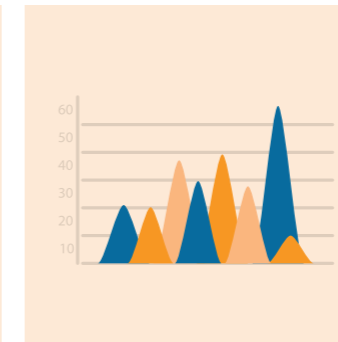


รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน  
โครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการ  
ประจำปี 2559 ด้านการส่งเสริม SMEs

## บทสรุปผู้บริหาร

รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน  
โครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการ  
ประจำปี 2559 ด้านการส่งเสริม SMEs

## สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ฝ่ายติดตามและประเมินผล  
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
เลขที่ 21 อาคารทีเอสที ชั้น G, 17 , 18 และ 23 ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900  
โทรศัพท์ 0-2298-3117 โทรสาร 0-2298-3122  
[www.sme.go.th](http://www.sme.go.th)

# บทสรุปผู้บริหาร

การประเมินผลความสำเร็จภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 จำนวน 48 โครงการ ภายใต้งบประมาณ 1,526.4008 ล้านบาท ซึ่งขับเคลื่อนภายใต้การดำเนินงานของ 15 หน่วยงาน และ 1 กองทุน โดยเป็นการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-Going Process Evaluation) ประกอบด้วย การประเมินผลผลิต (Output Evaluation) การวัดระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Satisfaction Evaluation) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Achievement Evaluation) การประเมินผลสำเร็จ และความคุ้มค่าของโครงการ โดยใช้แนวคิด CIPP Model มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผล

## 1. สรุปผลของการประเมินโครงการในภาพรวม

การดำเนินงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 74,877 ราย คิดเป็นร้อยละ 130.55 ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ (57,354 ราย) และงบประมาณได้มีเบิกจ่ายไปทั้งสิ้น 1,363.1683 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 89.31 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (1,526.4008 ล้านบาท) ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

**แนวทางการพัฒนาที่ 1 : การสร้างผู้ประกอบการรายใหม่** มีจำนวนทั้งสิ้น 7 โครงการ ภายใต้ 2 แนวทางการพัฒนา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ทั่วไป และแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่เฉพาะทาง เน้นกิจกรรมอบรมหลักสูตรพื้นฐานด้านการประกอบธุรกิจและอาชีพเฉพาะทาง ตั้งแต่ระดับอุดมศึกษา ผู้ประกอบการ SMEs วิสาหกิจชุมชน และประชาชนผู้สนใจทั่วไป โดยเป้าหมายผลผลิตจำนวน 18,101 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 226.8810 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.86 ของงบประมาณทั้งหมด)

การดำเนินงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 พบว่ามีผู้ประกอบการ SMEs ได้รับการสนับสนุนจากโครงการภายใต้แนวทางนี้จำนวน 28,543 ราย ซึ่งมีจำนวนผลผลิตเกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 157.69 ส่วนการเบิกจ่ายงบประมาณเท่ากับ 224.5194 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 98.96 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

สำหรับผลการดำเนินงานของโครงการภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

- มีผลผลิตในระดับที่สูงมาก โครงการส่วนใหญ่มีผลผลิตมากกว่าดัชนีชี้วัดเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 10 (คะแนนเฉลี่ย 4.71 จากคะแนนเต็ม 5.00)
- มีผลลัพธ์ในการดำเนินงานทั้งจากมิติการประเมินจากผู้เข้าร่วมโครงการและที่ปรึกษา ในระดับที่ดีและดีมาก สามารถสร้างประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ (คะแนนเฉลี่ย 4.04 และ 4.59 จากคะแนนเต็ม 5.00 ตามลำดับ)
- มีประสิทธิภาพการใช้เวลาดำเนินการที่สูง โครงการส่วนใหญ่สามารถดำเนินการตามผลผลิตครบถ้วนก่อนระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเสร็จก่อนกำหนดประมาณ 1 เดือน (คะแนนเฉลี่ย 4.14 จากคะแนนเต็ม 5.00)

- มีประสิทธิภาพการใช้งบประมาณที่สูง โครงการส่วนใหญ่สามารถดำเนินการตามผลผลิตครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด และใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ได้รับการจัดสรร แต่ไม่เกินร้อยละ 10 (คะแนนเฉลี่ย 3.86 จากคะแนนเต็ม 5.00)
- ความสำเร็จของโครงการในระดับที่ดี (คะแนนเฉลี่ย 4.28 จากคะแนนเต็ม 5.00) สามารถสร้างผลผลิตได้เกินกว่าเป้าหมาย โดยมีคุณภาพการดำเนินงานและผลผลิตที่ดี มีการจัดสรรทรัพยากรที่ดี เป็นไปตามบริบทที่กำหนด สามารถดำเนินการเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด และใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ได้รับการจัดสรร
- สามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมในระดับที่สูงมาก (คะแนนเฉลี่ย 5.00 จากคะแนนเต็ม 5.00) เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นการสร้างผู้ประกอบการ SMEs ให้มีความรู้พื้นฐาน และความรู้เฉพาะด้าน สร้างผู้ประกอบการ SMEs ที่มีคุณภาพ มีการทำธุรกิจตาม ข้อกฎหมาย อันเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือแก่กิจการ รวมถึงการสร้างโอกาสในเปิดวิสัยทัศน์ทำธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ที่มีต้นทุนในการทำธุรกิจที่ต่ำ แต่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลก ทุกที่ ทุกเวลา อันเป็นการสร้างฐานรากทางเศรษฐกิจอันแข็งแกร่งให้แก่ประเทศ
- มีแนวโน้มจะเกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งบประมาณในระดับที่สูงมาก (คะแนนเฉลี่ย 4.52 จากคะแนนเต็ม 5.00) เนื่องจากเป็นโครงการที่สร้างผู้ประกอบการใหม่ทั่วไปและเฉพาะด้าน มีการใช้งบประมาณต่อรายที่น้อย เมื่อเทียบกับคุณค่าที่ได้รับจากความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ที่มีความโปร่งใส สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน อันจะสร้างคุณค่าให้เกิดแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมหาศาล
- ไม่พบการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทั้งการบูรณาการด้านกิจกรรมร่วมกัน หรือเตรียมพร้อมสำหรับการต่อยอดผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนา การดำเนินงานในปัจจุบันยังคงเป็นในลักษณะการจัดจ้างที่ปรึกษาและใช้บุคลากรภายในของหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ อีกทั้งยังมีการใช้งบประมาณในลักษณะงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก

**แนวทางการพัฒนาที่ 2 : การเพิ่มผลิตภาพของ SMEs** มีจำนวนทั้งสิ้น 39 โครงการ ภายใต้ 5 แนวทางการพัฒนา เน้นการพัฒนาเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการหลักของประเทศ ผ่านกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การให้คำปรึกษาเชิงลึกยังสถานประกอบการ และการสร้างเสริมเครือข่ายในสายโซ่อุปทาน อันเป้าหมายผลผลิตจำนวน 37,923 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 1,279.1230 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 83.80 ของงบประมาณทั้งหมด)

การดำเนินงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 พบว่า มีผู้ประกอบการ SMEs ได้รับการสนับสนุนจากโครงการภายใต้แนวทางนี้จำนวน จำนวน 44,375 ราย คิดเป็นร้อยละ 117.01 ส่วนการเบิกจ่ายงบประมาณ เท่ากับ 1,118.5547 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.45 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เนื่องจากยังมีบางหน่วยงานอยู่ระหว่างดำเนินกิจกรรม ทำให้ยังไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณตามเป้าหมายได้

สำหรับผลการดำเนินงานของโครงการภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

- มีผลผลิตที่มากกว่าดัชนีชี้วัดเป้าหมายที่กำหนด (คะแนนเฉลี่ย 3.79 จากคะแนนเต็ม 5.00)
- มีผลลัพธ์ในการดำเนินงานทั้งจากมิติการประเมินจากผู้เข้าร่วมโครงการและที่ปรึกษา ในระดับปานกลางถึงดี สามารถสร้างประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการได้ในระดับหนึ่ง (คะแนนเฉลี่ย 4.06 และ 3.47 จากคะแนนเต็ม 5.00 ตามลำดับ)

- มีประสิทธิภาพการใช้เวลาดำเนินการที่สูง โครงการส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ผลผลิตครบถ้วนก่อนระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ (คะแนนเฉลี่ย 3.72 จากคะแนนเต็ม 5.00)
- มีประสิทธิภาพการใช้งบประมาณที่สูง โครงการส่วนใหญ่สามารถที่จะดำเนินโครงการได้ตามผลผลิตที่ตั้งเป้าหมาย ภายใต้เวลาที่กำหนด และมีแนวโน้มจะใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ได้รับการจัดสรร (คะแนนเฉลี่ย 3.75 จากคะแนนเต็ม 5.00)
- ความสำเร็จของโครงการในระดับที่ดี (คะแนนเฉลี่ย 3.75 จากคะแนนเต็ม 5.00) สามารถสร้างผลผลิตได้เกินกว่าเป้าหมาย โดยมีคุณภาพการดำเนินงานที่ดี สามารถดำเนินการเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด และใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ได้รับการจัดสรร
- สามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมในระดับที่สูง (คะแนนเฉลี่ย 3.89 จากคะแนนเต็ม 5.00) เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นการสร้างผลิตภาพให้เกิดผู้ประกอบการ SMEs เฉพาะอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ในบางโครงการ มีผู้เข้าร่วมมากกว่าครึ่งหนึ่งที่เป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่หรือบริษัทที่ลงทุนร่วมกับต่างประเทศ การถ่ายทอดประโยชน์ที่ได้รับไปยังผู้ประกอบการ SMEs ใน Tier-2 หรือ Tier-3 ของสายโซ่อุปทาน ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานกว่าจะเห็นผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- มีแนวโน้มจะเกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งบประมาณในระดับที่สูง (คะแนนเฉลี่ย 3.81 จากคะแนนเต็ม 5.00) เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการเฉพาะราย ทำให้เกิดการใช้งบประมาณต่อรายที่สูง ในขณะที่คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้น อาจไม่ได้เกิดแก่ผู้ประกอบการ SMEs โดยตรงหรืออาจต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดคุณค่าดังกล่าวไปยังผู้ประกอบการ SMEs ที่อยู่ใน Tier-2 หรือ Tier-3 ของสายโซ่อุปทาน รวมถึงบางกิจกรรมในหลายโครงการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาหรือกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลิตภาพในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มที่กำลังถดถอย ยากต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่อุตสาหกรรมในระยะสั้น
- ไม่พบการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทั้งการบูรณาการด้านกิจกรรมร่วมกันหรือเตรียมพร้อมสำหรับการต่อยอดผู้ประกอบการที่ผ่านการพัฒนา การดำเนินงานในปัจจุบันยังคงเป็นในลักษณะการจัดจ้างที่ปรึกษาและใช้บุคลากรภายในของหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ อีกทั้งยังมีการใช้งบประมาณในลักษณะงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก

**แนวทางการพัฒนาที่ 3: การเพิ่มมูลค่าการส่งออกของ SMEs** มีจำนวนทั้งสิ้น 2 โครงการ ภายใต้ 1 แนวทางการพัฒนา อันได้แก่ แนวทางการสร้างและพัฒนาผู้ส่งออกใหม่ ผ่านกิจกรรมการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าและเจรจาธุรกิจในต่างประเทศ และการอบรมพื้นฐานขั้นตอนการใช้สิทธิข้อตกลงเสรีทางการค้าสำหรับการส่งออก อันมีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 1,330 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 20.3968 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.34 ของงบประมาณทั้งหมด)

การดำเนินงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 พบว่ามีผู้ประกอบการ SMEs ได้รับการสนับสนุนจากโครงการภายใต้แนวทางนี้จำนวน 1,959 ราย คิดเป็นร้อยละ 147.29 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 20.0942 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 98.52 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

- สำหรับผลการดำเนินงานของโครงการภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้
- มีผลผลิตที่มากกว่าดัชนีชี้วัดเป้าหมายที่กำหนด (คะแนนเฉลี่ย 4.00 จากคะแนนเต็ม 5.00)
  - มีผลลัพธ์ในการดำเนินงานทั้งจากมิติการประเมินจากผู้เข้าร่วมโครงการและที่ปรึกษาที่ดี สามารถสร้างประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการในระดับที่ดี (คะแนนเฉลี่ย 3.94 และ 4.00 จากคะแนนเต็ม 5.00 ตามลำดับ)
  - มีประสิทธิภาพการใช้เวลาดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนด สามารถดำเนินการได้ผลผลิตครบถ้วนตามระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ (คะแนนเฉลี่ย 3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00)
  - มีประสิทธิภาพการใช้งบประมาณที่สูง มีแนวโน้มจะใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ได้รับการจัดสรร (คะแนนเฉลี่ย 4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00)
  - มีความสำเร็จของโครงการในระดับที่ดี (คะแนนเฉลี่ย 4.24 จากคะแนนเต็ม 5.00) สามารถสร้างผลผลิตได้เกินกว่าเป้าหมาย โดยมีคุณภาพการดำเนินงานที่ดี สามารถดำเนินการเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด และใช้งบประมาณน้อยกว่าที่ได้รับการจัดสรร
  - สามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย 3.00 จากคะแนนเต็ม 5.00) เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นการสร้างและพัฒนาผู้ส่งออกใหม่ ในบางโครงการ มีผู้เข้าร่วมมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ การออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศเพื่อสร้างการรับรู้และขยายช่องทางการตลาด ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานกว่าจะเห็นผลกระทบที่เกิดต่อผู้ประกอบการ SMEs ที่อยู่ใน Tier-2 หรือ Tier-3 ของสายโซ่อุปทาน หรืออาจจะไม่สามารถสร้างประโยชน์แก่ SMEs เลยก็ได้ หากในสายโซ่อุปทานการผลิตเป็นการนำเข้าวัตถุดิบหรือผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการสามารถดำเนินการได้เองทั้งสายโซ่อุปทาน
  - มีแนวโน้มจะเกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งบประมาณในระดับที่สูง (คะแนนเฉลี่ย 3.68 จากคะแนนเต็ม 5.00) เนื่องจากเป็นโครงการที่มีโอกาสสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ประกอบการจากการขยายช่องทางการค้าใหม่ เมื่อเทียบกับงบประมาณต่อรายได้ถือว่าคุ้มค่า แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการ SMEs ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ SMEs ที่ผ่านการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการต่างๆ มาอย่างครบถ้วน

## 2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโครงการลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs

ในภาพรวมของการดำเนินงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 ยังคงสามารถเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานได้มากขึ้นในปีงบประมาณต่อไป โดยมีข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการฯ จากข้อค้นพบด้านปัญหา อุปสรรค และปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมิน ดังนี้

(1) **เชื่อมโยงบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน** ในการดำเนินโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการ ปี 2559 ยังไม่พบการบูรณาการความร่วมมือการใช้ทรัพยากรร่วมระหว่างหน่วยงาน หรือการวางแผนต่อยอดแก่ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรมอย่างชัดเจน โดยหน่วยงานเพิ่มเติมที่ควรร่วมบูรณาการในโครงการลักษณะดังกล่าวในปีงบประมาณต่อไป ได้แก่

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์/บริการ เช่น สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ที่การดำเนินโครงการปี 2559 ดำเนินกิจกรรมด้านการอบรมมาตรฐานต่างๆ เป็นหลัก ควรปรับรูปแบบกิจกรรมเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์

เพื่อให้ได้รับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายกำหนด อันเป็นความสามารถหลักของหน่วยงาน (Core Competency) เป็นต้น

- หน่วยงานด้านการส่งออก ได้แก่ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมศุลกากร
- หน่วยงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย คณะกรรมการอิสลามกลางแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- หน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เช่น สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นต้น เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นอย่างต่อเนื่องโดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ อันก่อให้เกิดอัตราเร่งในการพัฒนาอย่างรวดเร็วและสร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง ตามนโยบายการขับเคลื่อนสู่ Thailand 4.0
- หน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจ ได้แก่ สถาบันการเงิน

ซึ่งหน่วยงานข้างต้นหลายหน่วยงานไม่ได้อยู่ภายใต้แผนบูรณาการฯ ปี 2559 ทำให้เกิดช่องว่างในการเชื่อมโยงแผนบูรณาการ (Missing Link) แต่ในงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ประจำปี 2560 ด้านการส่งเสริม SMEs ได้มีหน่วยงานข้างต้น ที่ไม่ได้อยู่ร่วมภายใต้แผนบูรณาการฯ ปี 2559 เข้าร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่ได้รับงบประมาณประมาณกึ่งหนึ่งของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรภายใต้แผนบูรณาการดังกล่าวในปี 2560

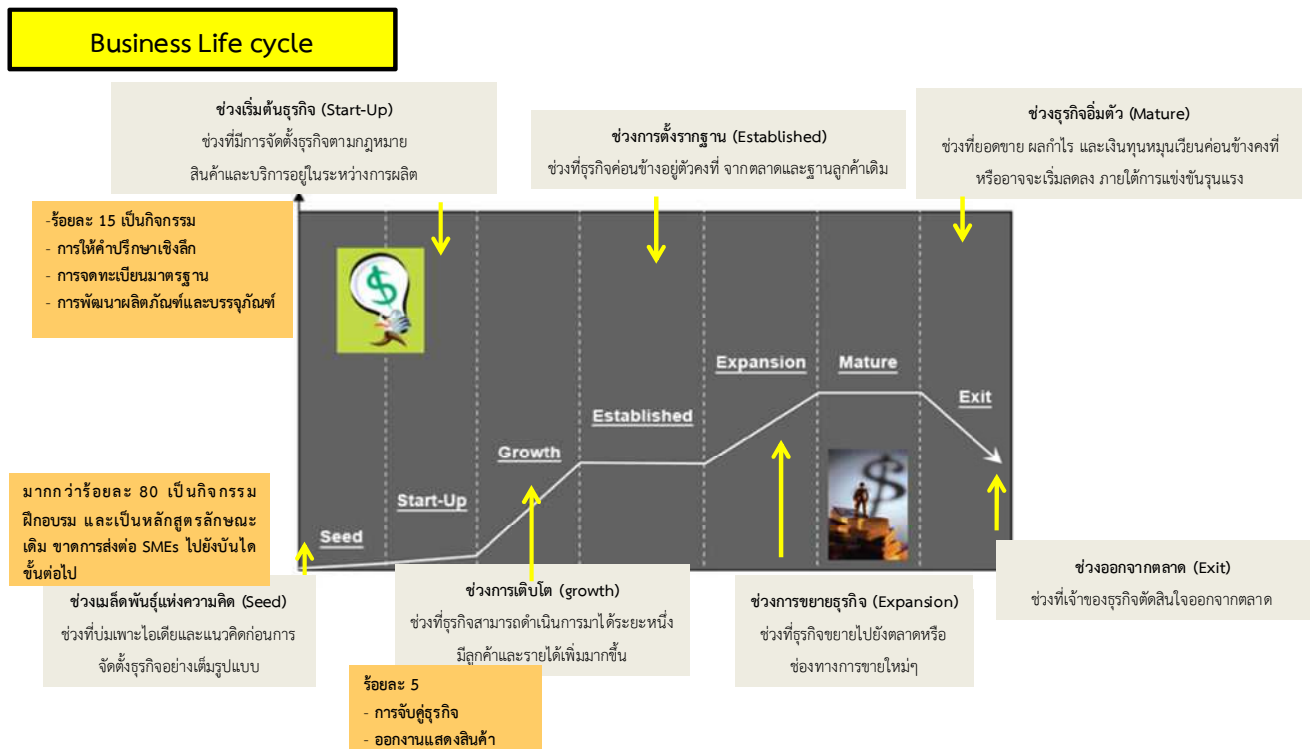
การดำเนินโครงการในลักษณะบูรณาการ ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเฉพาะหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองเท่านั้น แต่สามารถบูรณาการร่วมกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน สถาบันการศึกษา หรือแม้กระทั่งหน่วยงานเอกชนในรูปแบบของโครงการประชารัฐ ซึ่งยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก ดังตัวอย่างกรณีศึกษาโครงการ World Food Valley Thailand

โครงการ World Food Valley Thailand เกิดจากความร่วมมือของสถาบันอาหาร ร่วมกับ บริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (เอสเอ็มอีแบงก์) และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือพัฒนาโครงการ World Food Valley Thailand ขึ้นเพื่อร่วมบูรณาการพัฒนาพื้นที่ของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น ที่จ.อ่างทอง ให้เป็นเมืองนวัตกรรมอาหารอนาคตครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย และภูมิภาคอาเซียน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยในรูปแบบประชารัฐ และมุ่งเป้าสู่การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารสู่ยุค 4.0 ทั้งนี้ เพื่อให้ประเทศไทยหลุดจากการติดกับดักประเทศรายได้ปานกลางที่รายได้ประชากรต่อคนต่อปีอยู่ในระดับ 5,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อปีเพิ่มเป็นระดับ 10,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี

**(2) พัฒนาโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตธุรกิจ** ในการพิจารณาโครงการและกิจกรรมภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs นั้น ซึ่งปัจจุบัน มีการพิจารณาโครงการกระจายตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญด้าน SMEs ของประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง มีการพิจารณาโครงการกระจายตามหน่วยงานที่ขับเคลื่อนโครงการต่างๆ ที่กระจายตามพื้นที่ รวมถึงโครงการและกิจกรรมที่รองรับประเภทสถานภาพของ SMEs อันได้แก่ กลุ่ม Startup/ กลุ่ม Rising Star/ กลุ่ม Turnaround

หน่วยงานผู้กำกับดูแลนโยบายการส่งเสริม SMEs อาทิ สสว. หรือสำนักงบประมาณ ควรนำแนวคิด วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) มาร่วมพิจารณาโครงการและกิจกรรมภายใต้งบประมาณในลักษณะ บูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs เพื่อให้ครอบคลุมและเกิดกิจกรรมที่เหมาะสมแก่ผู้ประกอบการในแต่ละช่วง ธุรกิจ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และเกิดการวางแผนส่งต่อการพัฒนาผู้ประกอบการภายใต้แผน บูรณาการตามวงจรธุรกิจ

### แนวคิดวงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle)



กิจกรรมภายใต้โครงการฯ ในปี 2559 ยังไม่รองรับแต่ละช่วงตามวงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) อย่างครอบคลุมและเพียงพอ เนื่องจากกิจกรรมภายใต้โครงการต่างๆ มากกว่าร้อยละ 80 เป็นกิจกรรม ฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการอบรมพื้นฐาน การอบรมเชิงลึก การอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเหมาะสมกับช่วง เมล็ดพันธุ์ความคิด (Seed) อีกทั้งกิจกรรมอบรมดังกล่าว ยังไม่มีการส่งต่อผู้ประกอบการอย่างเป็นทางการ นอกจากกิจกรรมการฝึกอบรมอบรม อีกร้อยละ 15 เป็นกิจกรรมให้คำปรึกษาเชิงลึก การจดทะเบียนมาตรฐาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเหมาะสมกับช่วงเริ่มต้นธุรกิจ (Startup) และอีกร้อยละ 5 เป็น กิจกรรมจับคู่ธุรกิจและออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ ซึ่งเหมาะสมกับช่วงเติบโต (Growth) แต่ในวงจร ธุรกิจช่วงการตั้งฐานราก ช่วงขยายตัว และช่วงอิมตัว ยังขาดกิจกรรมการสนับสนุนเงินทุน และการถ่ายทอด นวัตกรรมเชิงลึก ซึ่งมีจำนวนกิจกรรมภายใต้โครงการต่างๆ จำนวนน้อยมาก

(3) กำหนดดัชนีชี้วัดร่วม (Jointed KPIs) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานในลักษณะบูรณา การให้เกิดความเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรกำหนดดัชนี ชี้วัดหลัก (Core KPIs) ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดผลการดำเนินโครงการอันเกิดจากความสามารถและพันธกิจหลักของ

หน่วยงาน ซึ่งโดยทั่วไปมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 80 และการกำหนดดัชนีชี้วัดร่วม (Jointed KPIs) ที่เป็นดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์อันเกิดจากการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งโดยทั่วไปมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20 โดยจะต้องมีการกำหนดหน่วยงาน-โครงการ-กิจกรรม ที่ประเมินภายใต้ดัชนีชี้วัดร่วมอย่างชัดเจน ดังตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอการกำหนดตัวชี้วัดร่วมภายใต้แผนบูรณาการ “การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ” ในปีงบประมาณ 2558

### ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดร่วม (Joint KPI)

ผลลัพธ์ คือ ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ซึ่งจะต้องเกิดจากการบูรณาการการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะต้องมีตัวชี้วัดร่วม (Joint KPI: JKPI) โดยกำหนดร้อยละของค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามตัวชี้วัดของกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน เช่น

ตัวชี้วัดที่ 1 (KPI1) : การประชาสัมพันธ์ของ ททท. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่นักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดที่ 2 (KPI2) : การพัฒนามาตรฐานแหล่งท่องเที่ยว ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ตัวชี้วัดที่ 3 (KPI3) : การรักษาความปลอดภัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ตัวชี้วัดที่ 4 (KPI4) : การอำนวยความสะดวกของสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

โดยหากสมมติว่าให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวเท่ากัน (ร้อยละ 25)

$$JKPI = 0.25 * KPI1 + 0.25 * KPI2 + 0.25 * KPI3 + 0.25 * KPI4$$

แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดร่วม “ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น” เป็นผลจากกิจกรรมของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมากกว่า/น้อยกว่า/เท่ากัน ได้จากการวัดตัวชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบร่วมตัวใดตัวหนึ่ง

### 3. เกณฑ์การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลสัมฤทธิ์โดยแบบจำลองซิปปโมเดล (CIPP Model) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

(1) การประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) เป็นการศึกษาความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมเชิงเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน นโยบายการพัฒนา ปัจจัยพื้นฐาน วัตถุประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการ

(2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ซึ่งจำแนกเป็นบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ชีตความสามารถทางการบริหารงาน ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ และงบประมาณ

(3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการศึกษาการดำเนินการตามยุทธวิธีหรือแผนงานนั้นว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่ได้ถูกกำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร อีกทั้งยังเป็นการศึกษาค้นหาข้อบกพร่อง



จุดอ่อนหรือจุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ โดยพิจารณาจุดเน้นที่ว่า กระบวนการของโครงการจะทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ถูกกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

(4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ที่ได้ถูกกำหนดไว้กับผลผลิตที่ได้ออกมา จากนั้นจึงนำเกณฑ์การวัดผลที่ได้กำหนดไว้ไปใช้ตัดสิน โดยเกณฑ์การวัดผลที่ได้กำหนดไว้ดังกล่าวนั้น อาจเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นได้กำหนดไว้ หรืออาจเป็นเกณฑ์การวัดผลที่กำหนดขึ้นเอง

### 3.1 เกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของโครงการ

สำหรับความสำเร็จของโครงการนั้น นอกจากพิจารณาการประเมินผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังประเมินถึงประสิทธิภาพการใช้งบประมาณและระยะเวลาดำเนินโครงการ เช่นเดียวกับการประเมินความคุ้มค่านั้น ได้นำมิติความคุ้มค่าเชิงสังคมมาร่วมประเมินกับความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจภายใต้แนวคิด B/C Ratio โดยพิจารณาโอกาสในการสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ

$$\text{ความสำเร็จ} = \text{ผลผลิตเชิงปริมาณ} + \text{ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ} + \text{ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณโครงการ} + \text{ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ}$$

ด้านผลผลิตเชิงปริมาณ เป็นการประเมินความสำเร็จของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินโครงการ เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถ่วงน้ำหนักร้อยละ 20 โดยมีเกณฑ์การประเมินคะแนนดังนี้

หากผลผลิตที่ได้สูงกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 10	เท่ากับ	5 คะแนน
หากผลผลิตที่ได้สูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10	เท่ากับ	4 คะแนน
หากผลผลิตที่ได้ตามเป้าหมาย	เท่ากับ	3 คะแนน
หากผลผลิตที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10	เท่ากับ	2 คะแนน
หากผลผลิตที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 10	เท่ากับ	1 คะแนน

ด้านผลลัพธ์เชิงคุณภาพ เป็นการประเมินความสำเร็จของผลผลิตในมิติของคุณภาพ ซึ่งพิจารณาจาก 2 ส่วน คือ การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือผู้เข้าร่วมโครงการด้วยแบบสอบถาม (Questionnaires) ถ่วงน้ำหนักร้อยละ 20 และความคิดเห็นจากที่ปรึกษาด้วยการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ ภายใต้กรอบแนวคิด CIPP Model ถ่วงน้ำหนักร้อยละ 20 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ผลสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ พิจารณาจากระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างของผู้รับบริการแต่ละโครงการ ภายใต้กรอบแนวคิด CIPP Model โดยมีเกณฑ์การประเมินคะแนนดังนี้

หากผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมในระดับดีมาก	เท่ากับ	5 คะแนน
หากผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมในระดับมาก	เท่ากับ	4 คะแนน

หากผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมในระดับปานกลาง	เท่ากับ	3 คะแนน
หากผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมในระดับน้อย	เท่ากับ	2 คะแนน
หากผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อโครงการในภาพรวมในระดับน้อยมาก	เท่ากับ	1 คะแนน

- ความเห็นที่ปรึกษา พิจารณาภายใต้กรอบแนวคิด CIPP Model โดยอาศัยข้อมูลทุติยภูมิ และ ข้อมูลปฐมภูมิ อาทิ การรับฟังความคิดเห็นจากการจัดประชุมระดมสมอง (Brainstorming) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การลงพื้นที่สำรวจ (On site visit) กับผู้ให้บริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการภายใต้งบประมาณ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
  - 1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Context) ประเมินโดยการวิเคราะห์ความ สัมพันธ์ เชื่อมโยง และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน และพิจารณากิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยถ่วงน้ำหนักย่อย ร้อยละ 0.25
  - 2) ปัจจัยนำเข้า (Input) พิจารณาจากปัจจัยนำเข้าในการดำเนินโครงการ อาทิ จำนวนและความสามารถของบุคลากร ระยะเวลา งบประมาณ สถานที่ กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ เป็นที่เหมาะสมกับโครงการ โดยถ่วงน้ำหนักย่อย ร้อยละ 0.25
  - 3) กระบวนการ (Process) พิจารณาจากเกณฑ์หรือกระบวนการในการดำเนินโครงการ อาทิ หลักเกณฑ์การดำเนินโครงการ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การรับสมัครและคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ รูปแบบการดำเนินกิจกรรม และการติดตามและประเมินผลหลังจบโครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของแผนดำเนินการ ผลผลิตเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยถ่วงน้ำหนักย่อย ร้อยละ 0.25
  - 4) ผลผลิต (Product) พิจารณาจากผลผลิตจากการดำเนินโครงการเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ โดยถ่วงน้ำหนักย่อย ร้อยละ 0.25 ดังสรุปได้ดังนี้

เกณฑ์ประเมิน/เกณฑ์ย่อย	เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการให้คะแนน
<b>ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Context) (ถ่วงน้ำหนัก = 0.25)</b>		
1. วัตถุประสงค์สอดคล้องกับแผนฯ ฉบับที่ 11	5=มีความสอดคล้องกับทุกแผน	ประเมินจากความสัมพันธ์หรือความสอดคล้องของโครงการต่อแผนต่าง ๆ
2. โครงการสอดคล้องกับแผนงาน สสว. ฉบับที่ 3	4=มีความสอดคล้องกับ 3 แผน	
3. โครงการสอดคล้องกับภาระกิจของหน่วยงาน	3=มีความสอดคล้องกับ 2 แผน	
4. กิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	2=มีความสอดคล้องกับ 1 แผน 1=มีความสอดคล้องกับ 0 แผน	
<b>ปัจจัยนำเข้า (Input) (ถ่วงน้ำหนัก = 0.25)</b>		
1. บุคลากร	5=มีความเหมาะสมดีมาก	พิจารณาการใช้ปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสมกับการดำเนินโครงการ
2. ระยะเวลา	4=มีความเหมาะสมดี	
3. งบประมาณ	3=มีความเหมาะสมปานกลาง	
4. สถานที่	2=มีความเหมาะสมน้อย 1=ควรปรับปรุง	

กระบวนการ (Process) (ถ่วงน้ำหนัก = 0.25)		
1. หลักเกณฑ์การดำเนินโครงการ	5=มีความเหมาะสมดีมาก	พิจารณาการกำหนด
2. หลักเกณฑ์การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์	4=มีความเหมาะสมดี	เกณฑ์ ในการดำเนิน
3. หลักเกณฑ์การรับสมัคร/การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	3=มีความเหมาะสมปานกลาง	โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับ
4. รูปแบบ/หลักเกณฑ์การดำเนินกิจกรรม	2=มีความเหมาะสมน้อย	แนวทางการพัฒนาของ
5. การติดตามและประเมินผล	1=ควรปรับปรุง	แผนบูรณาการและได้ ผลผลิตเป้าหมายที่ กำหนด
ผลผลิต (Product) (ถ่วงน้ำหนัก = 0.25)		
1. ผลผลิตที่ได้รับสอดคล้องกับโครงการ	5=มีความเหมาะสมดีมาก	พิจารณาจากผลผลิตการ
	4=มีความเหมาะสมดี	ดำเนินโครงการมีความ
	3=มีความเหมาะสมปานกลาง	สอดคล้องกับ
	2=มีความเหมาะสมน้อย	วัตถุประสงค์ของโครงการ
	1=ควรปรับปรุง	/ คุณภาพของผลผลิต

ด้านประสิทธิภาพการใช้ระยะเวลาโครงการ พิจารณาจากระยะการดำเนินโครงการตามกรอบเวลาของ  
 งบประมาณเปรียบเทียบกับผลผลิตและงบประมาณที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ถ่วงน้ำหนัก  
 ร้อยละ 15

หากสามารถทำได้สำเร็จเร็วกว่าเวลาที่กำหนดเกิน 1 เดือน	เท่ากับ	5 คะแนน
หากสามารถทำได้สำเร็จเร็วกว่าเวลาที่กำหนดไม่เกิน 1 เดือน	เท่ากับ	4 คะแนน
หากสามารถทำได้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด หรือทำได้สำเร็จช้ากว่าเวลาที่กำหนดไม่เกิน 1 เดือน เนื่องจากปัญหาภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	เท่ากับ	3 คะแนน
หากสามารถทำได้สำเร็จช้ากว่าเวลาที่กำหนด 1 เดือน	เท่ากับ	2 คะแนน
หากสามารถทำได้สำเร็จช้ากว่าเวลาที่กำหนดเกิน 1 เดือน	เท่ากับ	1 คะแนน

ด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ พิจารณาจากการเบิกจ่ายงบประมาณเปรียบเทียบกับผลผลิตที่  
 สามารถดำเนินการ ถ่วงน้ำหนักร้อยละ 25

หากทำได้สำเร็จและใช้งบประมาณไม่เต็มวงเงินเหลืองบเกินร้อยละ 10	เท่ากับ	5 คะแนน
หากทำได้สำเร็จและใช้งบประมาณไม่เต็มวงเงินเหลืองบไม่เกินร้อยละ 10	เท่ากับ	4 คะแนน
หากทำได้สำเร็จและใช้งบประมาณเต็มวงเงินงบประมาณ	เท่ากับ	3 คะแนน
หากทำไม่ได้สำเร็จและใช้งบประมาณไม่เต็มวงเงินงบประมาณ	เท่ากับ	2 คะแนน
หากทำไม่ได้สำเร็จและใช้งบประมาณเต็มวงเงินงบประมาณ	เท่ากับ	1 คะแนน

นอกจากการประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการทั้ง 4 ด้านที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ที่ปรึกษา  
 ในนำเสนอการถ่วงน้ำหนักของแต่ละประเด็น โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านประเมินเชิงปริมาณ	ถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ 20
ด้านประเมินเชิงคุณภาพ	ถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ 40
ด้านระยะเวลาโครงการ	ถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ 15
ด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ	ถ่วงน้ำหนัก	ร้อยละ 25

การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ โดยกำหนดช่วงค่า  
คะแนนเฉลี่ยที่แสดงความหมาย ดังสรุปได้ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ประเมินเชิงปริมาณ	ประเมินเชิงคุณภาพ	ระยะเวลาโครงการ	ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ	ความสำเร็จ
4.51 – 5.00	สูงกว่าเป้าหมายมาก	ดีมาก	สูงมาก	สูงมาก	ดีมาก
3.51 – 4.50	สูงกว่าเป้าหมาย	ดี	สูง	สูง	ดี
2.51 – 3.50	เป็นไปตามเป้าหมาย	ปานกลาง	เป็นไปตามกำหนด	เป็นไปตามกำหนด	ปานกลาง
1.51 – 2.50	ต่ำกว่าเป้าหมาย	น้อย	ต่ำ	ต่ำ	น้อย
1.00 – 1.50	ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	น้อยมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	น้อยมาก

### 3.2 การประเมินผลกระทบของโครงการ (Impact Evaluation)

การประเมินผลกระทบจากการดำเนินโครงการ เป็นผลที่ได้ต่อประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในระยะ 3-5 ปี หลังการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้น หรือในบางกิจกรรมหรือบางโครงการใช้ระยะเวลายาวนานมากกว่า 5 ปี ดังนั้น จึงวิเคราะห์และประเมินในเชิงพรรณนา และนำมาประเมินด้วยที่ปรึกษาตามหลักเกณฑ์การประเมินดังนี้

สามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมต่อประเทศเพื่อให้เกิดความยั่งยืน	เท่ากับ	5 คะแนน
สามารถสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นเฉพาะอุตสาหกรรม	เท่ากับ	4 คะแนน
สามารถสร้างผลกระทบเฉพาะธุรกิจของผู้เข้าร่วม	เท่ากับ	3 คะแนน
สามารถสร้างผลกระทบได้เชิงสังคมเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นได้	เท่ากับ	2 คะแนน
ไม่สามารถสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้น ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม	เท่ากับ	1 คะแนน

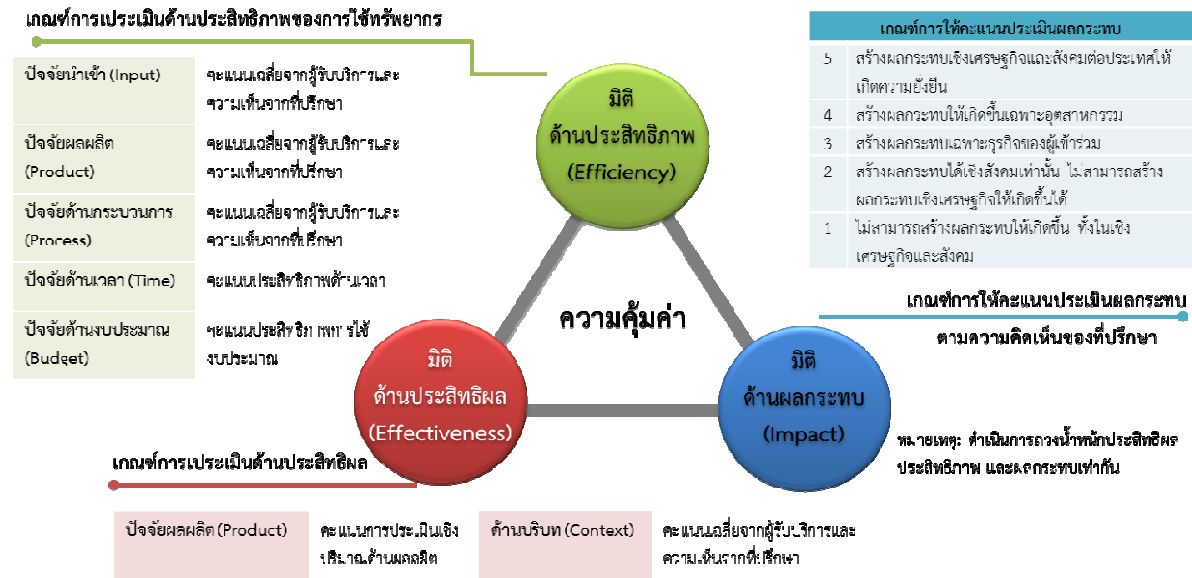
### 3.3 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการสามารถพิจารณาด้วยวิธีการคำนวณ Benefit-Cost Ration Evaluation โดยการประเมินผลประโยชน์หรือผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมเป็นมูลค่าตัวเงินนำมาเปรียบเทียบต้นทุนของโครงการหรืองบประมาณของโครงการ เช่นเดียวกัน การประเมินผลผลิต (Output) มาเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านงบประมาณ แต่การประเมินผลกระทบจากการดำเนินโครงการ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในระยะปานกลาง (3-5 ปี หลังการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้น) หรือระยะยาว (มากกว่า 5 ปี หลังการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้น) ดังนั้น จึงได้นำเกณฑ์การประเมินความคุ้มค่าจาก 3 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านผลกระทบ จึงสรุปหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ ดังต่อไปนี้

1) มิติด้านประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 2 ด้าน คือ 1) ผลการประเมินผลผลิตหรือประเมินความสำเร็จเชิงปริมาณ (Output) และ 2) ผลคะแนนเฉลี่ยการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและที่ปรึกษาในประเด็นความสอดคล้องวัตถุประสงค์ของโครงการ (Context) โดยถ่วงน้ำหนักร้อยละ 33.33

2) มิติด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการประเมินความเหมาะสมของการใช้ทรัพยากร (Input) กระบวนการทำงาน (Process) เพื่อให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพจาก 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ โดยถ่วงน้ำหนักร้อยละ 33.33

3) มิติด้านผลกระทบ (Impact) เป็นการประเมินผลกระทบที่ได้หลังจากดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ทั้งระยะสั้น (ประมาณ 3-5 ปี) และระยะยาว (มากกว่า 5 ปี) แต่ในการประเมินครั้งนี้ จึงใช้คะแนนประเมินจากที่ปรึกษาตามหลักเกณฑ์ประเมินผลกระทบ โดยถ่วงน้ำหนักร้อยละ 33.33



เกณฑ์การประเมินด้านประสิทธิภาพ	การคำนวณคะแนน
ปัจจัยนำเข้า (Input)	คะแนนเฉลี่ยจากผลการสำรวจจากผู้รับบริการและความคิดเห็นที่ปรึกษาในประเด็นปัจจัยนำเข้า
ผลผลิต (Output) เชิงคุณภาพ	คะแนนเฉลี่ยจากผลการสำรวจจากผู้รับบริการและความคิดเห็นที่ปรึกษาในประเด็นผลผลิต
กระบวนการ (Process)	คะแนนเฉลี่ยจากผลการสำรวจจากผู้รับบริการและความคิดเห็นที่ปรึกษาในประเด็นกระบวนการ
ประสิทธิภาพการใช้ระยะเวลาโครงการ	คะแนนประสิทธิภาพด้านระยะเวลาโครงการ
ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ	คะแนนประสิทธิภาพด้านการใช้งบประมาณ

การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ โดยกำหนดช่วงค่าคะแนนเฉลี่ยที่แสดงความหมายดังต่อไปนี้

ช่วงคะแนน	การแปลค่าเฉลี่ยความคุ้มค่าโครงการ
4.51 – 5.00	คุ้มค่าสูงมาก
3.51 – 4.50	คุ้มค่าสูง
2.51 – 3.50	ค่าน่าพอใจปานกลาง
1.51 – 2.50	ค่าน่าพอใจน้อย
1.00 – 1.50	ค่าน่าพอใจน้อยมาก

สำหรับความสำเร็จของโครงการนั้น นอกจากพิจารณาการประเมินผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของโครงการแล้ว ยังประเมินถึงประสิทธิภาพการใช้งบประมาณและระยะเวลาดำเนินโครงการ เช่นเดียวกับการประเมินความคุ้มค่านั้น ได้นำมิติความคุ้มค่าเชิงสังคมมาร่วมประเมินกับความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจภายใต้แนวคิด B/C Ratio โดยพิจารณาโอกาสในการสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ

#### 4. การประเมินโครงการ

การดำเนินงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ประจำปี 2559 ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

**แนวทางการพัฒนาที่ 1 : การสร้างผู้ประกอบการรายใหม่** มีจำนวนทั้งสิ้น 7 โครงการ เป้าหมายผลผลิตจำนวน 18,101 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 226.8810 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.86 ของงบประมาณทั้งหมด) โดยแบ่งเป็น 2 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

**แนวทางการพัฒนาที่ 1.1 : การพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ทั่วไป** ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินกิจกรรมการอบรมขั้นพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ SMEs วิสาหกิจชุมชน และบุคคลทั่วไป มีจำนวนทั้งสิ้น 5 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
1. โครงการพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมธุรกิจครบวงจร	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
2. โครงการสร้างธรรมาภิบาลนิติบุคคลรายใหม่	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
3. โครงการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา	สำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา
4. โครงการส่งเสริมการประกอบการอาชีพอิสระในกลุ่มผู้เรียนอาชีวศึกษา	สำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษา
5. โครงการเสริมสังคมการประกอบการและสร้างผู้ประกอบการใหม่	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

แนวทางการพัฒนาที่ 1.1 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 14,891 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 219.0000 ล้านบาท ในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 21,486 ราย คิดเป็นร้อยละ 143.42 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 218.3528 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.70 (มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เนื่องจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีการปรับปรุงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรและการเบิกจ่ายในช่วงสิ้นปีงบประมาณ 2559)

**แนวทางการพัฒนาที่ 1.2: การพัฒนาผู้ประกอบการใหม่เฉพาะด้าน** ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินกิจกรรมการอบรมเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการ SMEs วิสาหกิจชุมชน และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจหลักสูตรเฉพาะด้าน มีจำนวนทั้งสิ้น 2 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
โครงการสร้างบัญชีคุณภาพรุ่นใหม่ (Young & Smart Accounts)	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
โครงการพัฒนาธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สู่สากล	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

แนวทางการพัฒนาที่ 1.2 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 3,210 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 7.8810 ล้านบาท ในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 7,057 ราย คิดเป็นร้อยละ 219.84 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 6.1669 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 78.25

**แนวทางการพัฒนาที่ 2 : การเพิ่มผลิตภาพของ SMEs** มีจำนวนทั้งสิ้น 39 โครงการ เป้าหมายผลผลิตจำนวน 37,923 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 1,279.1230 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 83.80 ของงบประมาณทั้งหมด) โดยแบ่งเป็น 5 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

**แนวทางการพัฒนาที่ 2.1 : การพัฒนาเทคโนโลยีและนางานวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์** ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินกิจกรรมการอบรม ทั้งการอบรมพื้นฐาน อบรมเชิงลึก และอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการให้คำปรึกษาเชิงลึกเฉพาะราย เพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีและงานวิจัยไปใช้ในกิจการของผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนทั้งสิ้น 3 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
1. โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าด้วยทรัพย์สินทางปัญญา	กรมทรัพย์สินทางปัญญา
2. โครงการสร้างความยั่งยืนอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย	สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม (สถาบันไทย-เยอรมัน)
3. โครงการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมการผลิตด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติและหุ่นยนต์	สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม (สถาบันไทย-เยอรมัน)

แนวทางการพัฒนาที่ 2.1 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 975 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 95.8980 ล้านบาท การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 1,152 ราย คิดเป็นร้อยละ 101.82 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 95.8980 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 94.96 โดยโครงการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าด้วยทรัพย์สินทางปัญญามีการเริ่มต้นโครงการล่าช้า และอยู่ระหว่างดำเนินโครงการ

**แนวทางการพัฒนาที่ 2.2 : การพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ** ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินกิจกรรมการอบรม ทั้งการอบรมพื้นฐาน อบรมเชิงลึก และอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาเชิงลึกเฉพาะราย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่สำคัญของประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพแก่กิจการของผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนทั้งสิ้น 11 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
1. โครงการพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
2. โครงการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มเกษตรอินทรีย์แปรรูป	
3. โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	
4. โครงการเพิ่มมูลค่ายางและผลิตภัณฑ์ยาง	
5. โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล	
6. โครงการพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย	
7. โครงการพัฒนาผลิตภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคอุตสาหกรรม	
8. โครงการเพิ่มขีดความสามารถในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	
9. โครงการการส่งเสริมนวัตกรรมอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์และเทคโนโลยี	
10. โครงการการสร้างเครือข่ายกลุ่มอุตสาหกรรมและพัฒนาความร่วมมือในระดับโซ่อุปทาน	
11. โครงการพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ	

แนวทางการพัฒนาที่ 2.2 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 6,119 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 361.8823 ล้านบาท การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 6,459 ราย คิดเป็นร้อยละ 105.56 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 331.6262 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 91.64 (มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ เนื่องจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีการปรับปรุงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรและการเบิกจ่ายในช่วงสิ้นปีงบประมาณ 2559)

**แนวทางการพัฒนาที่ 2.3 : การพัฒนาแรงงานให้มีประสิทธิภาพ** เป็นโครงการที่ดำเนินการอบรมพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการและบุคลากรระดับหัวหน้างานในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแรงงานให้มีประสิทธิภาพแก่กิจการของผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนทั้งสิ้น 1 โครงการ ได้แก่ โครงการการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม (โครงการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไทย) ดำเนินการโดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

แนวทางการพัฒนาที่ 2.3 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 250 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 67.5000 ล้านบาท การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 260 ราย คิดเป็นร้อยละ 104.00 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 66.9155 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.13



**แนวทางการพัฒนาที่ 2.4 : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ** เป็นโครงการที่ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินกิจกรรมการอบรม ทั้งการอบรมพื้นฐาน อบรมเชิงลึก และอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาเชิงลึกเฉพาะราย การสร้างเครือข่ายและขยายช่องทางธุรกิจ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ แก่กิจการของผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนทั้งสิ้น 23 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	กรมส่งเสริมการเกษตร
2. สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)	สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)
3. โครงการส่งเสริมและพัฒนาตลาดสินค้าภูมิภาค	สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
4. โครงการเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการ SMEs	กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
5. โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
6. โครงการสร้างความเข้มแข็งศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
7. โครงการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการและสร้างโอกาสตลาดธุรกิจแฟรนไชส์	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
8. โครงการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและสร้างโอกาสทางการตลาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
9. โครงการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจภายใต้ข้อตกลง AFAS	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
10.โครงการพัฒนาธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สู่สากล เพื่อยกระดับและสร้างความเชื่อมั่นธุรกิจ (e-commerce)	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
11.โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพวิชาชีพบัญชีสู่สากล	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
12.โครงการให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแก่บุคลากรกรมบังคับคดี	กรมบังคับคดี
13.โครงการให้ความรู้กฎหมายแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 12 รุ่น	กรมบังคับคดี

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
14.โครงการพัฒนาและสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
15.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยระบบดิจิทัล	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
16.โครงการพัฒนาระบบการให้บริการและข้อมูลเพื่อการให้บริหารผ่านระบบดิจิทัล	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
17.โครงการส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
18.โครงการส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปาชีพ ตามแนวพระราชดำริ	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
19.โครงการการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจชุมชนตามแนวพระราชดำริ	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
20.โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
21.โครงการพัฒนาผู้ประกอบการ	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
22.โครงการจัดทำแผนพัฒนาฐานข้อมูลและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนการส่งเสริม SME	กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
23.โครงการชดเชยดอกเบี้ยให้แก่ ธพว.	กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แนวทางการพัฒนาที่ 2.4 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 21,194 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 733.3598 ล้านบาท การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 27,536 ราย คิดเป็นร้อยละ 129.92 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 610.8019 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 83.29 โดยยังมีโครงการส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ยังตั้งค้างเบิกจ่ายงบประมาณกับกรมบัญชีกลางในปีงบประมาณ 2560

**แนวทางการพัฒนาที่ 2.5 : การพัฒนาด้านมาตรฐาน** เป็นโครงการที่ดำเนินการอบรมความรู้ การจัดทำและขึ้นทะเบียนการรับรองมาตรฐานต่างๆ แก่ผู้ประกอบการ SMEs และบุคคลทั่วไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาและขอรับรองมาตรฐานแก่กิจการของผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนทั้งสิ้น 1 โครงการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมและพัฒนาด้านมาตรฐานเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ดำเนินการโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

แนวทางการพัฒนาที่ 2.5 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 9,385 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 20.4829 ล้านบาท การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 8,968 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.56 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 13.3131 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 65.00

**แนวทางการพัฒนาที่ 3 : การเพิ่มมูลค่าการส่งออกของ SMEs** มีจำนวนทั้งสิ้น 2 โครงการ เป้าหมายผลผลิตจำนวน 1,330 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 20.3968 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.34 ของงบประมาณทั้งหมด) โดยมี 1 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

**แนวทางการพัฒนาที่ 3.1 : การสร้างและพัฒนาผู้ส่งออกใหม่** ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินกิจกรรมการอบรมการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า และการพาผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 2 โครงการ ประกอบด้วย

โครงการ	หน่วยงานดำเนินการ
1. โครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
2. โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ด้านการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า	กรมการค้าต่างประเทศ

แนวทางการพัฒนาที่ 3.1 มีเป้าหมายผลผลิตจำนวน 1,330 ราย ภายใต้การจัดสรรงบประมาณ 20.3968 ล้านบาท การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559 มีจำนวนผลผลิตทั้งสิ้น 1,959 ราย คิดเป็นร้อยละ 147.29 มีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 20.0942 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 98.52

## 5. ปัญหา อุปสรรค และบทเรียนในการดำเนินงาน

ในปี 2559 เป็นปีแรกที่เริ่มนำยุทธศาสตร์งบประมาณแบบบูรณาการ มาใช้ในการขับเคลื่อนโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs จากในอดีตที่เป็นการขับเคลื่อนงบประมาณผ่านแผนงานยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน โดยยุทธศาสตร์งบประมาณแบบบูรณาการนั้น มีจุดมุ่งหวังในการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานได้ทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยใช้กลไกของงบประมาณในการแสดงภาพความเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ OTOP วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และประเทศชาติ

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการรวบรวมปัญหาอุปสรรคและบทเรียนในการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงปัจจัยความสำเร็จ รวมถึงการสรุปข้อค้นพบที่สำคัญ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้เกิดการพัฒนาสำหรับการขับเคลื่อนโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการส่งเสริม SMEs ในระยะต่อไป โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

จากการติดตามและประเมินผล พบปัญหา อุปสรรค และบทเรียนในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) การประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-Going Process Evaluation) เนื่องจากโครงการที่ทำการติดตามและประเมินผลเกือบทั้งหมด อยู่ระหว่างช่วงดำเนินกิจกรรม หรือบางโครงการเพิ่งจะแล้วเสร็จ การประเมินผลลัพธ์ ความสำเร็จ และความคุ้มค่าของโครงการนั้น จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในระยะหนึ่ง เช่น กิจกรรมพัฒนาเพิ่มผลิตภาพในกระบวนการผลิตต่างๆ อาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการผลิต ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการติดตั้งหรือปรับแต่งระบบ หรือรอระยะเวลาในการจัดซื้อ หรือส่งผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ การประเมินผลลัพธ์ ความสำเร็จ และความคุ้มค่าของโครงการ ไม่สามารถดำเนินการระหว่างดำเนินโครงการหรือหลังจบสิ้นโครงการได้ทันที การประเมินนั้นจำเป็นต้องใช้วิธีที่อาศัยความน่าจะเป็นของการดำเนินงานที่ผ่านมา บนพื้นฐานที่ว่า ถ้าปัจจัยนำเข้าเป็นไปอย่างถูกต้อง กระบวนการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน ผลลัพธ์ ความสำเร็จ และความคุ้มค่าของโครงการควรมีผลการประเมินที่ดี เป็นไปตามบริบทและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานนั้น เริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบกระบวนการในภาพรวม กระบวนการรับสมัครและคัดกรองผู้เข้าร่วมโครงการ การคัดเลือกวิทยากรและที่ปรึกษา ที่สำคัญ คือ กระบวนการติดตามและควบคุมการดำเนินโครงการ ให้เป็นไปตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ ซึ่งที่ปรึกษาจะให้ระดับผลคะแนนประเมินจากรายงานผลดำเนินงาน การสังเกตกระบวนการ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโครงการ และที่สำคัญ คือ การสอบถามผลตอบรับจากผู้เข้าร่วมโครงการเป็นสำคัญ

(2) การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของโครงการ ในหลายโครงการมีการปรับเปลี่ยนในบริบทและกิจกรรมของโครงการระหว่างดำเนินการ เนื่องจากบางครั้งโครงการสามารถดำเนินการได้สำเร็จเร็วกว่าแผนที่กำหนด และใช้งบประมาณต่ำกว่าที่ได้รับการจัดสรร จึงมีการจัดสรรงบประมาณที่เหลือไปดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในตอนเริ่มต้นเสนอโครงการ โดยกิจกรรมนั้นไม่ได้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ ทำให้ที่ปรึกษาไม่สามารถนับรวมเป็นผลผลิตของโครงการ (Output) แต่จะนำงบประมาณที่ใช้ในกิจกรรมดังกล่าว มาร่วมประเมินถึงประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ รวมถึงความสำเร็จ และความคุ้มค่าของโครงการด้วย

