



## เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติราชการ เพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวยั่งยืน  
ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)

โดย

นายบุญธรรมค์ ประเสริฐกุลชัย

นักศึกษาลัทธิสุทรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

## บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) มีวัตถุประสงค์ได้แก่ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) (๒) เพื่อตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย และ (๓) เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการใช้ PESTEL analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ McKinsey 7's Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยทำการศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน ๒๕๖๔

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการท่องเที่ยวของประเทศ และสถานะภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาพบว่า การท่องเที่ยวของประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายจากภัยคุกคามภายนอก เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ และสังคมผู้สูงอายุ โดยสมบูรณ์ ในขณะที่สำนักงานฯ ก็ยังมีข้อจำกัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทฯ เช่น การขาดอำนาจในการสั่งการข้ามหน่วยงาน การขาดความคล่องตัวในการรองรับการเปลี่ยนแปลง และการจัดทำแผนที่ไม่ชัดเจนของแนวทางการดำเนินงานและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม สำนักงานฯ มีหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ มีภารกิจส่งเสริมการบูรณาการเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ดังนั้นจึงเสนอแผนปฏิบัติราชการ เพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) สร้างความเข้มแข็งของกลไกคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (๒) ยกระดับศักยภาพการดำเนินงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค และ (๓) สร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จำนวน ๑๐ ตัวชี้วัด ๑๓ กลยุทธ์

การศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ดังนี้ (๑) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกลไกคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติในการบูรณาการหน่วยงาน (๒) ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความละเอียด สามารถสื่อสารให้เห็นเป้าหมายและการดำเนินงานที่ชัดเจน (๓) ต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง “ความมั่นคงของการท่องเที่ยวไทย (Tourism Security)” มากกว่าการมุ่งเน้นรายได้ และ (๔) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือ VUCA World

## คำนำ

ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวคิดเป็นสัดส่วนประมาณ ๑ ใน ๕ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยมีมูลค่าถึง ๓ ล้านล้านบาท ในปี ๒๕๖๒ จากนักท่องเที่ยวต่างชาติกว่า ๔๐ ล้านคน และการท่องเที่ยวภายในประเทศมากกว่า ๒๒๐ ล้านคน-ครั้ง ผ่านการใช้จ่ายในพื้นที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศ จากมูลค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวดังกล่าวมา รัฐจึงได้เล็งเห็นถึงศักยภาพที่จะใช้การท่องเที่ยวเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย เป็นกลไกหลักในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ และกระจายรายได้ถึงมือประชาชนได้โดยตรง อันนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงได้กำหนดให้ประเด็นการท่องเที่ยวเป็น ๑ ใน ๒๓ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และได้มอบหมายให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทดังกล่าวสู่การบรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยสำนักงานปลัดกระทรวง พบว่าการมีความท้าทายเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว ทั้งความท้าทายในการสื่อสารภาพเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทฯ ให้แก่หน่วยงานภาคีต่าง ๆ และความท้าทายในการบูรณาการความร่วมมือทั้งในระดับแผนงานและงบประมาณ ตลอดจนการขับเคลื่อนการดำเนินงานในส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ ในปี ๒๕๖๓ เกิดการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ของโรคโควิด-๑๙ ที่ทำให้มีผู้เสียชีวิตทั่วโลกกว่า ๓ ล้านคน และมีผู้ติดเชื้อที่ยืนยันแล้วมากกว่า ๑๔๐ ล้านคน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั่วโลก จากมาตรการในการกำจัดการเดินทาง จากเหตุดังกล่าว ประเทศไทยต้องสูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวไปไม่น้อยกว่า ๑.๖ ล้านล้านบาท ผู้ประกอบการและบุคลากรอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับผลกระทบไม่น้อยกว่า ๔ ล้านคน และรัฐบาลต้องใช้จ่ายเงินในการช่วยเหลือเยียวยาอย่างมากว่าแสนล้าน ผ่านมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) มาตรการกระตุ้นการเดินทาง และมาตรการช่วยเหลือแรงงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมาการพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ อย่างแท้จริง

เพื่อเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวไทยอย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ PESTEL McKinsey 7's SWOT analysis และ TOWS Matrix ตลอดจนหลักวิชาในการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) และมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาและมาตรการที่ควรดำเนินการเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) นี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานนี้จะเป็นจุดเริ่มในการสร้างความมั่นคงด้านการท่องเที่ยว หรือ Tourism Security ให้กับประเทศต่อไป

บุญสรรค์ ประเสริฐกุลชัย

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔

๒๗ เมษายน ๒๕๖๔

## สารบัญ

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา	๒
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา	๓
๑.๕ ข้อยกเว้นของการศึกษา	๓
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓
<b>บทที่ ๒ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์</b>	<b>๔</b>
๒.๑ สภาวะแวดล้อมทั่วไป	๔
๒.๒ สภาวะแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	๑๕
๒.๓ แนวคิดเรื่องห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	๑๘
๒.๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวไทย	๒๐
๒.๕ การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	๓๐
<b>บทที่ ๓ แผนขององค์กร</b>	<b>๓๖</b>
๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)	๓๖
๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)	๓๖
๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)	๔๑
<b>บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์</b>	<b>๔๖</b>
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้	๔๖
บรรณานุกรม	๔๘
ประวัติย่อผู้ศึกษา	๔๙

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis	๒๕
ตารางที่ ๒.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework	๒๘
ตารางที่ ๒.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	๒๙
ตารางที่ ๒.๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน	๓๐
ตารางที่ ๒.๕ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก	๓๑
ตารางที่ ๒.๖ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน	๓๑
ตารางที่ ๒.๗ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก	๓๒
ตารางที่ ๒.๘ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน	๓๓
ตารางที่ ๒.๙ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก	๓๓
ตารางที่ ๓.๑ การวิเคราะห์ TOWS Matrix	๓๗
ตารางที่ ๓.๒ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑	๓๘
ตารางที่ ๓.๓ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒	๓๙
ตารางที่ ๓.๔ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓	๔๐
ตารางที่ ๓.๕ มาตรการ/แผนงาน/โครงการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗)	๔๑

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ ๒.๑	โครงสร้างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	๑๖
แผนภาพที่ ๒.๒	การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	๑๘
แผนภาพที่ ๒.๓	ห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	๒๐
แผนภาพที่ ๒.๔	กรอบการประเมินผลกระทบของสภาพแวดล้อมต่อการท่องเที่ยวไทย	๒๑
แผนภาพที่ ๒.๕	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา	๓๔

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยเป็นเครื่องจักรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ในช่วงระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมา จากการทำประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวสำคัญของโลก มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเมื่อปี ๒๕๖๒ ได้รับการจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (International Tourist) มากที่สุดเป็นอันดับที่ ๘ ของโลก จากจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่มีจำนวนมากถึง ๓๙.๘ ล้านคน สร้างให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวสูงเป็นอันดับที่ ๔ ของโลก มีมูลค่าประมาณ ๖๐,๕๐๐ ล้านดอลลาร์ สรอ. หรือประมาณ ๒ ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนมูลค่าทางเศรษฐกิจ สูงถึงร้อยละ ๑๘ ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑ และ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๒ การท่องเที่ยวได้ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในการเป็นเครื่องมือที่สร้างและกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนโดยตรง เพื่อเป็นการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างชุมชนเมืองและชนบท ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๒ เห็นชอบการกำหนดให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นหน่วยงานเจ้าภาพและมีภารกิจในการขับเคลื่อนประเด็น เป้าหมายระดับประเด็น และเป้าหมายระดับแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีพันธกิจหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร และพัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวที่จำเป็นทั้งบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วน และได้มาตรฐานตลอดจนการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ที่ผ่านมา การท่องเที่ยวของประเทศไทยพึ่งพานักท่องเที่ยวจากต่างชาติเป็นจำนวนมาก โดยปี ๒๕๖๒ สัดส่วนของมูลค่าที่เกิดจากนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อนักท่องเที่ยวไทย คิดเป็น ๒ ใน ๓ ของรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศ และมีจำนวนนักท่องเที่ยวเงินถึงร้อยละ ๒๘ ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ประกอบกับ ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการมีการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมากขึ้น ในขณะเดียวกันพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เติบโตอย่างรวดเร็ว การลงทุนและการพัฒนานี้ ทำให้เกิดปัญหาอุปทานส่วนเกินทางการท่องเที่ยว ส่งผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพ และความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย นอกจากนี้ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด ๑๙ ส่งผลให้หลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยต้องดำเนินมาตรการทางสาธารณสุข เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค โดยมีการจำกัดการเดินทางเข้า-ออกประเทศ ตลอดจนการเดินทางภายในประเทศ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยได้รับผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินมาตรการดังกล่าวอย่างมาก โดยได้รับผลกระทบเป็นอันดับที่ ๔ ของโลก รองจาก สหรัฐอเมริกา สเปน และฝรั่งเศส และถูกจัดอันดับประเทศที่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด๑๙ เป็นอันดับที่ ๑ ของเอเชีย ในปี ๒๕๖๓ (World Travel & Tourism Council ; WTTC) ประเทศไทยสูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวมากกว่า ๑.๕ ล้านล้านบาท จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลงมากกว่า ๓๓ ล้านคน โดยธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการจำกัดการเดินทางมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมและที่พัก ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจขนส่งนักท่องเที่ยว และธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวหลายรายต้องปิดกิจการเนื่องจากขาดสภาพคล่อง และแรงงานมากกว่า ๔ ล้านคนต้องเสี่ยงต่อการตกงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการท่องเที่ยวของไทยมีการพึ่งพานักท่องเที่ยวจากต่างชาติในสัดส่วนที่สูง และหากสถานการณ์การระบาดของโรครังนี้ไม่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ความล้มเหลวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยอาจจะได้รับผลกระทบเชิงลบต่อเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างรุนแรง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อทั้งในมิติสังคม และมิติสิ่งแวดล้อมตามมาในอนาคตได้

จากปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีความเสี่ยงสูง และไม่ยั่งยืน นอกจากนั้น แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ ได้รับการจัดทำขึ้นโดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงที่จะทำให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการท่องเที่ยวไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงควรมีการประเมินและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ที่คำนึงถึงความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทาง และยุทธศาสตร์ที่ทำให้การพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยยังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
๒. เพื่อตรวจสอบภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย
๓. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) ฉบับนี้ จัดทำภายใต้ขอบเขต ดังนี้

### ๑) ขอบเขตของเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การท่องเที่ยว แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ตลอดจน



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ

๒) ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน ๒๐ คน เป็นข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการขึ้นไป

๓) ขอบเขตของระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษานี้ ดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน ๒๕๖๔

## ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในมิติดินโยบาย มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม-วัฒนธรรม มิติเทคโนโลยี มิติสิ่งแวดล้อม และมิติกฎหมาย ด้วย PESTEL analysis และวิเคราะห์สภาวะของปัจจัยภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ด้วย McKinsey 7's Framework แล้วนำปัจจัยภายนอกและภายในมาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วย SWOT analysis หลังจากนั้น จะรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่น่าสนใจทั้งภายนอกและภายในมาวิเคราะห์ เพื่อระบุประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาการท่องเที่ยวด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)

## ๑.๕ ข้อยกจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน ๒๕๖๔ มีข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูลสถิติบางประเภทที่ข้อมูลที่เป็นความลับ และเป็นข้อมูลส่วนบุคคล จึงอาจทำให้ผลการจัดทำมีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

## ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ได้ทราบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

๒. ได้ทราบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปัจจุบัน

๓. ได้แผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)

## บทที่ ๒

# การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

### ๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

#### ๒.๑.๑ สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย

ตลอดระยะเวลา ๑๐ ปี การท่องเที่ยวไทยอยู่ในสถานะเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งจากปัจจัยภายในได้แก่ การฟื้นตัวของระบบเศรษฐกิจในประเทศ และปัจจัยจากภายนอก เช่น การเกิดขึ้นของกลุ่มตลาดเกิดใหม่ หรือ Emerging Market และนโยบายการส่งเสริมให้ประชาชนเดินทางท่องเที่ยวนอกประเทศของรัฐบาลจีน โดยในปี ๒๕๖๒ ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวมากถึง ๓ ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเกือบ ๑ ใน ๕ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ซึ่งรายได้มากกว่าร้อยละ ๖๐ มาจากการนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศสูงถึง ๔๐ ล้านคน อย่างไรก็ตาม ในปี ๒๕๖๓ การท่องเที่ยวของประเทศพบกับวิกฤตครั้งรุนแรงที่สุดนับจากวิกฤติการณ์ทางการเงินของโลก เมื่อปี ๒๕๕๒ ซึ่งเป็นผลจากดำเนินมาตรการจำกัดการเดินทางเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ของทุกประเทศทั่วโลก ทำให้ประเทศไทยสูญเสียรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่น้อยกว่า ๑.๖ ล้านล้านบาท ทำให้มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพียง ๓๓๒,๐๑๓ ล้านบาท จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลงกว่าร้อยละ ๘๐ จากปี ๒๕๖๒ เหลือเพียง ๖.๗ ล้านคน รวมถึงผลกระทบจากการดำเนินมาตรการการป้องกันและเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ภายในประเทศ ส่งผลนักท่องเที่ยวภายในประเทศมีจำนวนเพียง ๑๒๘.๑๖ ล้านคน-ครั้ง ลดลงร้อยละ ๕๓.๕ จากจำนวน ๒๒๗.๘๑ ล้านคน-ครั้ง ในปี ๒๕๖๒ และรายได้ลดลงจากปี ๒๕๖๒ ร้อยละ ๔๙.๙๑ จาก ๑.๐๘ ล้านล้านบาท เหลือเพียง ๕๔๐,๐๐๐ ล้านบาท ทั้งนี้จากภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการท่องเที่ยวไทยมีการส่งเสริมการท่องเที่ยว และการพัฒนาอุปทานที่ขาดความสมดุลทั้งในเชิงพื้นที่ (Area-based) และเชิงประเด็น (Issue-based) ทำให้เกิดปัญหาการกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวในบางพื้นที่ มีการพึ่งพิงนักท่องเที่ยวต่างชาติในสัดส่วนที่สูง ตลอดจนขาดการวางแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรม

#### ๒.๑.๒ สถานการณ์การท่องเที่ยวของโลก

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวของโลกหยุดชะงัก องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) ได้ประเมินผลกระทบจากมาตรการจำกัดการเดินทางเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ พบว่าในปี ๒๕๖๓ การท่องเที่ยวของโลกมีความเสียหายมากกว่าครั้งเกิดวิกฤตทางการเงินเมื่อปี ๒๕๕๒ ถึง ๑๑ เท่า โดยนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (International Tourist) มีจำนวนลดลงประมาณ ๑ พันล้านคน หรือลดลงคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ ๗๔ ของปี ๒๕๖๒ ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของโลกสูญเสียรายได้มากกว่า ๑.๓ ล้านล้านเหรียญ สรอ. ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวจากทั่วโลกได้คาดการณ์ว่า หากไม่มีการระบาดซ้ำการท่องเที่ยวในภาพรวมจะกลับมาฟื้นตัวได้ในปี ๒๕๖๔ และกลับสู่ระดับเดียวกับกับปี ๒๕๖๒ ได้ในระยะเวลา ๒ ปีครึ่งถึง ๔ ปี ปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลก

ได้พยายามผลักดันให้เกิดการเดินทางระหว่างประเทศได้ เพื่อเป็นการพุงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจที่พัก/โรงแรม และธุรกิจนำเที่ยว

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในสถานการณ์ปกติการท่องเที่ยวของโลกก็ประสบกับความท้าทายรูปแบบใหม่ในหลายมิติ ซึ่งองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ OECD ได้ระบุแนวโน้มที่สำคัญ (Megatrends) ดังนี้

๑) การวิวัฒน์ของอุปสงค์ของนักท่องเที่ยว (Evolving visitor demand) อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางสังคม เช่น การเติบโตของกลุ่มชนชั้นกลาง การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมผู้สูงอายุ และการมีบทบาททางสังคมที่มากขึ้นของ Millennials และ Gen-Z

๒) กระแสการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) ที่ใส่ใจต่อคุณค่าของความหลากหลายทางชีวภาพที่มีความเสี่ยงจากกิจกรรมทางการท่องเที่ยวที่ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ตลอดจนคุณค่าของวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมของประชาสังคมในการใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการกระจายความมั่งคั่งสู่ชุมชนและท้องถิ่น

๓) การพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Enabling Technology) ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เช่น การเชื่อมโยงผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet of Things หรือ IoT) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) และฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

๔) ความสะดวกในการเดินทาง (Travel Mobility) ที่เกิดจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ การพัฒนาโครงข่ายการคมนาคมทางถนน ทางราง และทางน้ำ การผ่อนปรนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเดินทางระหว่างกันมากขึ้น ตลอดจนการประกาศใช้มาตรการในการส่งเสริมการเดินทางของประเทศต่าง ๆ มากขึ้น เช่น มาตรการทางศุลกากร และมาตรการตรวจคนเข้าเมือง

### ๒.๑.๓ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๖๕ ให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และได้ตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งต่อมาได้มีพระบรมราชโองการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐ พระราชบัญญัติดังกล่าว ได้กำหนดให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้านจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะมีผลผูกพันหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผูกพันการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของทุกหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศ ซึ่งได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เมื่อวันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๑ และเผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑ ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้านการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- ๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

#### ๒.๑.๔ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว

เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๒ ได้มีการประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวนทั้งสิ้น ๒๓ แผนแม่บท ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๑ ก ซึ่งการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศได้ถูกกำหนดในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๕) ประเด็นการท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) โดยกำหนดเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และใช้การท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย ด้วยการรักษาให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก และการพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ มุ่งเน้นดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ ควบคู่กับการพัฒนาและสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวในสาขาการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง ควบคู่กับการชูจุดเด่นด้านวัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย และให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อม โดยแผนแม่บทฯ ประเด็นการท่องเที่ยว ประกอบด้วย ๖ แผนย่อย มีนิยามและแนวทางการพัฒนาสรุปได้ดังนี้

๑) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม มุ่งเน้นการสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่สินค้าและบริการการท่องเที่ยวมุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผนวกกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ให้กับนักท่องเที่ยว

##### แนวทางการพัฒนา

- (๑) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการบนฐานของทุนทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ได้แก่ แหล่งอุทยานประวัติศาสตร์ เมืองมรดกโลก โบราณสถานเมืองเก่า ย่านการค้าวิถีชีวิตลุ่มน้ำ สินค้าชุมชน อาหารไทย และแพทย์แผนไทย เพื่อนำมาสร้างสรรค์คุณค่า และมูลค่าผ่านองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการออกแบบเพื่อสร้างสรรค์เป็นสินค้า รวมถึงการพัฒนากิจกรรมและบริการรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวโดยชุมชน การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยววิถีพุทธ การท่องเที่ยวกลุ่มมุสลิม เป็นต้น

- (๒) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ การส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และการออกแบบ การสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมการลงทุน การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว การสื่อสารและการคมนาคม การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การส่งเสริมการตลาด และการสร้างเรื่องราวเพื่อบอกแก่นักท่องเที่ยว เป็นต้น
- (๓) เสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อให้มีทักษะและองค์ความรู้ในธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยว ทั้งด้านการออกแบบการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยี การบริหารจัดการธุรกิจและการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นของสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดท่องเที่ยว
- (๔) ส่งเสริมการจดทะเบียน การคุ้มครอง การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและภูมิปัญญา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาต่อยอดไปสู่การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และการเป็นเมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยวของ ภูมิภาค ได้แก่ แหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมไทย มรดกทางวัฒนธรรม กิจกรรมและสินค้าของชุมชน อาหารไทย และการแพทย์แผนไทย
- (๕) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวโดยการนำเสนอเอกลักษณ์ของประเทศไทยและของแต่ละท้องถิ่น ให้เป็นที่เข้าใจในเวทีโลก ผ่านสื่อสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมการสื่อสารเรื่องราวอันเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละภูมิภาคและจังหวัดต่าง ๆ ผ่านการพัฒนาแบรนด์และการสื่อสาร เรื่องราวอย่างสร้างสรรค์ผ่านช่องทางการตลาดที่เป็นที่นิยมในกลุ่มเป้าหมาย

๒) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุมการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบธุรกิจ หรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักเดินทางเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้การจัดการธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม รวมถึงการสร้างเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

#### แนวทางการพัฒนา

- (๑) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองท่องเที่ยวเชิงธุรกิจให้มีความพร้อมสำหรับการเดินทางเพื่อประกอบธุรกิจ การจัดการประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้าการจัดกิจกรรมการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ รวมถึงส่งเสริมการกระจายของ

การท่องเที่ยวธุรกิจไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพในการเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานหรือกิจกรรมพิเศษ และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการจัดแสดงผลงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการจัดแสดงผลงานจริงและในรูปแบบเสมือนจริง

(๒) สนับสนุนมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมทั้งสร้างความพร้อมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องตลอดห่วงโซ่คุณค่าและระบบนิเวศของการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ เช่น โรงแรม ที่พัก ร้านอาหาร การจัดเลี้ยง ของที่ระลึก บริการโลจิสติกส์ สถานบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการจัดงาน เป็นต้น และส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมวิสาหกิจเริ่มต้น และชุมชนท้องถิ่น ในการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อรองรับการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจรวมถึงการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

(๓) ส่งเสริมการตลาดและสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดงานในระดับนานาชาติ รวมทั้ง ประชาสัมพันธ์เมือง/พื้นที่ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและส่งเสริมกิจกรรมที่ไทยมีศักยภาพในการเดินทางท่องเที่ยว เพื่อจูงใจให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ทั้งก่อน ในระหว่าง และหลังการประกอบธุรกิจหรือการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ต่อยอดอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ รวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

๓) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย สนับสนุนการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

#### แนวทางการพัฒนา

(๑) ยกระดับคุณภาพการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ได้มาตรฐานระดับสากลทั้งคุณภาพของสถานประกอบการและคุณภาพของผู้ให้บริการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ให้ความสำคัญเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยในสถานประกอบการ ซึ่งครอบคลุมการให้บริการในธุรกิจสปาและบริการเสริมความงาม นวดแผนไทย โยคะ การดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ สถานพักผ่อนเพื่อการฟื้นฟูสุขภาพและการผ่อนคลาย

- (๒) สร้างสรรค์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีศักยภาพในการบำบัดฟื้นฟู รักษาสุขภาพ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และเอกลักษณ์ความเป็นไทย ในการให้บริการ พร้อมทั้งสร้างความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น การใช้พุร้อน น้ำแร่ สปาโคลน เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น
- (๓) พัฒนาระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้านแพทย์แผนไทยให้มีมาตรฐานระดับสากลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการวิจัย พัฒนานวัตกรรมต่อยอดให้เกิดสินค้าใหม่ และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์การแพทย์แผนไทย
- (๔) ส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวทางการแพทย์ที่ไทยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อสร้างการรับรู้อย่างแพร่หลายในตลาดกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตลาดที่มีความสนใจเฉพาะด้าน ได้แก่ ศัลยกรรมเสริมความงาม การตรวจสุขภาพประจำปี ทันตกรรม จักษุวิทยา การรักษาภาวะผู้มีบุตรยาก ศัลยกรรมกระดูกและผ่าตัดหัวใจ เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ครบวงจรของไทย

๔) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ เน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวไทย เป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และ การท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญ โดยการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวรวมถึงบริบทของชุมชนในพื้นที่

#### แนวทางการพัฒนา

- (๑) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยว ทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวก่อน ระหว่าง และหลังการโดยสารด้วยเรือ สำราญ และเรือยอร์ช โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยวทั้งปะการัง ชายหาด และคุณภาพน้ำ รวมทั้งสร้างสรรค์และยกระดับกิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการกระจายกิจกรรมในพื้นที่ต่าง ๆ การสร้างความพร้อมให้แก่ชุมชนเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวในพื้นที่ท่องเที่ยวที่มี

- ศักยภาพตามแนวชายฝั่งและหมู่เกาะ ทั้งฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน และตามลุ่มน้ำที่สำคัญ เช่น ลุ่มน้ำเจ้าพระยา ลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น
- (๒) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำ ทั้งท่าเรือสำราญในประเทศไทย เพื่อปรับบทบาทของท่าเรือในประเทศจากท่าเรือแวะพักเป็นท่าเรือหลักท่าเรืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในเรื่องความสะอาดและมาตรฐานด้านความปลอดภัย
- (๓) พัฒนาและปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวทางน้ำในทุกมิติ เช่น ความปลอดภัย ในการเดินทาง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการเดินทางข้ามแดนของบุคคลและตัวเรือ และความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะทางเพื่อรองรับ ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทางน้ำ
- (๔) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ แหล่งท่องเที่ยว และกิจกรรมท่องเที่ยวต่อเนื่องในทุกรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมการทำตลาดรูปแบบใหม่บนพื้นฐาน ของเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของนักท่องเที่ยว และธุรกิจสายการบินเร็ว ซึ่งถือเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการใช้จ่ายสูง รวมทั้งนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยว ให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ

๕) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค สนับสนุนการยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน รางน้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวร่วมกัน

#### แนวทางการพัฒนา

- (๑) พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ตามแผนพัฒนาในอนาคตทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ รวมทั้งส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวภายใต้กรอบความร่วมมือใน ระดับอนุภูมิภาคและอาเซียน อาทิ กรอบความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย และการพัฒนาตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวยังรวมถึงการเชื่อมโยง



เส้นทางการท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองมรดกโลกภายในอนุภูมิภาค

- (๒) อำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาและยกระดับพิธีผ่านแดนของการเดินทางในทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ การปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางข้ามแดนของนักท่องเที่ยว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ความรู้เผยแพร่ข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยว
- (๓) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ และสร้างแรงจูงใจแก่นักท่องเที่ยว บนฐานอัตลักษณ์ร่วมกันของอนุภูมิภาคและภูมิภาค เพื่อให้ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นที่รู้จักและเป็นจุดหมายปลายทางร่วมของนักท่องเที่ยวทั่วโลก

๖) การพัฒนาระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของประเทศ เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่แหล่งท่องเที่ยวสินค้า และบริการทางการท่องเที่ยวของไทย

#### แนวทางการพัฒนา

- (๑) ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดจากกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกมิติ รวมถึงคุณภาพมาตรฐานของสินค้า บริการ และสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักท่องเที่ยว โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคที่เกี่ยวข้องและอาสาสมัครด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ
- (๒) พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายหาด ชายฝั่งทะเล เกาะและหมู่เกาะ แหล่งวัฒนธรรม และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อรองรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบและการท่องเที่ยวเพื่อคนทั้งมวล โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม
- (๓) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ เพื่อพัฒนาและเชื่อมโยงการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เช่น พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันตก พื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำโขง และพื้นที่แอ่งประวัติศาสตร์ลุ่มน้ำภาคกลาง เป็นต้น
- (๔) พัฒนาชุมชน ผู้ประกอบการ และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทุกภาคส่วนให้มีความพร้อม ในการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม

ท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและ ประชาชนในการ พัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่

- (๕) ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีด้านการท่องเที่ยว ของไทย ทั้งแหล่งท่องเที่ยว สินค้า บริการ และยานการค้ำที่เชื่อมโยง การท่องเที่ยว รวมทั้งจัดทำเส้นทางการท่องเที่ยว เชื่อมโยงทั้งในและ ต่างประเทศให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่
- (๖) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาและบริหาร จัดการการท่องเที่ยว การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และการพัฒนา ฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว เพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการอำนวยความสะดวกให้แก่ักท่องเที่ยว

### ๒.๑.๕ แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจาก สถานการณ์โควิด-๑๙ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้สภาวะแวดล้อมในการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก รัฐบาลจึงได้ทบทวนแนวทางการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และจัดทำแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-๑๙ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕ เพื่อให้การดำเนินงาน ตามแผนแม่บทฯ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ให้มากขึ้น โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๗ ตอนพิเศษ ๓๐๕ ง เมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓ มีเป้าหมาย คือ “คนสามารถยังชีพอยู่ได้ มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจ ประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ และมีการวางรากฐานเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่” โดยมีประเด็นการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

- (๑) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy)
- (๒) การยกระดับขีดความสามารถของประเทศ เพื่อรองรับการเติบโตอย่าง ยั่งยืนในระยะยาว (Future Growth)
- (๓) การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นกำลังหลักในการ ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Human Capital)
- (๔) การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนา ประเทศ (Enabling Factors)

นอกจากนั้น ยังได้เน้นย้ำการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้ สามารถ “ล้มแล้วลุกไว” ภายใต้แนวคิดสำคัญ ๓ ประเทศ ได้แก่

- (๑) การพร้อมรับ (Cope) คือ ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ วิกฤต
- (๒) การปรับตัว (Adapt) คือ ความยืดหยุ่นในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว
- (๓) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) คือ ความ พร้อมขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อศักยภาพของประเทศ

## ๒.๑.๖ แผนการปฏิรูปประเทศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ ได้กำหนดให้การปฏิรูปประเทศต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ๓ ประการ ได้แก่ (๑) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนา ด้านจิตใจ (๒) สังคมมีความสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ (๓) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนรวมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖ ได้กำหนดให้มีแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อกำหนดกลไก วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ โดยกำหนดให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปในแต่ละด้านภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่ประกาศใช้รัฐธรรมนูญฯ โดยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตั้งเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฯ ภายในระยะเวลา ๕ ปี ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ ได้ประกาศบังคับใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๑ และวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒ จำนวน ๑๓ ด้าน ดังนี้

- (๑) ด้านการเมือง
- (๒) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- (๓) ด้านกฎหมาย
- (๔) ด้านกระบวนการยุติธรรม
- (๕) ด้านเศรษฐกิจ
- (๖) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (๗) ด้านสาธารณสุข
- (๘) ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (๙) ด้านสังคม
- (๑๐) ด้านพลังงาน
- (๑๑) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (๑๒) ด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ)

ประเด็นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ถูกกำหนดในแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ ๑ การปฏิรูปด้านความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนและการดำเนินการของแผนด้านการบริการ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการในประเทศ โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปหน่วยงานท่องเที่ยว การดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ และการจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และการจัดทำ Digital Platform เพื่อการอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการปฏิรูปนี้ พบว่ามีความท้าทายใน (๑) การบริหารจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ Digital Platform (๒) การบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (๓) การปรับปรุงและแก้ไขกฎหมาย ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และ (๔) การพัฒนาบุคลากรและแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการใหม่

### ๒.๑.๗ แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

จากการประกาศใช้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๒๓ ประเด็น เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๒ ทำให้ต้องมีการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งการปรับปรุงครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับแผนให้มีความชัดเจนสามารถวัดได้ ทบพทวนกิจกรรมที่มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ หรือ Big Rock โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓ และให้เพิ่มเติมประเด็นด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกหนึ่งด้าน ทำให้ประเด็นการปฏิรูปประเทศมีทั้งสิ้น ๑๓ ด้าน ทั้งนี้ ประเด็นด้านการท่องเที่ยวยังคงถูกบรรจุอยู่ในประเด็นการปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ โดยพุ่งเป้าที่การขับเคลื่อน Happy Model เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูง ที่สร้างรายได้และเป็นการท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบต่อได้แก่ กลุ่มการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม กลุ่มการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย และกลุ่มการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ

### ๒.๑.๘ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ เพื่อให้การท่องเที่ยวไทยมีการบริหารและแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวในภาพรวมของประเทศ ซึ่งแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ได้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาการท่องเที่ยวของไทยที่ยังคงมีอยู่ภายหลังการสิ้นสุดของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ ทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการรักษาความสมดุลให้แก่การพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ :

“ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน”

เป้าประสงค์ :

- (๑) การเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว
- (๒) การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างสมดุล
- (๓) การกระจายรายได้และผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวสู่ทุกพื้นที่และทุกภาคส่วน
- (๔) การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานอัตลักษณ์และวิถีไทย

ยุทธศาสตร์ :

๑) การพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว สินค้า และบริการด้านการท่องเที่ยวให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน กำหนดให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว สินค้า และบริการทุกรูปแบบอย่างมีมาตรฐาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว สินค้า และ

บริการอย่างยั่งยืน โดยกำหนดให้มีการพัฒนาที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม อัตลักษณ์ วิถีชีวิต และประเพณี วัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น

๒) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับ การขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว เช่น การปรับปรุงระบบตรวจคนเข้าเมือง การปรับปรุงป้ายบอกทาง และจุดบริการ Wi-Fi

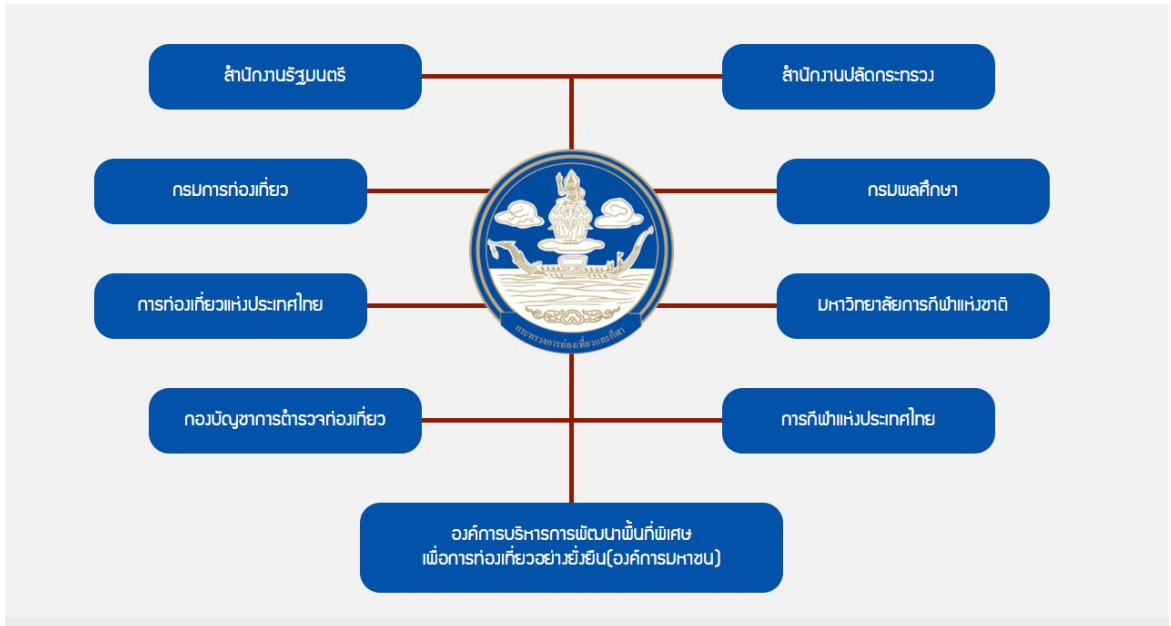
๓) การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล และมีจำนวนเพียงพอ ต่อความต้องการของตลาด ตลอดจนการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการ ท่องเที่ยวและกระจายประโยชน์ รวมทั้งการส่งเสริมการประกอบธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการ

๔) การสร้างสมดุลให้กับการท่องเที่ยวไทย ผ่านการตลาดเฉพาะกลุ่ม การส่งเสริมวิถีไทย และการสร้างความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้าง ภาพลักษณ์คุณภาพและความปลอดภัย การส่งเสริมการตลาดที่ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวความสนใจ พิเศษ หรือ Niche Market ที่มีความรับผิดชอบต่อโลก การชูอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของความ เป็นไทยในแต่ละท้องถิ่น การสร้างสมดุลให้กับการท่องเที่ยวทั้งเชิงพื้นที่และเวลา รวมทั้งการส่งเสริม การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานการตลาด

๕) การบูรณาการการบริหารจัดการการท่องเที่ยว และการส่งเสริมความ ร่วมมือระหว่างประเทศ มุ่งเน้นการส่งเสริมการบูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ประเทศในการกำกับดูแลการพัฒนาและบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยว รวมทั้งการบังคับ ใช้กฎหมายอย่างจริงจัง

## ๒.๒ สภาวะแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ มีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายได้กำหนด โดยมีการปรับปรุง หน่วยงานที่อยู่ภายในสังกัด และภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

### แผนภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน่วยงานภายในสังกัด ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการท่องเที่ยว กรมพลศึกษา มหาวิทยาลัยกีฬาแห่งชาติ และมีรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน ๒ แห่ง ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และการกีฬาแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ มีองค์การมหาชน จำนวน ๑ แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน)

#### ๒.๒.๑ ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับที่ ๔

(พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ได้จัดทำขึ้นโดยยึดตามกรอบภารกิจ และผลประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ควบคู่กับกรอบแนวคิดตามหลักการของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) รวมทั้งแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทของโลกในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ :

“เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการพัฒนาและบูรณาการด้านการท่องเที่ยวและกีฬา”

เป้าหมาย :

เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาและบูรณาการระบบการบริหารภาครัฐ ด้านการท่องเที่ยวและกีฬามุ่งสู่ประเทศไทย ๔.๐

ยุทธศาสตร์ :

๑) พัฒนาและขับเคลื่อนแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติและแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีแนวทางการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ฐานความคิด และข้อมูลทางด้านการท่องเที่ยวและการกีฬาเพื่อการตัดสินใจ และการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนมาตรการ แผนงาน และโครงการพัฒนาการท่องเที่ยวและการกีฬาแห่งชาติ

๒) พัฒนาระบบงาน ระบบดิจิทัล และการบริหารบุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อก้าวสู่ MOTS ๔.๐ มีแนวทางการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานและลดงานเอกสารที่สร้างคุณค่าน้อย การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ MOTS ๔.๐ และเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก

๓) พัฒนาความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและกีฬากับภาคีเครือข่ายในระดับประเทศและต่างประเทศ มีแนวทางการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและกีฬากับภาคีเครือข่ายระดับประเทศให้เข้มแข็ง และการพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ

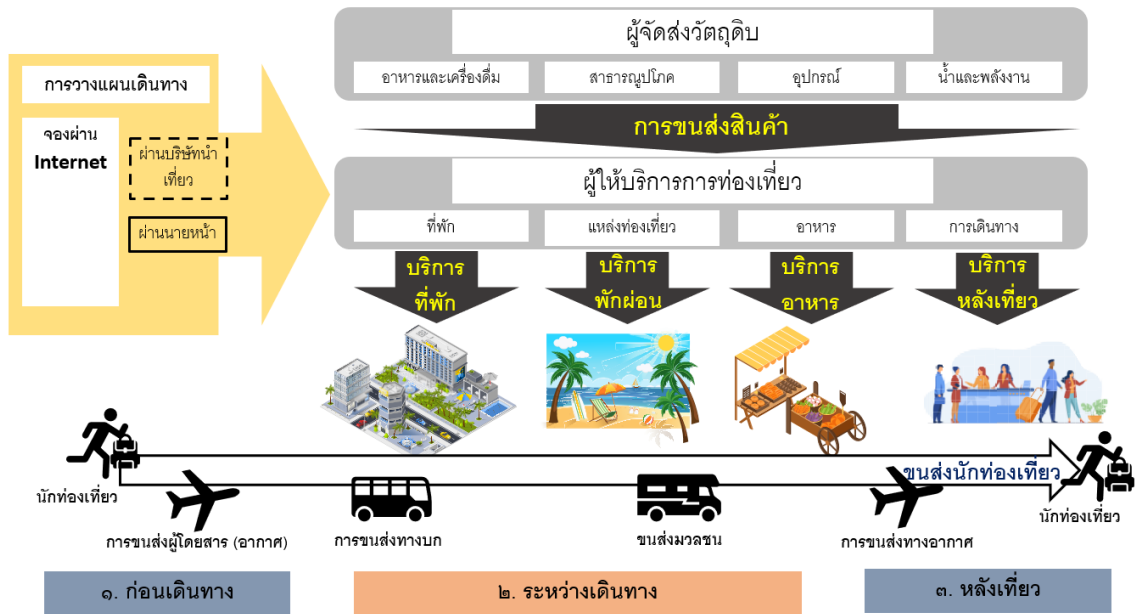
### ๒.๓ แนวคิดเรื่องห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว

แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยห่วงโซ่อุปทานได้รับการพัฒนาจากการจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการจัดการสินค้าคงคลัง และจัดการขนส่งสินค้าเฉพาะภายในบริษัท สู่การมุ่งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบ (Re-engineering) ในการลดต้นทุนระหว่างห่วงโซ่อุปทานที่มุ่งเน้นการบูรณาการกระบวนการดำเนินงาน และสินทรัพย์ เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า โดยนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้เกิดรายได้และผลกำไรมากขึ้น ต่อมากลายเป็นการบูรณาการด้านธุรกิจอย่างมีกระบวนการด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขาย และการตลาด นำสู่การจัดการกับส่วนเกินภายในห่วงโซ่อุปทานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลการกระบวนการซื้อขายระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้าลดลง นำมาสู่การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการที่เน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง กระบวนการจัดการแบบบูรณาการเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด โดยเน้นไปที่การสร้างความพึงพอใจในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้า ที่สำคัญเป็นการบริหารข้อมูลกับทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารเครือข่ายของลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจในการจัดการห่วงโซ่อุปทานต้องสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทานและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทานต้องไม่แยกออกจากวิสัยทัศน์โดยรวม

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) หมายถึง การจัดการแบบบูรณาการประสานกระบวนการที่ดำเนินงานทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบย่อยต่าง ๆ ทั้งผลิตภัณฑ์ การบริการ และข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎีมาประยุกต์ในการจัดการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือใน

การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้ทราบตามความต้องการนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการบริการ ต้นทุนที่เหมาะสมตลอดโซ่อุปทาน โดยห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยว ประกอบด้วย การบริการการท่องเที่ยว และการจัดการการส่งสินค้า ข้อมูล และทรัพยากรการท่องเที่ยว



ที่มา : ไพรัช พิบูลรุ่งโรจน์, ๒๕๕๗

## แผนภาพที่ ๒.๒ การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว

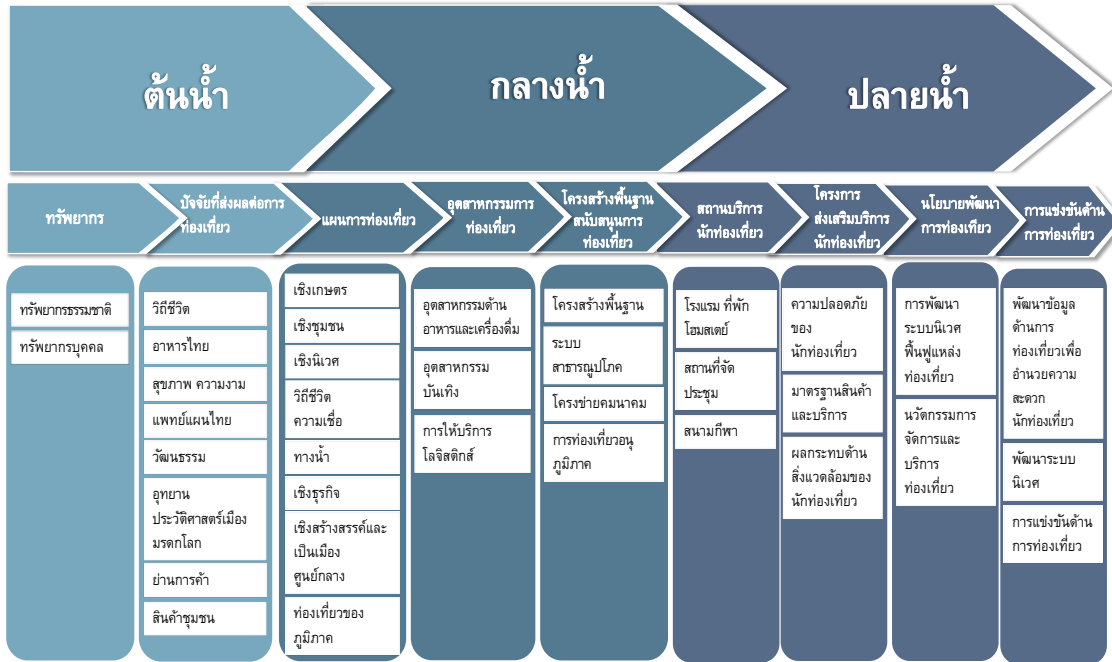
การศึกษาห่วงโซ่อุปทานเป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการส่งต่อผลิตภัณฑ์หรือสินค้าให้แก่ “ผู้รับบริการ” ซึ่ง รัตนา บุญเลิศ (๒๕๖๐) ได้เสนอนิยามของห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว โดยให้ความหมายถึง กระบวนการสร้างสรรค์กิจกรรมและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว จนถึงขั้นการส่งมอบบริการนั้นให้กับนักท่องเที่ยวโดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักท่องเที่ยวเกิดความพึงพอใจโดยรวมสูงสุดจากการเดินทางท่องเที่ยวในหนึ่งเส้นทาง ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถทำงานสอดประสานกัน (Collaboration) ได้อย่างลงตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถแบ่งห่วงโซ่อุปทาน ออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ระดับต้นน้ำ** เริ่มจากความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ประกอบด้วย แหล่งอุทยานประวัติศาสตร์ เมืองมรดกโลก โบราณสถาน เมืองเก่า ย่านการค้า วิถีชีวิตลุ่มน้ำ สินค้าชุมชน อาหารไทย สุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมจึงเป็นทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแตกต่าง และเอกลักษณ์จากการให้บริการ



ระดับกลางน้ำ ผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวทุกภาคส่วนต้องมีความพร้อมในการรองรับ การขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยการสร้างสรรค์คุณค่าและมูลค่าผ่านองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการออกแบบเพื่อสร้างสรรค์สินค้า รวมถึงการพัฒนากิจกรรมและบริการ รูปแบบใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ จะเน้นไปที่การอำนวยความสะดวก ในการจัดการประชุมและนิทรรศการ การจัดการแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล ไม่ว่าจะเป็นการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่าง หรือหลังการประกอบธุรกิจ หรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการสร้างแรงจูงใจและอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ยังสร้างโครงข่ายสอดประสานกับการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม โลจิสติกส์ สถานบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการจัดงาน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และชุมชนท้องถิ่น ด้วยการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานถึงระดับสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของ ตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ รวมถึงการส่งเสริมการจดทะเบียน การคุ้มครอง การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและภูมิปัญญา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาต่อยอดไปสู่การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และการเป็นเมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาค พร้อมกับการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว

ระดับปลายน้ำ สถานบริการด้านที่พัก โรงแรม ร้านอาหาร การจัดเลี้ยง ของที่ระลึก โดย มุ่งเน้นความพึงพอใจ การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และป้องกันผลกระทบ ที่อาจเกิดจากกิจกรรมการท่องเที่ยวในทุกมิติ รวมถึงคุณภาพมาตรฐานของสินค้า บริการ และ สิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักท่องเที่ยว อันเป็นการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และ การพัฒนาฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว เพื่อนำมาวางแผนในการกำหนดนโยบาย ระบบนิเวศ ที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวเป็นแนวทางการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถ ในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว ทางธรรมชาติ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารจัดการการท่องเที่ยว อย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และการพัฒนาฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว และเพื่อพัฒนาระบบนิเวศให้เอื้อต่อการท่องเที่ยวโดยใช้ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการ ท่องเที่ยว



ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ๒๕๖๓

แผนภาพที่ ๒.๓ ห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว

## ๒.๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวไทย

การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการท่องเที่ยวไทย อันได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ตลอดจนเพื่อค้นหาศักยภาพ (Strengths) และจุดด้อย (Weaknesses) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### ๒.๔.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

สภาพแวดล้อมทางการท่องเที่ยว จะถูกวิเคราะห์หาปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยด้วยเครื่องมือ PESTLE Analysis ทั้งปัจจัยระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๖ ปัจจัย สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ ๒.๓



ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ๒๕๖๓

## แผนภาพที่ ๒.๔ กรอบการประเมินผลกระทบของสภาพแวดล้อมต่อการท่องเที่ยวไทย

### ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)

- การท่องเที่ยวเป็นประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยถูกกำหนดไว้ในแผนการพัฒนาประเทศทุกระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ

- รัฐบาลกำหนดนโยบายให้การท่องเที่ยวเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประชาชน และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งในยามปกติและภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ มีการกำหนดมาตรการในการส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น การหักลดหย่อนภาษีจากค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวเมืองรอง การยกเว้นการตรวจลงตราให้แก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และการช่วยเหลือผู้ประกอบการและแรงงานที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙

- พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดให้มีการกำหนดเขตพัฒนาการท่องเที่ยวขึ้น เพื่อประโยชน์ในการรักษา ฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว หรือการบริหารและจัดการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น ให้สอดคล้องและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ

- เมืองท่องเที่ยวหลักของโลกมีความเสี่ยงต่อการเกิดภัยก่อการร้ายในระดับที่สูงขึ้น ประกอบกับภัยทางความมั่นคงของประเทศ เช่น เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล และปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยไทยได้รับการจัดอันดับ Global Peace Index 2020 ให้เป็นประเทศที่มีความสงบจากภัยก่อการร้ายในอันดับที่ ๑๑๔ จาก ๑๖๓ ประเทศทั่วโลก และเป็นอันดับที่ ๖ ของอาเซียน

- การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้แต่ละประเทศจำเป็นต้องดำเนินมาตรการในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาด รวมทั้งประเทศไทย ด้วยการกำหนดมาตรการในการจำกัดการเดินทาง รวมทั้งมาตรการด้านสาธารณสุขในการเข้าชมและประกอบกิจกรรม ในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ

ตลอดจนยังไม่มี ความชัดเจนสำหรับการใช้ Vaccine Passport เพื่อรองรับการเดินทางของผู้ที่ได้รับ การฉีดวัคซีนแล้ว

#### ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)

- ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การขยายตัวของกลุ่มชนชั้นกลาง (Middle Class) ที่มีกำลังซื้อสูง มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มชนชั้นกลางในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจของตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ที่มีอัตราเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งสอดคล้องกับการเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติของประเทศไทยในช่วงสิบปีที่ผ่านมา พบว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวจีนและอินเดียมีอัตราการขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญ

- ทิศทางของเศรษฐกิจโลกยังอยู่บนความไม่แน่นอน โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF ได้คาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจของโลก ในปี ๒๕๖๓ มีอัตราการหดตัวที่ร้อยละ ๓.๕ ซึ่งเกิดจากการดำเนินมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ แต่ในปี ๒๕๖๔ จะกลับมาขยายตัวที่ร้อยละ ๕.๕ โดยประเทศจีนเป็นประเทศที่น่าจับตามอง ในขณะที่ประเทศส่วนใหญ่ จะพบกลับภาวะเศรษฐกิจถดถอย นอกจากนี้ เศรษฐกิจของโลกยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระเบียบโลกใหม่ (New World Order) และสงครามการค้า (Trade War) ระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา

- ในปี ๒๕๖๓ อุตสาหกรรมการบินซบเซา ด้วยมาตรการจำกัดการเดินทางของแต่ละประเทศที่มีการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศและภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม หากสถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ดีขึ้น คาดว่าภายในปี ๒๕๖๕ การเดินทางระหว่างประเทศจะกลับมาขยายตัวร้อยละ ๘๐

- สภาวะหนี้ครัวเรือนสูงของประเทศไทยอยู่ในระดับที่สูงถึงร้อยละ ๙๐ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ส่งผลให้ประชาชนภายในประเทศ มีความระมัดระวังในการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวสูงขึ้น เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอันเป็นผลกระทบจากโรคโควิด-๑๙

- รัฐบาลได้มีการลงทุนในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งจำนวนมาก และครอบคลุมการเดินทางทั่วประเทศ เช่น การก่อสร้างระบบโครงข่ายรถไฟความเร็วสูง การก่อสร้างระบบรถไฟทางคู่ และการก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (Motorway) ตลอดจน มาตรการแจกเงินเพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทย

#### ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor)

- องค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) ได้คาดการณ์ว่าพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย และการท่องเที่ยวที่ใส่ใจและให้ความเคารพต่อสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมของชุมชน มุ่งเน้นการแสวงหาประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อเข้าใจเกี่ยวกับพื้นที่และผู้คนมากขึ้น นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่จะเลือกทำกิจกรรมที่ลดผลกระทบเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) มากขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของโลกเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ซึ่งประเทศไทยเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์แล้ว ในปี ๒๕๖๔ ส่งผลกระทบต่อจำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ อีกทั้งการผลิตแรงงานเข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของสถาบันการศึกษายังไม่ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ ทำให้ประเทศไทยมีความเสี่ยงต่อการขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

- การมีบทบาทในการทำงานเพิ่มขึ้นของกลุ่มคนยุค Millennium และ Gen-Z ที่เติบโตมาในยุคที่การเข้าถึงข้อมูลเป็นเรื่องง่าย และการมีตัวตนในสื่อสังคมดิจิทัล (Social Media) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และแนวทางการทำงาน นโยบาย และรูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ ๆ

- แหล่งท่องเที่ยวมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียอัตลักษณ์ของตัวเอง เนื่องจากการปรับตัวของชุมชนเพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยในปี ๒๕๖๒ ไทยรองรับการเดินทางของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมากกว่า ๔๐ ล้านคน ประกอบกับการเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาลที่ทำให้เมืองเกิดการขยายตัวออกไปสู่ชนบทอย่างรวดเร็ว (Urbanization)

#### ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor)

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Advances) เช่น Social Media, AR/VR และ Payment Platform ทำให้การเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนการซื้อสินค้าและบริการของนักท่องเที่ยวสามารถทำได้ง่ายขึ้น และมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมความปลอดภัยจากการติดเชื้อโรคโควิด-๑๙ สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใช้ชีวิตใหม่ (New Normal) นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้ให้บริการหรือผู้ประกอบการได้รับประโยชน์เช่นกัน โดยสามารถสื่อสารกับผู้บริโภคหรือนักท่องเที่ยวได้โดยตรง และสามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของ Supplier ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคได้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วก็มีความเสี่ยงในเรื่องของการจัดการข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อประเทศ

- เทคโนโลยีการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต หรือ Internet of Thing (IoT) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสะดวกในการใช้ชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวสามารถตรวจสอบข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยว วางแผนการเดินทาง และจองที่พักและบริการต่าง ๆ ได้ผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งทำให้นักท่องเที่ยวสามารถออกแบบการเดินทางที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalization) อีกทั้งยังประหยัดเวลาและลดการใช้ทรัพยากรในการเดินทางลง อย่างไรก็ตาม ผู้ใช้งานควรต้องระมัดระวังในการใช้งาน เนื่องจากมีความเสี่ยงในการถูกโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคลได้

- ธุรกิจ Sharing Economy กลายเป็นกระแสนิยมของนักท่องเที่ยวทั่วโลก และมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงหลายปีที่ผ่านมา จะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของมูลค่าธุรกิจอย่างก้าวกระโดดของ Airbnb และ Uber เนื่องจากนักท่องเที่ยวสามารถออกแบบประสบการณ์ให้เหมาะสมกับตัวเองได้มากขึ้น และมีความคุ้มค่ามากกว่าการซื้อสินค้าและบริการจากผู้ประกอบการปกติ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว และกระตุ้นเศรษฐกิจได้ในวงกว้าง อย่างไรก็ตาม Sharing Economy มีผลกระทบต่อมาตรฐานและตลาดแรงงาน โดยทำให้แรงงานขาดแรงจูงใจในการทำงานประจำและออกจากระบบมาเป็นเจ้าของทรัพย์สินเพื่อปล่อยเช่า อีกทั้ง Sharing Economy มีความซับซ้อนในด้านโครงสร้างอันจะส่งผลให้รัฐไม่สามารถทำการประเมินมูลค่าเพื่อทำการจัดเก็บภาษีได้อย่างครบถ้วน

### ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)

- ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสวยงามระดับโลก โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติชื่นชอบต่อแหล่งท่องเที่ยว Sea, Sand, Sun เป็นอย่างมาก อีกทั้งแหล่งท่องเที่ยวไทยมีความหลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวได้หลายรูปแบบ แต่ยังคงขาดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าไปเยี่ยมชมมากเกินไป นำไปสู่ปัญหาขยะและน้ำเสีย และการขาดแคลนทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว เช่น น้ำจืด และพลังงาน

- การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) เป็นสถานการณ์ที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ และส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่พึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวเกือบ ๑ ใน ๕ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) โดยแหล่งท่องเที่ยวไทยส่วนใหญ่เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ ดังนั้น หากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรงจะส่งผลให้ไทยสูญเสียความน่าสนใจในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวชั้นนำระดับโลกได้

- อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Competitiveness Report) ในประเด็นด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) พบว่าประเทศไทยอยู่ที่อันดับ ๑๓๐ จาก ๑๔๐ ประเทศ ในปี ๒๕๖๒ (ตกลงมา ๘ อันดับ จากอันดับที่ ๑๒๒ ในปี ๒๕๖๐) ในขณะที่ประเทศใกล้เคียงอย่างประเทศเวียดนามอยู่ที่อันดับ ๑๒๑ (สูงขึ้น ๘ อันดับ) และประเทศอินโดนีเซียอยู่ที่อันดับ ๑๓๕ (ตกลงมา ๔ อันดับ) สะท้อนว่าประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีรูปแบบการท่องเที่ยวใกล้เคียงกับประเทศไทย ล้วนมีสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่น่ากังวล

- องค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในกรอบสหประชาชาติ (UN Sustainable Development Goals: SDGs) จำนวน ๑๗ ประเด็นการพัฒนา โดยมีเป้าหมายหนึ่ง เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้มีการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างยั่งยืน รวมถึงการกำจัดขยะและน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

### ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)

- ประเทศไทยมีพระราชบัญญัติที่กำกับดูแลเอกชนผู้ประกอบการธุรกิจใ่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวหลายฉบับ เช่น พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. ๒๕๕๑ และพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๙ พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗ และพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก โดยมีจุดหมายเพื่อให้เกิดมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย อย่างไรก็ตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังกระจุกกระจายตามกระทรวงและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีภารกิจหน้าที่ดูแลกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวตามกฎหมาย เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬากำกับดูแลผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กระทรวงมหาดไทยกำกับดูแลโรงแรมและที่พัก และกระทรวงคมนาคมกำกับดูแลรถโดยสารสาธารณะ

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทันที อีกทั้งยังไม่สามารถ บังคับใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยข้อจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่และอำนาจตาม กฎหมาย

#### ตารางที่ ๒.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
<u>ปัจจัยด้านการเมือง</u> (Political Factor)	O1: การท่องเที่ยวเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาประเทศ	T1: ภัยก่อการร้าย และความไม่สงบภายในประเทศ T2: มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙
<u>ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</u> (Economic Factor)	O2: การขยายตัวของกลุ่มชนชั้นกลาง ในประเทศตลาดเกิดใหม่ O3: การลงทุนในการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมของภาครัฐ	T3: ภาวะเศรษฐกิจโลกที่หดตัว และมีความไม่แน่นอนสูง T4: ภาวะหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น
<u>ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม</u> (Socio-cultural Factor)	O4: การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ได้รับความนิยมสูงขึ้น O5: การมีบทบาทของกลุ่ม Millennium และ Gen-Z	T5: สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) T6: การพัฒนาเมืองเพื่อรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
<u>ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</u> (Technological Factor)	O6: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล O7: Internet of Things (IoT)	T7: การจัดการข้อมูลและข่าวสารที่เป็นภัยต่อประเทศ T8: การโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคล T9: Sharing Economy ที่มีความซับซ้อนของอุปทาน
<u>ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม</u> (Environmental Factor)	O8: นักท่องเที่ยวจัดอันดับให้ประเทศไทยมีความสวยงามติดอันดับโลก O9: UN Sustainable Development Goals: SDGs	T10: ขาดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ T11: การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)
<u>ปัจจัยด้านกฎหมาย</u> (Law)	O10: มีกฎหมายเป็นการเฉพาะเพื่อการกำกับดูแล และพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ	T12: กฎหมายล้าสมัย T13: การบังคับใช้กฎหมายที่ไม่จริงจังและครอบคลุม

## ๒.๔.๒ การวิเคราะห์สภาพภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

การประเมินปัจจัยภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ใน 7 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) และค่านิยมขององค์กร (Shared Value) สามารถสรุปได้ ดังนี้

### โครงสร้างองค์กร (Structure)

- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ชัดเจน ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๙ มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง และระดับจังหวัด แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและกำกับการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ

### กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ถ่ายทอดเป้าหมาย และตัวชี้วัดจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่จัดทำขึ้นยังขาดความชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนผลสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ไว้แล้ว โดยให้มีภารกิจเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางการบริหารของกระทรวงในการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไป

- พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ และพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ โดยรับผิดชอบงานธุรการ งานประชุม การศึกษาข้อมูลและงานของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

### ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style)

- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีโครงสร้างการบริหาร และการมอบอำนาจในการกำกับดูแลที่ชัดเจน มีการแบ่งสายบังคับบัญชา เป็น ๒ สายงาน ได้แก่ (๑) สายงานด้านการท่องเที่ยว และ (๒) สายงานด้านการกีฬา โดยแต่ละสายงานขึ้นตรงกับรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบอำนาจ

### บุคลากรในองค์กร (Staff)

- อัตรากำลังในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเหมาบริการ โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่มีตำแหน่งเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ-เชี่ยวชาญ จำนวนประมาณ ๔๐๐ คน



แบ่งเป็นประจำส่วนกลาง ประมาณ ๑๐๐ คน และประจำในส่วนภูมิภาคทั้ง ๗๖ จังหวัด จำนวน ๓๐๐ คน อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาอยู่ระหว่างการพิจารณาจัดทำแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

#### ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)

- บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Generation Y มีอายุเฉลี่ยประมาณ ๔๐ ปี และมีอายุราชการเฉลี่ยประมาณ ๑๖ ปี โดยบุคลากรร้อยละ ๕๔ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และร้อยละ ๔๒ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬายังไม่เคยขอรับการจัดสรรทุนเพื่อการพัฒนาข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจากสำนักงาน ก.พ.

#### ค่านิยมขององค์กร (Shared Value)

- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีค่านิยมขององค์กร “TOUR-SPORT”

Teamwork	เน้นการทำงานเป็นทีม
Organization	มีศรัทธาและภักดีต่อองค์กร
Unity	มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
Response	ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
Spirit	มีน้ำใจเป็นนักกีฬา
Professional	ทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพ
Optimize	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
Relationship	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการ
Transparency	ทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ ๒.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการทำงาน	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
<u>โครงสร้างองค์กร</u> (Structure)	S1: โครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ S2: มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	W1: โครงสร้างเป็นตามกฎหมายปรับเปลี่ยนยาก W2: ไม่มีอำนาจสั่งการข้ามหน่วยงาน การขับเคลื่อนนโยบายจึงต้องอาศัยความร่วมมือ
<u>กลยุทธ์ขององค์กร</u> (Strategy)	S3: ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงานถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	W3: ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงาน ขาดความชัดเจนของยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน W4: ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม
<u>ระบบในการดำเนินงานขององค์กร</u> (System)	S4: มีการระบุภารกิจ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และมีกฎหมายรองรับ S5: เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ	W5: ขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาทเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
<u>ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร</u> (Style)	S6: การมอบอำนาจในการบริหารงานอย่างชัดเจน	W6: การบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้นชัดเจน ขาดความยืดหยุ่น
<u>บุคลากรในองค์กร</u> (Staff)	S7: บุคลากรมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย	W7: ขาดแรงบันดาลใจในการทำงาน
<u>ความรู้ความสามารถของบุคลากร</u> (Skill)	S8: บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่	W8: ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
<u>ค่านิยม</u> (Shared Value)	S9: มีการกำหนดค่านิยมอย่างชัดเจน	W9: ขาดการส่งเสริมค่านิยม และการสร้างจุดหมายร่วมกันขององค์กร

## ตารางที่ ๒.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S1: โครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ</p> <p>S2: มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค</p> <p>S3: ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงานถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒</p> <p>S4: มีการระบุภารกิจ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และมีกฎหมายรองรับ</p> <p>S5: เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ</p> <p>S6: การมอบอำนาจในการบริหารงานอย่างชัดเจน</p> <p>S7: บุคลากรมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย</p> <p>S8: บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่</p> <p>S9: มีการกำหนดค่านิยมอย่างชัดเจน</p>	<p>W1: โครงสร้างเป็นตามกฎหมายปรับเปลี่ยนยาก</p> <p>W2: ไม่มีอำนาจสั่งการข้ามหน่วยงาน การขับเคลื่อนนโยบายจึงต้องอาศัยความร่วมมือ</p> <p>W3: ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงาน ขาดความชัดเจนของยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน</p> <p>W4: ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W5: ขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาทเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม</p> <p>W6: การบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้นชัดเจน ขาดความยืดหยุ่น</p> <p>W7: ขาดแรงบันดาลใจในการทำงาน</p> <p>W8: ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง</p> <p>W9: ขาดการส่งเสริมค่านิยม และการสร้างจุดหมายร่วมกันขององค์กร</p>
โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1: การท่องเที่ยวเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาประเทศ</p> <p>O2: การขยายตัวของกลุ่มชนชั้นกลาง ในประเทศตลาดเกิดใหม่</p> <p>O3: การลงทุนในการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมของภาครัฐ</p> <p>O4: การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ได้รับความนิยมสูงขึ้น</p> <p>O5: การมีบทบาทของกลุ่ม Millennium และ Gen-Z</p> <p>O6: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O7: Internet of Things (IoT)</p>	<p>T1: ภัยก่อการร้าย และความไม่สงบภายในประเทศ</p> <p>T2: มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙</p> <p>T3: ภาวะเศรษฐกิจโลกที่หดตัว และมีความไม่แน่นอนสูง</p> <p>T4: ภาวะหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น</p> <p>T5: สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society)</p> <p>T6: การพัฒนาเมืองเพื่อรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว</p> <p>T7: การจัดการข้อมูลและข่าวสารที่เป็นภัยต่อประเทศ</p>

<p>O8: นักท่องเที่ยวจัดอันดับให้ประเทศไทยมีความสวยงามติดอันดับโลก</p> <p>O9: UN Sustainable Development Goals: SDGs</p> <p>O10: มีกฎหมายเป็นการเฉพาะเพื่อการกำกับดูแล และพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ</p>	<p>T8: การโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคล</p> <p>T9: Sharing Economy ที่มีความซับซ้อนของอุปทาน</p> <p>T10: ขาดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>T11: การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)</p> <p>T12: กฎหมายล้าสมัย</p> <p>T13: การบังคับใช้กฎหมายที่ไม่จริงจังและครอบคลุม</p>
--	--

## ๒.๕ การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### ๒.๕.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งต่อให้กลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ จำนวน ๕ ท่าน เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน ๑ ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	คนที่					ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย
	๑	๒	๓	๔	๕	
S1: Structure	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๓
S2: Strategy	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕
S3: System	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕
S4: Style	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๒
S5: Staff	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๑
S6: Skills	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๒
S7: Shared Values	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๒
น้ำหนักคะแนนรวม	๑	๑	๑	๑	๑	๑

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) โครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ค่านิยมขององค์กร (Shared Values) บุคลากรในองค์กร (Staff)

ตารางที่ ๒.๕ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก

คนที่ รายการปัจจัยภายนอก	๑	๒	๓	๔	๕	ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
P: Political Factor	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๘
E: Economic Factor	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๗
S: Socio-cultural Factor	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕
T: Technological Factor	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๕
E: Environmental Factor	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕
L: Law	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐
น้ำหนักคะแนนรวม	๑	๑	๑	๑	๑	๑

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)

#### ๒.๕.๒ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนของหน่วยงาน จำนวน ๑๕ ท่าน เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานฯ โดยให้เป็นลำดับคะแนนจาก “๐” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานฯ จนถึง “๕” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวมีผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานฯ มากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ ๒.๖ และ ๒.๗

ตารางที่ ๒.๖ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1: Structure	๔.๔๐	S1	๓.๖๐	W1
	๔.๖๐	S2	๔.๗๓	W2
S2: Strategy	๔.๕๓	S3	๔.๖๐	W3
			๔.๖๐	W4
S3: System	๔.๕๖	S4	๔.๖๗	W5
	๔.๖๗	S5		
S4: Style	๔.๐๗	S6	๓.๔๐	W6
S5: Staff	๓.๗๓	S7	๓.๕๓	W7
S6: Skills	๔.๑๓	S8	๔.๐๐	W8
S7: Shared Values	๔.๑๓	S9	๔.๐๗	W9
รวมคะแนนเฉลี่ย	๔.๓๐		๔.๒๐	

ตารางที่ ๒.๗ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	โอกาส: Opportunities		อุปสรรค: Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
P: Political Factor	๔.๗๓	O1	๓.๙๓	T1
			๔.๗๓	T2
E: Economic Factor	๔.๖๗	O2	๔.๖๐	T3
	๔.๘๗	O3	๔.๖๐	T4
S: Socio-cultural Factor	๔.๖๐	O4	๔.๘๐	T5
	๔.๐๐	O5	๓.๕๓	T6
T: Technological Factor	๔.๐๐	O6	๔.๒๗	T7
	๔.๖๐	O7	๓.๘๖	T8
			๓.๕๓	T9
E: Environmental Factor	๓.๘๐	O8	๔.๔๖	T10
	๓.๗๓	O9	๓.๘๐	T11
L: Law	๓.๔๐	O10	๔.๓๓	T12
			๓.๕๓	T13
<b>รวมคะแนนเฉลี่ย</b>	<b>๔.๒๔</b>		<b>๔.๑๕</b>	

จากตารางที่ ๒.๖ และ ๒.๗ ได้แสดงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินว่ามีผลกระทบต่อ การพัฒนาการท่องเที่ยวไทย โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) มีจำนวนเป็นบวก ( + ) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และ ภัยคุกคาม (Threats) มีจำนวนเป็นลบ ( - ) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุด แข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๓๐ คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๔.๒๐ คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +๐.๑๐ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนน รวมเฉลี่ย +๔.๒๔ คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๔.๑๕ คะแนน สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +๐.๐๙

### ๒.๕.๓ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและ ภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดัง ตารางที่ ๒.๖ และ ๒.๗ โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะ หมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยค่าที่มากจะ มีผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวรุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูก นำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวต่อไป ซึ่งมีผลดัง ตารางที่ ๒.๘ และ ๒.๙

ตารางที่ ๒.๘ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (๑)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Strengths (๒)	Weaknesses (๓)	Strengths (๒) x (๑)	Weaknesses (๓) x (๑)	
S1: Structure	๐.๑๓	๔.๕๐	๔.๑๗	๐.๕๙	๐.๕๔	๐.๐๕
S2: Strategy	๐.๒๕	๔.๕๓	๔.๖๐	๑.๑๓	๑.๑๕	-๐.๐๒
S3: System	๐.๑๕	๔.๕๗	๔.๖๗	๐.๖๙	๐.๗๐	-๐.๐๑
S4: Style	๐.๑๒	๔.๐๗	๓.๔๐	๐.๔๙	๐.๔๑	๐.๐๘
S5: Staff	๐.๑๑	๓.๗๓	๓.๕๓	๐.๔๑	๐.๓๙	๐.๐๒
S6: Skills	๐.๑๒	๔.๑๓	๔.๐๐	๐.๕๐	๐.๔๘	๐.๐๒
S7: Shared Values	๐.๑๒	๔.๑๓	๔.๐๗	๐.๕๐	๐.๔๙	๐.๐๑
รวมคะแนนเฉลี่ย				+๔.๓๑	-๔.๑๖	+๐.๑๕

ตารางที่ ๒.๙ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (๑)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Opportunities (๒)	Threats (๓)	Opportunities (๒) x (๑)	Threats (๓) x (๑)	
P: Political Factor	๐.๑๘	๔.๗๓	๔.๓๓	๐.๘๕	๐.๗๘	๐.๐๗
E: Economic Factor	๐.๑๗	๔.๗๗	๔.๖๐	๐.๘๑	๐.๗๘	๐.๐๓
S: Socio-cultural Factor	๐.๑๕	๔.๓๐	๔.๑๗	๐.๖๕	๐.๖๓	๐.๐๒
T: Technological Factor	๐.๑๕	๔.๓๐	๓.๘๙	๐.๖๕	๐.๕๘	๐.๐๖
E: Environmental Factor	๐.๒๕	๓.๖๔	๔.๑๓	๐.๙๑	๑.๐๓	-๐.๑๒
L: Law	๐.๑๐	๓.๔๐	๓.๙๓	๐.๓๔	๐.๓๙	-๐.๐๕
รวมคะแนนเฉลี่ย				+๔.๒๐	-๔.๒๐	๐.๐๐

จากตารางที่ ๒.๘ และ ๒.๙ ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๓๑ คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๔.๑๖ คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +๐.๑๕ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๒๐ คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๔.๒๐ คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นโอกาสมีผลเท่ากับปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม

#### ๒.๕.๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่ plot ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ก็จะสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรทำได้ โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น ๔ พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

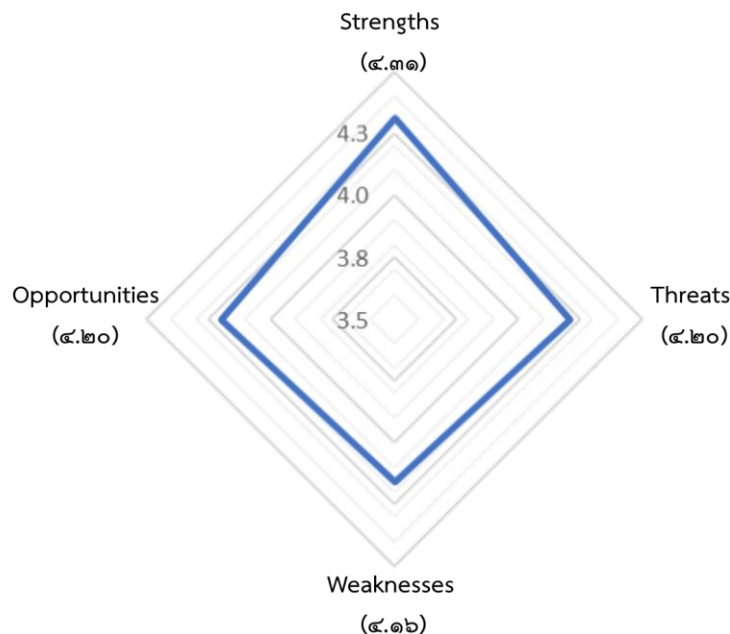
๑) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

๒) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

๓) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

๔) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปรากฏดังแผนภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๒.๕ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา



## บทที่ ๓

### แผนขององค์กร

การศึกษาคำนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว และตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่มีผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ตลอดจนจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) จากการประมวลรายงานการศึกษาในอดีต และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าการท่องเที่ยวไทยในอนาคตจะเผชิญความเสี่ยงในหลายมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การศึกษานี้ จึงให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในระดับนโยบายและระดับพื้นที่ พร้อมส่งเสริม “ความมั่นคงทางการท่องเที่ยว (Tourism Security)” เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

#### ๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

##### เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs)

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาสามารถบูรณาการการพัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นกลไกหลักของประเทศในการลดความเหลื่อมล้ำ ด้วยการสร้างและกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนได้อย่างมั่นคง บนความยั่งยืนของทรัพยากรอันหลากหลายของประเทศ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

“การท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาให้เป็นเครื่องมือหลักในการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๖๖”

##### พันธกิจ (Mission)

ขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการบูรณาการภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ

##### เป้าหมาย (Goal)

การท่องเที่ยวเป็นกลไกหลักในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน และกระจายรายได้ให้กับประชาชนในประเทศอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม

#### ๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYS จะได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ ๕ อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix มีรายละเอียดแสดงดังตารางนี้

ตารางที่ ๓.๑ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p><b>วิสัยทัศน์ (Vision)</b> “การท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาให้เป็นเครื่องมือหลักในการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๖๖”</p>	<p><b>จุดแข็ง (strengths)</b> S5: เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ททช.) S2: มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค S3: ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงานถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ S4: มีการระบุงารกิจ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และมีกฎหมายรองรับ S1: โครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ</p>	<p><b>จุดอ่อน (weaknesses)</b> W2: ไม่มีอำนาจสั่งการข้ามหน่วยงาน การขับเคลื่อนนโยบายจึงต้องอาศัยความร่วมมือ W5: ขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาทเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม W3: ยุทธศาสตร์และแผนของหน่วยงาน ขาดความชัดเจนของยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงาน W4: ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม W9: ขาดการส่งเสริมค่านิยม และการสร้างจุดหมายร่วมกันขององค์กร</p>
<p><b>โอกาส (opportunities)</b> O3: การลงทุนในการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมของภาครัฐ O1: การท่องเที่ยวเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาประเทศ O2: การขยายตัวของกลุ่มชนชั้นกลาง ในประเทศตลาดเกิดใหม่ O4: การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ได้รับความนิยมสูงขึ้น O7: Internet of Things (IoT)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (S-O)</b> - สนับสนุนให้ ททช. มีบทบาทในเชิงนโยบายมากขึ้น ทั้งในมิติการขับเคลื่อน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานนโยบายหรือโครงการสำคัญต่าง ๆ - ผลักดันให้ ททช. จัดตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาการท่องเที่ยวในประเทศไทยที่มีศักยภาพและสอดคล้องกับแนวโน้มของการท่องเที่ยวโลก เช่น การดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย และการพัฒนาการท่องเที่ยวบนฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล - สนับสนุนให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคมีบทบาทในการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในระดับพื้นที่ ด้วยการสร้างความเข้าใจต่อแผนควบคู่กับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในพื้นที่ - ผลักดันให้การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อสื่อสารแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในทุกระดับ ทั้งระดับนโยบายและระดับพื้นที่ ที่ครอบคลุมมิติทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม - จัดแผนการสนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยวในทุกมิติ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O)</b> - ผลักดันการดำเนินงานของ ททช. ให้เป็นกลไกหลักในการบูรณาการเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยการสร้างคุณค่าให้แก่งาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่หน่วยงานภาคีต่าง ๆ - ผลักดันให้ ททช. จัดตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน ที่มีความคล่องตัวสูง เพื่อการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาการท่องเที่ยวในประเด็นที่สำคัญและมีความไม่แน่นอนสูง และเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาที่ - ปรับปรุงรูปแบบการประชุม ททช. โดยกรนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการฯ - ปรับปรุงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติให้มีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายระดับนโยบายและระดับพื้นที่ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญ (Mega Trends) ของโลก - ทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถวัดความสำเร็จของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม - เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้แก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงในทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</p>
<p><b>ภัยคุกคาม (threats)</b> T5: สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) T2: มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ T3: ภาวะเศรษฐกิจโลกที่หดตัวและไม่แน่นอนสูง T4: ภาวะหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น T10: ขาดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T)</b> - ผลักดันให้การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเตรียมแผนงานรองรับภัยคุกคามที่จะทำการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย เช่น ปัญหาด้านแรงงาน ปัญหาโรคอุบัติใหม่ หรือปัญหาสภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลก - สนับสนุนให้ ททช. เป็นศูนย์กลางในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการดำเนินการด้านการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤติ - ผลักดันให้ ททช. จัดตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของการท่องเที่ยวไทยทั้งในระดับนโยบาย และระดับพื้นที่ - ผลักดันหน่วยงานส่วนภูมิภาคให้จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในพื้นที่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ การระดมทุน การกำหนดราคา และการรับรองมาตรฐานของสินค้าและบริการ - ทบทวนยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินปัจจัยที่มีความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนเผชิญเหตุในทุกระดับ และครอบคลุมในทุกมิติ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (W-T)</b> - ผลักดันการดำเนินงานของ ททช. ให้เกิดการบูรณาการในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม - ผลักดันให้ ททช. จัดตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ พร้อมจัดทำแผนเผชิญเหตุที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจนทั้งเชิงนโยบาย และเชิงพื้นที่ - ปรับปรุงยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินปัจจัยที่มีความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ และครอบคลุมในทุกมิติ</p>

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑** สร้างความเข้มแข็งของกลไกคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ประกอบด้วย ๑ เป้าประสงค์ ๓ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ๔ ตัวชี้วัด และ ๕ กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๒

**ตารางที่ ๓.๒ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑**

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
๑. ยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ	๑.๑ การส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ให้ครอบคลุมทุกมิติ และทุกระดับ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	๑) ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ	๑) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของเลขานุการคณะกรรมการฯ ๒) ผลักดันการดำเนินงานเชิงรุกของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ
	๑.๒ การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่น ต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	๑) ความยอมรับของหน่วยงานภาคีต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ๒) ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	๑) ส่งเสริมการจัดทำฐานข้อมูล และการวิจัยด้านการท่องเที่ยว ๒) ส่งเสริมการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่หน่วยงานภาคี
	๑.๓ การสื่อสารทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	๑) ความเข้าใจต่อทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	๑) ปรับปรุงภาพลักษณ์ (Re-branding) ของคณะกรรมการฯ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒** ยกระดับศักยภาพการดำเนินงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ๑ เป้าประสงค์ ๒ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ๒ ตัวชี้วัด และ ๓ กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๓

**ตารางที่ ๓.๓ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒**

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
๒. ส่งเสริมบทบาทเชิงนโยบายของท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	๒.๑ การเป็นศูนย์กลางการการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวในส่วนภูมิภาค	๑) จำนวนโครงการที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานในระดับจังหวัด	๑. เสริมสร้างความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับจังหวัด ๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนติดตาม และประเมินผลการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับจังหวัด
	๒.๒ การยอมรับของหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวในส่วนภูมิภาค	๑) ความยอมรับ/ความร่วมมือของหน่วยงานภาคีในระดับจังหวัด	๑) พัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวในระดับจังหวัด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ๑ เป้าประสงค์ ๓ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ๓ ตัวชี้วัด และ ๕ กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๔

ตารางที่ ๓.๔ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
๓. สร้างความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงให้กับการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยในระยะยาว	๓.๑ การมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและวิกฤต	๑) มีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและวิกฤต	๑) บูรณาการความร่วมมือเพื่อจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการท่องเที่ยวไทย
	๓.๒ การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อเจอปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงหรือเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต	๑) ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนแผนงาน	๑) สื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับหน่วยงานภาคี
	๓.๓ การหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบเชิงลบจากปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงและสภาวะวิกฤต	๑) ความต่อเนื่องของการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย	๑) ค้นหาปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ๒) วิเคราะห์ความอ่อนไหว (sensitivity) ต่อปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ๓) กำหนดมาตรการลดผลกระทบเชิงลบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว

### ๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ ๓.๒ สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๕ มาตรการ/แผนงาน/โครงการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗)

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑.๑ การส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ให้ครอบคลุมทุกมิติ และทุกระดับ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	๑) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของเลขานุการคณะกรรมการฯ ๒) ผลักดันการดำเนินงานเชิงรุกของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ	๑) แผนยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ๒) แผนบูรณาการและสร้างการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๓) แผนขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวไทยอย่างยั่งยืน ๔) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวไทยรองรับ Next Normal ๕) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ทุกหน่วยงาน
๑.๒ การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่น ต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	๑) ส่งเสริมการจัดทำฐานข้อมูล และการวิจัยด้านการท่องเที่ยว ๒) ส่งเสริมการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่หน่วยงานภาคี	๑) แผนพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านการท่องเที่ยว ๒) แผนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการท่องเที่ยวในยุค Next Normal	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ทุกหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		๓) โครงการวิเคราะห์สภาพการณ์และฉกทัศน์อนาคตด้านการท่องเที่ยว ๔) โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว ๕) โครงการสร้างการรับรู้ความเข้าใจด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย	
๑.๓ การสื่อสารทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	๑) ปรับปรุงภาพลักษณ์ (Re-branding) ของคณะกรรมการฯ	๑) แผนสื่อสารทิศทางและเป้าหมายของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ๒) แผนปรับปรุงภาพลักษณ์คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ๓) โครงการจัดทำแผนดำเนินงานคณะกรรมการ นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ รายปี ๔) โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวแห่งชาติ	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ทุกหน่วยงาน
๒.๑ การเป็นศูนย์กลางการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการ	๑. เสริมสร้างความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง ต่อการพัฒนาการ	๑) แผนการจัดตั้ง Provincial Tourism Think Tank Center	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ท่องเที่ยวในส่วนภูมิภาค	<p>ท่องเที่ยวในระดับจังหวัด</p> <p>๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนติดตาม และประเมินผลการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับจังหวัด</p>	<p>๒) แผนบูรณาการเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับจังหวัด</p> <p>๓) แผนจัดตั้งธนาคารเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน</p> <p>๔) โครงการสร้างความรับรู้ความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ชาติ ระดับจังหวัด</p> <p>๕) โครงการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการท่องเที่ยวระดับจังหวัด ตามยุทธศาสตร์ชาติ</p>	
๒.๒ การยอมรับของหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวในส่วนภูมิภาค	๑) พัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวในระดับจังหวัด	<p>๑) แผนพัฒนาฐานข้อมูลเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวระดับจังหวัด</p> <p>๒) แผนพัฒนาแบบจำลองทางเศรษฐมิติเพื่อการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวระดับจังหวัด</p> <p>๓) โครงการพัฒนาศักยภาพท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสู่การเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูล (Provincial Tourism Data Analyst)</p> <p>๔) โครงการวิเคราะห์ฉากทัศน์ด้านท่องเที่ยวระดับจังหวัด</p>	<p><u>หน่วยงานหลัก</u></p> <p>- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา</p>



วัตถุประสงค์ทาง ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ/แผนงาน/ โครงการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
		(Provincial Tourism Foresight)	
๓.๑ การมีแนว ทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและวิกฤต	๑) บูรณาการความ ร่วมมือเพื่อจัดทำ แนวทางการบริหาร จัดการความเสี่ยงต่อ การท่องเที่ยวไทย	๑) โครงการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงด้าน การท่องเที่ยวของ ประเทศ ๒) โครงการส่งเสริมความ ร่วมมือในการบริหาร จัดการความเสี่ยงและ วิกฤตของอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวไทย ๓) แผนบูรณาการการ บริหารความเสี่ยงต่อ การท่องเที่ยวไทย	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงาน ปลัดกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ทุกหน่วยงาน
๓.๒ การปรับตัวได้ อย่างรวดเร็วเมื่อเจอ ปัจจัยที่เป็นความ เสี่ยงหรือเมื่ออยู่ใน สภาวะวิกฤต	๑) สื่อสารและถ่ายทอด องค์ความรู้เกี่ยวกับการ บริการจัดการความเสี่ยง ให้กับหน่วยงานภาคี	๑) แผนเสริมสร้างความ ร่วมมือเพื่อสร้าง ภูมิคุ้มกันต่อการ เปลี่ยนแปลงของการ ท่องเที่ยวไทย ๒) แผนสื่อสารและ ถ่ายทอดแนวทางการ บริหารจัดการการ ท่องเที่ยวในภาวะวิกฤต ๓) โครงการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงาน ปลัดกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ทุกหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ทาง ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	มาตรการ/แผนงาน/ โครงการ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
		๔) โครงการจัดทำแผน เผชิญเหตุวิกฤตด้าน ท่องเที่ยว	
๓.๓ การหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบเชิง ลบจากปัจจัยที่เป็น ความเสี่ยงและสถานะ วิกฤต	๑) ค้นหาปัจจัยที่เป็น ความเสี่ยงต่อการ พัฒนาการท่องเที่ยว ไทย ๒) วิเคราะห์ความ อ่อนไหว (sensitivity) ต่อ ปัจจัยที่เป็นความ เสี่ยงในมิติต่าง ๆ ๓) กำหนดมาตรการลด ผลกระทบเชิงลบต่อ อุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	๑) แผนจัดตั้งธนาคารเพื่อ การช่วยเหลือ ผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ๒) โครงการวิเคราะห์ความ อ่อนไหวของการ ท่องเที่ยวไทยต่อการ เปลี่ยนแปลงสถานะ เศรษฐกิจของโลก ๓) มาตรการลดผลกระทบ เชิงลบต่ออุตสาหกรรม ท่องเที่ยว ๔) มาตรการป้องกันความ เสี่ยงต่อการพัฒนาการ ท่องเที่ยวไทย	<u>หน่วยงานหลัก</u> - สำนักงาน ปลัดกระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ทุกหน่วยงาน

จากแผนภาพที่ ๒.๕ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการ  
ท่องเที่ยวและกีฬา พบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อ  
การพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ใกล้เคียง  
กันมาก ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรจะเป็นรูปแบบของการผสมผสานกลยุทธ์ใน  
มิติต่าง ๆ อย่างสมดุล

## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรีให้เป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนแม่บทฯ สำนักงานฯ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภาพวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวตามแผนแม่บทฯ ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานที่เป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว หรือเจ้าของกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลธุรกิจหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงคมนาคม ในขณะเดียวกัน สำนักงานฯ จะต้องให้ความสำคัญกับกลไกคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ที่เป็นกลไกระดับนโยบาย ซึ่งพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้สำนักงานฯ มีหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการ เพื่อใช้เป็นเวทีในการบูรณาการความร่วมมือจากทุกกระทรวง ทุกหน่วยงาน ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทฯ ที่ต้องการให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคง สร้างให้ประชาชนมีความมั่งคั่ง และประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน

๒. การบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้การท่องเที่ยวไทยได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้าน ซึ่งเป็นแผนในระดับ ๓ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงประเด็น (Issue based) ให้หน่วยงานที่เป็นภาคีเห็นภาพเป้าหมายที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านนี้ จึงจำเป็นต้องอธิบายรายละเอียดของเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนา และแนวทางดำเนินการ ตลอดจนมีการกำหนดขอบเขต และการกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานที่ชัดเจน นอกจากนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดหรือชี้พื้นที่เป้าหมายที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานร่วมกันพัฒนาการท่องเที่ยวให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมภายในระยะเวลาของแผน อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการมอบหมายหน่วยงานให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้าน ที่สอดคล้องกับภารกิจ และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแล้ว สำนักงานฯ จะต้องสร้างให้หน่วยงานต่าง ๆ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการพัฒนาอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่ยั่งยืนด้วย

๓. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ได้แสดงให้เห็นแล้วว่าการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยที่ผ่านมา ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการปัจจัยที่เป็นความเสี่ยง อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังไม่เคยมีการจัดทำแผนเผชิญเหตุโรคอุบัติใหม่ไว้ จึงทำให้เมื่อเกิดการระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยได้รับผลกระทบอย่างมาก ทำให้มีผู้ประกอบการ ที่พัก โรงแรม บริษัทนำเที่ยว และธุรกิจรถเช่าเพื่อการท่องเที่ยว ต้องพบกับปัญหาสภาพคล่องและปิดตัวไปเป็นจำนวนมาก โดยที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ให้

ความสำคัญกับการทำการตลาดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติให้เข้ามาในประเทศ โดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องความสมดุล หรือการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทำให้เกิดปัญหาการพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติ และปัญหา Over supply ในเมืองท่องเที่ยวสำคัญของประเทศ ดังนั้น เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ได้เร่งให้เห็นถึงปัญหาของการท่องเที่ยวไทยแล้ว การพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะต่อไป จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา “ความมั่นคงของการท่องเที่ยวไทย (Tourism Security)” มากกว่าการมุ่งแสวงหารายได้จากการท่องเที่ยว ซึ่งทำให้การท่องเที่ยวไทยไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้มั่นคง และไม่ได้เป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่งคั่งให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน

๔. ปัจจุบัน นอกจาก Global Mega Trends และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ แล้ว ผู้บริหารยุคใหม่ยังต้องพบกับความท้าทายของโลกที่มีความผันผวนสูง (Volatility) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อน (Complexity) และมีความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือ VUCA World ทำให้การบริหารองค์กรสมัยใหม่ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจต่อภาพเป้าหมายอย่างชัดเจน มีความคล่องตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การวางแผนในการบริหารงานและทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรสมัยใหม่ เพื่อกำจัดความเสี่ยงขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่อย่างจะเกิดขึ้นอย่างไม่ทันตั้งตัว รวมถึงการพัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เช่น ทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership หรือ Change Leader) ทักษะของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill)

## บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (๒๕๖๔). พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ. สืบค้น ๑๗ มีนาคม ๒๕๖๔, จาก [https://www.mots.go.th/download/Law/Act-NationalTourismPolicy2551\(edit\).pdf](https://www.mots.go.th/download/Law/Act-NationalTourismPolicy2551(edit).pdf).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (๒๕๖๔). ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สืบค้น ๑๗ มีนาคม ๒๕๖๔, จาก [https://www.mots.go.th/download/article/article\\_20171201174031.pdf](https://www.mots.go.th/download/article/article_20171201174031.pdf).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (๒๕๖๔). ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สืบค้น ๑๗ มีนาคม ๒๕๖๔, จาก [http://www.mots.go.th/download/article/article\\_2017\\_1201174404.pdf](http://www.mots.go.th/download/article/article_2017_1201174404.pdf).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (๒๕๖๔). สถิติด้านการท่องเที่ยว. สืบค้น ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔, จาก [https://www.mots.go.th/more\\_news\\_new.php?cid=411](https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๖๔). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว. สืบค้น ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/05-%E0%B8%81E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%A7.pdf>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๖๔). ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้น ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔, จาก [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf).
- OECD (๒๕๖๔). Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies. สืบค้น ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔, จาก [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134\\_134395-2n53o8sh0y&title=Strategic-foresight-for-the-COVID-19-crisis-and-beyond-Using-futures-thinking-to-design-better-public-policies](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134395-2n53o8sh0y&title=Strategic-foresight-for-the-COVID-19-crisis-and-beyond-Using-futures-thinking-to-design-better-public-policies).
- UNWTO (๒๕๖๔). Tourism Barometer. สืบค้น ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔, จาก <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายบุญสุวรรค์ ประเสริฐกุลชัย
วัน เดือน ปีเกิด	๗ กรกฎาคม ๒๕๒๖
การศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (อณูพันธุศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ ๔ (สำนักงาน ก.พ.ร.) หลักสูตรสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ ๑๐ (สำนักงาน ก.พ.) หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวและกีฬา ระดับต้น (นยต.) รุ่นที่ ๒ (สป.กก.)
ประวัติการทำงาน	นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ สำนักงาน ก.พ.ร. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สป.กก. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สป.กก. ทีม ป.ย.ป. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้ากลุ่มวางแผนเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา