริการต่าง ๆ ของภาครัฐ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเปรียบเสมือนการสร้างถนนสายย่อยวิ่งเข้าสู่ชนบทที่ห่างไกลอันเป็นสถานที่อยู่ส่วนใหญ่ของลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ซึ่งกองทุนหมุนเวียนฯ จะได้ประโยชน์ในส่วนนี้มาก กองทุนหมุนเวียนฯ จะสามารถสื่อสารทำความเข้าใจ และให้ข้อมูลกับลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ได้โดยตรง รวมทั้งสามารถสำรวจ และลงทะเบียนกลุ่มเกษตรกร และผู้ยากจนที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ ในอนาคต เพียงแต่กองทุนหมุนเวียนฯ จะต้องจัดทำเครื่องมือในการเข้าถึง และสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้เท่านั้น เปรียบเสมือนกองทุนหมุนเวียนฯ จัดหารถยนต์ส่วนบุคคลของกองทุนหมุนเวียนฯ โดยเฉพาะเพื่อเข้าไปวิ่ง และใช้ประโยชน์ได้ทันทีสำหรับระบบการจัดเก็บข้อมูล หรือเปรียบเสมือนสถานีจอดรถบรวมนคร เก็บรวบรวมสินค้า รัฐบาลได้จัดให้มี G Cloud ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานบนอินเทอร์เน็ตแบบใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) หรือ อีจีเอ ได้จัดให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ กองทุนหมุนเวียนฯ สามารถขอเข้าไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีโดยสามารถจัดเก็บข้อมูลไว้บนอินเทอร์เน็ต และเรียกใช้งานผ่านเครือข่ายได้ตลอดเวลาจากระยะไกล ลดภาระการบริหารจัดการ และมีความมั่นคงปลอดภัยสูง อันจะช่วยให้บุคลากรกองทุนหมุนเวียนฯ สามารถทำงานได้สะดวก คล่องตัว เข้าถึง และให้บริการที่ดีที่สุดแก่กลุ่มเป้าหมายการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ

ง. ข้อเสนอการก้าวไปสู่ S-Curve ใหม่ของกองทุนหมุนเวียนฯ



จ. แนวทางการจัดระบบการฟื้นฟูลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ที่สอดคล้องตามแนวทางศาสตร์พระราชา



### การเข้าใจ (Understanding)

ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบย่อย คือ

๑. การใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว (Existing data) กองทุนหมุนเวียนฯ จะต้องทำการศึกษาค้นคว้า และแสดงหาข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และมีการเผยแพร่จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่การให้บริการ ในปัจจุบันของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในปัจจุบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบร่วมกัน

๒. การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) เป็นการเก็บข้อมูลจากพื้นที่และสิ่งที่ปรากฏ และเกิดขึ้นจริงของลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ว่าเหตุใดจึงสามารถทำการฟื้นฟูลูกหนี้บางกลุ่มได้ประสบความสำเร็จ บางกลุ่มประสบความสำเร็จน้อย หรืออีกบางกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ

๓. การวิเคราะห์และวิจัย (Analytics and Research) จากข้อมูลที่ได้ศึกษาตามข้อ ๑ และ ๒ ศึกษาเปรียบเทียบ ถอดบทเรียน หาวิธีการที่เหมาะสม และมีโอกาสประสบความสำเร็จในวิธีการฟื้นฟูภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่

๔. การทดลองจนได้ผลจริง (Experiment till actionable results) จนเกิดเป็นชุดความรู้ในการฟื้นฟูภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกัน สำหรับนำไปใช้ทดลองฟื้นฟูลูกหนี้ในเงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ จนได้ผลสำเร็จจริง

### การเข้าถึง (Connecting)

ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย คือ

๑. ระเบิดจากข้างใน (Inside-out blasting) คือ การพัฒนาลูกหนี้ ให้ลูกหนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองก่อน แล้วจึงจะนำความรู้ตามที่ได้กล่าวในข้างต้นเข้าไปพัฒนาเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ใช่ นำการพัฒนาเข้าไปโดยที่ลูกหนี้ยังไม่ตระหนักหรือเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ผู้กู้เงินจะต้องผ่านชุดกระบวนการต่าง ๆ ก่อนให้กู้ยืม เพื่อให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนและยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลง

๒. เข้าใจข้อจำกัดของกลุ่มลูกหนี้ (Understand target) เพื่อให้สามารถแก้ไขได้อย่างถูกจุด ถูกวิธี ปรับเปลี่ยนวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม

๓. สร้างปัญญา (Educate) เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการให้ลูกหนี้ได้เข้าถึงวิธีการพัฒนาและแก้ไขปัญหา แก้ไขวิธีการดำรงชีวิตโดยยึดความพอเพียง วิธีการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความเข้มแข็งในอาชีพ หากลูกหนี้ยังขาดความเข้าใจก็ต้องสร้างความรู้เหล่านี้ให้ลูกหนี้เข้าใจให้ได้ก่อนเข้าสู่ขั้นการลงมือทำ

### การพัฒนา (development)

ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย คือ

๑. เริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-initiated) ลูกหนี้จะต้องลงมือทำและปฏิบัติด้วยตนเองจนเกิดความเข้าใจตามขั้นตอน

๒. พึ่งพาตนเองได้ (Self-reliance) การพัฒนาจะไปในทิศทางที่ลูกหนี้สามารถพึ่งพาตนเองได้มากที่สุด มีการพึ่งพาจากภายนอกให้น้อยที่สุด

๓. ต้นแบบเผยแพร่ความรู้ (Prototype and role model) นำความรู้ที่ได้ทั้งประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตามไปสู่การแก้ไขและพัฒนาเป็นต้นแบบเพื่อการเรียนรู้ และปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้กับลูกหนี้รายอื่น ๆ ที่มีปัจจัยข้อจำกัดและเงื่อนไขที่คล้ายคลึงกัน

## บทที่ ๘

### รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ

#### วิสัยทัศน์

“เป็นกองทุนหมุนเวียนที่เป็นความหวังและแหล่งพึ่งพิงสำคัญของเกษตรกรและผู้ยากจนที่มีโอกาสสูญเสียที่ดินทำกินหรือที่อยู่อาศัย และมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ”

#### พันธกิจ

การสงวนรักษาที่ดินเพื่อการทำกิน หรือเพื่อการอยู่อาศัยไว้ให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจน โดยมีให้ตกไปเป็นของบุคคลอื่น การฟื้นฟูเสริมสร้างความเข้มแข็งในอาชีพ และรวมถึงการสนับสนุนให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินของตนเองและปรับปรุงคุณภาพที่ดินที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้าและคณะกรรมการเห็นว่ามีความจำเป็น การซื้อที่ดินตามสิทธิแห่งกฎหมายว่าด้วยการเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

#### ภารกิจ

๑. การให้กู้ยืมเงินแก่เกษตรกรและผู้ยากจนเพื่อสงวน และรักษาที่ดินไว้ทำกินหรืออยู่อาศัยโดยไม่ตกไปเป็นของเจ้าหนี้หรือบุคคลอื่น
๒. การสนับสนุนให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินของตนเองและปรับปรุงคุณภาพที่ดินที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้าและคณะกรรมการเห็นว่ามีความจำเป็น
๓. การซื้อที่ดินตามสิทธิแห่งกฎหมายว่าด้วยการเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
๔. การให้กู้ยืมเงินแก่ลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งในอาชีพ
๕. การบริหารกองทุนหมุนเวียนภายในกองทุนหมุนเวียนฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ค่านิยมร่วม

“บริการด้วยใจ มุ่งบรรเทาความทุกข์ร้อนของเกษตรกรและผู้ยากจน ที่มีโอกาสจะสูญเสียที่ดินทำกินหรือที่อยู่อาศัย”

#### เป้าประสงค์หลัก

๑. เกษตรกรและผู้ยากจนได้รับความช่วยเหลือด้านหนี้สินและที่ดินทำกินเพิ่มขึ้น
๒. มีอัตราเงินหมุนเวียนของเงินในกองทุนที่เหมาะสม
๓. เกษตรกรและผู้ยากจนรู้จักและเข้าใจกองทุนหมุนเวียนฯ มากยิ่งขึ้น
๔. กระบวนการอำนวยการประสานพันธุกรรมนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

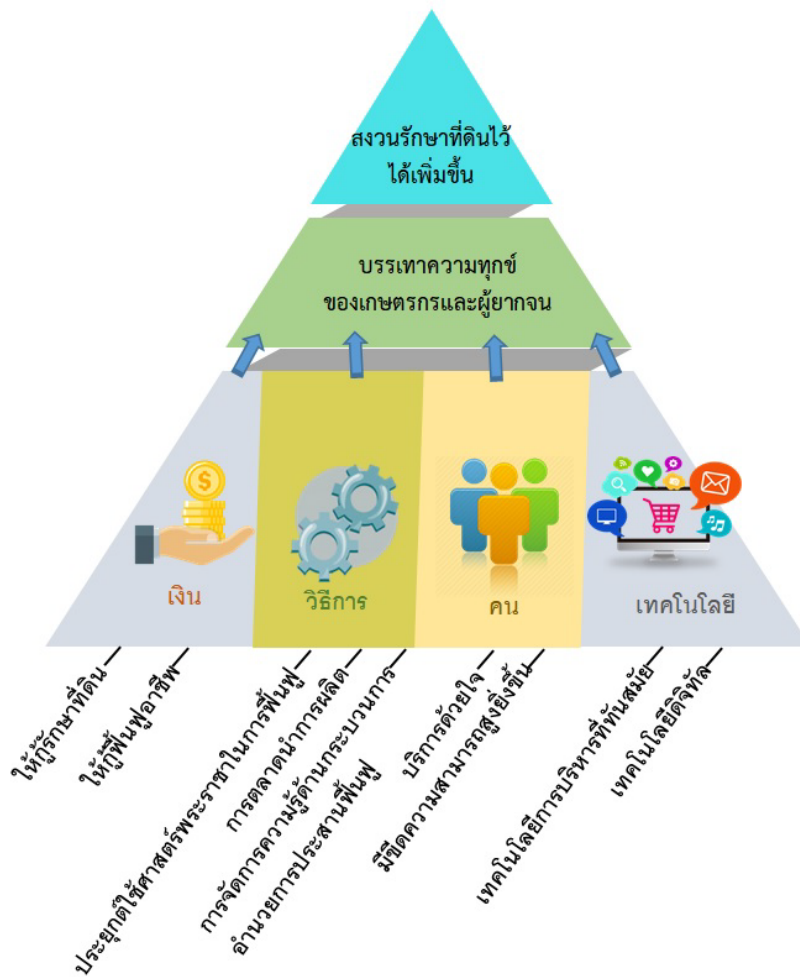
## ผลผลิต

๑. กองทุนหมุนเวียนฯ มีกระบวนการสื่อสารองค์กรมีประสิทธิภาพ
๒. การบริหารการกักเงินและเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระมีประสิทธิภาพ
๓. กระบวนการฟื้นฟูมีประสิทธิภาพ
๔. บุคลากรมีขีดความสามารถ
๕. มีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
๖. มีการนำเครื่องมือมาบริหารจัดการยุคใหม่มาใช้อย่างเหมาะสม

## ผลลัพธ์

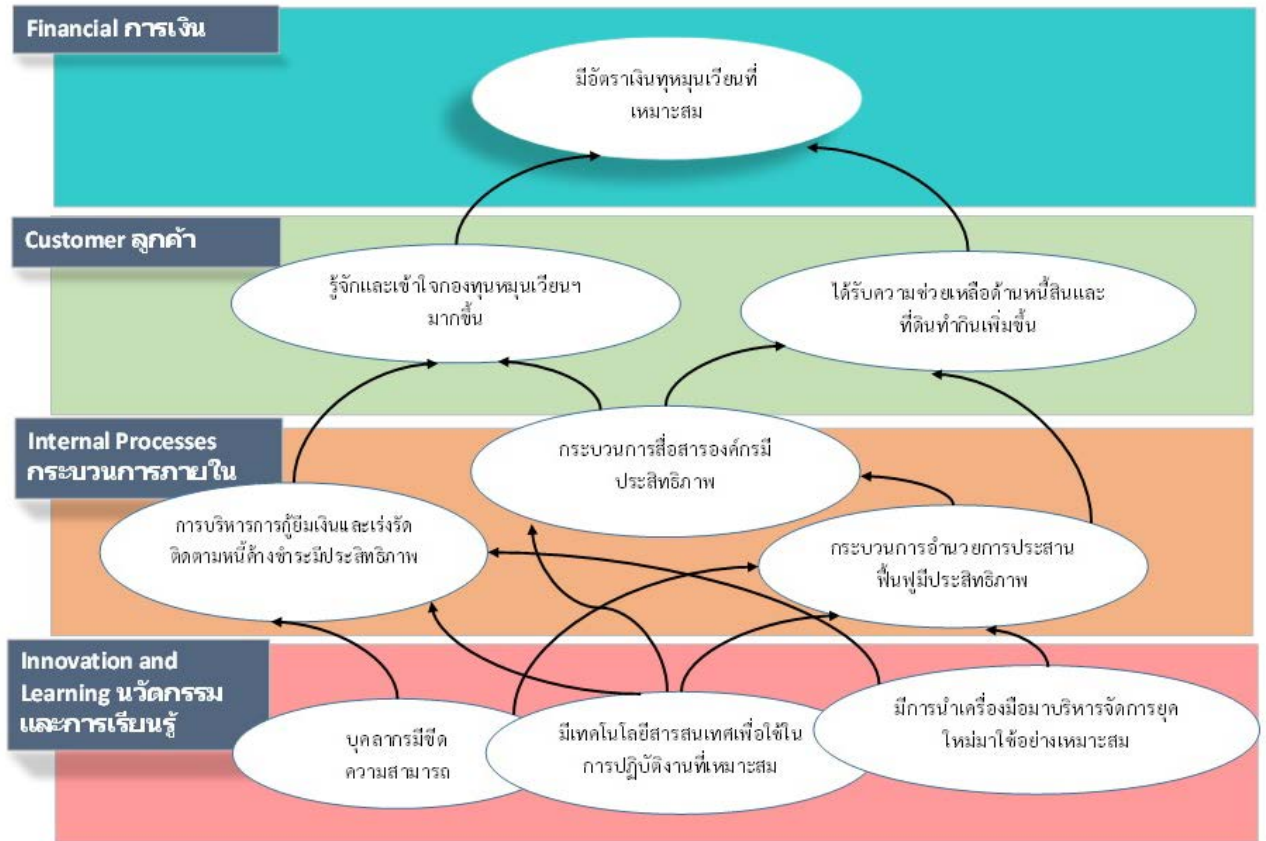
๑. กองทุนหมุนเวียนฯ มีอัตราเงินหมุนเวียนที่เหมาะสม
๒. เกษตรกรและผู้ยากจนรู้จักและเข้าใจกองทุนหมุนเวียนฯ
๓. เกษตรกรและผู้ยากจนได้รับความช่วยเหลือด้านหนี้สินที่ดินทำกิน

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)





## แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (STRATEGY MAP)



### ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนหมุนเวียนฯ

๑. การเพิ่มขีดความสามารถของการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของกองทุนหมุนเวียนฯ
๒. การพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ของกองทุนหมุนเวียนฯ
๓. การนำระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

โดยรายละเอียดในแต่ละยุทธศาสตร์ เป็นดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** การเพิ่มขีดความสามารถของการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของกองทุนหมุนเวียนฯ

#### เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๑. การบริหารการกักขังเงินและเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระมีประสิทธิภาพ
๒. การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ

#### กลยุทธ์

๑. มุ่งส่งเสริมการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อเข้าถึงกลุ่มเกษตรกรและผู้ยากจนที่ประสบปัญหาหนี้สินตามหลักเกณฑ์กองทุนหมุนเวียนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. มุ่งส่งเสริมสร้างฐานข้อมูลที่ชัดเจน ของกลุ่มเป้าหมายการให้บริการ
๓. เพิ่มขีดความสามารถในการกำกับติดตามการชำระหนี้จากลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ
๔. สนับสนุนให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกองทุนหมุนเวียนฯ การนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะฯ
๕. ส่งเสริมการสร้างจิตบริการให้แก่บุคลากรกองทุนหมุนเวียนฯ ในทุกระดับ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างความรัก ความผูกพันต่อองค์กร

## ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนึ่ของกองทุนหมุนเวียนฯ

### เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๑. มีกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนึ่ของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมให้มีการจัดหาและใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกหนึ่ของกองทุนหมุนเวียนฯ เพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศการศึกษาและใช้ประกอบกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนึ่ของกองทุนหมุนเวียนฯ
๒. ส่งเสริมการศึกษาวิจัย เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพื้นที่ปลูกหนึ่ของกองทุนหมุนเวียนฯ ที่ผ่านมา และศึกษาหาแนววิธีการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนึ่ให้เกิดประสิทธิผล
๓. ประสานขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องในการพื้นที่ปลูกหนึ่ที่สอดคล้องตามรูปแบบแนวทางการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนึ่ที่เหมาะสมสำหรับลูกหนึ่ในแต่ละราย
๔. ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินการของลูกหนึ่เพื่ออำนวยความสะดวกและลดข้อจำกัดในการพื้นที่ปลูกตามแผนที่กำหนดไว้
๕. จัดให้มีระบบการศึกษารวบรวมผลความสำเร็จของการพื้นที่ปลูกเพื่อใช้เป็นต้นแบบการเรียนรู้ และตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกแก่ลูกหนึ่รายอื่น ๆ ต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การนำระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

#### เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๑. มีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการให้บริการของกองทุนหมุนเวียนฯ
๒. คณะกรรมการกองทุนหมุนเวียนมีบทบาทสูงในการขับเคลื่อนกองทุนหมุนเวียนฯ
๓. มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

#### กลยุทธ์

๑. มีการจัดทำแผนและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกภารกิจของกองทุนหมุนเวียนฯ เช่น ใช้สำหรับการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักและเข้าใจที่ถูกต้องแก่เกษตรกรและผู้ยากจน ใช้เพื่อการเรียนรู้ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ แก่บุคลากรที่ประจำอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ด้วยตนเอง ใช้เพื่อการบริหารลูกหนี้กองทุนฯ ใช้เป็นช่องทางเข้าถึงกลุ่มเกษตรกรและผู้ยากจนที่ประสบปัญหาหนี้สินตามหลักเกณฑ์กองทุนหมุนเวียนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
๒. ส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการกองทุนฯ ในการบริหารจัดการเชิงนโยบายและสนับสนุนการขับเคลื่อนกองทุนหมุนเวียนฯ ในทุกด้าน
๓. สนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและวิธีการบริหารยุคตีใหม่ เช่น ดำเนินการแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความรู้ เป็นต้น มาประยุกต์ใช้บริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนฯ เป็นต้น

รายละเอียดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในเป้าประสงค์หลัก เป็นดังนี้

เป้าประสงค์หลัก	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
			๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
เกษตรกรและผู้ยากจน ได้รับความช่วยเหลือด้าน หนี้สินและที่ดินทำกิน เพิ่มขึ้น	จำนวนเงินกู้ที่สามารถอนุมัติได้	ล้านบาท	๔๕๐	๕๐๐	๕๐๐	๕๐๐	๕๐๐
	จำนวนเกษตรกรที่ได้รับอนุมัติ เงินกู้	ราย	๑,๓๐๐	๑,๔๐๐	๑,๔๐๐	๑,๔๐๐	๑,๔๐๐
มีอัตราเงินหมุนเวียนของ เงินในกองทุนที่เหมาะสม	ร้อยละของเงินต้นที่ค้างชำระ เดิมที่สามารถเรียกเก็บได้ต่อ หนี้ค้างชำระทั้งหมด	ร้อยละ	๒๓	๒๓	๒๓	๒๔	๒๔
	ร้อยละของเงินต้นที่ได้รับการ ชำระจากลูกหนี้ที่ครบ กำหนดการชำระคืน	ร้อยละ	๕๕	๕๕	๕๖	๕๖	๕๖
เกษตรกรและผู้ยากจน รู้จักและเข้าใจกองทุน หมุนเวียนฯ มากยิ่งขึ้น	ร้อยละของเกษตรกรและผู้ยากจนที่รู้จักบทบาทหน้าที่ และการให้บริการของกองทุน หมุนเวียนฯ (จากการสำรวจ กลุ่มเป้าหมาย)	ร้อยละ	๔๐	๔๕	๕๐	๕๕	๖๐
กระบวนการอำนวยความสะดวก ประชาชนฟื้นฟูลูกหนี้ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	ร้อยละของลูกหนี้ที่เข้าสู่ กระบวนการฟื้นฟูสามารถ ชำระหนี้คืนได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	๖	๘	๑๐	๑๒	๑๔

หมายเหตุ : วิธีการคำนวณในตัวชี้วัดต่างๆ เป็นดังนี้

- วิธีการคำนวณ**
- ร้อยละของเกษตรกรและผู้ยากจนที่รู้จักบทบาทหน้าที่และการให้บริการ  
ของกองทุนหมุนเวียนฯ (จากการสำรวจกลุ่มเป้าหมาย)
 
$$\frac{\text{จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่รู้จักบทบาทหน้าที่และการให้บริการในระดับดีถึงดีมาก (จากการสำรวจกลุ่มเป้าหมาย)}}{\text{จำนวนเกษตรกรและผู้ยากจนที่รู้จักบทบาทหน้าที่และการให้บริการที่ได้สำรวจทั้งหมด}} \times 100$$
  - ร้อยละของลูกหนี้ที่เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูสามารถชำระหนี้คืนได้เพิ่มขึ้น
 
$$\frac{\text{จำนวนเงินของลูกหนี้ที่เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูสามารถชำระหนี้คืนได้}}{\text{จำนวนหนี้ค้างชำระของลูกหนี้ที่เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูทั้งหมด}} \times 100$$

ในปี

รายละเอียดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** การเพิ่มขีดความสามารถของการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของ  
กองทุนหมุนเวียนฯ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
			๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
การบริหารการกักขังเงินและ เร่งรัดติดตามหนี้ค้ำชำระมี ประสิทธิภาพ	การบริหารการกักขังเงิน	ระดับ	๓	๓	๔	๔	๕
	การบริหารการติดตาม หนี้ค้ำชำระ	ระดับ	๒	๒	๓	๔	๕
การบริหารทรัพยากรบุคคลมี ประสิทธิภาพ	การบริหารทรัพยากร บุคคล	ระดับ	๓	๓	๔	๕	๕

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** การพัฒนากระบวนการฟื้นฟูลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
			๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
มีกระบวนการอำนวยการ ประสานฟื้นฟูลูกหนี้ของ กองทุนหมุนเวียนฯ ที่มี ประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการ อำนวยการประสานฟื้นฟู ลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ	ระดับ	๒	๓	๔	๕	๕

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** การนำระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
			๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
มีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการให้บริการ ของกองทุนหมุนเวียนฯ	การบริหารจัดการ สารสนเทศและดิจิทัล	ระดับ	๓	๓	๔	๕	๕
คณะกรรมการกองทุนหมุนเวียนมี บทบาทสูงในการขับเคลื่อนกองทุน หมุนเวียนฯ	บทบาทคณะกรรมการ กองทุนหมุนเวียนฯ	ระดับ	๓	๓	๔	๕	๕
มีระบบการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	ระดับ	๓	๓	๔	๕	๕

## ภาคผนวก ๑

### ความสอดคล้องแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ กับแผนอื่นๆ

แผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	แผนพัฒนาการเกษตร	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มขีดความสามารถของการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนของกองทุนหมุนเวียนฯ</b>				
<b>เป้าประสงค์</b>				
<p>๑. การบริหารการกู้ยืมเงิน และเร่งรัดติดตามหนี้ค้ำชำระมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒. การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b> ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>- พัฒนาระบบข้อมูลที่ทันสมัยรอบด้านทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ระบบของท้องถิ่น อาชีพ รายได้ รายจ่าย การผลิตฐานเศรษฐกิจ ที่ดิน ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ข้อมูลความรู้ระบบเศรษฐกิจเกี่ยวข้องภายนอก เป็นฐานสำคัญในการวางแผนชุมชน การวางแผนเพื่อการตัดสินใจ การติดตาม วัตถุประสงค์และรายงานผล</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๖ :</b> การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกัน การทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย</p> <p>- จัดให้มีกระบวนการและช่องทางสื่อสารกับประชาชนในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้รับทราบและเข้าใจถึงสิ่งที่รัฐกำลังจะดำเนินการ และดำเนินการอยู่ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๕</b> พัฒนาระบบบริหารจัดการของรัฐ</p> <p>- ปรับกระบวนการทำงานภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรภาครัฐ และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล</p>	

แผนยุทธศาสตร์กองทุน หมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	แผนพัฒนาการเกษตร	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร
	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์ด้าน การปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรภาครัฐ ให้มี สมรรถนะใหม่ๆ สามารถ รองรับการเปลี่ยนแปลงปรับ การพัฒนาและการดำเนินงาน ตามทิศทางการพัฒนา ประเทศ</li> <li>- ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการ ทำงานและสร้างค่านิยมที่ดี ของบุคลากรภาครัฐ ให้ปฏิบัติ ราชการโดยยึด ภาครัฐของ ประชาชนเพื่อประชาชน มีจิต บริการ ทำงานในเชิงรุกและ มองไปข้างหน้าสามารถบูรณา การทำงานร่วมกับภาค ส่วนอื่นๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>			



แผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	แผนพัฒนาการเกษตร	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนากระบวนการประสานฟื้นฟูลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ				
เป้าประสงค์				
<p>๑. มีต้นแบบความสำเร็จในกระบวนการฟื้นฟูที่เกิดจากการนำไปใช้จริง เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขยายผลเป็นตัวอย่างแก่ลูกหนี้รายอื่น</p> <p>๒. กระบวนการฟื้นฟูมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม</p> <p>- เพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และผู้ด้อยโอกาส โดยการสร้างศักยภาพของคนอย่างยั่งยืน ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้และส่งเสริมการออมในทุกช่วงวัย เพื่อความมั่นคงทางรายได้</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม</p> <p>- เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานราก ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุน ที่ดินและทรัพยากรภายในชุมชน</p> <p>- สนับสนุนการให้ความรู้ในการบริหารจัดการทางการเงินแก่ชุมชนและครัวเรือน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกร ให้มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</p>

แผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาหลักสูตรและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	แผนพัฒนาการเกษตร	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การนำระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน				
เป้าประสงค์				
<p>๑. มีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการให้บริการของ</p> <p>๒. กองทุนหมุนเวียนฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๔</b> ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมอย่างทั่วถึง</li> <li>- กระจายบริการทางสังคมที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางสังคมให้มีคุณภาพในทุกพื้นที่และทุกภาคส่วน สามารถเข้าถึงบริการดังกล่าวได้อย่างทั่วถึง ผ่านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสื่อสารทางไกลมาปรับใช้ในการให้บริการ</li> </ul> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๖</b> ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การยกระดับงานบริการประชาชนและการอำนวยความสะดวกของภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>- พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส</li> </ul>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๖</b> : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล</li> <li>- ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการวางระบบสารสนเทศ การจัดการแบบออนไลน์ในการประเมินความก้าวหน้าการบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหาร และเปิดเผยให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึง และสร้างการมีส่วนร่วมได้ทันที เมื่อต้องการรวมทั้งรณรงค์เผยแพร่ การพัฒนาพฤติกรรมคุณภาพ และขยายการยอมรับออกไปในวงกว้าง</li> <li>- ปรับรูปแบบการให้บริการ</li> </ul>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๕</b> พัฒนาระบบบริหารจัดการของรัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับกระบวนการทำงานภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรภาครัฐ และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>	

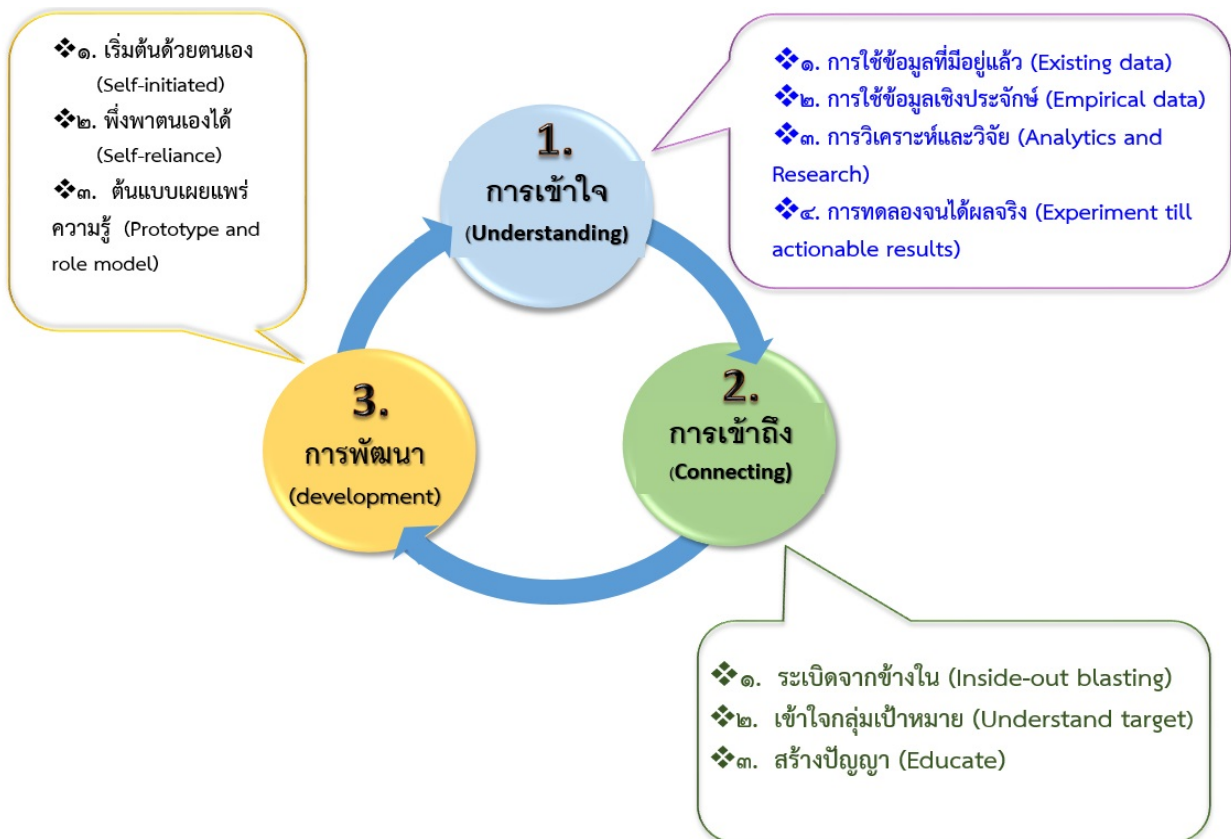
แผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาหลักสูตรและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	แผนพัฒนาการเกษตร	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การนำระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน					
		<p>ยึดหยุ่นและคล่องตัวสูง ลดความซ้ำซ้อน เตรียมการ ทำงานไว้ล่วงหน้า มีการ วิเคราะห์ความเสี่ยง นำ นวัตกรรม เทคโนโลยี ระบบการ ทำงานที่เป็นดิจิทัล แนวทาง ปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้งองค์ ความรู้ในแบบ สหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและตอบสนอง กับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่าง ทันเวลา</p>	<p>ของรัฐจากรูปแบบเดิมไปสู่ การให้บริการประชาชนผ่าน ระบบดิจิทัล อย่างเป็น ระบบ ลดขั้นตอนการ ดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับ วิถีการดำเนินชีวิต และ ความต้องการของ ผู้รับบริการแต่ละบุคคล โดย การใช้งานเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษ มีการจัดบริการภาครัฐที่ อำนวยความสะดวกใน ลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ประชาชนสามารถใช้บริการ ผ่านระบบ เว็บไซต์ อุปกรณ์สื่อสาร เคลื่อนที่และการใช้บริการ ผ่านเครื่องให้บริการ อัตโนมัติ (Kiosk) รวมทั้ง กำหนดค่าธรรมเนียมการ ให้บริการของรัฐที่เหมาะสม ระหว่างประชาชนทั่วไปกับ นิติบุคคลที่มาใช้บริการ ตลอดจนประชาชนสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงาน ของรัฐได้</p> <p>- สร้างระบบโครงสร้าง</p>		

แผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียนฯ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	แผนพัฒนาหลักสูตรและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	แผนพัฒนาการเกษตร	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร
		<p>พื้นฐานกลางของศูนย์ ภาครัฐผ่านระบบเครือข่าย สารสนเทศ (Government Information Network ; GIN) รวมทั้งเชื่อมโยงการ ทำงานของหน่วยงาน ภาครัฐและบูรณาการข้าม หน่วยงานผ่านระบบดิจิทัล ที่รองรับการทำงานและการ ใช้ประโยชน์จากข้อมูล ภาครัฐร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ</p>		
<p>๓. คณะกรรมการกองทุน หมุนเวียนฯ มีบทบาทสูงในการ ขับเคลื่อนกองทุน หมุนเวียนฯ</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๖</b> ยุทธศาสตร์ด้าน การปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ - พัฒนาภาวะผู้นำที่มีขีด สมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพสำหรับ บุคลากรภาครัฐ โดยในระบบ แรกต้องมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้บริหาร และดำเนินการควบคู่ไปกับการ สร้างภาวะผู้นำในระดับต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมด้วย</p>			

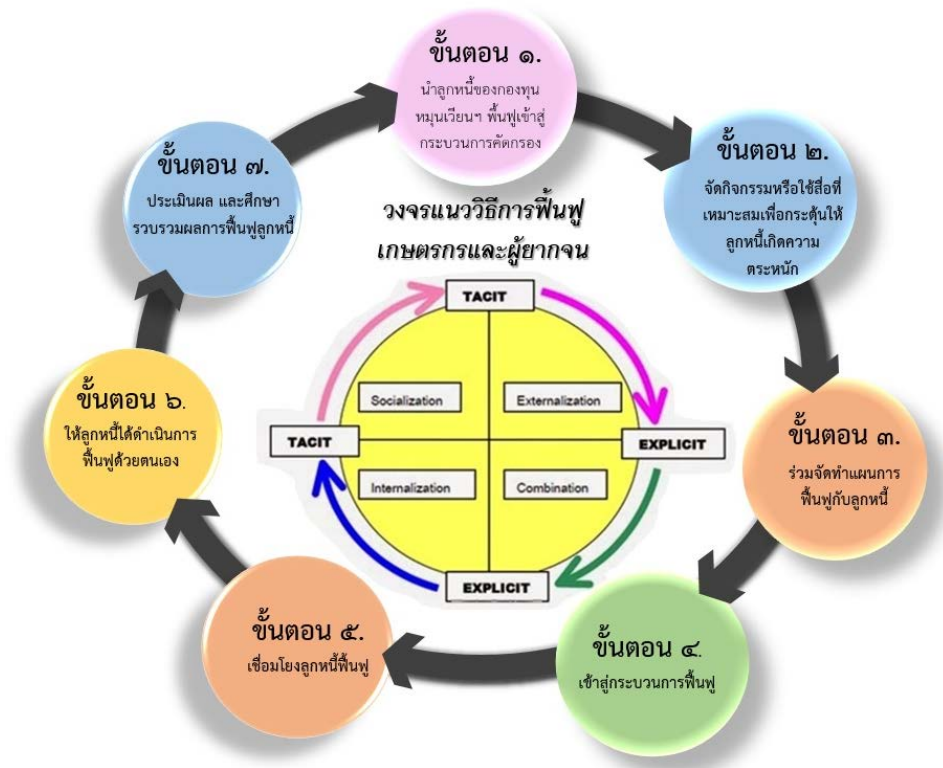
## ภาคผนวก ๒

## การพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนังกองทุนหมุนเวียนฯ

ศาสตร์พระราชชาติได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานพื้นที่ปลูกหนังกองทุนหมุนเวียนฯ ที่มีประสิทธิภาพ



การประยุกต์ใช้ในการอำนวยการประสานฟื้นฟูลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ในกระบวนการ “เข้าถึง” และ “พัฒนา”



- ขั้นตอน ๑ นำลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ ฟื้นฟูเข้าสู่กระบวนการคัดกรอง และเลือกวิธีการฟื้นฟูที่มีความเหมาะสมกับลูกหนี้ในแต่ละราย
- ขั้นตอน ๒ จัดกิจกรรมหรือใช้สื่อที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้ลูกหนี้เกิดความตระหนัก และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เช่น การเชื่อมโยงลูกหนี้เข้ากับเครือข่ายกลุ่มลูกหนี้ที่ได้รับการฟื้นฟูจนประสบความสำเร็จ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- ขั้นตอน ๓ ร่วมจัดทำแผนการฟื้นฟูกับลูกหนี้ (ปรับปรุงวิธีการดำเนินชีวิต และวิธีการประกอบอาชีพ)
- ขั้นตอน ๔ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟู โดยเน้นให้ลูกหนี้มีความเข้าใจที่ชัดเจนในวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ
- ขั้นตอน ๕ เชื่อมโยงลูกหนี้ฟื้นฟู เข้ากับเครือข่ายหน่วยงานช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนต่าง ๆ ทั้งการผลิต และการตลาด
- ขั้นตอน ๖ ให้ลูกหนี้ได้ดำเนินการฟื้นฟูด้วยตนเอง และให้พึ่งพาตนเองมากที่สุด
- ขั้นตอน ๗ ประเมินผล และศึกษารวบรวมผลการฟื้นฟูลูกหนี้ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี และใช้เป็นกรณีตัวอย่างเผยแพร่ไปยังลูกหนี้รายอื่น ๆ ได้เลือกใช้เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเองต่อไป

## ภาคผนวก ๓

แผนที่นำทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ในกรณีเพื่อการบริหารจัดการลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ

๒๕๖๒

ปรับปรุงฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ กับ ธกส. ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และจัดทำรายงานเบื้องต้นแสดงผลได้แบบรายเดือน และรายไตรมาส

๒๕๖๓

ออกแบบและพัฒนาระบบการบริหารจัดการคำขอการกู้ยืม สามารถสอบถาม ข้อมูลของผู้กู้ผ่านระบบออนไลน์ รวมถึงเรื่องการนัดชำระ รายละเอียดสัญญาต่าง

๒๕๖๔

จัดทำระบบบริหารจัดการด้านการเงิน ได้แก่ การบริหารแหล่งเงิน การบริหาร การให้การกู้ยืม โดยสามารถปิดบัญชีเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสได้

๒๕๖๕

พัฒนาระบบข้อมูลเชิงบริหารเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร เพื่อการวิเคราะห์ การปล่อยกู้ การรับชำระหนี้ การบริหารหนี้ค้างชำระ และการบริหารความเสี่ยง

๒๕๖๖

จัดทำข้อมูลในรูปแบบ Big Data เพื่อใช้งานร่วมกับหน่วยงานอื่นในการ แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจสำหรับลูกหนี้ราย เดิมและผู้ที่จะเป็นลูกหนี้รายใหม่

## ภาคผนวก ๔

## รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ

## ตัวชี้วัดที่ ๑ : การบริหารการกั้ยืมเงิน

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

## ข้อที่ ๑

รายการ	รายละเอียดกิจกรรม
๑	มีการกำหนดแผนและเป้าหมายการปล่อยเงินกู้ยืมในปีปฏิทิน
๒	มีการปล่อยเงินกู้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ของเป้าหมายแผน
๓	มีการปล่อยเงินกู้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเป้าหมายแผน
๔	มีการปล่อยเงินกู้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเป้าหมายแผน
๕	มีการปล่อยเงินกู้ได้มากกว่าเป้าหมายแผน

## ข้อที่ ๒

ระดับ คะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone (กรณีสมมติขึ้นทั้งหมด ๕ ขั้นตอน)				
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕
๑	✓				
๒		✓			
๓			✓		
๔				✓	
๕					✓

## ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการ ที่แล้วเสร็จ	รายการ					



## ตัวชี้วัดที่ ๒ : การบริหารการติดตามหนี้ค้างชำระ

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

### ข้อที่ ๑

รายการ	รายละเอียดกิจกรรม
๑	มีการกำหนดแผนและเป้าหมายวงเงินลูกหนี้ค้างชำระในปีปฏิทิน
๒	ลดวงเงินคงค้างจากลูกหนี้ค้างชำระเท่ากับหรือมากกว่าแผนที่กำหนด
๓	ลดวงเงินที่ลูกหนี้ค้างชำระ ร้อยละ ๑๐ ของแผน
๔	ลดวงเงินที่ลูกหนี้ค้างชำระ ร้อยละ ๒๐ ของแผน
๕	ลดวงเงินที่ลูกหนี้ค้างชำระ มากกว่าร้อยละ ๒๐ ของแผน

### ข้อที่ ๒

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone (กรณีสมมติขึ้นทั้งหมด ๕ ขั้นตอน)				
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕
๑	✓				
๒		✓			
๓			✓		
๔				✓	
๕					✓

### ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการที่ แล้วเสร็จ	รายการ					

### ตัวชี้วัดที่ ๓ : การบริหารทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

#### ข้อที่ ๑

กิจกรรมที่	รายละเอียดกิจกรรม
๑	มีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและมีองค์ประกอบครบถ้วน
๒	มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
๓	มีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการอัตรากำลังและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์
๔	มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีบัญชี
๕	มีแผนงานยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และดำเนินการต่อเนื่องในแต่ละปีบัญชี
๖	มีแผนกิจกรรมด้านความปลอดภัย/สุขอนามัย/สภาพแวดล้อมในการทำงาน และดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีบัญชี
๗	จัดให้มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ข้อที่ ๒

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone (กรณีสมมติขึ้นทั้งหมด ๕ ขั้นตอน)						
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕	ขั้นตอนที่ ๖	ขั้นตอนที่ ๗
๑	✓	✓					
๒	✓	✓	✓				
๓	✓	✓	✓	✓	✓		
๔	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
๕	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

#### ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการที่แล้วเสร็จ	ขั้นตอน	ขั้นตอน ๑-๒	ขั้นตอน ๑-๓	ขั้นตอน ๑-๕	ขั้นตอน ๑-๖	ขั้นตอน ๑-๗

### ตัวชี้วัดที่ ๔ : การพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

#### ข้อที่ ๑

กิจกรรมที่	รายละเอียดกิจกรรม
๑	มีการจัดหาและใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้ของกองทุนหมุนเวียนฯ และมีการจัดทำเป็นสารสนเทศ
๒	ศึกษาวิจัย เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยแห่งความล้มเหลวในกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูลูกหนี้กองทุนหมุนเวียนฯ ในช่วงที่ผ่านมา
๓	ศึกษาวิจัยเชิงเนื้อหาในรูปแบบต่างๆของกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูและได้มีการทดลองใช้จริงจนเห็นผล
๔	จัดระบบกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูในลูกหนี้รายเดิมและลูกหนี้รายใหม่และนำแนวทางที่ได้ไปสู่การใช้จริง
๕	ติดตามประเมินผลกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูและจัดทำสารสนเทศ
๖	รวบรวมผลความสำเร็จของกระบวนการอำนวยความสะดวกประสานฟื้นฟูของลูกหนี้แต่ละรายที่ได้ลงมือทำจนประสบความสำเร็จ และนำมาเป็นต้นแบบตัวอย่างขยายผลไปสู่ลูกหนี้รายอื่นๆต่อไป

#### ข้อที่ ๒

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone (กรณีสมมติขึ้นทั้งหมด ๕ ขั้นตอน)					
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕	ขั้นตอนที่ ๖
๑	✓					
๒	✓	✓				
๓	✓	✓	✓			
๔	✓	✓	✓	✓		
๕	✓	✓	✓	✓	✓	✓

#### ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการที่แล้วเสร็จ	ขั้นตอน	ขั้นตอน ๑	ขั้นตอน ๑-๒	ขั้นตอน ๑-๓	ขั้นตอน ๑-๔	ขั้นตอน ๑-๖

### ตัวชี้วัดที่ ๕ : การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

#### ข้อที่ ๑

กิจกรรมที่	รายละเอียดกิจกรรม
๑	มีการจัดทำและ/หรือทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนหมุนเวียน ทั้งในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
๒	แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีด้านดิจิทัลของแต่ละปี มีองค์ประกอบหลักที่ครบถ้วน
๓	มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS) ที่ต่อเนื่องและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีบัญชี
๔	มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในกองทุนหมุนเวียนที่ต่อเนื่องและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีบัญชี
๕	มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกกองทุนหมุนเวียนที่ต่อเนื่องและเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีบัญชี

#### ข้อที่ ๒

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone (กรณีสมมติขึ้นทั้งหมด ๕ ขั้นตอน)				
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕
๑	✓				
๒	✓	✓			
๓	✓	✓	✓		
๔	✓	✓	✓	✓	
๕	✓	✓	✓	✓	✓

#### ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการที่แล้วเสร็จ	ขั้นตอน	ขั้นตอน ๑	ขั้นตอน ๑-๒	ขั้นตอน ๑-๓	ขั้นตอน ๑-๔	ขั้นตอน ๑-๕

## ตัวชี้วัดที่ ๖ : บทบาทคณะกรรมการกองทุนหมุนเวียน

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

### ข้อที่ ๑

กิจกรรมที่	รายละเอียดกิจกรรม
๑	คณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียนได้พิจารณาให้ความเห็นชอบทิศทางการยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารกองทุนหมุนเวียนนำเสนอโดยมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ
๒	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ
๓	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่สำคัญเป็นรายไตรมาส
๔	มีการประเมินผลผู้บริหารกองทุนหมุนเวียน ที่เป็นระบบ โดยมีหลักเกณฑ์ชัดเจน สอดคล้องเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์และเป้าหมายระดับองค์กร
๕	มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล
๖	ผลสำเร็จจากการกำกับดูแลกองทุนหมุนเวียนของคณะกรรมการบริหารกองทุนหมุนเวียน

### ข้อที่ ๒

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone (กรณีสมมติขึ้นทั้งหมด ๕ ขั้นตอน)					
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕	ขั้นตอนที่ ๖
๑	✓					
๒	✓	✓				
๓	✓	✓	✓			
๔	✓	✓	✓	✓		
๕	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการที่แล้วเสร็จ	ขั้นตอน	ขั้นตอน ๑	ขั้นตอน ๑-๒	ขั้นตอน ๑-๓	ขั้นตอน ๑-๔	ขั้นตอน ๑-๖

### ตัวชี้วัดที่ ๗ : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

รายละเอียดขั้นตอนวัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จ เป็นดังนี้

#### ข้อที่ ๑

กิจกรรมที่	รายละเอียดกิจกรรม
๑	จัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน และจัดทำสรุปรายงานข้อร้องเรียนในองค์กร นำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร
๒	มีการจัดทำและ/หรือทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง
๓	มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร
๔	มีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (ระดับความรุนแรง = โอกาส x ผลกระทบ)
๕	มีการกำหนดกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงระดับองค์กร
๖	ผู้บริหารกองทุนหมุนเวียนและผู้บริหารระดับรองมีการสอบถามรายงานทางการเงินและรายงานที่มีใช้ทางการเงิน
๗	มีการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยง
๘	มีการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง พร้อมทำรายงานเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อที่ ๒

ระดับ คะแนน	ขั้นตอน ที่ ๑	ขั้นตอน ที่ ๒	ขั้นตอน ที่ ๓	ขั้นตอน ที่ ๔	ขั้นตอน ที่ ๕	ขั้นตอน ที่ ๖	ขั้นตอน ที่ ๗	ขั้นตอน ที่ ๘
๑	✓	✓						
๒	✓	✓	✓	✓				
๓	✓	✓	✓	✓	✓			
๔	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
๕	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๖	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

#### ข้อที่ ๓

ตัวบ่งชี้	หน่วยนับ	เกณฑ์การให้คะแนน				
		๑	๒	๓	๔	๕
จำนวนขั้นตอนการดำเนินการที่แล้วเสร็จ	ขั้นตอน	ขั้นตอน ๑-๒	ขั้นตอน ๑-๔	ขั้นตอน ๑-๕	ขั้นตอน ๑-๖	ขั้นตอน ๑-๘