(3) การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ในหลายโครงการที่ที่ปรึกษาได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลนั้น ผู้บริหารโครงการได้ทำการปรับเปลี่ยนการแจ้งงบประมาณตั้งต้นของโครงการ เพื่อไม่ให้เหลือการใช้งบประมาณจากที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงบประมาณมากเกินไป การปรับเปลี่ยนการใช้งบประมาณนั้น เป็นสิทธิของผู้บริหารโครงการที่จะดำเนินการได้ แต่ส่งผลต่อการประเมินความสำเร็จของโครงการ ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ รวมถึงการประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่ไม่สะท้อนต่อความเป็นจริงนัก

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ บางหน่วยงานที่โครงสร้างการบริหารที่ให้อำนาจการพิจารณาอนุมัติดำเนินโครงการต่างๆ โดยคณะผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจ เช่น คณะกรรมการบริหารหน่วยงาน (Board) เป็นต้น มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับไม่ตรงกับวัตถุประสงค์โครงการที่ขอรับ หรือมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการ ไม่เป็นไปตามวงเงินที่ได้รับจากสำนักงบประมาณ ทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างล่าช้าเนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหาร อีกทั้งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเกิดแก่โครงการไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหวังของโครงการตอนเริ่มแรก เนื่องจากถูกลดทอนงบประมาณและช่วงเวลาที่ยังดำเนินโครงการ

(4) ความสับสนอันเกิดจากการกำหนดหน่วยของดัชนีชี้วัดผลผลิต (Output) และความไม่สอดคล้องของดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ในหลายโครงการ ผู้บริหารโครงการและผู้ประเมินมีการตีความหมายของหน่วยนับตามดัชนีชี้วัดผลผลิตที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดดัชนีชี้วัดผลผลิตที่มีหน่วย

เป็น “ราย” เนื่องจากโครงการภายใต้แผนบูรณาการดังกล่าว เป็นการส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการนั้น ควรมีหน่วยนับตามจำนวนวิสาหกิจหรือองค์กรที่เข้าร่วม แต่การตีความหมายของผู้บริหารโครงการหรือผู้ปฏิบัตินั้น ดำเนินการหน่วยนับตามจำนวนบุคคลที่เข้าร่วม ทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าในการดำเนินโครงการและการใช้งบประมาณ เนื่องจากบางวิสาหกิจหรือองค์กรได้ส่งผู้เข้าร่วมโครงการมากถึง 10 คน อันเป็นการปิดโอกาสแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจรายอื่นที่ประสงค์เข้าร่วม โดยกระบวนการที่มีความเหมาะสม ควรจำกัดจำนวนและคัดกรองผู้เข้าร่วมในแต่ละวิสาหกิจ และให้ผู้ผ่านการทดสอบหลังเข้าร่วมโครงการ นำไปถ่ายทอดและขยายผลภายในเครือข่ายหรือองค์กรอีกทอดหนึ่ง

สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการนั้น ในบางกิจกรรมยังไม่มีผลสอดคล้องหรือสะท้อนถึงประโยชน์ที่ได้รับหลังเข้าร่วมโครงการมากนัก ตัวอย่างเช่น กิจกรรมการฝึกอบรมมักจะกำหนดดัชนีชี้วัดผลลัพธ์เป็น “ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม” ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเมื่อสอบถามกับผู้เข้าร่วมโครงการถึงความหมายของความพึงพอใจดังกล่าวนั้น นอกจากความพึงพอใจในเรื่องเนื้อหาในการอบรมแล้ว ยังรวมถึงรูปแบบการนำเสนอของวิทยากร ความพึงพอใจในสถานที่ อาหารว่าง อาหารกลางวัน การประสานงานต้อนรับ ซึ่งไม่ใช่จุดมุ่งหมายหลักของกิจกรรมภายใต้โครงการ ที่เหมาะสมแล้ว ควรจะเป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดผลลัพธ์เป็น “ความรู้หรือทักษะที่ได้รับก่อนและหลังเข้าร่วมการอบรม” โดยกระบวนการวัดผลความรู้ในรูปแบบของการทดสอบ หรือการให้นำเสนอผลงาน

**(5) ขาดแผนการติดตามและประเมินผล (Follow-Up Plan)** ภายใต้กิจกรรมและแผนปฏิบัติการต่างๆ แทบทุกโครงการ ไม่มีการกำหนดหรือบรรจุแผนการติดตามและประเมินผลกับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ทำให้ขาดการประเมินความคุ้มค่าหรือการติดตามผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงจากโครงการต่างๆ อันนำมาซึ่งการขาดข้อมูลนำเข้าในการวางแผนงานในการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาโครงการภายใต้งบประมาณใหม่จึงมักเป็นโครงการที่ขาดความต่อเนื่องหรือเป็นโครงการในรูปแบบเดิม

**(6) ความเข้าใจในจุดมุ่งหวัง และวิธีการขับเคลื่อนโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการ** เป็นสิ่งที่ที่ปรึกษามีความกังวลมากที่สุดในการติดตามและประเมินผลครั้งนี้ ผู้บริหารในหลายโครงการยังขาดความเข้าใจในจุดมุ่งหวังและวิธีการขับเคลื่อนโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่แล้วยังมีความเคยชินกับการดำเนินงานภายใต้การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสังเกตจากที่บางหน่วยงาน มีการโยกย้ายโครงการที่เคยใช้งบประมาณในลักษณะเดิม เพื่อมาใช้งบประมาณในลักษณะบูรณาการ รวมถึงมีการใช้บุคลากรภายในเพื่อดำเนินงานในโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการดังกล่าวเพิ่มเติมจากงานประจำตามหน้าที่และบทบาทของตนเอง ส่งผลให้เกิดการเพิ่มภาระงานแก่บุคลากรประจำ หรือผู้บริหารโครงการบางราย มีความเข้าใจว่า การได้ติดต่อ ประสาน หรือว่าจ้างที่ปรึกษา หรือการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานอื่น เข้าร่วมเป็นกรรมการพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบการ วิทยากร ฝึกอบรม หรือที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการแล้วนั้น ถือว่าเป็นการทำงานในรูปแบบบูรณาการแล้ว ซึ่งนัยสำคัญที่แท้จริงของการขับเคลื่อนแบบบูรณาการนั้น จะต้องมีการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งการวางแผนใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้าร่วมกัน การวางแผนพัฒนาหรือต่อยอดกิจกรรมระหว่างหน่วยงานตามลักษณะความชำนาญของหน่วยงาน อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มเติมแก่ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ

นอกเหนือการขาดความเข้าใจในจุดมุ่งหวังและวิธีการขับเคลื่อนโครงการภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการอย่างแท้จริงแล้ว ผู้บริหารโครงการส่วนใหญ่ยังขาดแรงจูงใจหรือทัศนคติในการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ที่สำคัญ คือ ฐานข้อมูลผู้ประกอบการที่เข้าร่วมภายใต้รูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ปัญหาเกี่ยวเนื่องจากการขาดการแบ่งปันฐานข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเป็นรายเดิมที่อยู่ภายใต้ระบบฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน โดยสับเปลี่ยนเฉพาะบุคคลที่เข้าร่วมโครงการเท่านั้น ที่สำคัญ หน่วยงานต่างๆ ไม่สามารถวางแผนบูรณาการต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่ผู้ประกอบการที่ผ่านการบ่มเพาะหรือพัฒนาในระดับหนึ่งแล้ว ผ่านการขยายผลหรือต่อยอดโครงการใหม่ๆ ระหว่างหน่วยงานได้ เช่น ผู้ประกอบการที่ได้รับการบ่มเพาะและพัฒนาในเรื่องของการเพิ่มผลิตภาพการผลิตแล้ว ควรได้รับการต่อยอดหรือขยายผลในโครงการพัฒนาองค์ความรู้เชิงธุรกิจ หรือผู้ประกอบการที่ได้รับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ภายใต้มาตรฐานสากลแล้ว ได้รับการส่งผ่านไปยังโครงการต่างๆ ที่มีกิจกรรมการจับคู่ธุรกิจ เป็นต้น

ที่สำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ พบว่า การขาดระบบตรวจสอบฐานข้อมูลผู้ประกอบการที่เข้ารับบริการจากโครงการภาครัฐนั้น มีผู้ประกอบการจำนวนหนึ่งที่ฉวยโอกาสเข้าร่วมโครงการ เพียงเพื่อหวังการเป็นแหล่งนัดพบเพื่อร่วมรับประทานอาหารกลางวันฟรี เป็นแหล่งนำเสนอสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ภายใต้เครือข่ายธุรกิจ หรือใช้โครงการของภาครัฐประหนึ่งหน่วยงานพัฒนาบุคลากรของตนเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีความแตกต่างจากประเทศที่พัฒนาแล้ว และมีความแข็งแกร่งของผู้ประกอบการ SMEs เป็นฐานรากสำคัญของระบบเศรษฐกิจประเทศ อาทิ สิงคโปร์และญี่ปุ่น ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการเข้าร่วมและใช้งบประมาณจากภาครัฐ (Integrity & Accountability)

## 6. ผลสำเร็จของการดำเนินโครงการในมิติการพัฒนาที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบหรือการต่อยอดโครงการในอนาคต

### 6.1 ปัจจัยเสี่ยง

จากผลการประเมินความสำเร็จในระดับโครงการนั้น มีข้อสังเกตอันเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการที่มีระดับผลการประเมินในระดับปานกลางหรือยังไม่ดีนัก สามารถจำแนกภายใต้ปัจจัยย่อยต่างๆ ในการประเมิน ดังนี้

(1) **ปัจจัยเสี่ยงในด้านบริบท (Context)** โครงการที่มีความสำเร็จในเชิงบริบทระดับปานกลางหรือในระดับที่ยังไม่ดีนัก มีการกำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการที่มีลักษณะในรูปแบบเดิม ตามที่เคยจัดทำข้อเสนอโครงการภายใต้งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหวังของการดำเนินแผนงานภายใต้งบประมาณในลักษณะบูรณาการ อีกทั้งการจัดทำข้อเสนอโครงการและรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ยังไม่สอดคล้องและทันท่วงทีต่อสภาพแวดล้อมของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเปลี่ยนแปลงในเชิงเศรษฐกิจตามพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่สาเหตุหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องต่อบริบทของการจัดทำโครงการนั้น เนื่องจากข้อจำกัดของระบบงบประมาณ ที่การนำเสนอโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และช่วงระยะเวลาของการประเมินผล มีความแตกต่างของช่วงเวลาอย่างน้อย 1 ปี ยากที่จะคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

นอกจากนั้น โครงการในเชิงสังคมนั้น มีบริบทที่แตกต่างกับโครงการที่มีวัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์ ซึ่งต้องคำนึงถึงรูปแบบการประเมินความสำเร็จและความคุ้มค่าที่ไม่สามารถวัดผลออกมาในรูปแบบของตัวเงินได้โดยตรง จำเป็นต้องใช้รูปแบบการประเมินคุณค่าที่เกิดแก่สังคมแทน

**(2) ปัจจัยเสี่ยงในด้านปัจจัยนำเข้า (Input)** เป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงที่จะสร้างความสำเร็จในระดับผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ประกอบการ ปัจจัยนำเข้าเรื่องงบประมาณเบิกจ่าย ถือได้ว่า เป็นปัจจัยความเสี่ยงในการดำเนินโครงการของหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณโครงการที่ล่าช้าส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

นอกจากนั้น ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากรก็เป็นอีกปัจจัยเสี่ยงหนึ่งในการเกิดผลสำเร็จและความคุ้มค่าแก่โครงการ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นวิทยากรและที่ปรึกษาของโครงการ จำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อและหลักสูตรการอบรม และกลุ่มอุตสาหกรรมที่ให้คำปรึกษาอย่างแท้จริงที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ของวิทยากรและที่ปรึกษา (Integrity & Accountability) ซึ่งต้องปกปิดความลับทางการค้าหรือเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการที่เข้ารับบริการ

ปัจจัยความเสี่ยงอีกประการหนึ่งของโครงการพัฒนาผู้ประกอบการที่เกี่ยวกับระบบออนไลน์และดิจิทัลต่างๆ สถานที่ในการดำเนินโครงการจำเป็นต้องมีระบบอินเทอร์เน็ตและไวไฟที่มีประสิทธิภาพเพียงพอเพื่อรองรับต่อจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

**(3) ปัจจัยเสี่ยงในด้านกระบวนการ (Process)** หน่วยงานต่างๆ ยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงในเรื่องกระบวนการประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกับวัตถุประสงค์เข้าร่วมโครงการ จากผลการสำรวจกลุ่มผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ยังมีระดับความพึงพอใจในระดับต่ำถึงปานกลาง การขาดกระบวนการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้ขาดผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเข้าร่วมโครงการ หรือผู้ที่เข้าร่วมไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใกล้ระยะเวลาปิดรับสมัคร และจำนวนผู้สมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการ

กระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ยังต้องมีการปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการคัดกรองกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากหน่วยงานส่วนใหญ่ให้เป็นสิทธิของที่ปรึกษาที่ได้รับการพิจารณาจัดจ้างดำเนินโครงการเป็นผู้กำหนดเกณฑ์และกระบวนการคัดกรองเอง บางโครงการมีรูปแบบการคัดกรองที่เข้มข้น มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการคัดกรองร่วมกับตัวแทนหน่วยงานและที่ปรึกษา มีระบบการพิจารณาคะแนนจากการสัมภาษณ์ รวมถึงการตรวจสอบประวัติ ในขณะที่บางโครงการพิจารณาเพียงแค่เอกสารการรับสมัครเบื้องต้นเท่านั้น ทำให้ขาดระบบการคัดกรองผู้ประกอบการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

กระบวนการอื่นๆ ที่มีความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ กระบวนการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ และกระบวนการติดตามและประเมินผลผู้ประกอบการหลังจบโครงการดังที่เสนอในข้างต้น

**(4) ปัจจัยเสี่ยงในด้านผลิตผล (Product)** จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ หรือการนำผลิตผลที่ได้รับจากโครงการไปต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่ม พบว่า มีผู้ประกอบการจำนวนหนึ่งที่ยังมีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ปานกลางหรือยังไม่ค่อยได้รับประโยชน์มากนัก เนื่องจากผลิตผลที่ดีไม่ตรงกับความต้องการหรือความต้องการก่อนเข้าร่วมโครงการ อาทิ ผลิตภัณฑ์บางประเภท เช่น มีดพริ้วแกะสลัก เป็นต้น ได้รับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ลักษณะปิด ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอตลาดแก่ผู้ซื้อ อีกทั้ง มีข้อสังเกตจากที่ปรึกษาในบางประการ ถึงผลิตผลที่ได้รับจาก

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ต่างๆ ในบางโครงการ ไม่ได้พิจารณาถึงข้อกำหนดมาตรฐาน อาทิ มาตรฐานฉลากและบรรจุภัณฑ์อาหารตามที่ อ.ย. กำหนด หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุที่ไม่ได้ผ่านการพิจารณามาตรฐาน มอก. ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่กำหนด

ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผลผลิตในโครงการเชิงสังคมนั้น อาจจะไม่สามารถเห็นผลเป็นรูปธรรมมากนัก หรือจำเป็นต้องใช้ระยะเวลายาวนานจึงจะเห็นผลสัมฤทธิ์

## 6.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากผลการประเมินความสำเร็จในระดับโครงการนั้น มีบทเรียนจากกรณีศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการที่มีระดับการประเมินที่ดีถึงดีมาก สามารถจำแนกภายใต้ปัจจัยย่อยต่างๆ ในการประเมิน ดังนี้

(1) **ความสำเร็จเชิงบริบท (Context)** โครงการที่มีความสำเร็จในเชิงบริบทระดับดีถึงดีมากนั้น มีการกำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการที่มีความสอดคล้องกับแนวทางภายใต้ แผนงบประมาณ ยุทธศาสตร์และนโยบายต่างๆ ในระดับประเทศหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบัน หรือเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการขับเคลื่อนในระยะอันใกล้ อาทิ

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)
- แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559)
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)
- ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสู่ Thailand 4.0
- ยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ หรือนโยบายการขับเคลื่อนธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

อีกปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จ คือ การกำหนดดัชนีชี้วัด (KPIs) และกระบวนการวัดผลที่สอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบกิจกรรมและวัตถุประสงค์โครงการ อาทิ โครงการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและสร้างโอกาสทางการตลาดธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลผลิต (Output) ได้แก่ ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโลจิสติกส์ ได้รับการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจและสร้างโอกาสทางการตลาดทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ภายใต้รูปแบบกิจกรรมการอบรม การให้คำปรึกษาเชิงลึก กิจกรรมขยายเครือข่าย และศึกษาเส้นทางขนส่งจริง และมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ ธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโลจิสติกส์ได้รับการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและตรวจประเมินธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ เพื่อขอการรับรองตามมาตรฐาน ISO 9001 ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงความสอดคล้องในบริบทสภาพแวดล้อมทางด้านธุรกิจโลจิสติกส์ ที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการเปิดเสรีภาคบริการ และการบังคับใช้ข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหญ่ระดับนานาชาติเข้าสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ประกอบกับการขยายเส้นทางและเงื่อนไขการขนส่งที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสำเร็จในบริบทที่สอดคล้องนั้น ไม่ได้มีเพียงเฉพาะโครงการเชิงพาณิชย์เท่านั้น ยังมีความสำเร็จในบริบทเชิงสังคมอีกประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโครงการที่ดำเนินกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ที่ถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งอาจต้องประเมินความสำเร็จของโครงการจากคุณค่าการประเมินคุณค่าที่เกิดแก่สังคม ตามวิสัยทัศน์ของประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”



(2) **ความสำเร็จเชิงปัจจัยนำเข้า (Input)** โครงการที่มีความสำเร็จในเชิงปัจจัยนำเข้าระดับดีถึงดีมากนั้น มีการจัดสรรและพิจารณาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม อาทิ กระบวนการพิจารณาคัดเลือก ขึ้นทะเบียน และติดตามผลดำเนินงานของที่ปรึกษา รวมถึงการจัดหาสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มศักยภาพด้านการขยายกระบวนการผลิต นอกจากนี้ยังมีการกระจายการใช้งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมที่มีความเหมาะสม

(3) **ความสำเร็จเชิงกระบวนการ (Process)** โครงการที่มีความสำเร็จในเชิงปัจจัยด้านกระบวนการระดับดีถึงดีมากนั้น มีการทำแผนงานดำเนินโครงการ มีการจัดเรียงกระบวนการและกำหนดระยะเวลาที่มีความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มีการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ ให้ความสำคัญของความสำเร็จ ได้แก่ คณะทำงานที่บริหารโครงการ (Steering Team) ที่มบทบาทในการกำกับและดำเนินโครงการร่วมกับที่ปรึกษา

(4) **ความสำเร็จเชิงปัจจัยผลิตผล (Product)** โครงการที่มีความสำเร็จในเชิงผลิตผลนั้น ได้แก่ โครงการที่สามารถสร้างผลิตผลที่ตรงกับวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของผู้ประกอบการก่อนเข้าร่วมโครงการ เป็นผลิตผลที่ได้มีการดำเนินงานร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างผู้ประกอบการ หน่วยงาน และที่ปรึกษา อาทิ การพัฒนาแผนธุรกิจ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ต้นแบบ โดยมีการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ รอบด้าน อันรวมถึงการสร้างผลิตผลที่สอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดต่างๆ ทำให้ผลิตผลที่เกิดขึ้นสามารถวางจำหน่ายในตลาด หรือนำไปใช้ได้ในการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง