



การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารองค์กร
ช่วงวิกฤตราคาลังงานและภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย
Applying the Sufficiency Economy Philosophy in
Organizational Management During Energy Price Crisis and
Global Economic Recession

เสาวคนธ์ ศักดิ์ชัยศรี Saowakhon Sakchaisri

นักวิชาการอิสระ Independent Scholar

Corresponding author, e-mail: Saowakhon.mcu@gmail.com

Received April 13, 2026; Revised April 28, 2026; Accepted: August 31, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) ในการบริหารองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐในช่วงวิกฤตราคาลังงานและภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์กรณีศึกษาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักปรัชญามาใช้ และบูรณาการแนวคิดทางปรัชญากับทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งประกอบด้วยสามห่วงหลัก ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกัน ภายใต้เงื่อนไขความรู้และคุณธรรม สามารถนำมาเป็นกรอบการบริหารองค์กรในภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ยึดหลักความพอประมาณในการบริหารต้นทุนพลังงาน ความมีเหตุผลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างภูมิคุ้มกันผ่านการกระจายความเสี่ยงและพลังงานทดแทน สามารถรับมือกับความผันผวนของราคาลังงานโลกได้ดีกว่าองค์กรที่ใช้แนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมบทความนี้เสนอโมเดลหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับการบริหารองค์กรในภาวะวิกฤต (SEP-Crisis Management Framework) ซึ่งบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาความยั่งยืนองค์กร ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่เพียงแต่เป็นภูมิปัญญาไทยที่ทรงคุณค่า แต่ยังเป็นแนวทางการบริหารสากลที่สอดคล้องกับกรอบการประเมินความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อองค์กร ที่นักลงทุน หน่วยงานภาครัฐ และภาคธุรกิจทั่วโลกนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานนอกเหนือจากมิติการเงินเพียงอย่างเดียว หรือที่เรียกว่าหลักการ ESG (Environmental, Social, Governance) และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระดับโลก

คำสำคัญ: การบริหารองค์กร; ความยั่งยืน; ภาวะเศรษฐกิจถดถอย; วิกฤตพลังงาน; ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

Abstract

This article contends that applying the Sufficiency Economy Philosophy (SEP) to organisational management offers a resilient and effective response to the global energy price crisis and economic recession. Through a systematic literature review, case study analysis of high-performing organisations, and the integration of philosophical concepts with contemporary management theory, the study demonstrates the strategic value of SEP. The findings indicate that organisations implementing the three core principles of SEP—moderation, reasonableness, and self-immunity, supported by knowledge and virtue—are significantly better equipped to manage crises. By moderating energy costs, employing strategic reasoning, and self-insuring through risk diversification and renewable energy, these organisations outperform those that rely on conventional management approaches during periods of global energy price volatility. The article asserts that the SEP-Crisis Management Framework provides a practical and integrated approach to managing organisational risk, human resources, and long-term sustainability during crises. By aligning SEP with Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria and global sustainability standards, the article highlights SEP's significance as both a Thai innovation and a universally applicable management strategy during periods of global uncertainty.

Keywords: Organizational Management; Sustainability; Economic Recession; Energy Crisis; Sufficiency Economy Philosophy

บทนำ

นับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2567 เป็นต้นมา ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในตะวันออกกลาง โดยเฉพาะสถานการณ์ความตึงเครียดบริเวณช่องแคบฮอร์มุซ ซึ่งเป็นเส้นทางขนส่งน้ำมันกว่าร้อยละ 20 ของโลก ส่งผลให้ต้นทุนพลังงานขององค์กรทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว (สยามรัฐ, 2569) ขณะเดียวกัน ภาวะเศรษฐกิจโลกที่เผชิญกับการชะลอตัวจากความขัดแย้งทางการค้า นโยบายกีดกันทางการค้า และแรงกดดันจากเงินเฟ้อ ทำให้สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนและไม่แน่นอนอย่างยิ่ง (SCB EIC, 2568)

สำหรับประเทศไทยซึ่งนำเข้าน้ำมันจากตะวันออกกลางกว่าร้อยละ 50 วิฤตดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต ค่าครองชีพประชาชน และเสถียรภาพเศรษฐกิจโดยรวม สะท้อนให้เห็นจากข้อมูลของธนาคารกสิกรไทยที่พบว่าสัดส่วนรายการสินค้าที่มีราคาปรับสูงขึ้นเพิ่มจากร้อยละ 47.6 เป็นร้อยละ 49.8 ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2569 โดยคาดการณ์ว่าอัตราเงินเฟ้อทั้งปีอาจแตะระดับร้อยละ 3.4 (ธนาคารกสิกรไทย, 2569) ในขณะที่คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร.) ได้ปรับลดคาดการณ์การเติบโตของ GDP ไทยลงเหลือเพียงร้อยละ 1.2-1.6 อันเป็นผลจากวิกฤตความขัดแย้งในตะวันออกกลาง (กกร., 2569)



ท่ามกลางวิกฤตที่ซ้อนทับกันเหล่านี้ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) ซึ่งพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงพระราชทานแก่ปวงชนชาวไทย ได้รับความสนใจในฐานะแนวทางการบริหารองค์กรที่สามารถรับมือกับความผันผวนได้อย่างยั่งยืน (Jampawal, 2023) หลักปรัชญาดังกล่าวเน้นการดำเนินชีวิตและการบริหารองค์กรตามทางสายกลาง ประกอบด้วยสามห่วงหลัก ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน ภายใต้เงื่อนไขความรู้และคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

งานวิจัยในระยะที่ผ่านมาพบว่า องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงกว่า และมีความสัมพันธ์ที่ดีกว่ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเทียบกับองค์กรที่ใช้แนวทางการบริหารแบบดั้งเดิม (Jeenaboonrueang, 2018) อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างทางความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาดังกล่าวในบริบทเฉพาะของวิกฤตพลังงานและเศรษฐกิจถดถอยซึ่งองค์กรต้องเผชิญในปัจจุบัน

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกถึงกลไกการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารองค์กรช่วงวิกฤต โดยชี้ให้เห็นว่าหลักการทั้งสามห่วงสามารถแปลงเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการบริหารต้นทุนพลังงาน การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความยั่งยืนองค์กรได้อย่างไร

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: รากฐานทางทฤษฎีและองค์ประกอบ



ภาพที่ 1 โครงสร้างปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(ที่มา: ปรับจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีรากฐานทางความคิดที่ยังลึกในวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามฐานรากสำคัญ ได้แก่ ประการแรก รากฐานทางพระพุทธศาสนา (Buddhist Foundation) ซึ่งเน้นหลัก “มัชฌิมาปฏิปทา” หรือทางสายกลาง อันเป็นการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจที่ไม่ติ่งและไม่หย่อนจนเกินไป ตลอดจนหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) และอริยสัจ 4 ที่เป็นกระบวนการคิดเชิงเหตุผลในการแก้ปัญหา ซึ่งสะท้อนอยู่ในเงื่อนไข “ความรู้” และ “คุณธรรม”

อย่างชัดเจน ประการที่ 2 รากฐานทางระบบเศรษฐศาสตร์ (Economic Foundation) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมิได้ปฏิเสธระบบเศรษฐกิจตลาดเสรี แต่เสนอกรอบเชิงจริยธรรมและการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมจากเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก โดยเน้นความสมดุลระหว่างการเติบโตและความยั่งยืน ไกล่เคียงกับแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงนิเวศ (Ecological Economics) และเศรษฐศาสตร์ทางเลือก (Heterodox Economics) ที่ให้ความสำคัญกับทุนทางสังคมและทุนธรรมชาติ และประการที่ 3 พุทธเศรษฐศาสตร์ (Buddhist Economics) ซึ่ง อี.เอฟ. ชุมัคเคอร์ (E.F. Schumacher) ได้นำเสนอไว้ในหนังสือ *Small Is Beautiful* (ค.ศ. 1973) เน้นการผลิตและบริโภคในระดับที่ก่อให้เกิดความสุขและความสงบ มากกว่าการสะสมความมั่งคั่งสุดขีด ซึ่งสอดคล้องกับห้วง “ความพอประมาณ” อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ทั้งสามรากฐานนี้หลอมรวมกันเป็นเอกลักษณ์ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ผสมผสานทางจิตวิญญาณ จริยธรรม และเศรษฐกิจไว้ในกรอบเดียว

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักปรัชญาที่กำหนดแนวทางการดำรงชีวิตและการปฏิบัติตนของคนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับรัฐ ในการพัฒนาและบริหารประเทศตามแนวทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ หลักปรัชญาดังกล่าวมีรากฐานมาจากคำสอนทางพุทธศาสนาและภูมิปัญญาไทย เน้นการดำรงชีวิตอย่างสมดุลและมีเหตุผล โครงสร้างของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ภายใต้งาน 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก ความพอประมาณ (Moderation) หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ในบริบทการบริหารองค์กร หมายถึง การกำหนดเป้าหมายการเติบโตที่เหมาะสมกับขีดความสามารถขององค์กร ไม่ขยายตัวเร็วเกินไปจนเกิดความเสี่ยง (Jampawal, 2023)

ประการที่ 2 ความมีเหตุผล (Reasonableness) หมายถึง ความสมเหตุสมผลในการตัดสินใจ โดยพิจารณาถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ ในการบริหารองค์กร หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับ การประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และการพิจารณาผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Jeenaboonrueang, 2018)

ประการที่ 3 การมีภูมิคุ้มกัน (Self-Immunity) หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยการสร้างความหลากหลายในแหล่งรายได้ การสำรองทุนและทรัพยากร และการพัฒนาศักยภาพในการปรับตัว (Prosoft HCM, 2562)

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็น ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ซึ่งครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน และคุณธรรม (Virtue) ซึ่งครอบคลุมความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน ความเพียร และการใช้สติปัญญา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

กล่าวโดยสรุป ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นมากกว่า “ทฤษฎี” การบริหาร หากแต่เป็น “วิถีคิด” ที่ผสมผสานปัญญาตะวันออกเข้ากับเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ ผู้เขียนเห็นว่า จุดแข็งสำคัญของหลักการนี้อยู่ที่ความเป็นสากล กล่าวคือ แม้รากเหง้าจะมาจากภูมิปัญญาไทย แต่หลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกัน สามารถถ่ายทอดและปรับใช้กับองค์กรในทุก



บริบท ทุกระดับ และทุกอุตสาหกรรม จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการบริหารองค์กรในยุคที่ความไม่แน่นอน กลายเป็นภาวะปกติ

แนวคิดเรื่องพลังงานและเศรษฐกิจโลกถดถอย

โลกในปี พ.ศ. 2568-2569 กำลังเผชิญกับสถานะที่นักวิชาการด้านการจัดการเรียกว่า VUCA World ซึ่งย่อมาจาก Volatility (ผันผวน) Uncertainty (ไม่แน่นอน) Complexity (ซับซ้อน) และ Ambiguity (ยากคาดเดา) (TRIS Corporation, 2565) สถานะดังกล่าวสร้างความท้าทายหลายมิติต่อการบริหารองค์กร โดยเฉพาะในบริบทวิกฤตพลังงาน

SCB EIC (2568) ได้ระบุถึงห้าความท้าทายสำคัญที่ธุรกิจไทยต้องเผชิญในปี 2569 ได้แก่ (1) ความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานโลก (2) กำลังซื้อครัวเรือนที่ยังอ่อนแอ (3) ความไม่แน่นอนด้านนโยบาย (4) การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และ (5) การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจาก Mega Trends ต่าง ๆ สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ วิวิธรัตน์ ถึงถิ่น (2569) ที่ระบุว่าโลกกำลังเผชิญ "วิกฤตซ้อนวิกฤต" และวิกฤตพลังงานเป็นบททดสอบความเปราะบางของเศรษฐกิจไทย

บริบทเฉพาะของประเทศไทยนั้นมีความซับซ้อนเป็นพิเศษ เพราะไทยพึ่งพาพลังงานนำเข้าจากตะวันออกกลางในสัดส่วนสูง การที่ราคาน้ำมันดิบโลกปรับขึ้นร้อยละ 38 ต่อปีในช่วงต้นปี 2569 จึงส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการดำเนินงานของทุกองค์กร ทั้งต้นทุนพลังงาน ค่าขนส่ง และราคาวัตถุดิบที่สัมพันธ์กับราคาน้ำมัน (ธนาคารกสิกรไทย, 2569)

จากภาพรวมข้างต้น ผู้เขียนเห็นว่าวิกฤตที่เผชิญอยู่นี้มิใช่เพียง “วิกฤตทางเศรษฐกิจ” ในความหมายดั้งเดิม หากเป็น “วิกฤตเชิงระบบ” ที่บีบให้องค์กรต้องทบทวนตัวแบบการบริหารทั้งหมด ตั้งแต่กลยุทธ์ ห่วงโซ่อุปทาน ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น เครื่องมือการจัดการแบบเดิมที่เน้นการเติบโตเร็วและกำไรสูงสุดจึงไม่เพียงพออีกต่อไป จำเป็นต้องบูรณาการเข้ากับกรอบการคิดเชิงสมดุล และยั่งยืนเช่นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ทฤษฎีการบริหารองค์กรที่เกี่ยวข้อง

นอกจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแล้วบทความนี้ยังบูรณาการแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกัน โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง Organizational Resilience หรือความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร ซึ่งธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2564) นิยามว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ เตรียมพร้อม ตอบสนอง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด Resilience มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักภูมิคุ้มกันในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยองค์ประกอบทั้งห้าของ Resilience ได้แก่ ภาวะผู้นำ บุคลากร วัฒนธรรม ระบบ และความรับผิดชอบต่อสังคม ล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

นอกจากนี้ แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งกวินทิพย์ ชาญพิพัฒน์ไพบุลย์ (2569) วิเคราะห์ว่าเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการสร้างความเข้มแข็ง ยังมีบทบาทเกื้อหนุนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยธรรมาภิบาลสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ ขณะที่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

ในมุมมองของผู้เขียน การหลอมรวมแนวคิด Organizational Resilience และธรรมาภิบาล เข้ากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก่อให้เกิดสมการการบริหารที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ Resilience สร้าง “ความสามารถในการฟื้นตัว” ธรรมาภิบาลสร้าง “ความน่าเชื่อถือ” และเศรษฐกิจพอเพียง สร้าง “ความสมดุล” ทั้งสามแกนร่วมกันเป็นพื้นฐานของการบริหารวิกฤตที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

รูปแบบการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในด้านต่างๆ

การประยุกต์ใช้นี้เป็นการนำเอาแนวคิดมาต่อยอดทั้งในด้านเศรษฐกิจและการแก้ไขปัญหา วิกฤตต่างๆ ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้หลักความพอประมาณในการบริหารต้นทุนพลังงาน หลักความพอประมาณในบริบทการบริหารพลังงานองค์กรมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าการลดการใช้พลังงานเพียงอย่างเดียว หากแต่หมายถึงการกำหนด “ระดับที่เหมาะสม” ของการใช้พลังงานที่สอดคล้องกับขีดความสามารถและความจำเป็นขององค์กรอย่างแท้จริง บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย (SCG) ถือเป็นกรณีศึกษาที่เด่นชัดของการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินงาน โดยเฉพาะในด้านการจัดการต้นทุนพลังงาน (SiamHRM, 2548) วิ

แนวทางเชิงปฏิบัติของหลักความพอประมาณในการบริหารพลังงานครอบคลุม (1) การกำหนดเป้าหมายการลดการใช้พลังงานที่ท้าทายแต่บรรลุได้จริง โดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพการผลิต (2) การลงทุนในระบบบริหารพลังงานอัจฉริยะที่มีความคุ้มค่าในระยะยาว (3) การเลือกใช้พลังงานทดแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับโครงสร้างต้นทุนขององค์กร (CAL Laboratory, 2567) โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลจะสามารถรับมือกับความผันผวนของราคาน้ำมันโลกได้ดีกว่า

ผู้เขียนเห็นว่า บทเรียนสำคัญจากกรณี SCG คือ “ความพอประมาณ” มิใช่การประหยัดเชิงตัวเลข แต่คือการ “เลือกใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีปัญญา” องค์กรที่จะนำหลักนี้ไปใช้ได้จริงต้องเริ่มจากการตรวจสอบ Energy Footprint ของตนเองอย่างซื่อตรง แล้วจึงตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่ไม่เกินกำลัง อันเป็นการเดินสายกลางที่แท้จริง

2. การประยุกต์ใช้หลักความมีเหตุผลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในภาวะวิกฤตที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วนและเวลากดดัน หลักความมีเหตุผลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้กรอบการตัดสินใจที่ชัดเจน งานวิจัยของ บุรินทร์ สมใจเพ็ง (2565) ที่ศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสำนักงาน กปร. พบว่า การนำปรัชญามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรส่งผลให้การตัดสินใจมีความโปร่งใสและมีเหตุผลรองรับมากขึ้น โดยเฉพาะในการจัดสรรทรัพยากรในภาวะงบประมาณจำกัด

กรอบการตัดสินใจตามหลักความมีเหตุผลในภาวะวิกฤตพลังงานประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนพลังงานอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ (2) การประเมินผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งพนักงาน ลูกค้า และชุมชน (3) การเปรียบเทียบทางเลือกเชิงกลยุทธ์หลายทางก่อนเลือกแนวทาง และ (4) การติดตามผลและปรับปรุงการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง (Marketing Thai, 2564)

ในบริบทวิกฤตราคาพลังงาน ความมีเหตุผลยังหมายถึงการตัดสินใจว่าควรดูดซับต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้นในระดับใด ส่วนใดควรส่งผ่านไปยังลูกค้า และส่วนใดควรดำเนินการปรับปรุง



ประสิทธิภาพการใช้พลังงานเพื่อลดต้นทุน การตัดสินใจที่ไม่มีเหตุผลรองรับอาจนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันหรือการสูญเสียความไว้วางใจของลูกค้า

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้เขียนมองว่าความมีเหตุผลในวิกฤตคือ “การยับยั้งอารมณ์และตัดสินใจด้วยข้อมูล” ผู้บริหารที่ต้นตระหนักจนเลือกตัดต้นทุนพลังงานแบบเหมาเช่า มักจะสร้างความเสียหายที่ใหญ่กว่าวิกฤตเอง ในทางตรงข้าม ผู้บริหารที่ใช้เหตุผลจะมองเห็น “ทางเลือกที่สาม” เสมอ เช่น การร่วมลงทุนกับซัพพลายเออร์หรือการเจรจาระยะยาว ซึ่งสร้างคุณค่าได้ทั้งสองฝ่าย

3. การสร้างภูมิคุ้มกันองค์กรในภาวะวิกฤต การสร้างภูมิคุ้มกันองค์กรถือเป็นมิติที่สำคัญที่สุดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารยุควิกฤต เพราะเป็นการลงทุนเชิงป้องกันที่ช่วยลดความเสียหายจากวิกฤตในอนาคต กวินทิพย์ ชานูพิพัฒน์ไพบูลย์ (2569) อธิบายว่า ภูมิคุ้มกันในการบริหารองค์กรหมายถึงการสร้างระบบที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฟังพาตนเองได้จริง และพัฒนาศักยภาพในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันองค์กรที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในบริบทวิกฤตพลังงาน ได้แก่ (1) การกระจายแหล่งพลังงาน ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลโดยเพิ่มสัดส่วนพลังงานทดแทนและพลังงานหมุนเวียน (2) การสำรองทุนฉุกเฉิน รักษาสภาพคล่องให้เพียงพอรองรับการเพิ่มขึ้นของต้นทุนพลังงานในระยะสั้น (3) การสร้างความหลากหลายในห่วงโซ่อุปทาน ลดการพึ่งพาซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่ง และ (4) การพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (TRIS Corporation, 2565)

กรอบแนวคิด VUCA VACCINE ของ TRIS Corporation (2565) ซึ่งประกอบด้วย Vision, Alignment, Continuity, Customer insights, Innovation, New normal digital capabilities และ Engaged employees มีความสอดคล้องอย่างมากกับหลักภูมิคุ้มกันของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยทั้งสองแนวคิดเน้นการเตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับความผันผวนที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ผู้เขียนเห็นว่าภูมิคุ้มกันที่แท้จริงไม่ได้เกิดจาก “เงินสำรอง” เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการมี “ระบบนิเวศองค์กร” ที่หลากหลาย ทั้งทางการเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่สามารถสลับโหมดการดำเนินงานได้รวดเร็วเมื่อเงื่อนไขภายนอกเปลี่ยน คือองค์กรที่มีภูมิคุ้มกันที่แท้จริง ซึ่งไม่อาจสร้างขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน หากต้องสะสมเป็นทุนระยะยาว

4. บทบาทของเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมในภาวะวิกฤต เงื่อนไขความรู้และคุณธรรมในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีบทบาทสำคัญเป็นพิเศษในภาวะวิกฤต เพราะเป็นปัจจัยที่กำหนดคุณภาพของการนำหลักสามห่วงไปปฏิบัติ ในด้านความรู้ องค์กรที่บริหารวิกฤตได้ดีต้องมีระบบข้อมูลที่ทันสมัย ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มพลังงานโลก และองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีพลังงานทดแทน (จุนิษฐ์ สมใจเพ็ง, 2565)

ในด้านคุณธรรม Jeenaboonrueang (2018) ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจที่ยั่งยืนต้องมีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะในภาวะวิกฤตที่องค์กรอาจได้รับแรงกดดันให้ลดต้นทุนโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อพนักงาน ชุมชน หรือสิ่งแวดล้อม องค์กรที่ยึดหลักคุณธรรมจะไม่เลือกวิธีแก้ปัญหาระยะสั้นที่สร้างความเสียหายในระยะยาว

บทบาทการตรวจสอบภายในในยุค 4.0 ยังมีความสำคัญในการเสริมสร้างเงื่อนไขทั้งสองนี้ โดยการตรวจสอบภายในที่เน้น Performance Audit ตามหลัก 3E ได้แก่ Economy Efficiency

และ Effectiveness ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ต้องสำหรับการตัดสินใจ (สำนักตรวจสอบภายใน, 2563) และยังเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบว่าการบริหารงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและคุณธรรมหรือไม่

กล่าวได้ว่า ความรู้ และ คุณธรรม คือ “หัวใจ” ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในมุมมองของผู้เขียน องค์กรอาจมีระบบจัดการพลังงานล้ำสมัยและกองทุนสำรองที่แข็งแกร่ง แต่หากผู้นำขาดคุณธรรม องค์กรนั้นจะ “ล้ม” เร็วกว่าที่ใครคาดคิด ในยุคที่ผู้บริโภคและผู้ลงทุนตรวจสอบทุกการกระทำขององค์กรได้แบบเรียลไทม์ คุณธรรมจึงมิได้เป็นเพียง “ทางเลือกเชิงจริยธรรม” แต่กลายเป็น “ทุนทางการแข่งขัน” ของศตวรรษที่ 21

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 2 กรอบองค์ความรู้ใหม่ของการบริหารจัดการวิกฤตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ที่มา: ผู้เขียน)

จากการสังเคราะห์การวิเคราะห์ข้างต้น ผู้เขียนขอเสนอ “โมเดล SEP-Crisis Management Framework” (กรอบการบริหารจัดการวิกฤตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง) ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่บูรณาการสามห่วงสองเงื่อนไขเข้ากับมิติการบริหารองค์กรในภาวะวิกฤตทั้งสี่มิติอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน มิใช่เป็นเพียงการแยกประเด็นวิเคราะห์ทีละส่วน หากแต่เป็นกรอบเชิงระบบที่แสดงให้เห็น “ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ” ระหว่างหลักปรัชญาและกระบวนการบริหารสมัยใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มิติที่ 1 การบริหารต้นทุนพลังงาน (Energy Cost Management) — ใช้หลักความพอประมาณในการกำหนดระดับการใช้พลังงานที่เหมาะสม กำหนดสัดส่วนพลังงานทดแทนที่



เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร และวางแผนลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลอย่างค่อยเป็นค่อยไปแต่ต่อเนื่อง มิตินี้ตอบโจทย์ความท้าทายเรื่องราคาพลังงานผันผวนได้โดยตรง

มิติที่ 2 การบริหารความเสี่ยงและภูมิคุ้มกัน (Risk Management and Immunity) — ใช้หลักภูมิคุ้มกันในการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม รักษาสภาพคล่อง กระจายแหล่งรายได้ และพัฒนาแผนรับมือภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดการ “ตั้งรับเชิงรุก” มากกว่าการตอบสนองหลังเกิดวิกฤต

มิติที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) — ใช้หลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไขในการพัฒนาบุคลากรให้มีทั้งสมรรถนะสูง (High Performance) และจริยธรรมสูง (High Ethics) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความพอดีและมีเหตุผล (Prosoft HCM, 2562) ซึ่งเป็นทุนระยะยาวที่ไม่อาจซื้อได้ด้วยเงิน

มิติที่ 4 การบริหารความยั่งยืน (Sustainability Management) — ใช้หลักความมีเหตุผลในการบูรณาการเป้าหมาย ESG (Environmental, Social, Governance) เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าระยะยาวและความยั่งยืนที่แท้จริง เชื่อมโยงปรัชญาไทยกับมาตรฐานสากลอย่างไรรอยต่อ

โมเดลนี้มีความแตกต่างจากกรอบการบริหารวิกฤตทั่วไปตรงที่เน้นการสร้างความพร้อมเชิงป้องกัน (Proactive Resilience) มากกว่าการตอบสนองหลังวิกฤต (Reactive Response) และบูรณาการมิติจริยธรรมและคุณธรรมเข้ากับทุกมิติการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Rhineland Model ในยุโรปที่เน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Jeenaboonrueang, 2018)

กล่าวโดยรวม SEP-Crisis Management Framework เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้นเพื่อตอบโจทย์การบริหารองค์กรในยุคที่ความผันผวนเป็นภาวะปกติ จุดแข็งของกรอบนี้คือ การบูรณาการ “ปรัชญา” เข้ากับ “การจัดการ” อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน และมีเครื่องมือที่นำไปปฏิบัติได้จริงทั้งในองค์กรขนาดใหญ่และ SMEs ผู้เขียนเชื่อว่างกรอบนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ลึกซึ้งในอนาคต

สรุป

บทความวิชาการนี้ชี้ให้เห็นว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤตราคาพลังงานและเศรษฐกิจโลกถดถอย โดยหลักความพอประมาณช่วยให้องค์กรกำหนดเป้าหมายการใช้พลังงานและการเติบโตที่เหมาะสมกับขีดความสามารถ หลักความมีเหตุผลทำให้การตัดสินใจรัดกุมและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ส่วนหลักภูมิคุ้มกันสร้างความพร้อมรับความไม่แน่นอนผ่านการกระจายแหล่งพลังงานและการรักษาสภาพคล่อง ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สังเคราะห์โมเดล SEP-Crisis Management Framework ที่บูรณาการสามห่วงสองเงื่อนไขเข้ากับการบริหารต้นทุนพลังงาน การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารความยั่งยืน ซึ่งเหมาะกับทั้งองค์กรขนาดใหญ่และ SMEs ในประเทศไทย โมเดลนี้ยังสอดคล้องกับมาตรฐาน ESG และแนวคิดการจัดการสากล จึงสะท้อนคุณค่าของปรัชญาไทยในฐานะแนวทางการบริหารระดับโลก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นทั้ง “ยาป้องกัน” และ “ยารักษา” วิกฤตที่ทรงคุณค่าสำหรับองค์กรไทยในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- กกร. (2569). กกร. หั่น GDP ไทย เหลือ 1.2%-1.6% เซ่นพิษสงครามตะวันออกกลาง. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2569, จาก <https://www.thaichamber.org/tcc-news/strm-jscib-april-2026/>
- กวิณทิพย์ ชาญพิพัฒน์ไพบูลย์. (2569). ท้องถิ่นเข้มแข็งด้วยธรรมาภิบาลและเศรษฐกิจพอเพียง: แนวทางองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 3(1), 125-132.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2564). Resilience กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความอยู่รอดยั่งยืน เมื่อโควิดไม่ใช่วิกฤตสุดท้ายที่ต้องเจอ. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2569, จาก <https://www.krungsri.com/th/business/other-services/empowerment/business-insights/knowledge-trend/resilience-business-strategy-for-sustainability>
- ธนาคารกสิกรไทย. (2569). เงินเพื่อไทยเดือนมี.ค. 2569 แม้ยังติดลบที่ -0.08%YoY แต่เริ่มเห็นผลกระทบจากสงครามในตะวันออกกลาง. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2569, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/TH-Inflation-EBR4257-FB-2026-04-07.aspx>
- บุรินทร์ สมใจเพ็ง. (2565). การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต หน้า 1-13). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2565_1687859505_6314832052.pdf
- วิรัตน์ ถึงถิ่น. (2569). เปิดสูตรรับมือวิกฤติน้ำมัน ชูเศรษฐกิจพอเพียง รัฐ-เอกชน-ประชาชน ร่วมปรับตัว. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2569, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/sustainability/1227263>
- สยามรัฐ. (2569, 19 มีนาคม). วิกฤตพลังงานไทย 2569: น้ำมันโลกพุ่งจากฮอว์มูช ปะทุ เศรษฐกิจไทยจ่อถดถอย ทางรอดอยู่ตรงไหน?. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2569, จาก <https://siamrath.co.th/article/articles-analysis/135814>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักตรวจสอบภายใน. (2563). *บทบาทการตรวจสอบภายในกับยุค 4.0* (หน้า 1-4). สืบค้นเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2569, จาก https://www.opsmoac.go.th/km-km_article-files-401591791796
- CAL Laboratory. (2567). *การลดต้นทุนและเพิ่มความยั่งยืนในการจัดการพลังงานไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2569, จาก <https://www.cal-laboratory.com/>
- Marketing Thai. (2564). *พอแล้วดี...จริงไหม? เรียนรู้แนวทางสร้างธุรกิจให้สำเร็จอย่างพอดีและมีความสุข*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2569, จาก <https://www.marketingthai.or.th/por-laew-dee-the-creator/>



- Prosoft HCM. (2562). 3 ห่วง 2 เงื่อนไข สร้างคนอย่างสมดุล. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2569, จาก <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/16062/>
- SiamHRM. (2548). HR แบบพอเพียงฉบับศึกษา เครือซิเมนต์ไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2569, จาก <https://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=359>
- TRIS Corporation. (2565). VUCA VACCINE. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2569, จาก <https://www.tris.co.th/vuca/>
- Jampawal, T. (2023). Sufficiency Economy Philosophy: A Management Framework for Modern Executives. *Journal of Applied Humanities Studies (JAHS)*, 1(1), 20-30.
- Jeenaboonrueang, S. (2018). Sufficiency Economy Philosophy: A Way towards Business Sustainability. *Journal of Management Science Chiangrai Rajabhat University*, 13(2), 1-13.
- Chanpipatpaiboon, K. (2026). Integration of Good Governance and Sufficiency Economy Philosophy: A Strategic Mechanism for Strengthening Thai Local Communities in the 21st Century. *Modern Public Administrative Science-MPAS*, 3(1), 125-132.
- SCB EIC. (2025, December 23). *Navigating the economic storm: ส่องแนวโน้มธุรกิจปี 2026 ท่ามกลางมรสุมเศรษฐกิจและความเสี่ยงรอบด้าน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2569, จาก <https://thaipublica.org/2025/12/eic-navigating-the-economic-storm/>

