



การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนา: กรณีตัวอย่าง และข้อพิจารณา

รองศาสตราจารย์ ดร. พีรธร บุญยรัตพันธุ์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

หลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน
แผนพัฒนาภาคและใช้วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) ผลักดันการพัฒนาพื้นที่

โครงการแนวทางการบูรณาการแผนปฏิบัติการ
ด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) เชิงพื้นที่
ที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงพื้นที่ระดับภาค
ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)
Thailand Science Research and Innovation (TSRI)

(1)

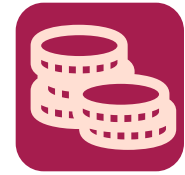
ข้อควรพิจารณา



ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



มั่นคง



มั่งคั่ง



ยั่งยืน

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

- 1.ความมั่นคง
2. การต่างประเทศ
3. การเกษตร
4. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
5. การท่องเที่ยว
6. พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ
7. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
8. ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่
9. เขตเศรษฐกิจพิเศษ
10. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม
11. ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
12. การพัฒนาการเรียนรู้
13. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
14. ศักยภาพการกีฬา
15. พลังทางสังคม
16. เศรษฐกิจฐานราก
17. ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม
18. การเติบโตอย่างยั่งยืน
19. การบริหารจัดการน้ำ
20. การบริการประชาชน-ประสิทธิภาพภาครัฐ
21. การต่อต้านการทุจริต-ประพฤติดีมีชอบ
22. กฎหมาย-กระบวนการยุติธรรม
23. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

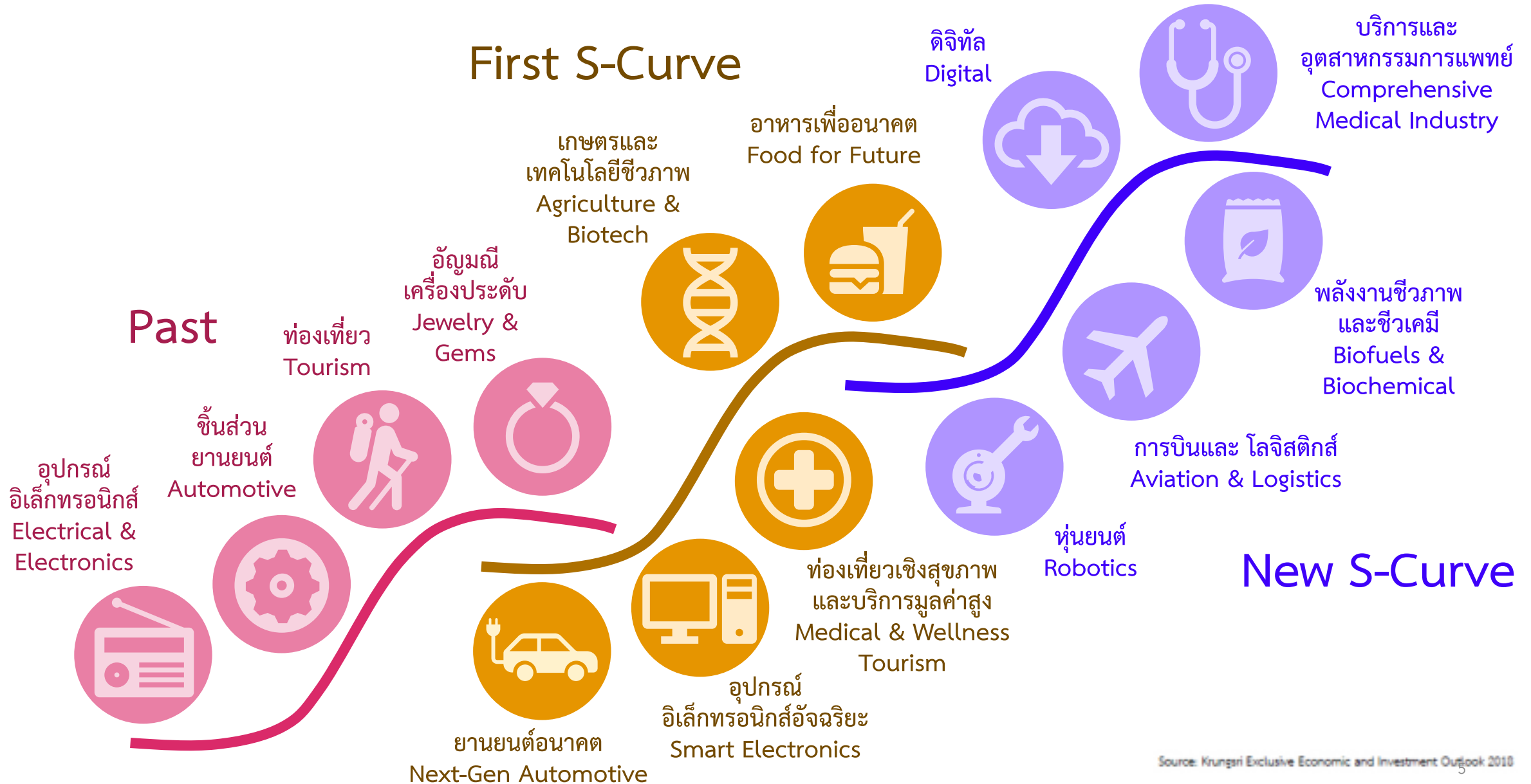
นโยบายประเทศไทย 4.0



พัฒนาอุตสาหกรรม First S-Curve และ New S-Curve

First S-Curve

Past



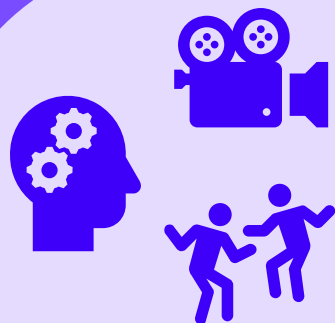
New S-Curve

แนวทางปฏิรูปเศรษฐกิจกระแสใหม่ (New Economy)

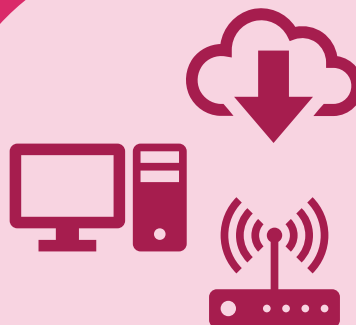
Cross-cutting Issues



เศรษฐกิจชีวภาพ
Bio Economy



เศรษฐกิจ
สร้างสรรค์
Creative
Economy



เศรษฐกิจดิจิทัล
Digital
Economy



เศรษฐกิจเพื่อ
สังคม
Social Economy



เศรษฐกิจสูงวัย
Silver Economy

การพัฒนาเศรษฐกิจ BCG (BCG Economy Model)



ประยุกต์องค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม
มาต่อยอด พัฒนาความแข็งแกร่ง ความหลากหลาย
และเพิ่มประสิทธิภาพ

- ➔  **อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร**
- ➔  **อุตสาหกรรมพลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ**
- ➔  **อุตสาหกรรมสุขภาพ และการแพทย์**
- ➔  **อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ**

อาศัยความร่วมมือ
เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนา SDGs

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570

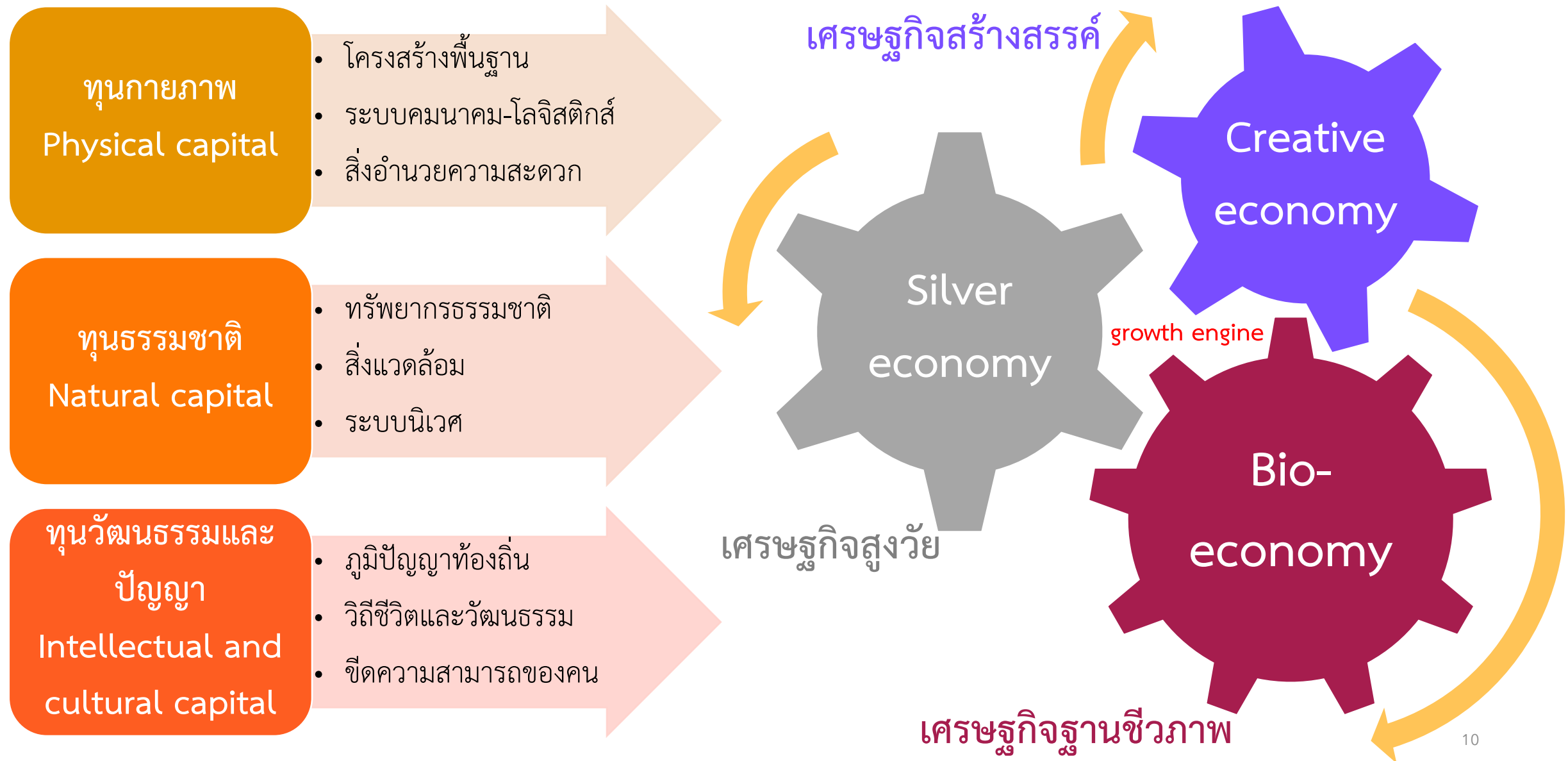
พลิกโฉมประเทศไทย โดยใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศทุกมิติ ใน 13 หมายเหตุ



(2) กรณีตัวอย่าง
การวาง Positioning
และ Strategic
Direction ของจังหวัด



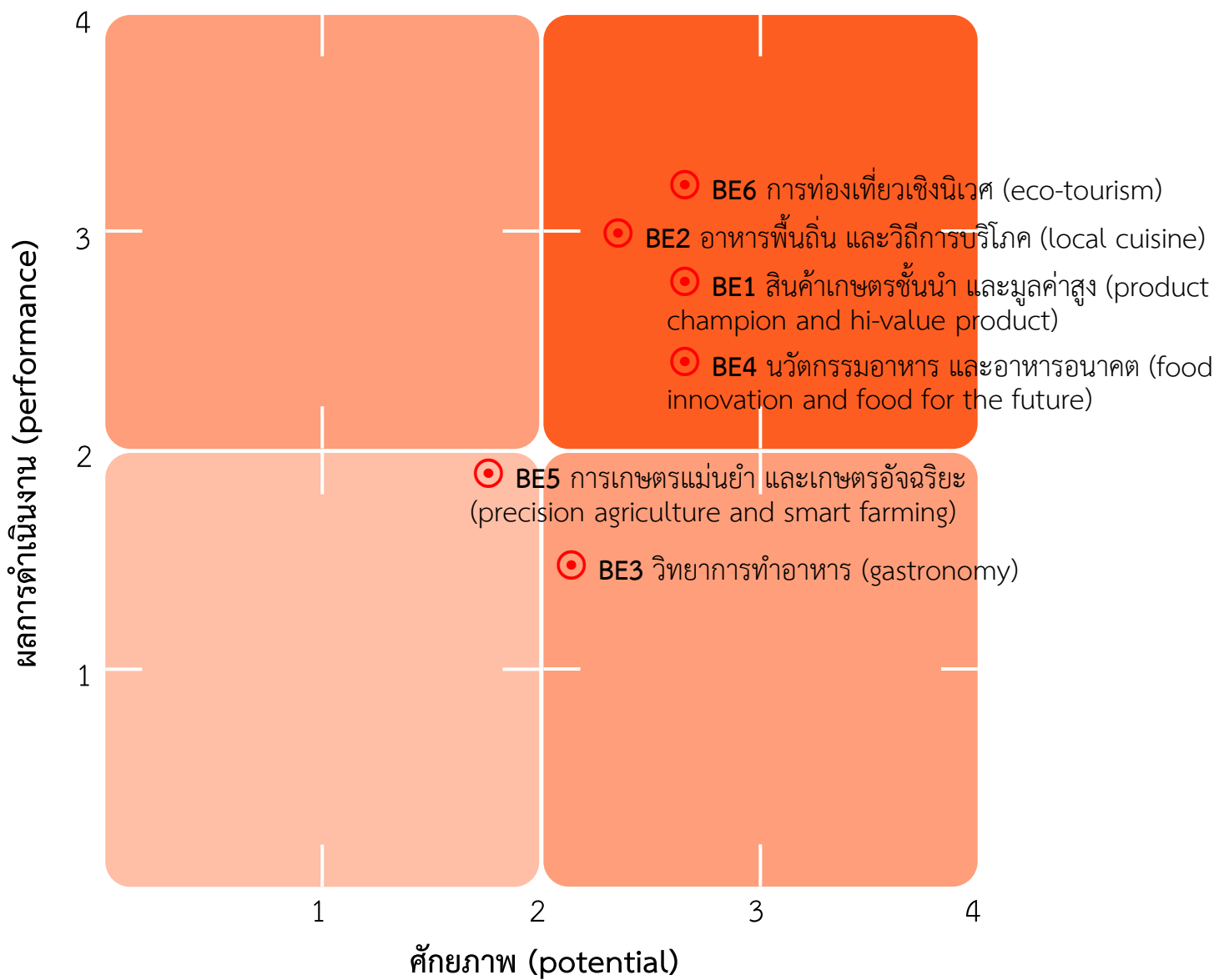
การออกแบบกลไกเศรษฐกิจที่น่าสนใจและสร้างการเติบโตให้จังหวัดพิษณุโลก



การประเมินความสามารถของประเด็นการพัฒนาจังหวัดพิษณุโลก

1) ฐานเศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-economy area)

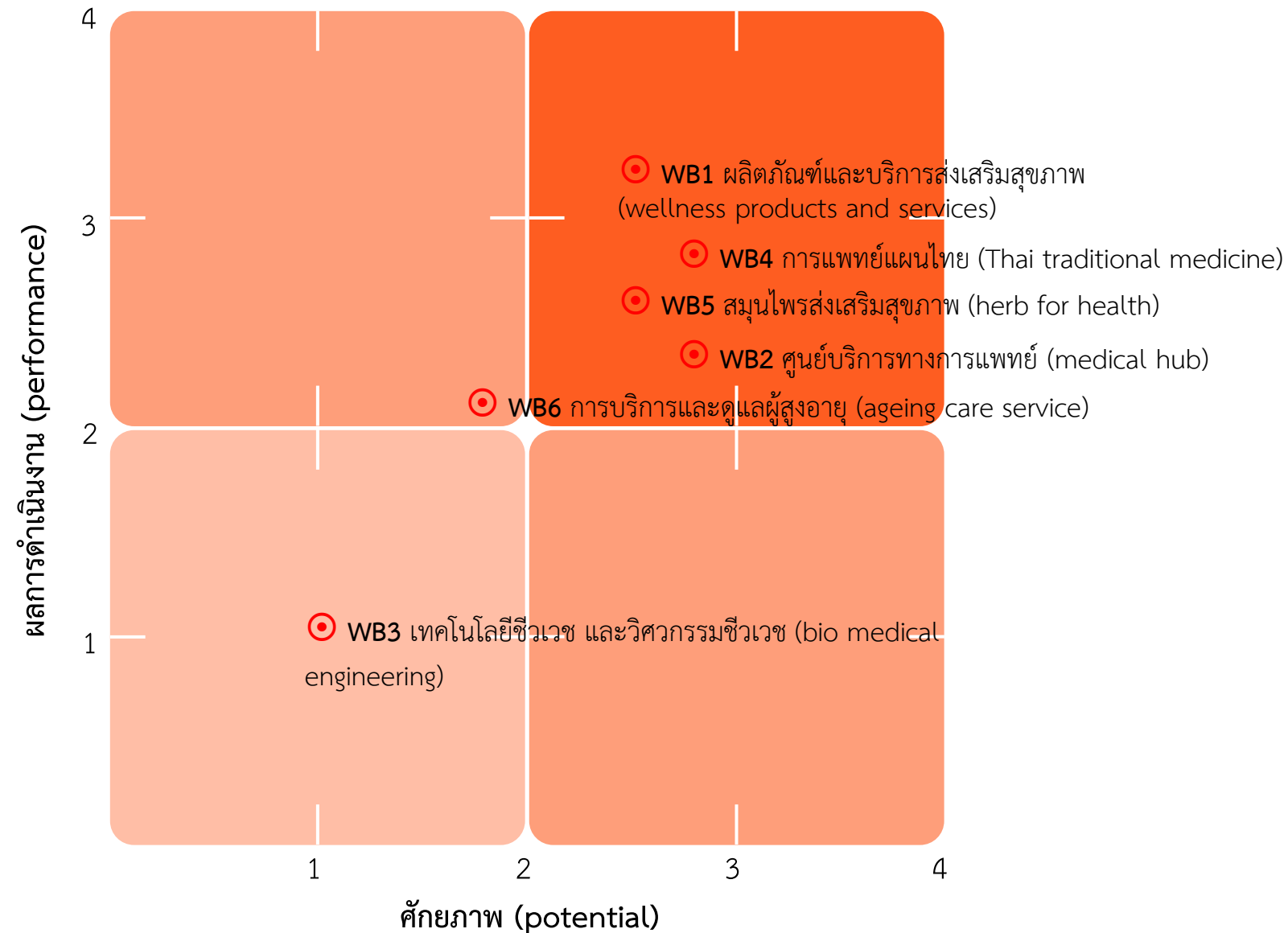
- BE1 สินค้าเกษตรชั้นนำ และมูลค่าสูง (product champion and hi-value product)
- BE2 อาหารพื้นถิ่น และวิถีการบริโภค (local cuisine)
- BE3 วิทยาการทำอาหาร (gastronomy)
- BE4 นวัตกรรมอาหาร และอาหารอนาคต (food innovation and food for the future)
- BE5 การเกษตรแม่นยำ และเกษตรอัจฉริยะ (precision agriculture and smart farming)
- BE6 การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (eco-tourism)



การประเมินความสามารถของประเด็นการพัฒนาจังหวัดพิษณุโลก

2) เมืองแห่งความอยู่ดีมีสุข (city of well-being)

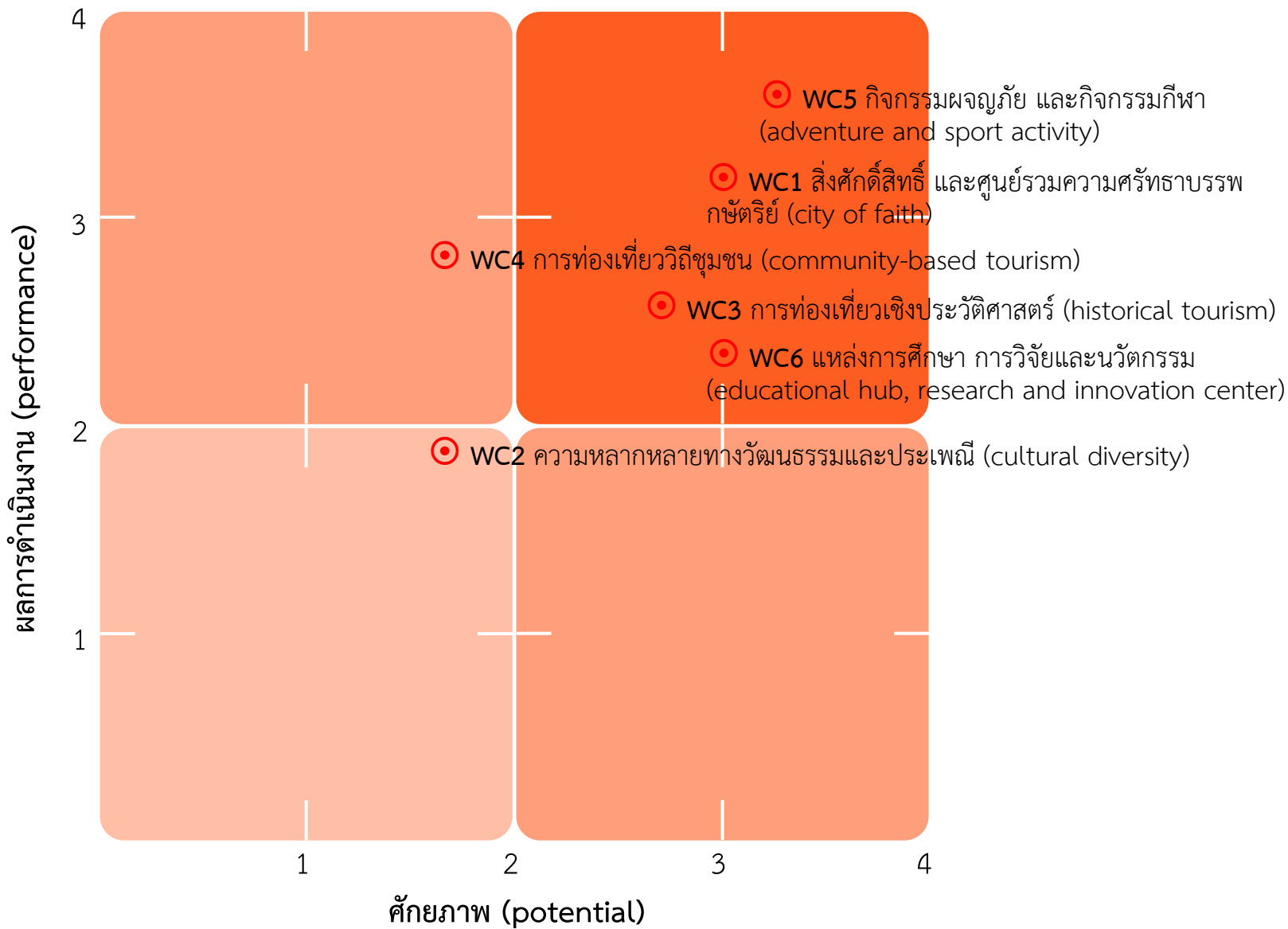
- **WB1** การผลิตภัณฑ์และบริการส่งเสริมสุขภาพ (wellness products and services)
- **WB2** ศูนย์บริการทางการแพทย์ (medical hub)
- **WB3** เทคโนโลยีชีวเวช และวิศวกรรมชีวเวช (bio medical engineering)
- **WB4** การแพทย์แผนไทย (Thai traditional medicine)
- **WB5** สมุนไพรส่งเสริมสุขภาพ (herb for health)
- **WB6** การบริการและดูแลผู้สูงอายุ (ageing care service)



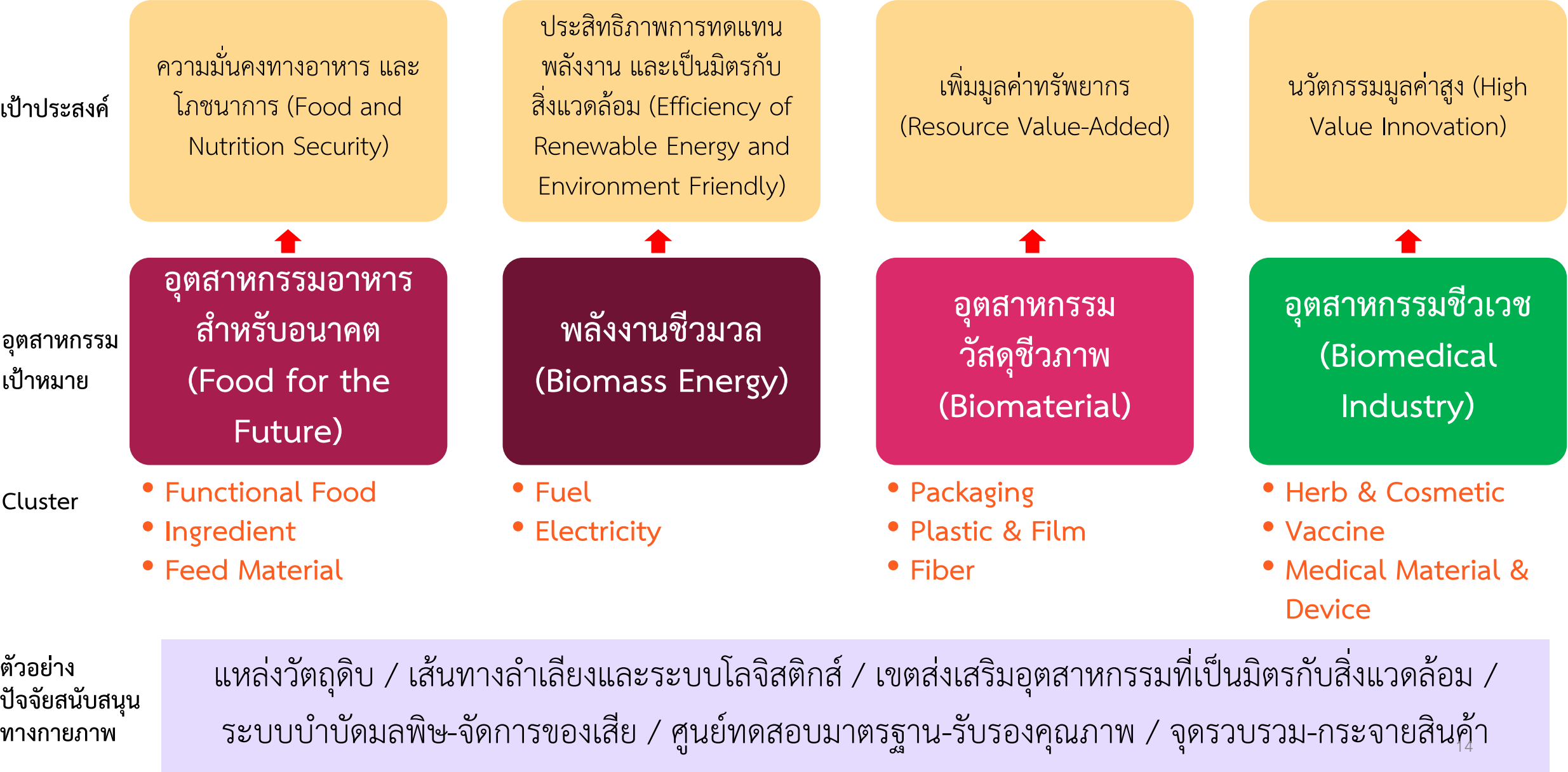
การประเมินความสามารถของประเด็นการพัฒนาจังหวัดพิษณุโลก

3) แหล่งภูมิปัญญาและความสร้างสรรค์ (wisdom & creative district)

- WC1 สิ่งศักดิ์สิทธิ์ และศูนย์รวมความศรัทธาบรรพ
กษัตริย์ (city of faith)
- WC2 ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและประเพณี
(cultural diversity)
- WC3 การท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ (historical
tourism)
- WC4 การท่องเที่ยววิถีชุมชน (community-based
tourism)
- WC5 กิจกรรมผจญภัย และกิจกรรมกีฬา (adventure
and sport activity)
- WC6 แหล่งการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม
(educational hub, research and innovation
center)



แนวทางพัฒนา Bio-economy ในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลก



ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ bio-economy



Plant-based meat



Herbal product



Novel food



- ผลิตจาก อ้อย ข้าวโพด มันสำปะหลัง
- ย่อยสลายภายใน 180 วัน



Degradable packaging

แนวทางพัฒนา Creative economy และ Silver economy

Creative economy

Silver economy

เป้าประสงค์

สร้างประสบการณ์และแรง
ดึงดูดใจใหม่จากทรัพยากรใน
พื้นที่

ยกระดับรายได้จากฐานภูมิ
ปัญญา และขีดความสามารถ
การให้บริการ

เสริมสร้างสุขภาพให้แข็งแรง
มีความสุขในการใช้ชีวิต

ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม
ยกระดับวิถีชีวิต และการ
พึ่งพาตนเอง

อุตสาหกรรม
เป้าหมาย

การท่องเที่ยว
สร้างสรรค์
(Creative tourism)

บริการมูลค่าสูง
(High Value Service)

บริการส่งเสริมและ
การดูแลสุขภาพ
(P&P of Health)

นวัตกรรมส่งเสริม
คุณภาพชีวิต
(Innovation for QL)

Cluster

- Cultural & Creative Product
- Design service & Media
- New Experience tourism

- MICE
- Festival & Sport
- Gastronomy

- Wellness service & tourism
- Medical hub
- Tele Medicine & Home healthcare

- Food for aging
- Complementary food
- Anti-aging product
- Smart device for aging

ตัวอย่าง
ปัจจัยสนับสนุน
ทางกายภาพ

แหล่งบริการ / เส้นทางคมนาคมขนส่ง-สถานีขนส่ง / โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล / อารยสถาปัตยกรรม
ระบบจัดการขยะ-ของเสีย / ศูนย์ทดสอบมาตรฐาน-รับรองคุณภาพ / สถานพยาบาล / ระบบความปลอดภัย

ตัวอย่าง Creative economy และ Silver economy



Anti-aging product



Tele Medicine



Sport event



Cultural product



Wellness product & service

(3) กรณีตัวอย่าง
การใช้ Value-Chain
และ Project Canvas



ข้อสังเกตที่สำคัญที่พบจากข้อเสนอโครงการตามแผนพัฒนาภาค กลุ่มจังหวัด จังหวัด ที่ผ่านมา

1. ขาดการเชื่อมโยงทิศทางการพัฒนาเชิงพื้นที่กับการพัฒนาระดับประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ
2. ข้อเสนอโครงการมีลักษณะเป็นการจัดชุด โดยการรวบรวมโครงการ นำมามัดรวม และพยายามจัดเข้าห่วงโซ่คุณค่า จึงขาดความยืดหยุ่นทั้งด้านการดำเนินงานและผลที่คาดหวัง
3. การจัดทำข้อเสนอโครงการยังไม่ค่อยนำข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ศักยภาพ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ และใช้ในการกำหนดเป้าหมายและออกแบบโครงการ
4. โครงการยังมีลักษณะเป็นงาน Function ปกติ หรืองานประจำ บางกรณีนำโครงการที่ขอรับจัดสรรงบประมาณในแผนหรือกรอบเงินอื่นแล้วมาเสนอซ้ำ

ข้อสังเกตที่สำคัญที่พบจากข้อเสนอโครงการตามแผนพัฒนาภาค กลุ่มจังหวัด จังหวัด ที่ผ่านมา (ต่อ)

5. รายการงบประมาณในโครงการยังเน้นที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน “สร้าง-ซ่อม-เสริม-เติม-แต่ง” และซื้อครุภัณฑ์เพื่อภารกิจปกติของหน่วยงาน ไม่ได้มุ่งเน้นการให้บริการกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาตามแผน
6. ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในส่วนกลางทาง และปลายทางตามห่วงโซ่คุณค่า เช่น ขาดกิจกรรมการส่งเสริมด้านการตลาดและการกระจายผลผลิต
7. โครงการประเภทการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ แพลงสาธิต พื้นที่นำร่อง การพัฒนาแพลตฟอร์ม ซึ่งยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณาในด้านความยั่งยืน การบำรุงรักษา โอกาสและความเป็นธรรมในการเข้าถึงเพื่อใช้บริการ และบริหารจัดการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ
8. เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 กิจกรรมประเภทการชุมนุมคน เช่น การฝึกอบรม การประชุมและนิทรรศการ เป็นต้น ควรมีแผนสำรองในการจัดกิจกรรม โดยอาจจัดกิจกรรมแบบผสมคือ On-site และ Online

ข้อสังเกตที่สำคัญที่พบจากข้อเสนอโครงการตามแผนพัฒนาภาค กลุ่มจังหวัด จังหวัด ที่ผ่านมา (ต่อ)

9. โครงการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ อบรม เพิ่มความรู้ ส่งเสริมทักษะ การยกระดับความสามารถ เป็นต้น ยังมี กิจกรรมการศึกษาดูงานแทรกอยู่ ซึ่งยังไม่ชัดเจนว่าเรียนรู้แล้วจะนำไปใช้ประโยชน์ได้
10. กิจกรรมประเภทการแสดงสินค้า นิทรรศการ และงาน Event ที่นำเสนอในโครงการ ยังเน้นทำงานประเพณี และยังเป็นงานในรูปแบบเดิม และมีอาจเป็นงาน “จัดเอง-ชมเอง-ช้อปเอง” จึง ควรยกระดับกิจกรรมเป็นงาน MICE ที่ดึงดูดค่าหรือผู้เข้าชมงานจากภายนอกพื้นที่ และลูกค้าประเภทธุรกิจต่อธุรกิจ (business to business) เพื่อขยายฐานตลาด และสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยอาจขอความร่วมมือจาก สสปน. ด้วย
11. กิจกรรมประเภทการแสดงสินค้า นิทรรศการ และงาน Event มีอยู่ในแผนมีหลายกิจกรรม ดังนั้นเพื่อให้เป็นการทำงานประสานกันระหว่างพื้นที่ ควรจัดทำเส้นทางและปฏิทินกิจกรรมงานแสดงสินค้า นิทรรศการ และงาน Event ที่เชื่อมโยงกัน หรือจัดช่วงเวลาของแต่ละกิจกรรมและพื้นที่จัดงานให้สอดคล้องกับฤดูกาล และพฤติกรรมการเดินทางของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อผู้สนใจได้เข้าร่วมชมงานและจับจ่ายซื้อสินค้าได้สะดวก เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและกระจายประโยชน์อย่างทั่วถึง

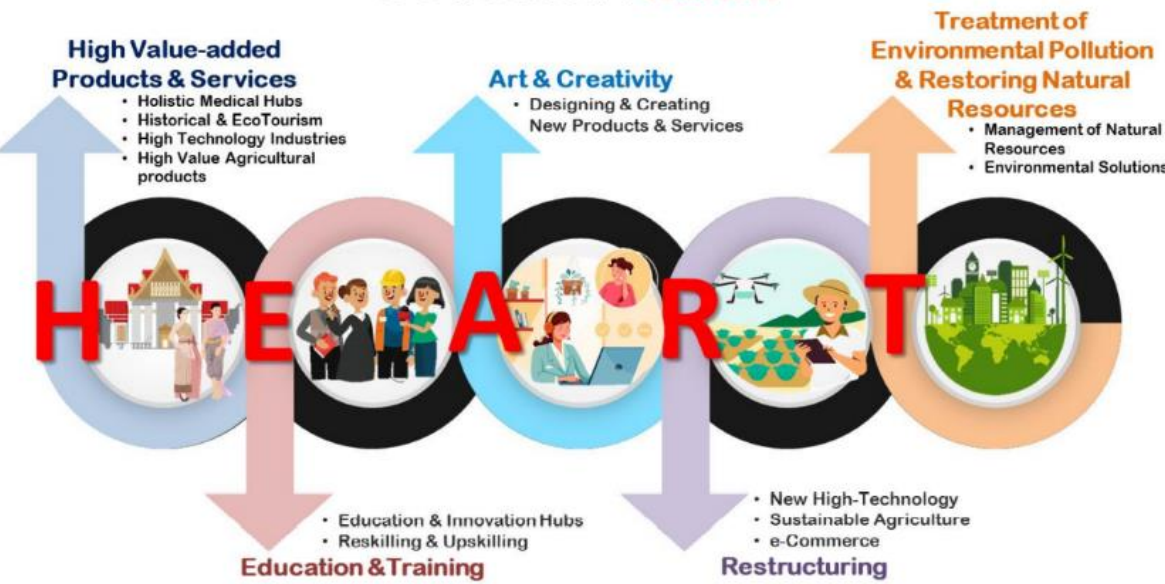
ความเชื่อมโยงทิศทางการพัฒนาภาค และจังหวัด (plan)



Central Direction 2566-2570

เป็น “ฐานการผลิตสินค้าและบริการมูลค่าสูง”

C Direction : **HEART**



ภาคกลาง

ฐานการผลิตสินค้าและบริการมูลค่าสูง

- ยกระดับภาคกลางสู่ฐานอุตสาหกรรมขั้นสูงที่ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม
- พัฒนาสู่เกษตรสมัยใหม่และศูนย์รวมและกระจายสินค้าเกษตรของประเทศ
- พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ แหล่งท่องเที่ยวชุมชนสู่ตลาดท่องเที่ยวคุณภาพ
- พัฒนาเป็นศูนย์กลางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- พัฒนาการผลิตกำลังคนให้มีทักษะรองรับอุตสาหกรรมและบริการอนาคต
- พัฒนาเมือง เขตเศรษฐกิจ ระเบียงเศรษฐกิจเอื้อต่อการพัฒนาในอนาคต
- ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม

สมุทรสาคร

“เมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ เมืองเกษตรและอาหารปลอดภัย ที่มีมาตรฐานสากลและมูลค่าสูง ท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ สังคมน่าอยู่สู่เมืองแห่งสุขภาวะที่ดีและยั่งยืน”

- เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน และขับเคลื่อนสู่เมืองเศรษฐกิจมูลค่าสูงจากฐานอุตสาหกรรม เกษตร และประมงแบบครบวงจร การท่องเที่ยว การค้าและลงทุน (High-Value Economy City)
- การสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน (Sustainable Development City)
- การเสริมสร้างเมืองน่าอยู่ มีความมั่นคง คุณภาพชีวิต คุณภาพการศึกษา และชุมชนเข้มแข็ง (Well-Being City)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ทิศทางพัฒนาโดยยึดถือหลักฐาน (Evidence-based)

จังหวัดสมุทรสาคร

ประเด็นตั้งต้น:



เศรษฐกิจมูลค่าสูง



อุตสาหกรรมเกษตร และประมงครบวงจร

ศักยภาพและแนวโน้ม (potential & trend)

1. มีชายฝั่ง และแม่น้ำไหลผ่านทำให้ดิน-น้ำอุดมสมบูรณ์ ภูมิอากาศเหมาะกับการเพาะปลูก
2. ภาคอุตสาหกรรมและบริการเติบโตต่อเนื่อง แต่ GPP ต่อคนลดลง และจัดเก็บรายได้ลดลง
3. อุตสาหกรรมหลักคือ อาหารจากสัตว์น้ำแปรรูป พลาสติก ผลิตภัณฑ์โลหะ
4. มีการท่องเที่ยวเชิงนิเวศชายฝั่ง และแหล่งเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์ แต่รายได้ลดลงจากโควิด-19
5. ผลิตภัณฑ์ตำบลเน้นอาหาร เครื่องดื่ม ผ้า และมีสินค้า GI เป็นมะพร้าว ลำไย ปลาสลิด
6. การเกษตรเน้นประมง เลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง (กุ้ง หอย ปลา) เลี้ยงสัตว์ ผัก ผลไม้ และนาเกลือ
7. มีสถานการศึกษาทุกระดับ คะแนน O-NET สูงกว่าระดับชาติเล็กน้อย แต่อัตราการเข้าเรียนลดลง
8. สถานพยาบาลมีศักยภาพ กระจายในพื้นที่ทั้งภาครัฐและเอกชน
9. โครงสร้างพื้นฐานมีแนวโน้มความต้องการเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเมือง
10. กำลังแรงงานมีงานทำ และมีแรงงานต่างด้าวในพื้นที่จำนวนมาก

ความต้องการและปัญหา (pain point)

1. **ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**
 - การกัดเซาะชายฝั่ง น้ำเค็มรุกพื้นที่ ทรัพยากรชายฝั่งและป่าชายเลนเสื่อมโทรม
 - มลพิษ น้ำเสีย อากาศมี PM 2.5 ชยะชุมชนและอุตสาหกรรม
 - สารปนเปื้อนต่อพืชผล
2. **ด้านเศรษฐกิจ**
 - แหล่งอาหารทะเล แปรรูปสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐาน มีความสามารถด้านต้นทุน และการตลาด
 - ขาดแคลนแรงงาน คุณภาพแรงงาน และการว่างงาน
 - อาชีพ การเข้าถึงแหล่งทุน รายได้ครัวเรือน และหนี้สิน
3. **ด้านสังคมและความมั่นคง**
 - คุณภาพชีวิตของคน และคุณภาพกำลังคน ได้แก่ ผู้สูงอายุ เด็กวัยเรียน และประชากรแฝง
 - ผังเมือง การขยายตัวของเมือง โครงสร้างพื้นฐานและระบบดิจิทัลรองรับการขยายตัว
 - ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การแก้ปัญหายาเสพติด

การวิเคราะห์สถานการณ์และสถานภาพของพื้นที่ (SWOT)

S1-2: มีความพร้อมด้านอุตสาหกรรมประมง และผลผลิตเกษตรมีคุณภาพ

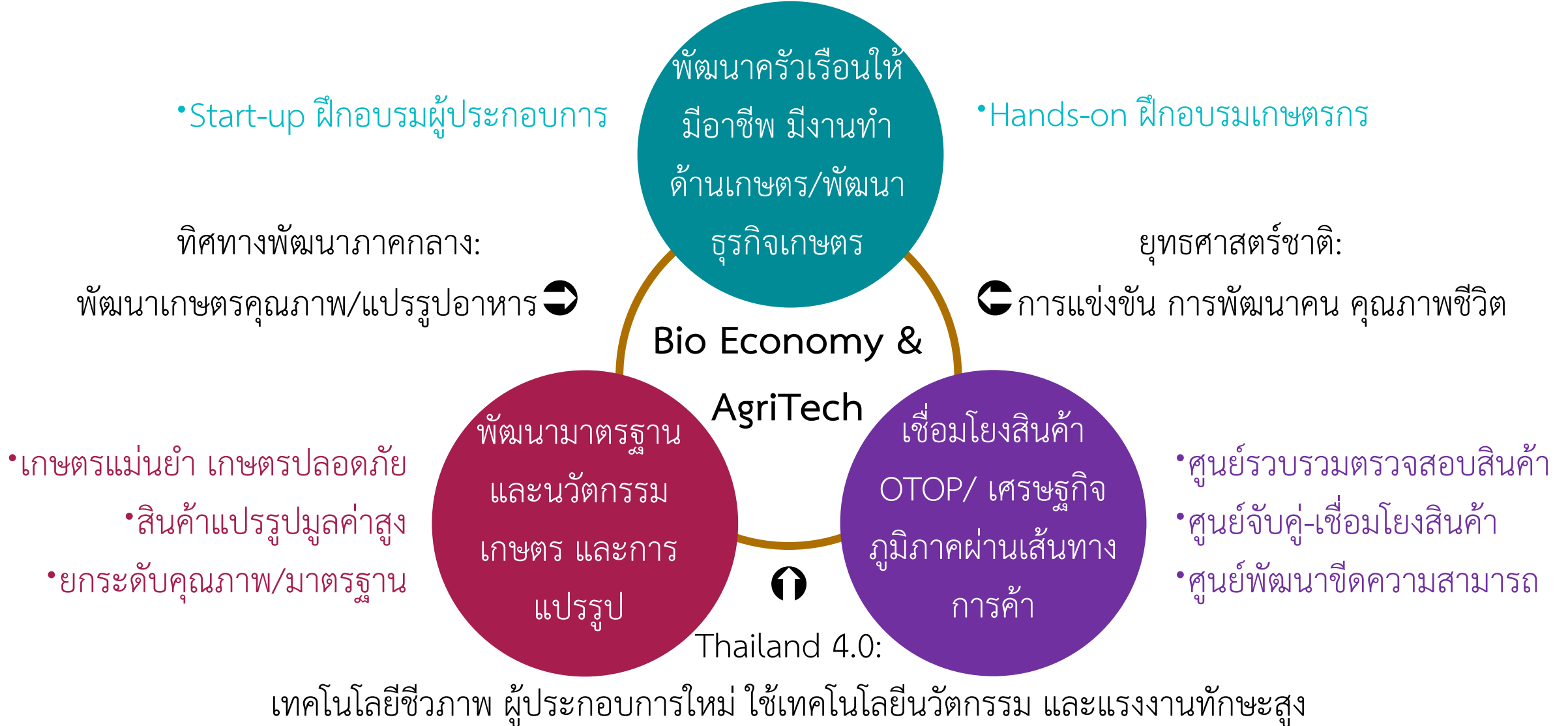
W1/4-6: ขาดแคลนแรงงาน มลพิษ วิกฤติน้ำ การกัดเซาะชายฝั่ง

O1/6: นโยบายแหล่งผลิตอาหารอุตสาหกรรมนิเวศ และ BCG

T3-6: การรุกของน้ำเค็ม ชยะ น้ำเสีย และเศรษฐกิจผันผวน

Gap & Missing Link

ตัวอย่างการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ นโยบาย แผน และภารกิจ



ตัวอย่างการวิเคราะห์ Value Chain กำหนด CSF และกรอง KSF

1 ประเด็นยุทธศาสตร์ / ประเด็นพัฒนา: สร้างมูลค่าเกษตรและประมงแปรรูป (Bio Economy & AgriTech)



กลางทาง

ปลายทาง

2



โครงสร้างพื้นฐาน



ปัจจัยการผลิต



ผลิตสินค้า/บริการ



สร้างมูลค่าเพิ่ม



เสริมนวัตกรรม



ตลาด/การรับรู้



ช่องทางกระจาย

3

4

แหล่งน้ำ-แหล่งผลิต

ผู้ประกอบการ/
เกษตรกร/
แรงงาน

การจัดการ/ รูปแบบการผลิต

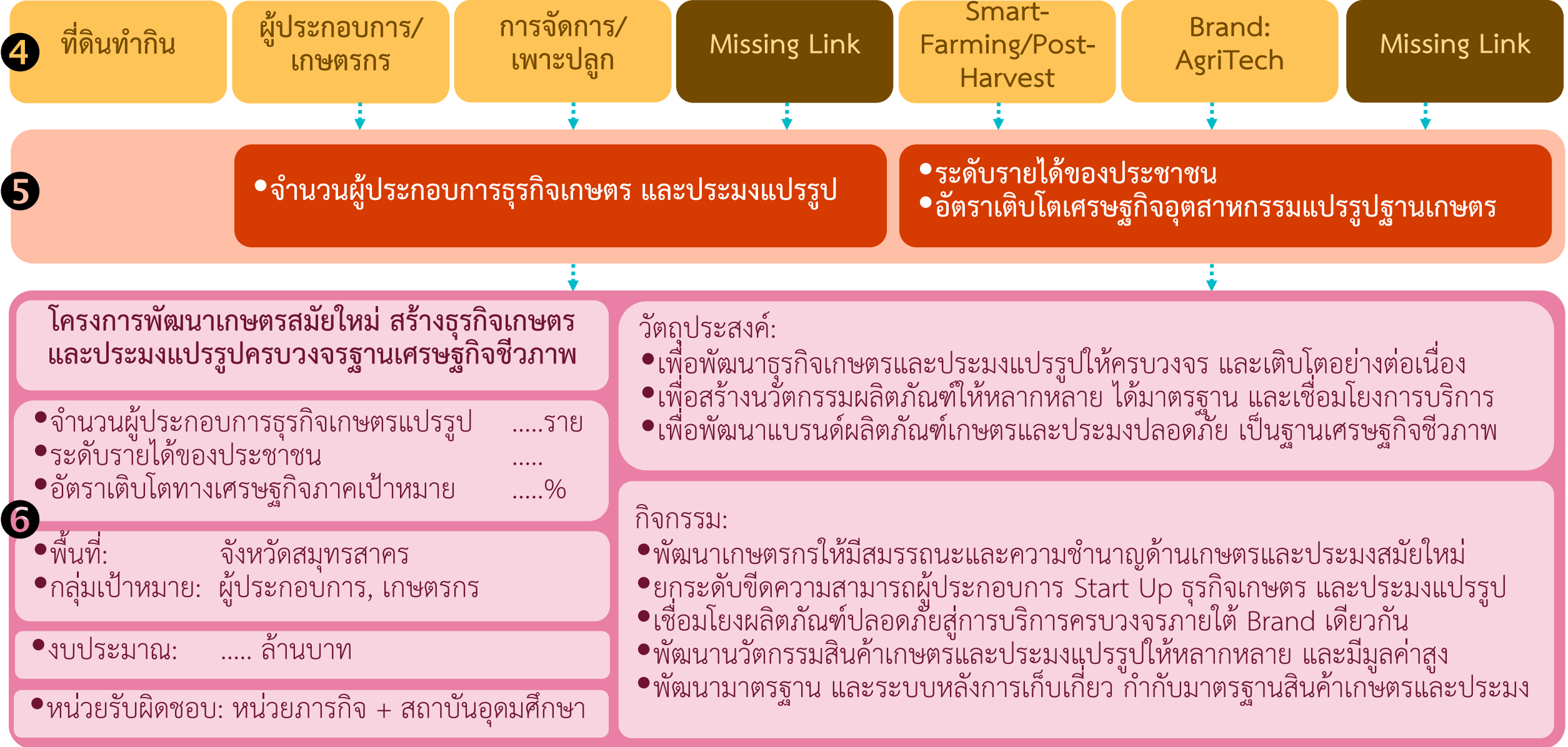
Missing Link

Smart-Farming/Post-Harvest

Brand:
AgriSafty

Missing Link

ตัวอย่างการนำ KSF กำหนดตัวชี้วัด และออกแบบโครงการ



ตัวอย่างออกแบบโครงการเพื่อความสำเร็จโดยใช้ Project Canvas



- เกษตรกรยังยากจน
- ต้องการพัฒนาสินค้า/ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร
- ธุรกิจเกษตรและเกษตรแปรรูปเติบโตต่อเนื่อง



- สร้างเศรษฐกิจชีวภาพให้เติบโตช่วยแก้ปัญหาความยากจน
- พัฒนาธุรกิจเกษตร
- สร้างนวัตกรรม
- ยกระดับการตลาด



- พื้นที่: จังหวัดสมุทรสาคร
- กลุ่มเป้าหมาย: ผู้ประกอบการเกษตรกร



- เศรษฐกิจขยายตัว สร้างงาน สร้างรายได้ เพิ่มขีดความสามารถแข่งขัน
- จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร
- ระดับรายได้ของประชาชน
- อัตราเติบโตทางเศรษฐกิจภาคการผลิตเป้าหมาย



- หน่วยภารกิจมีเป้าหมาย
- สถาบันอุดมศึกษามีองค์ความรู้ บริการวิชาการ
- ชำนาญพัฒนาผู้ประกอบการและเกษตรกร



- เชื่อมโยงผู้ประกอบการเกษตรกร และตลาด
- นำองค์ความรู้ ศักยภาพมาพัฒนานวัตกรรม และธุรกิจ



- Capacity Building
- Product Development
- Standardization
- Networking & Incubate
- Marketing



- ประสานงาน กรอ.
- ความร่วมมือเกษตรกรท้องถิ่น พาณิชย์ แรงงาน



- ผู้ประกอบการเติบโตมีโอกาสแข่งขัน
- ได้นวัตกรรมช่วยการผลิต
- เกษตรกรพัฒนาทักษะ มีอาชีพ มั่นคงเลี้ยงตัวเองได้
- เชื่อมโยงอุตสาหกรรมเกษตร การแปรรูปสู่การท่องเที่ยว



- ยุทธศาสตร์ชาติ
- Thailand 4.0
- เศรษฐกิจกระแสใหม่
- ทิศทางพัฒนาภาคตะวันออก