



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
เรื่อง

การทบทวนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร  
ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริม  
ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

โดย  
นางสาวขวัญสุดา เข้มทอง

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

## บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการทบทวนแผนปฏิบัติการการกรมศุลกากร ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566- 2570) เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อเสนอแนะให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566- 2570) สามารถบรรลุไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของแผนปฏิบัติการการกรมศุลกากร ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) พบว่า ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ที่ได้มีการจัดทำไว้ก่อนแล้วนั้นยังมีจุดอ่อนและอุปสรรค ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกทางการค้าขององค์กร จึงควรมุ่งเน้นในจุดที่เหมาะสม กล่าวคือ มุ่งเน้นที่การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคด้วยกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับและเน้นป้องกัน เนื่องจากพบปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอวิสัยทัศน์ในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศของกรมศุลกากร ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยได้เสนอประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้มีการยกระดับประสิทธิภาพการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล และเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ให้มีการพัฒนากรอบความคิดด้านดิจิทัลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปปฏิบัติและต่อยอดได้

นอกจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำเสนอเพิ่มเติมแล้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนใน 3 ประเด็นหลักด้วยกัน คือ 1) ควรมีการพัฒนากิจกรรมด้านโลจิสติกส์รวมทั้งการจัดการหาอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตามแนวเส้นทางยุทธศาสตร์ที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานการผลิตอุตสาหกรรม โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่อุตสาหกรรมตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ และฐานเกษตรกรรมของประเทศ ไปยังประตูการค้าหลักของประเทศโดยเฉพาะบริเวณท่าอากาศยาน ท่าเรือระหว่างประเทศ และด่านการค้าที่สำคัญ 2) เร่งบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงการค้าสู่รูปแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ให้สามารถแข่งขันได้ตลอดจนพัฒนาระบบ NSW ให้สมบูรณ์ และ 3) ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเร่งรัดปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแต่ล้ำสมัยให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาระบบการค้าและโลจิสติกส์ของประเทศและทันต่อสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

## คำนำ

การค้าขายเพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้เพื่อนำไปใช้ในการบริหารประเทศ เป็นเรื่องสำคัญที่ประเทศต่าง ๆ พยายามแสวงหาหนทางทำการค้าที่เหมาะสมและช่วงชิงตำแหน่งความได้เปรียบทางการค้าที่เหนือกว่า โดยต่างมุ่งที่จะลดขั้นตอนและกระบวนการในการนำเข้าและส่งออกสินค้าให้เกิดความเรียบง่ายสอดคล้องและโปร่งใสให้ได้มากที่สุด ซึ่งหากสามารถบรรลุผลได้ ย่อมจะเป็นการลดต้นทุนทางการค้าและสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวทางการค้าการลงทุน อันจะนำมาซึ่งความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ในเรื่องดังกล่าวนี้กรมศุลกากร ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐได้ให้การสนับสนุนและดำเนินการเพื่อให้เกิดความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศมาโดยตลอด และได้จัดทำแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ในหลายด้าน รวมทั้งด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยได้ใช้ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมศุลกากร ทั้งภายในและภายนอก นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร โดยมีการกำหนดแผนงานโครงการ ถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริบทของโลกย่อมมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเตรียมความพร้อมโดยทำยุทธศาสตร์เฉพาะด้านเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็น และควรอย่างยิ่งที่จะมีการศึกษาและทบทวนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ที่ได้จัดทำไว้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ทั้งนี้ เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อเสนอแนะให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566- 2570) สามารถบรรลุไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขวัญสุดา เข้มทอง  
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	.....	ก
คำนำ.....	.....	ข
สารบัญ.....	.....	ค
สารบัญตาราง .....	.....	ง
สารบัญแผนภาพ .....	.....	จ
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	5
1.3	ขอบเขตของการศึกษา.....	5
1.4	ระเบียบวิธีการศึกษา .....	6
1.5	ข้อจำกัดของการศึกษา .....	6
1.6	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
<b>บทที่ 2</b>	<b>การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>7</b>
2.1	สถานะแวดล้อมภายนอก .....	7
2.2	สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ภายใน).....	20
2.3	การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	21
<b>บทที่ 3</b>	<b>แผนขององค์กร .....</b>	<b>40</b>
3.1	การทบทวนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศุลกากร.....	40
3.2	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์) .....	40
3.3	แผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) : เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) .....	41
3.4	แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	42
3.5	มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	45
3.6	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map).....	47
<b>บทที่ 4</b>	<b>ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>48</b>
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้.....	48
บรรณานุกรม.....	.....	49
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	.....	50

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	องค์ประกอบและหมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของกรมศุลกากร.....	15
ตารางที่ 2	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร.....	22
ตารางที่ 3	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร.....	25
ตารางที่ 4	สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตาม Mckinsey 7'S Framework...	30
ตารางที่ 5	สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M .....	31
ตารางที่ 6	ค่าคะแนนเฉลี่ยสถานะแวดล้อมภายในตาม Mckinsey 7'S Framework.....	32
ตารางที่ 7	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M .....	33
ตารางที่ 8	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน.....	34
ตารางที่ 9	สรุปผลค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M.....	34
ตารางที่ 10	ผลการวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	38
ตารางที่ 11	ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และ จุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์.....	42
ตารางที่ 12	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม....	44
ตารางที่ 13	ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริม ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....	45
ตารางที่ 14	ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริม ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....	46

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) .....	35
แผนภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวก ทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ.....	47

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อกล่าวถึง ศิลปกรรม แล้วนั้น กิจการภาษีหรือการศุลกากร มีมาตั้งแต่ก่อนสมัยสุโขทัย จากหลักฐานศิลาจารึกของพ่อขุนรามคำแหง เรียกว่า "จกอบ" ในสมัยสุโขทัยมีการค้าขายเป็นปัจจัย ในการสร้างความมั่งคั่งของรัฐ การเก็บภาษีนี้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งกรุงสุโขทัยได้มีประกาศยกเว้น แก่ผู้มาค้าขายดังหลักฐานที่ปรากฏในศิลาจารึกว่า "เมืองสุโขทัยนี้ดีในน้ำมีปลาในนามีข้าว พ่อเมืองบ่เอาจกอบในไพร่ลู่ทาง เพื่อนจูงวัวไปค้าขี่ม้าไปขายใครจักใคร่ค้าช้างค้าใครจักใคร่ค้าม้าค้า" ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยา หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านตรวจเก็บภาษีขาเข้าขาออกเฉพาะเรียกว่า พระคลังสินค้า มีสถานที่สำหรับการภาษี เรียกว่า ขนอน เก็บภาษีจากระวางบรรทุกสินค้านำเข้า และจากสินค้า ในสมัยกรุงธนบุรีบ้านเมืองอยู่ในยุคสงครามการค้าขายระหว่างประเทศไม่ปรากฏ หลักฐานในทางประวัติศาสตร์

เมื่อเข้าสู่ยุครัตนโกสินทร์ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการเปลี่ยน วิธีการจัดเก็บภาษีอากร ให้มีการประมูลผูกขาดกับทางราชการไปจัดเก็บภาษีที่เรียกกันว่า “ระบบ เจ้าภาษีนายอากร” พระคลังสินค้า ทำหน้าที่เป็นเจ้าจำนวนภาษี เรียกว่า “กรมเจ้าจำนวน” ขึ้นอยู่กับ พระคลังมหาสมบัติ รับผิดชอบจัดการเรื่องภาษีอากร ในระบบการผูกขาดการเก็บภาษีเช่นนี้ มีผลกระทบต่อสินค้าขาเข้าและขาออก เพราะเป็นการเก็บซ้ำจึงกำหนดให้เก็บภาษีขาเข้า แต่เฉพาะภาษีปากเรือและยกเล็กภาษีขาออก เพราะได้เรียกเก็บจากภาษีผูกขาดแล้ว และในส่วน ของการค้ากับต่างชาติก็ยังคงเป็นหน้าที่ของพระคลังสินค้าอยู่เช่นเดิม

ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวนั้น ได้เกิดข้อเปลี่ยนแปลงทางการค้า กับต่างประเทศครั้งสำคัญ กล่าวคือ ผู้สำเร็จราชการอินเดียของอังกฤษได้ส่ง เฮนรี เบอร์นี เข้ามา เจริญพระราชไมตรีและเจรจาขอเปลี่ยนแปลงสัญญาทางการค้า โดยขอให้มีการจัดเก็บภาษี ตามขนาดของปากเรือเพียงครั้งเดียว จนกระทั่งถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว อังกฤษก็ได้ส่ง เซอร์จอห์น เบาริง เป็นอัครราชทูตเข้ามาทำสนธิสัญญาทางการค้าเมื่อพุทธศักราช 2398 อีกครั้ง ข้อความในสนธิสัญญาเบาริงที่เกี่ยวกับภาษีศุลกากร ก็คือ การให้ยกเล็ก การ เก็บค่าธรรมเนียมปากเรือ เปลี่ยนมาเป็นเก็บภาษีสินค้าขาเข้าโดยเรียกเก็บในอัตรา 100 ชัก 3 ซึ่ง เรียกกันว่า “ภาษีขาเข้าร้อยชักสาม” และตามข้อตกลงนี้มีผลกระทบต่อ การค้า การทำ สัญญาทางการค้ากับชาติอื่น ๆ ต่อมา เพราะต่างก็ร้องขอที่จะให้ใช้วิธีการเดียวกับที่ทำสัญญา กับอังกฤษทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้รัฐต้องขาดรายได้จากภาษีศุลกากรไปเป็นจำนวนมาก ด้วยข้อจำกัดเรื่องการเก็บภาษีขาเข้าขาออกและข้อกำหนดให้ยกเล็กการค้าผูกขาดโดยพระคลังสินค้า อันเป็นผลมาจากการทำสนธิสัญญาเบาริงเป็นต้นมา เมื่อรวมกับปัญหาาระบบการเก็บระบบเดิม ทำให้พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ต้องทรงปฏิรูประบบการจัดเก็บภาษีอากรใหม่

โดยทรงจัดตั้ง “หอรัษฎากรพิพัฒน์” ขึ้น และโปรดให้ตราพระราชบัญญัติหอรัษฎากรพิพัฒน์ จ.ศ. 1235 (พ.ศ. 2416) พระราชบัญญัติสำหรับพระคลังมหาสมบัติ จ.ศ. 1237 (พ.ศ. 2418) เพื่อรวบรวมเงินรายได้และวางระเบียบการรับส่งและการเบิกจ่ายเงินที่เคยกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มารวมอยู่ที่เดียวกัน หอรัษฎากรพิพัฒน์ ตั้งอยู่ในพระบรมมหาราชวัง สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ามหามาลา กรมพระบำราบปรปักษ์ อธิบดีทรงมีอำนาจสิทธิขาดในการจัดเก็บภาษีอากร และเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานและดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ซึ่งอาจจะถือได้ว่างานศุลกากรซึ่งทำหน้าที่จัดเก็บภาษีสินค้าขาเข้าขาออกเป็นรายได้ของรัฐ ซึ่งหอรัษฎากรพิพัฒน์จะต้องควบคุมจัดการและดูแล

อย่างไรก็ดี ก็มีหลักฐานว่าท่านเจ้าพระยาภาสกรวงศ์ (ชุมพร บุณนาค) เป็นผู้บัญญัติคิดคำว่า “ศุลกากร” ขึ้นให้ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Customs” และกรมศุลกากรจะขึ้นอยู่กับกระทรวงใดนั้น พระยาอนุমানราชชน ผู้เพียรพยายามสอบค้นเพื่อเขียนตำนานศุลกากรก็สอบค้นไม่ได้ ทราบแต่เพียงว่า ใน จ.ศ.1248 (พ.ศ.2429) กระทรวงเกษตรธิการได้บังคับบัญชาโรงภาษีสินค้าขาเข้าขาออก ต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตราพระราชบัญญัติยกฐานะกรมพระคลังมหาสมบัติขึ้นเป็นกระทรวงเมื่อรัตนโกสินทร์ ศก 109 (พ.ศ.2433) นั้น ได้มีข้อกำหนดหน้าที่ของกระทรวงพระคลังมหาสมบัติมีหน้าที่จ่ายและรักษาเงินแผ่นดินรวมทั้งราชพัสดุทั้งปวง ตลอดจนรักษาพระราชทรัพย์ของแผ่นดินทั้งหมด เก็บและรับผิดชอบเงินภาษีอากรและเงินขึ้นต่อแผ่นดินตลอดพระราชอาณาจักร แบ่งหน่วยงานออกเป็น 13 กรม โดยมีกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานหนึ่งในแผนกกรมเจ้าจำนวนเก็บเงินภาษีอากร มีหน้าที่เก็บเงินภาษีอากรขาเข้าขาออก ซึ่งเก็บจากผู้บรรทุกสินค้าออกไปต่างประเทศและที่บรรทุกเข้ามาขายในประเทศ และที่ทำการกรมศุลกากรในช่วงนี้ได้ย้ายจากที่ทำการเดิมที่เรียกกันว่า “โรงภาษี” ปากคลองผดุงกรุงเกษม มาอยู่ที่ทำการกรมศุลกากรในที่ของพระยาอาหารบุรีรักษ์ ซึ่งตกเป็นของหลวง เรียกว่า “ที่ทำการภาษีร้อยชักสามและที่บัญชาการภาษีขาเข้าขาออก” และต่อมาได้สร้างอาคารที่ทำการใหม่ในที่เดิมเรียก “ศุลกสถาน” นายช่างชาวอิตาเลียนชื่อ มิสเตอร์กราสีส เป็นผู้ออกแบบรับเหมาก่อสร้างอาคารศุลกสถานแห่งใหม่นี้ ทั้งนี้ ในปี พ.ศ.2435 ได้มีการปรับปรุงส่วนราชการภายในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติอีกครั้ง ซึ่งได้กำหนดให้กรมที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษีอากรโดยตรง 3 กรม คือ กรมสรรพภาษี กรมสรรพากร และกรมศุลกากร โดยกรมศุลกากรมีหน้าที่เก็บภาษีขาเข้าและขาออกจากที่เคยแยกเก็บตามหน่วยงานต่าง ๆ มารวมไว้ในที่เดียวกันและยังได้มีการให้เก็บภาษีข้าวขาออกมารวมอยู่ในกรมศุลกากรในปีนี้ พร้อมกับมีการตราข้อบังคับสำหรับการศุลกากร พ.ศ.2435 เพื่อกำหนดแบบธรรมเนียมในการเก็บภาษีสินค้าขาเข้าและขาออก

ในช่วงระยะเวลา นับแต่บัดนี้เป็นประวัติความก้าวหน้าด้านศุลกากรที่สำคัญอันเป็นผลมาจากการปรับปรุงราชการในกรมศุลกากรนับแต่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าพร้อมพงศ์อิริราชแต่ย์ดำรงพระอิสริยยศหม่อมเจ้ามาทรงรับตำแหน่งอธิบดีกรมศุลกากร ตั้งแต่ พ.ศ.2436 อาจวัดได้จากเงินภาษีที่สามารถเก็บได้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2436 - 2460 นั้น มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นถึง 10 เท่า ถึงแม้กรมศุลกากรจะสามารถเก็บเงินภาษีเป็นเงินรายได้แผ่นดินมากขึ้นดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่เมื่อเทียบกับรายได้และรายจ่ายทั้งหมดเพื่อนำไปพัฒนาประเทศแล้ว ก็ยังนับว่าไม่เพียงพอ ทั้งนี้ยังมีสาเหตุมาจากระบบภาษีอากร ซึ่งได้แก่ ภาษีศุลกากร ที่ยังคงต้อง



ปฏิบัติตามข้อผูกพันในสนธิสัญญาไม่เสมอภาคตั้งแต่ พ.ศ.2398 เป็นต้นมา ทำให้รายได้จากการเก็บภาษีศุลกากรมีไม่มากเท่าที่ควร นับแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวเป็นต้นมา จึงได้มีความพยายามที่จะแก้ไขสนธิสัญญาที่ไม่เสมอภาคมาโดยลำดับและเหตุการณ์สำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงก็คือได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 1 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2457 - 2461 เมื่อสงครามโลกสิ้นสุดลง มีการตั้งสันนิบาตชาติขึ้น ประเทศไทยได้เข้าเป็นสมาชิกและถือโอกาสร้องขอให้มีการยกเลิกสัญญาที่ไม่เป็นธรรมแก่ไทยในเรื่องอัตราภาษีศุลกากรร้อยละสามและเรื่องอื่น ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ในครั้งนั้นรัฐบาลไทยได้ร่างกฎหมายวางระเบียบวิธีการศุลกากรขึ้นฉบับหนึ่งส่งไปหารือกับรัฐบาลนานาชาติที่มีสนธิสัญญาทางพระราชไมตรีทำไว้กับประเทศไทยเพื่อขอความเห็นชอบ และในที่สุดสามารถตราเป็นพระราชบัญญัติศุลกากร พุทธศักราช 2469 ได้สำเร็จเป็นฉบับแรก การเติบโตของด้านศุลกากรเป็นไปตามความเปลี่ยนแปลงของบ้านเมืองและของโลก จนถึงปัจจุบัน กรมศุลกากรได้พัฒนาบทบาทและหน้าที่จากเดิมที่เน้นการจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักร มาเป็นการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาส่งเสริมด้านการค้าระหว่างประเทศ การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการปกป้องสังคม กล่าวได้ว่ากรมศุลกากรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการพัฒนาระบบงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของยุคสมัย

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจของไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการค้าระหว่างประเทศ เดิมจากที่กรมศุลกากรมีภารกิจหลักคือจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักรเพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และดูแลป้องกันปราบปรามการลักลอบหนีศุลกากรเพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามเป้าหมาย และเกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการที่สุจริต ปัจจุบันกรมศุลกากรได้ปรับบทบาทและหน้าที่เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาส่งเสริมด้านการค้าระหว่างประเทศและการส่งออกของไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับตลาดการค้าของโลกได้ ควบคู่กันนั้นกรมศุลกากรได้พัฒนาระบบงานการจัดองค์กร การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการให้มีความสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบงานต่าง ๆ แล้ว กรมศุลกากรยังได้ปรับปรุงขยายหน่วยงานต่าง ๆ รองรับกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรศุลกากรชั้นนำที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ ภายใต้พันธกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกทางการค้า และส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ การส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ การเพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร และจัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

สำหรับพันธกิจในการอำนวยความสะดวกทางการค้า ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของกรมศุลกากรนั้น โดยทั่วไปคำว่า การอำนวยความสะดวกทางการค้า มีนิยามที่ค่อนข้างกว้างขวาง และครอบคลุมกิจกรรม รูปแบบ และข้อกำหนดทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนรวมทั้งขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อนต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคต่อการค้า หากพิจารณาในแง่มุมมองของการอำนวยความสะดวกทางการค้าที่นิยามโดยองค์การการค้าโลกแล้ว การอำนวยความสะดวกทางการค้า

จะหมายถึงความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนและประสานกันของวิธีดำเนินการทางการค้าระหว่างประเทศ (Simplification and harmonization of international trade procedures) โดยวิธีดำเนินการทางการค้าระหว่างประเทศในที่นี้ หมายถึง กิจกรรมและรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม นำเสนอ ติดต่อสื่อสาร และประมวลผลข้อมูลต่างๆ สำหรับการเคลื่อนย้ายสินค้าเพื่อการค้าระหว่างประเทศ และเมื่อพิจารณาจากบทบัญญัติในความตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า (GATT) จะพบว่าประเด็นเรื่องการอำนวยความสะดวกทางการค้าใน GATT นั้นมีใช้เรื่องใหม่ เนื่องจากบทบัญญัติของ GATT ในหลายมาตรามีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการอำนวยความสะดวกทางการค้า เช่น มาตรา 5 เรื่องเสรีภาพในการส่งสินค้าข้ามแดน มาตรา 7 เรื่องการประเมินราคาเพื่อการศุลกากร หรือในมาตรา 8 เรื่องค่าธรรมเนียมและพิธีการเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก เป็นต้น

นอกจากนี้ความตกลงขององค์การการค้าโลกในหลายเรื่องได้มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้าไว้เช่นกัน เช่น การปฏิบัติตามข้อ 7 ของความตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า 1994 ความตกลงว่าด้วยกฎแหล่งกำเนิดสินค้า ความตกลงว่าด้วยวิธีดำเนินการออกใบอนุญาตนำเข้า ความตกลงว่าด้วยการตรวจสอบก่อนส่งออก

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การอำนวยความสะดวกทางการค้า เป็นเรื่องสำคัญในภาพรวมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งประเทศต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายในการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้ได้ดีที่สุด ดังนั้น หน่วยงานในประเทศไทย ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงตระหนักถึงความสำคัญของการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมทั้งกรมศุลกากร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้ปรับบทบาทและหน้าที่ภาครัฐ จากเดิมที่เน้นการจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกป็นอกราชอาณาจักร มาเป็นการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาส่งเสริมด้านการค้าระหว่างประเทศและการส่งออกของไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับตลาดการค้าของโลก โดยพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินพิธีการศุลกากรและกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติที่อาจมีผลใช้บังคับในอนาคต ตลอดจนแสวงหาหนทางที่เหมาะสมในการที่จะลดขั้นตอนและกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าโดยนำระบบ Risk Management รวมถึงระบบงานอัตโนมัติต่าง ๆ มาใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าให้เป็นไปอย่างเรียบง่าย สอดคล้องและโปร่งใสในกระบวนการพิธีการและขั้นตอนเคลื่อนย้ายสินค้าระหว่างประเทศ ซึ่งหากสามารถบรรลุผลในการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการค้าเช่นนี้แล้ว ย่อมจะช่วยลดต้นทุนทางการค้าและลดระยะเวลาในการนำเข้าส่งออก ซึ่งจะสนับสนุนให้ธุรกิจมีต้นทุนลดลงและก่อให้เกิดการขยายตัวทางการค้าการลงทุนอันจะนำมาซึ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ ในการบ่งชี้ประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศจะมีวิธีการหรือตัวบ่งชี้ช้อย่างไรนั้น ธนาคารโลกได้มีการศึกษาและจัดทำ Logistics Performance Index ขึ้นไว้ในปี ค.ศ. 2018 โดยในส่วนของความสามารถด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า จะมีการประเมิน ประสิทธิภาพ 6 ปัจจัย ได้แก่ การศุลกากร โครงสร้างพื้นฐาน การขนส่งระหว่างประเทศ ความสามารถด้านโลจิสติกส์ การติดตามสถานะสินค้า และความน่าเชื่อถือด้านระยะเวลาการขนส่ง ซึ่งเพื่อที่จะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกทางการค้า กรมศุลกากรจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี ในหลายด้าน รวมทั้งด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศด้วย โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมศุลกากรทั้งภายในและภายนอก นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดแผนงานโครงการ ถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงาน งบประมาณ ประเภทของ งบประมาณ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก บริบทของโลกย่อมมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะมีการศึกษา และทบทวนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่ได้จัดทำไว้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว และเพื่อ เสนอแนะให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้า และส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) สามารถบรรลุผลไปสู่ การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)
- 1.2.2 เพื่อศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่ได้จัดทำไว้แล้ว
- 1.2.3 เพื่อเสนอแนะการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) สู่การปฏิบัติ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเอกสาร

ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เนื้อหาแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

เน้นตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยผู้บริหารของกรมศุลกากรที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ใช้เวลาในการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลในช่วงระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน 2566

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1 การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้ STEEP-M ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร และใช้ McKinsey 7'S Framework วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อเป็นการทบทวนแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

1.4.2 ศึกษาค้นคว้า จากรายงาน เอกสาร และบทความที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1.5.1 เนื่องจากแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี ได้มีการดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว และมีประเด็นข้อกฎหมายและความผูกพันด้านงบประมาณที่กระทบต่อหลายหน่วยงาน โดยที่ผู้วิจัยมิได้ปฏิบัติหน้าที่ในงานทางด้านแผนงานและโครงการโดยตรง จึงมีความยากสำหรับผู้วิจัยที่ต้องศึกษางานให้รอบด้านและรอบคอบ

1.5.2 ข้อมูลที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) เป็นข้อมูลสำหรับอนาคต ซึ่งย่อมมีการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการทบทวนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

1.6.2 ทราบสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่ได้จัดทำไว้แล้ว

1.6.3 มีข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

โดยที่งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) และเพื่อศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติราชการ กรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่ได้จัดทำไว้แล้ว เพื่อที่จะเสนอแนะการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ กรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ให้มุ่งไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา สถานะแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์สถานการณ์ระดับโลกที่สำคัญ สถานการณ์ระดับภูมิภาค และสถานการณ์ภายในประเทศ ดังนี้

##### 2.1.1 สถานการณ์ระดับโลก

###### (1) สถานการณ์ความตึงเครียดระหว่างรัสเซียและยูเครน

ผลกระทบจากการที่รัสเซียและยูเครนมีความตึงเครียดต่อกันทำให้ต้นทุนพลังงานสูงขึ้น เนื่องจากรัสเซียเป็นผู้นำด้านพลังงานรายใหญ่ของโลกที่ผลิตน้ำมันมากเป็นอันดับ 3 และผลิตก๊าซธรรมชาติได้มากเป็นอันดับ 2 ของโลก ขณะเดียวกันกับที่เส้นทางโลจิสติกส์และขนส่งหลายเส้นทางหยุดชะงักลง เนื่องจากปัญหาด้านความปลอดภัย ดังนั้น การส่งสินค้าเข้าและการนำสินค้าออกจากพื้นที่ต้องห้ามหรืออยู่ในทางผ่านจึงได้รับผลกระทบโดยตรง ดังนี้

###### (1.1) Air Cargo : ราคาค่าขนส่งทางอากาศปรับตัวสูงขึ้น

การขนส่งทางอากาศหลายเส้นทางขนส่งต้องหลีกเลี่ยงเส้นทางที่อันตราย และอาจมีความจำเป็นต้องแวะจอดพักหรือใช้เส้นทางบินที่นานกว่าเดิม ทำให้ต้องใช้เชื้อเพลิงมากยิ่งขึ้น

###### (1.2) Ports : ท่าเรือหนาแน่น ค่าระวางเรือเพิ่มขึ้น ขณะที่ตู้คอนเทนเนอร์ไม่เพียงพอ

ท่าเรือหลายแห่งได้ถูกปิดขณะที่การขนส่งทางรถไฟและทางถนนบางส่วนจำเป็นต้องเปลี่ยนมาใช้ทางเรือแทน จึงเกิดอุปสรรคในการขนส่งข้ามแดนทางบก และทำให้เอกสารในการขนส่งผ่านทางมีจำนวนเพิ่มขึ้น ท่าเรือหลายแห่งมีความหนาแน่นขึ้นในขณะที่บางแห่งไม่สามารถใช้งานได้ ส่วนสถานการณ์ตู้คอนเทนเนอร์ยังคงมีความเสี่ยงต่อการขาดแคลน

###### (1.3) สินค้าเกษตรและเหล็กราคาสูงขึ้น

นอกจากน้ำมันและก๊าซธรรมชาติแล้ว รัสเซียยังเป็นผู้ส่งออกโลหะและสินค้าเกษตรสำคัญหลายชนิดของโลก การที่ทั่วโลกต่อต้านความรุนแรงของรัสเซียด้วยการคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ จึงส่งผลให้ราคาโลหะ เช่น เหล็ก พาราเดียม และสินค้าเกษตร เช่น ข้าวโพด ข้าวสาลี และน้ำมันดอกทานตะวัน สูงขึ้น

#### (1.4) ปัญหาขาดแคลนแรงงานด้านโลจิสติกส์ในยุโรป

จากการอ้างอิงตามคำสัมภาษณ์ของสหภาพแรงงานขนส่งทางถนนนานาชาติ หรือ International Road Transport Union (IRU) พบว่ายังคงมีปัญหาพนักงานขับรถขนส่งและแรงงานด้านโลจิสติกส์ที่ขาดแคลนในยุโรป เนื่องจากขบวนการส่วนหนึ่งในยุโรปทำงานในภาคโลจิสติกส์ เช่น พนักงานขับรถบรรทุก ทั้งที่ขนส่งทางบกและแบบ Air cargo โดยพบว่าพนักงานหลายแห่งขอลากลับบ้านด้วยเหตุผลทางการเมือง เช่น กลับไปอพยพครอบครัวหรือไปเป็นทหารออกสู้รบกับรัสเซีย

#### (2) นวัตกรรมเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการจัดส่ง

จากรายงานของ Global Connectedness Index ประจำปี 2565 ของ DHL ซึ่งเป็นผู้ขนส่งรายใหญ่ระดับโลก สรุปได้ว่าขณะที่ e-Commerce ทั่วโลกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความคาดหวังเพิ่มสูงขึ้นเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วกว่าในราคาที่ต่ำนั้น ได้มีนวัตกรรมเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการจัดส่งที่ตอบสนองความต้องการที่จะกำหนดทิศทางอนาคตของธุรกิจโลจิสติกส์ ดังนี้

##### (2.1) โลจิสติกส์ที่ยืดหยุ่นด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI)

บริการโลจิสติกส์ที่มีความยืดหยุ่นสูงจะสามารถขยายหรือปรับลดขนาดให้สอดคล้องกับความต้องการได้โดยอาศัยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างฉับพลัน และสามารถระบุได้ว่าจะต้องปรับเพิ่มขยายหรือลดขนาดตรงจุดใดของห่วงโซ่อุปทานเพื่อรับมือกับสถานการณ์ นอกจากนี้การดำเนินงานภายในคลังสินค้านั้น เทคโนโลยี AI จะรองรับกระบวนการอัตโนมัติ ทั้งในส่วนของการรับสินค้า การบรรจุสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งช่วยลดระยะเวลาดำเนินการ ทำให้จัดส่งสินค้าได้เร็วขึ้นและช่วยให้ธุรกิจ e-Commerce สามารถนำสินค้าออกจากรายการที่นำเสนอแก่ลูกค้าในกรณีที่มีสินค้าเหลืออยู่ในสต็อกไม่เพียงพอ คาดว่าเทคโนโลยี AI มีศักยภาพในการเพิ่มผลกำไร โดยเฉลี่ย 38% และจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจได้ราว 14 ล้านล้านดอลลาร์ ใน 16 กลุ่มอุตสาหกรรม ใน 12 ประเทศ ภายในปี พ.ศ.2578

##### (2.2) ยานพาหนะไร้คนขับ

ปัญหาการขาดแคลนคนขับรถที่มีความรุนแรงจนทำสถิติสูงสุดทั่วโลก และสถานการณ์นี้จะรุนแรงขึ้น คาดการณ์ว่าในปัจจุบันยุโรปประสบปัญหาขาดแคลนคนขับรถราว 400,000 คน อย่างไรก็ตาม ยานพาหนะไร้คนขับนั้นมีความเติบโต โดยในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2564 การลงทุนในบริษัทรถบรรทุกไร้คนขับมีมูลค่าสูงถึง 5.6 พันล้านดอลลาร์ และคาดว่าจะมีพัฒนาการอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับธุรกิจนี้ต่อไป

##### (2.3) ธุรกิจ e-Commerce ที่ยิ่งเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

มีการคาดการณ์ว่าธุรกิจ e-Commerce จะยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ตลาด e-Commerce ระหว่างประเทศคาดว่าจะมีมูลค่า มากกว่า 1,508.70 พันล้านดอลลาร์ ภายในปี พ.ศ.2570 เพิ่มขึ้นจากระดับ 532.70 พันล้านดอลลาร์ ในปี พ.ศ.2563 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโต 15.5% ต่อปีในช่วงปี พ.ศ.2564-2570 ทั้งนี้ e-Commerce ระหว่างประเทศก่อให้เกิดประโยชน์มากต่อธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อน DHL ได้คาดการณ์การเติบโตของธุรกิจ B2B e-Commerce ว่าภายใน ปี พ.ศ.2568 ราว 80% ของการซื้อขายแบบ B2B

จะดำเนินการผ่านช่องทางดิจิทัล และกลุ่มคนรุ่นมิลเลนเนียลจะกลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเติบโตของ e-Commerce ทั่วโลก โดยครองสัดส่วนมากถึง 73% ของผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อขายแบบ B2B e-Commerce

#### (2.4) หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ

ภายในคลังสินค้า การใช้โซลูชันหุ่นยนต์อัตโนมัติจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้กับธุรกิจ ตลาดหุ่นยนต์ช่วยงานคลังสินค้าอัตโนมัติทั่วโลก คาดว่าจะเติบโตเกือบสองเท่าภายในปี พ.ศ.2568 จนมากขึ้นถึงระดับ 27.20 พันล้านดอลลาร์ และในห่วงโซ่อุปทานของ e-Commerce ซึ่งความเร็วถือเป็นเรื่องสำคัญ อาจใช้ระบบจัดเก็บและเบิกจ่ายสินค้าแบบอัตโนมัติภายในคลังสินค้าเพื่อค้นหา หยิบจับ และเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังไปตามจุดต่างๆ อย่างรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ตามกำหนดเวลา ตลาดหุ่นยนต์โลจิสติกส์ทั่วโลกคาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึงระดับ 49.40 พันล้านดอลลาร์ภายในปี พ.ศ.2570 ทั้งนี้ มีข้อมูลว่าการมีหุ่นยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วย AI ช่วยจัดเรียงพัสดุอัตโนมัติในประเทศสิงคโปร์ และเกาหลีใต้ ช่วยให้ฮับและเกตเวย์สามารถจัดการพัสดุที่มีจำนวนมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมอย่างน้อย 40%

#### (2.5) ความยั่งยืน

ผู้บริโภคมีความคาดหวังมากขึ้นว่าแบรนด์ต่างๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่เรื่องของบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน ไปจนถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยที่หนึ่งในตัวการสำคัญที่สุดที่ปล่อยก๊าซคาร์บอน ก็คือการขนส่งสินค้า โดยข้อมูลจาก Boston Consulting Group ระบุว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าคิดเป็นสัดส่วน 17% ของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั่วโลก เพื่อแก้ไขปัญหานี้ จึงมีการปรับใช้ยานพาหนะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น หนึ่ง ธนาคารเพื่อการลงทุน UBS ได้ประเมินว่าภายในปี พ.ศ.2568 ราว 20% ของรถยนต์ใหม่ที่กำหนดทั่วโลกจะเป็นรถไฟฟ้า

### 2.1.2 สถานการณ์ระดับภูมิภาค

#### (1) กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอินโด-แปซิฟิก (Indo-Pacific Economic Framework : IPEF)

ภูมิภาคอินโด-แปซิฟิก ได้เผชิญความท้าทายที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ การทูต การทหาร และเทคโนโลยี ที่มหาอำนาจต่างมุ่งหวังสร้างเขตอิทธิพลในภูมิภาค ทั้งนี้ สหรัฐอเมริกาได้นำเสนอกรอบความร่วมมือครั้งแรก เมื่อเดือนตุลาคม ค.ศ.2021 เพื่อให้ภูมิภาคอินโด-แปซิฟิก เป็นศูนย์กลางของยุทธศาสตร์ในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์และเกี่ยวพันกับประเทศในมหาสมุทรแปซิฟิกและอินเดีย กรอบความร่วมมือนี้เป็นความพยายามที่จะร่วมมือและจัดระเบียบในการทำความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจแบบใหม่ 4 เสาหลัก ได้แก่

**เสาแรก** การค้าที่เป็นธรรมและยืดหยุ่น ภายใต้เสานี้มีภาคส่วนต่างๆ อยู่ 7 สาขา คือ แรงงาน สิ่งแวดล้อมและสภาพอากาศ เศรษฐกิจดิจิทัล การเกษตร ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล นโยบายการแข่งขัน และการอำนวยความสะดวกทางการค้า

**เสาที่สอง** ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) หลายประเทศในเอเชียทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตและเป็นส่วนสำคัญในห่วงโซ่อุปทานของเศรษฐกิจสมัยใหม่

ซึ่งสหรัฐอเมริกาอาจใช้กรอบความร่วมมือนี้ในการควบคุมอุปทานการผลิต หรือใช้เพื่อต่อต้านผู้ผลิตรายใหญ่ในเอเชีย

**เสาที่สาม** คือ เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน พลังงานสะอาด และการลดคาร์บอน (Decarbonization)

**เสาที่สี่** คือ เรื่องภาษีและการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งนี้ กรอบความตกลงที่สหรัฐอเมริกานำเสนอยังไม่มีรายละเอียดอื่นใด นอกจากการใช้กำแพงภาษีที่อาจมีในอนาคต

IPEF นั้น เป็นเครื่องมือสำคัญของสหรัฐอเมริกา ในการกลับเข้ามาจับบทบาทและเชื่อมโยงเศรษฐกิจกับอินโด - แปซิฟิก เพื่อถ่วงดุลอำนาจกับจีนที่กำลังขยายบทบาททางเศรษฐกิจ และต้องการเป็นมหาอำนาจเพื่อกำหนดทิศทางและกฎระเบียบ เศรษฐกิจการค้าโลก การดำเนินนโยบาย Indo-Pacific Strategy และข้อริเริ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจ IPEF สะท้อนให้เห็นถึงความจริงจังในการปกป้องผลประโยชน์ของสหรัฐอเมริกา ในภูมิภาค อินโด-แปซิฟิก ซึ่งเป็นจุดยุทธศาสตร์และภูมิรัฐศาสตร์ที่สำคัญทั้งในด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง เพื่อรักษาบทบาทและสถานะการเป็นมหาอำนาจเดี่ยวในภูมิภาคและของโลกที่ปัจจุบันกำลังถูกท้าทายจากจีน ซึ่งนโยบายดังกล่าวนี้ได้สร้างความตึงเครียดในความสัมพันธ์จีน - สหรัฐอเมริกา ด้วยจีนเห็นว่าเป็นนโยบายที่มุ่งกีดกันจีนออกไปจากภูมิภาคและห่วงโซ่การผลิต ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจของภูมิภาคโดยรวม อย่างไรก็ตาม IPEF อาจไม่มีนัยสำคัญต่อภูมิภาคอินโด-แปซิฟิกมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงความร่วมมือทางเศรษฐกิจ ไม่ใช่ความตกลงทางการค้าอย่าง RCEP และ CPTPP ซึ่งประเทศสมาชิกอาจรู้สึกเสียเปรียบจากการต้องยกระดับมาตรฐานการค้า การผลิต แรงงาน และสิ่งแวดล้อม โดยไม่ได้รับประโยชน์จากการเปิดตลาดหรือสิทธิประโยชน์ทางการค้าอื่น ๆ

## (2) การขยายความร่วมมือเศรษฐกิจภายใต้การริเริ่ม Belt and Road Initiative : BRI

ยุทธศาสตร์ BRI ของจีนเป็นแผนเศรษฐกิจขนาดใหญ่ทั้งทางบกและทางทะเล ซึ่งเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมทางบกและทางทะเล โดยแบ่งเป็น 6 ระเบียงเศรษฐกิจ คือ

(2.1) สะพานเศรษฐกิจยูเรเชียใหม่ (New Eurasian Land Bridge : NELB) เริ่มต้นจากท่าเรือ Lianyungang ในมณฑล Jiangsu สิ้นสุดที่ เมือง Rotterdam ในยุโรปตะวันตกคาดว่าจะเป็นเส้นทางขนส่งสินค้าทางถนนจากจีนสู่ยุโรป

(2.2) ระเบียง เศรษฐกิจจีน-มองโกเลีย-รัสเซีย (China-Mongolia-Russia Economic Corridor : CMREC) เป็นเส้นทาง รถไฟความเร็วสูงและถนน แบ่งออกเป็นเส้นทาง คือ

- 1) จาก Beijing, Tianjin, Hebei ผ่านมองโกเลียใน เพื่อไปรัสเซีย และ
- 2) จากเมือง Dalian ไปยังเมือง Chita ของรัสเซีย

(2.3) ระเบียงเศรษฐกิจจีน-เอเชียกลาง-เอเชียตะวันตก (China-Central Asia-West Asia Economic Corridor : CCWAEC) เป็นเส้นทางสำคัญใน การขนส่งน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ จากคาบสมุทรอาหรับ ตุรกี และอิหร่าน เพื่อส่งไปยังเขตปกครองตนเอง Xinjiang Uygur

(2.4) ระเบียงเศรษฐกิจจีน-คาบสมุทรอินโดจีน (China-Indochina Peninsula Economic Corridor : CICPEC) เชื่อมระหว่างเขตเศรษฐกิจสามเหลี่ยมปากแม่น้ำ Pearl River (Pearl River Delta Economic Zone : PRD) กับประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง



(2.5) ระเบียงเศรษฐกิจจีน-ปากีสถาน (China -Pakistan Economic Corridor : CPEC) เชื่อมจีนกับเอเชียใต้ และ

(2.6) ระเบียงเศรษฐกิจบังกลาเทศ-จีน-อินเดีย - เมียนมา (Bangladesh-China-India-Myanmar Economic Corridor : BCIMEC) เริ่มต้นจาก เมือง Kashgar ของเขตปกครองตนเอง Xinjiang Uygur ไปยังท่าเรือ Gwadar ของปากีสถาน

BRI เป็นแผนการพัฒนาความเชื่อมโยงเครือข่ายขนาดใหญ่ทางบกและทางทะเล โครงการต่าง ๆ ในระเบียงเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง เพื่อให้อนุภูมิภาคฯ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ใหญ่ของจีน โดย BRI ของจีนดำเนินการผ่านแผนการยุทธศาสตร์ใหญ่ และมี Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) เป็นส่วนหนึ่งที่เข้ามาช่วยระดมทุน รวมทั้งมีโครงการ LMC ที่จีนริเริ่มขึ้น เพื่อเป็นกลไกประสานความสัมพันธ์กับอนุภูมิภาคฯ ผ่านการทำงานของกลไกเชิงสถาบันที่จีนออกแบบ โดยไม่เน้นถึงข้ออำนาจแต่เน้นที่ประเด็นและสาขาของความร่วมมือ

### (3) ปัญหาและอุปสรรคในการขนส่งจากการกลับมาแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

การที่แต่ละประเทศมีการป้องกันการกลับมาแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด-19 จึงมีมาตรการป้องกันไม่ให้เรือขนส่งสินค้าจากต่างประเทศเทียบท่า หรือมีการชะลอการเทียบท่าของเรือขนส่งจากต่างประเทศ ทำให้เกิดความล่าช้าและค่าใช้จ่ายตลอดจนเกิดความเสียหายต่อสินค้า บางประเภทในระหว่างการขนส่ง ทั้งยังมีจำนวนตู้คอนเทนเนอร์ที่ถูกทิ้งไว้ในบางประเทศ และไม่สามารถเคลื่อนย้ายไปยังประเทศอื่น เนื่องจากตู้คอนเทนเนอร์ดังกล่าวถูกส่งไปยังประเทศต่างๆ ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 และติดค้างอยู่ในประเทศเหล่านั้น ไม่สามารถเคลื่อนไหวหรือส่งสินค้าต่อไปยังประเทศอื่นๆ ได้ด้วยมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากนี้ประเทศส่วนใหญ่ยังคงไม่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย และความสามารถในการที่จะรองรับการระบาดของโรคโควิด-19 การดำเนินการขนส่งระหว่างประเทศและการยอมรับในการผ่านพิธีการศุลกากรขาเข้าหรือผ่านด่านตรวจโรค จึงยังคงเป็นปัญหาต่อระบบขนส่งอยู่จนถึงปัจจุบัน

#### 2.1.3 สถานการณ์ภายในประเทศ

##### (1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีบทบัญญัติซึ่งเกี่ยวข้องกับ การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้

**มาตรา 50** บัญญัติว่า บุคคลมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (2) ป้องกันประเทศ พิทักษ์รักษาเกียรติภูมิ ผลประโยชน์ของชาติ และสาธารณสมบัติของแผ่นดิน รวมทั้งให้ความร่วมมือในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (3) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- (4) เข้ารับการศึกษอบรมในการศึกษาภาคบังคับ
- (5) รับราชการทหารตามที่กฎหมายบัญญัติ

(6) เคารพและไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น และไม่กระทำการใด ที่อาจก่อให้เกิด ความแตกแยกหรือเกลียดชังในสังคม

(7) ไปใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศเป็นสำคัญ

(8) ร่วมมือและสนับสนุนการอนุรักษ์และคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ความหลากหลาย ทางชีวภาพ รวมทั้งมรดกทางวัฒนธรรม

(9) เสียภาษีอากรตามที่กฎหมายบัญญัติ

(10) ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

**มาตรา 53** บัญญัติว่า รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

**มาตรา 65** บัญญัติว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าว ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

**มาตรา 75** บัญญัติว่า รัฐพึงจัดระบบเศรษฐกิจให้ประชาชนมีโอกาสดำเนินประโยชน์จากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขจัดการผูกขาดทางเศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรม และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประชาชนและประเทศ

รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดให้มีสาธารณูปโภค หรือการจัดทำบริการสาธารณะ

รัฐพึงส่งเสริม สนับสนุน คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ และกิจการวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลางของประชาชนและชุมชน

ในการพัฒนาประเทศ รัฐพึงคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการพัฒนา ด้านวัตถุ กับการพัฒนาด้านจิตใจและความอยู่เป็นสุขของประชาชน ประกอบกัน

**มาตรา 77** บัญญัติว่า รัฐพึงจัดให้มีกฎหมายเพียงเท่าที่จำเป็น และยกเลิก หรือปรับปรุงกฎหมายที่หมดความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิต หรือการประกอบอาชีพโดยไม่ชักช้าเพื่อไม่ให้เป็นภาระแก่ประชาชน และดำเนินการให้ประชาชนเข้าถึงตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ได้โดยสะดวกและสามารถเข้าใจกฎหมายได้ง่าย เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

ก่อนการตรากฎหมายทุกฉบับ รัฐพึงจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้ง

เปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์นั้นต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณา ในกระบวนการตรากฎหมายทุกขั้นตอน เมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับแล้ว รัฐพึงจัดให้มีการประเมิน ผลสัมฤทธิ์กฎหมายทุกกรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย เพื่อพัฒนากฎหมายทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

รัฐพึงใช้ระบบอนุญาตและคณะกรรมการในกฎหมายเฉพาะกรณี ที่จำเป็นเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การใช้ดุลพินิจ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐและระยะเวลาในการดำเนินการ ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายให้ชัดเจน และเพื่อกำหนดโทษอาญาเฉพาะความผิดร้ายแรง

## (2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561- 2580) ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ.2561 ทำให้ประเทศไทยมีทิศทางพัฒนาประเทศ ระยะยาวอย่างเป็นทางการ โดยยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้าง สมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาศัยการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ

## (3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

คณะรัฐมนตรีได้ประกาศใช้บังคับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) เมื่อวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2562 ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งหมด 23 ประเด็น โดยประเด็น ที่สอดคล้องกับภารกิจของกรมศุลกากรมี 5 ประเด็น ดังนี้

### (3.1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นความมั่นคง จากกรอบแนวคิดใหม่ด้านความมั่นคง ที่เรียกว่า “ความมั่นคงแบบองค์รวม” ขอบเขตความมั่นคงของชาติจึงครอบคลุมกับมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การทหาร วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนจนถึงประเด็นสำคัญ เช่น พลังงาน อาหาร และน้ำ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง จึงได้ กำหนดเป้าหมายสำคัญในภาพรวมให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชน มีความสุข” โดยมุ่งที่จะบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัยและมีความสงบเรียบร้อยได้อย่างแท้จริง สามารถแก้ไขปัญหาเดิมและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานด้านความมั่นคง บูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งในและต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกลไก การบริหารจัดการและขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคง ของประเทศให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ

### (3.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7

ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งที่ผ่านมาประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม และระบบโลจิสติกส์ พลังงาน ดิจิทัล เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศที่ครอบคลุมพื้นที่ รวมถึงสามารถรองรับความต้องการของประชาชนทั้งในระดับครัวเรือน อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยวได้ในระดับหนึ่ง ส่งผลให้ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความสามารถ ด้านโครงสร้างพื้นฐานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ภาวะเปราะบางระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้า ทักษะความสามารถของแรงงาน โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

### (3.3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9

ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จากการที่ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ของภูมิภาค จึงควรผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในประเทศ ส่งเสริมการส่งออกและให้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการผลิตสินค้าและเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าในภูมิภาค ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษจึงเป็นการพัฒนาเขตเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้สิทธิพิเศษบางประการในการดำเนินกิจการต่างๆ เช่น การประกอบอุตสาหกรรม การพาณิชย์กรรม ประชากรในประเทศ โดยพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ การบริการหรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่เศรษฐกิจของประเทศ เพื่อดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ และยกระดับรายได้ให้เศรษฐกิจและการค้าในพื้นที่มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

### (3.4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 20

ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไกในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจมีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน และสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้จึงให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนในคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งจะต้องมีไม่น้อยกว่า 90% ภายในช่วงปี พ.ศ.2561-2580 โดยมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน

### (3.5) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 22

ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ในบริบทของยุทธศาสตร์ชาติเป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้สถานการณ์ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทั้งภายในและระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องส่งเสริมและบริหารจัดการให้กฎหมายและกระบวนการยุติธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมให้การบังคับใช้กฎหมายเป็นไปด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจภาครัฐ และการลงทุนของภาคเอกชนเป็นไปโดยสะดวก เกิดความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมมีโอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมและทั่วถึง

### (4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) เป็นรากฐานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะที่ 2 โดยมีเป้าหมายในการ “พลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 4 ประการหลัก และ 13 หมายเหตุจากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่าบทบาทของกรมศุลกากรมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบและหมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 1 :** องค์ประกอบและหมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของกรมศุลกากร

องค์ประกอบ	หมายเหตุ	ขอบเขต
องค์ประกอบที่ 1 เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม	หมายเหตุที่ 5 ประการการค้าการลงทุน และโลจิสติกส์	- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของ อาเซียน โดยมีกำหนดระเบียบและ กระบวนการนำเข้าส่งออกที่มี ประสิทธิภาพ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อ เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน - มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการ ขนส่งสินค้าและการค้าผ่านแดน ยกระดับระบบการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่าย คมนาคมขนส่งในอาเซียนให้ไว้ รอยต่อ

องค์ประกอบ	หมวดหมาย	ขอบเขต
องค์ประกอบที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉม ประเทศ	หมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะ สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานของภาครัฐมีความบูรณาการและเป็นเอกภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบายระดับปฏิบัติจนถึงการติดตาม ประเมินผล ทั้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการดำเนินงานร่วมกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ</li> <li>- โครงสร้างภาครัฐมีความยืดหยุ่น และมีความยั่งยืนทางการคลัง มีความสามารถในการจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น และมีการบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับบทบาทและลดภารกิจเหลือเพียงเท่าที่จำเป็น</li> <li>- การบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ</li> <li>- กฎหมาย ระเบียบและมาตรการภาครัฐทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน มีการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนประเทศไทยไปสู่การเป็น Hi - Value and Sustainable Thailand</li> </ul>

#### (5) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และรายปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จัดเป็นแผนระดับที่ 3 ตามนัยของมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ.2560 เป็นกลไกของสำคัญของหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยพบว่า กระทรวงการคลังได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัด ให้เกิดความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาระดับชาติ โดยกระทรวงการคลังกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติราชการ 3 ด้าน ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

### พันธกิจ ประกอบด้วย

1. เสนอแนะนโยบายการคลังและเศรษฐกิจ
2. บริหารการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ
3. บริหารการเงินแผ่นดิน
4. บริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

### 1. แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และเศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การใช้มาตรการภาษี ที่ราชพัสดุ และด้านศุลกากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการค้า การลงทุนในพื้นที่เป้าหมาย การใช้มาตรการการคลังการเงินเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในทุกระดับ การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ การปรับปรุง พัฒนา แก้ไขกฎหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

### 2. แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม

เพื่อสนับสนุนมาตรการของรัฐบาลในการส่งเสริมสวัสดิการให้แก่ผู้มีรายได้น้อยอย่างทั่วถึง สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในมิติต่าง ๆ ประชาชนมีความพร้อมในการเข้าสู่วัยชรา ประชาชน และผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็นเพื่อการประกอบอาชีพ การมีที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินเป็นของตนเอง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การส่งเสริมให้เกิดการถือครองทรัพย์สินที่เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนให้เกิดความเข้มแข็ง

### 3. แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง

เพื่อส่งเสริมให้กระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส มีกฎหมาย และระเบียบที่เหมาะสม รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังให้ทันสมัย ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ และการตรวจสอบด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการบริหารจัดการฐานข้อมูล และข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความทันสมัย และรักษาวินัยทางการคลังในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อนึ่ง โครงการ/การดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลังที่มีกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ มีดังนี้

1. โครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศ ด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่
2. โครงการเชื่อมโยงข้อมูลใบรับรองสุขอนามัยพืชภายในประเทศและระหว่างประเทศ
3. แผนปฏิบัติการราชการ เรื่อง การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง
4. โครงการรับชำระค่าภาษีอากรเพิ่ม ณ จุดเดียว (One Stop Service)
5. โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามความเสี่ยงของผู้ประกอบการ
6. โครงการนวัตกรรมเราทำได้ (Innovation We Can)

#### (6) แผนปฏิบัติการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไทย พ.ศ.2566 - 2570

เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2565 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ.2566 - 2570 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบโลจิสติกส์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าที่สำคัญในอนุภูมิภาคและภูมิภาค โดยขับเคลื่อนผ่าน 5 แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ดังนี้

- (6.1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น
  - 1) สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรมและด่านชายแดนสำคัญ
  - 2) พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ
  - 3) บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์
  - 4) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- (6.2) ยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน เช่น
  - 1) พัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคการเกษตร
  - 2) พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการเติบโตของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม
  - 3) การดำเนินการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- (6.3) การพัฒนาพิธีการศุลกากร กระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่เกี่ยวข้อง และการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ เช่น
  - 1) พัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์จากระบบ National Single Window
  - 2) พัฒนาระบบการโลจิสติกส์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
  - 3) พัฒนาการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าผ่านแดนและข้ามแดน
  - 4) เร่งพัฒนาความร่วมมือและแก้ไขอุปสรรคการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
  - 5) ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ
- (6.4) พัฒนาศักยภาพ Logistics Service Providers : LSPs เช่น
  - 1) เสริมสร้างศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์



2) ยกกระดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยสู่เวทีสากล

(6.5) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการติดตามผลด้านโลจิสติกส์ เช่น

1) ส่งเสริมการวิจัยและนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ทันสมัยภายในประเทศ

2) ส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์

3) พัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์

4) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์

สำหรับเป้าหมายความสำเร็จภายใต้ร่างแผนปฏิบัติ ประกอบด้วย

1.สัดส่วนต้นทุนการขนส่งสินค้าต่อ GDP ลดลงเหลือร้อยละ 5 ต่อปี

2.สัดส่วนต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่อ GDP ลดลงเหลือร้อยละ 5 ต่อปี

3.อันดับดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์ (Logistics Performance Index: LPI) ด้านพิธีการศุลกากร อยู่ในอันดับ 25 หรือคะแนนไม่ต่ำกว่า 3.20

4.อันดับ LPI ด้านสมรรถนะ LSPs ทั้งภาครัฐและธุรกิจ อยู่ในอันดับ 25 หรือคะแนน ไม่ต่ำกว่า 3.60

**(7) การทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2561 เรื่อง ผลการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ครั้งที่ 1/2561**

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2565 ให้ทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2561 เรื่อง ผลการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ครั้งที่ 1/2561 เพื่อมอบหมายให้กรมศุลกากรเป็นผู้รับผิดชอบ ในการบริหารจัดการและพัฒนาระบบ NSW และกำหนดขอบเขตหน้าที่ของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ให้เหมาะสม

**(8) ภาวะค่าครองชีพสูงขณะที่กำลังซื้อปรับตัวอ่อนลง**

ภาคการผลิตภายในประเทศไทยมีต้นทุนสูงขึ้นโดยอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ ภาคการส่งออก ได้แก่ รถยนต์ อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ขณะที่อุตสาหกรรมภายในประเทศที่ได้รับผลกระทบ คือ การขนส่ง ก่อสร้าง ค่าปลีกและร้านอาหาร ซึ่งทั้งหมดส่งผลให้ราคาสินค้าต่างๆ มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น เช่นเดียวกับกับค่าครองชีพของภาคครัวเรือน จากการอ้างอิงโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยวัตถุดิบต้นทุนหลักที่จะปรับตัวเพิ่มราคา ได้แก่ น้ำมัน แก๊ส สูงขึ้น 35-40% LPG สูงขึ้น 5-8% เหล็กและโลหะ สูงขึ้น 5-19%

**(9) ภาระทางการคลัง**

ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้รัฐบาลมีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นจากรายจ่ายประจำที่รัฐบาลต้องดูแล คือ รายจ่ายที่เกี่ยวกับมาตรการของภาครัฐต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และยังคงดูแลสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งรายจ่ายจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้รัฐบาลมีภาระรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ

ไม่เพียงพอกับรายได้ที่จัดเก็บได้ จึงมีความจำเป็นที่ภาครัฐจะต้องบริหารจัดการด้านการคลัง จัดเก็บรายได้รัฐบาลให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีของสากล เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ต้องรองรับเศรษฐกิจสีเขียว รวมทั้งต้องส่งเสริมการกระจายรายได้ อย่างเป็นธรรม และปฏิรูประบบการออมรวมถึงการปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรค

## 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร ดังนี้

### 2.2.1 วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป็น “องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ”

### 2.2.2 พันธกิจกรมศุลกากร มีดังนี้

- อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
- เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
- จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้กำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไว้ ดังนี้

1. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

**เป้าประสงค์ :** เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

2. พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

**เป้าประสงค์ :** เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

**เป้าประสงค์ :** เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

4. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

**เป้าประสงค์ :** เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษี

5. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร

**เป้าประสงค์ :** เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย

### 2.2.4 ค่านิยมองค์กร

กรมศุลกากร มีค่านิยม ดังนี้

- I - Integrity : ความสุจริต
- S - Service Mind/Self-esteem : จิตบริการ
- M - Modernization : ความทันสมัย
- I - Innovation : นวัตกรรม
- L - Learning : การเรียนรู้
- E - Expert : ความเชี่ยวชาญ

## 2.2.5 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ของกรมศุลกากร

กรมศุลกากร ได้กำหนดทิศทางสู่การเป็น “องค์กรศุลกากรชั้นนำที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ” มุ่งเน้นการส่งเสริมความเป็นองค์การดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเต็มรูปแบบ ยกกระดับความสามารถทางนวัตกรรม ใช้มาตรการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างคุณค่าใหม่ในการบริการศุลกากร พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับปรุง พัฒนานโยบาย มาตรการ กฎหมาย และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ ตลอดจนสร้างความโปร่งใสในองค์กร พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กรให้เผชิญหน้า ปรับตัวตอบสนองต่อการรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของไทยระดับภูมิภาค ควบคู่กับการอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวและการเดินทาง รวมไปถึงปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติและลดปัญหาด้านความมั่นคง

## 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้ STEEP-M ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ Mckinsey 7'S Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อเป็นการทบทวนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

### 2.3.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยใช้ Mckinsey 7'S Framework ดังนี้

1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

2) Structure (โครงสร้างองค์กร) การพิจารณาลักษณะขององค์กรนั้น มีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

3) System (ระบบการปฏิบัติงาน) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน เหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานขององค์กร

4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร) เช่น การมอบหมายให้หน่วยงานฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

5) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) ซึ่งรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กร

7) Shared values (ค่านิยมร่วม) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งรวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว ได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 2 : ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร**

ปัจจัยภายใน 7'S Model	จุดแข็ง S-Strength	จุดอ่อน W-Weakness
1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร)	S1 : มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านอำนาจ ความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสภาวะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด S2 : มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. 2560	W1 : ระเบียบวิธีปฏิบัติยังไม่ยืดหยุ่นและไม่ครอบคลุม การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ปัจจัยภายใน 7'S Model	จุดแข็ง S-Strength	จุดอ่อน W-Weakness
	S3 : มีแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงในการรับมือกับ ปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น	
2) Structure (โครงสร้างองค์กร)	S4 : โครงสร้างการแบ่งส่วน ราชการมีความชัดเจน มีการ กระจายอำนาจ ทำให้สามารถ บริการประชาชนในแต่ละพื้นที่ ได้รวดเร็ว S5 : มีความชัดเจนของอำนาจ หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในทุก ตำแหน่ง/ระดับ ที่ปฏิบัติงาน	W2 : การกระจายอำนาจส่งผล ต่อการใช้ดุลยพินิจ ทำให้แต่ละ พื้นที่ มีมาตรฐานการบริการ ที่ต่างกัน
3) System (ระบบการปฏิบัติงาน)	S6 : มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็น เครื่องมือปฏิบัติงาน เพื่อ พัฒนากระบวนการให้เป็นไป ตามมาตรฐานสากล S7 : มีการเพิ่มช่องทาง ให้บริการประชาชนหลาย รูปแบบ	W 3 : งานด้านการบริการ บุคลากรกับงานบริหารความ เสี่ยงด้านการตรวจสอบและ ควบคุมทางศุลกากร ยังไม่ สมดุลกัน W4 : เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ ล้ำสมัยได้ง่าย ไม่สามารถ รองรับรูปแบบการทำงานที่ เปลี่ยนไปได้ เช่น ไม่สามารถ รองรับการทำงานแบบ WFH W5 : ระบบการบริหารจัดการ ฐานข้อมูลไม่เป็นระบบ ขาด การเชื่อมโยงข้อมูล
4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร)	S8 : บุคลากรรุ่นใหม่มีสัดส่วน เพิ่มขึ้นซึ่งตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงและการทำงาน ยุคดิจิทัลได้ดี มีการเปิดเวที ให้แสดงศักยภาพและแนวคิด	W6 : โครงสร้างอัตรากำลัง บางหน่วยงานไม่สมดุล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
5) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)	S9 : บุคลากรมีพื้นฐานดี มี สมรรถนะหลักและทักษะการ ใช้ภาษาต่างประเทศ รวมถึง เทคโนโลยีดี	W7 : การถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในงาน จากข้าราชการอาวุโส ไปสู่

ปัจจัยภายใน 7'S Model	จุดแข็ง S-Strength	จุดอ่อน W-Weakness
	S10 : มีการจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ และมีทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ	ข้าราชการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน
6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)	S11 : ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ และมีความรู้ความสามารถ S12 : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน S13 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า S14 : ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงองค์กร	W8 : มีการบริหารแบบ Silo (ต่างคนต่างทำ) ทำให้การทำงานลักษณะ Project base ทำได้ยาก
7) Shared values (ค่านิยมร่วม)	S15 : มีค่านิยมที่ชัดเจน S16 : มีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม S17 : มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน	W9 : วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม

### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคและมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) โดยใช้ STEEP-M ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 : ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities	อุปสรรค T-Threats
1) Social	<p>O1 : รูปแบบวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานผ่านการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และสามารถสื่อสารกับประชาชนได้ง่ายขึ้น เช่น WFH และ Zoom meeting</p> <p>O2 : สังคมให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการทุจริต การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ จึงเป็นไปได้เป็นอย่างดี</p>	<p>T1 : โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้ต้องเตรียมความพร้อม เร่งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนเพื่อทดแทนกำลังเจ้าหน้าที่ ที่จะลดลงในอนาคต</p>
2) Technology	<p>O3 : มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาการทำงาน</p> <p>O4 : การกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการทำงาน เช่น WCO Data Model ทำให้มีแนวทางปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้มาตรฐานโลก</p>	<p>T2 : การลงทุนทางเทคโนโลยีก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>T3 : ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ</p>
3) Economic	<p>O5 : การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>O6 : ที่ตั้งของประเทศไทยเอื้อต่อการค้าชายแดน และการเป็นศูนย์กลางทางการค้าของภูมิภาค</p> <p>O7 : มีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ เช่น นโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก</p> <p>O8 : การเติบโตของ e-Commerce</p>	<p>T4 : ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโรค และผลกระทบจากสงครามรัสเซียยูเครนที่ส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาน้ำมันอันเป็นต้นทุนของการนำเข้าและส่งออก</p> <p>T5 : การเติบโตของ e-Commerce ทำให้ต้องเพิ่มการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าควบคู่ไปกับรักษาผลประโยชน์ของประเทศซึ่งสอดคล้องกันดี</p>

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities	อุปสรรค T-Threats
4) Environment	<p>O9 : ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้การควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT ขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับการสนับสนุน</p>	<p>T6 : ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติและโรคระบาดทำให้มาตรการสาธารณสุขเข้มงวดมากขึ้น และมีผลต่อการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงานและการย้ายฐานการผลิต</p>
5) Political - Legal	<p>O10 : มียุทธศาสตร์ชาติในการกำหนดทิศทางการพัฒนา</p> <p>O11 : นโยบายระดับชาติให้ความสำคัญกับการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรค จึงเป็นโอกาสในการแก้ไขกฎระเบียบ</p> <p>O12 : รัฐให้ความสำคัญนโยบายด้านโลจิสติกส์ โดยส่งเสริมบทบาทในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงข้อมูลบนระบบ NSW</p> <p>O13: ความร่วมมือระหว่างประเทศ ด้านศุลกากรอยู่ในระดับที่ดี มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดการทำงาน ด้านศุลกากรในระดับสากล</p>	<p>T7 : ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>T8 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย</p> <p>T9 : การบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายให้เข้าไปดำเนินการยังไม่เพียงพอ เช่น ด้านการปกป้องสิ่งแวดล้อม</p> <p>T10 : กฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งมีความซ้ำซ้อนและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วย</p>
6) Military	<p>O14 : การขยายอิทธิพลที่แบ่งข้างประเทศมหาอำนาจ เช่น กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอินโด-แปซิฟิก Indo-Pacific Economic Framework : IPEF ของสหรัฐฯ และการริเริ่ม Belt and Road Initiative : BRI ของจีน ทำให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์</p>	<p>T11 : แรงกดดันจากผลกระทบของการแบ่งขั้วจากประเทศมหาอำนาจ ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในการอำนวยความสะดวกและการควบคุมทางศุลกากร</p> <p>T12 : ความตึงเครียดของรัสเซียและยูเครน ทำให้การส่งสินค้าเข้าและการนำสินค้าออกจากพื้นที่ต้องห้ามหรืออยู่ในทางผ่านจึงได้รับผลกระทบ</p>



### 2.3.3. การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

โดยที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย

S : Strengths คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W : Weaknesses คือ จุดอ่อน ช่องโหว่ หรือข้อเสียเปรียบ

O : Opportunities คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้

T : Threats คือ อุปสรรคหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยจัดหมวดหมู่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผลการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ มีดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** หมายถึง บริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในกรมศุลกากร เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้ว สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบต่อการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**จุดแข็ง** หมายถึง ข้อได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งของทรัพยากรด้าน ๆ ภายในกรมศุลกากรที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงานได้ ประกอบด้วย

1. มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสถานะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

2. มีการปรับปรุงกฎหมาย กล่าวคือ พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 รองรับการบริหารอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

3. มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง/ระดับ มีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจทำให้สามารถบริการด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศในแต่ละพื้นที่ได้รวดเร็ว

5. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และมีการเพิ่มช่องทางให้บริการหลายรูปแบบเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

6. มีการเพิ่มช่องทางให้บริการประชาชนหลายรูปแบบ

7. บุคลากรรุ่นใหม่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และการทำงานยุคดิจิทัลได้ดี มีการเปิดเวทีให้บุคลากรแสดงศักยภาพและแนวคิดในการพัฒนาองค์กร

8. บุคลากรมีพื้นฐานที่ดีมีสมรรถนะหลัก มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

9. มีการจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ และมีทุนการศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ

10. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและมีความรู้ความสามารถ

11. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

12. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า

13. ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรม
14. มีค่านิยมที่ชัดเจน (I-SMILE)
15. มีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม
16. มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

**จุดอ่อน** หมายถึง ข้อผิดพลาด ข้อด้อย หรือข้อจำกัดต่าง ๆ ของกรมศุลกากรที่มีผลทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. ระเบียบวิธีปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมกับการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
2. การกระจายอำนาจส่งผลต่อการใช้ดุลยพินิจ ทำให้แต่ละพื้นที่มีมาตรฐานการให้บริการที่แตกต่างกัน
3. งานด้านการบริการศุลกากรกับงานบริหารความเสี่ยงด้านการตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรยังไม่สมดุลกัน
4. ระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนแปลงได้ง่าย จึงเป็นการยากที่จะรองรับ และระบบที่มีอยู่ยังไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ไม่สามารถรองรับการทำงานแบบ Work from Home
5. โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงานไม่สมดุล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
6. ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานยังขาดความเชื่อมโยง
7. มีการบริหารแบบ Silo ทำให้การทำงานลักษณะ Project base ทำได้ยาก
8. การถ่ายทอดองค์ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในงานจากข้าราชการอาวุโส ไปสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน
9. วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม

**สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** หมายถึง บริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกกรมศุลกากร เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกไม่สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบต่อการทำงาน แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรค มีรายละเอียด ดังนี้

**โอกาส** หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกกรมศุลกากรที่มีลักษณะเกื้อกูลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจของกรมศุลกากร ประกอบด้วย

1. รูปแบบวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศผ่านการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และสามารถสื่อสารกับประชาชนได้ง่ายขึ้น เช่น WFH และ Zoom meeting
2. สังคมให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการทุจริต การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ จึงเป็นไปอย่างโปร่งใส
3. มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และประสิทธิภาพ

4. การกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการทำงาน เช่น WCO Data Model ทำให้มีแนวทางปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้มาตรฐานโลก

5. การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. ที่ตั้งของประเทศไทยเอื้อต่อการค้าชายแดนและการเป็นศูนย์กลางทางการค้าของภูมิภาค

7. มีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ เช่น นโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก

8. การเติบโตของ e-Commerce

9. ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้การควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT ขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับการสนับสนุนมากขึ้น

10. มียุทธศาสตร์ชาติในการกำหนดทิศทางการพัฒนา

11. นโยบายระดับชาติให้ความสำคัญกับการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรค จึงเป็นโอกาสในการแก้ไขกฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกและลดอุปสรรคให้กับผู้ประกอบการ

12. รัฐให้ความสำคัญนโยบายด้านโลจิสติกส์ โดยส่งเสริมบทบาทในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงข้อมูลบนระบบ NSW

13. ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านศุลกากรอยู่ในระดับที่ดี มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดการทำงานด้านศุลกากรในระดับสากล

14. การขยายอิทธิพลที่แบ่งข้างประเทศมหาอำนาจในพื้นที่เป้าหมาย เช่น กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอินโด-แปซิฟิก Indo-Pacific Economic Framework : IPEF และการขยายความร่วมมือเศรษฐกิจภายใต้การริเริ่ม Belt and Road Initiative : BRI ทำให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

**อุปสรรค** หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกกรมศุลกากรที่มีลักษณะเป็นอุปสรรค ขัดขวางหรือทำให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบทางลบต่อการบริหารงานของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้ต้องเตรียมความพร้อม เร่งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนเพื่อทดแทนกำลังเจ้าหน้าที่ที่จะลดลงในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้การลงทุนทางเทคโนโลยีก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง

3. การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลนำมาซึ่งความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ

4. ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโรคและผลกระทบจากสงครามรัสเซียยูเครนที่ส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาน้ำมันอันเป็นต้นทุนของการนำเข้าและส่งออก

5. การเติบโตของ e-Commerce ทำให้ต้องเพิ่มการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าควบคู่ไปกับรักษาผลประโยชน์ของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกันได้ยาก

6. ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติและโรคระบาด ทำให้มาตรการสาธารณสุขเข้มงวดมากขึ้น และมีผลต่อการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงานและการย้ายฐานการผลิต
7. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ
8. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย
9. การบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายให้เข้าไปดำเนินการยังไม่เพียงพอ เช่น ด้านการปกป้องสิ่งแวดล้อม ทำให้ต้องเร่งพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลและสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากร
10. กฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งมีความซ้ำซ้อนและเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
11. แรงกดดันจากผลกระทบของการแบ่งขั้วจากประเทศมหาอำนาจ ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในการอำนวยความสะดวกและการควบคุมทางศุลกากร
12. การที่รัสเซียและยูเครนมีความตึงเครียดต่อกัน ทำให้เส้นทางโลจิสติกส์และขนส่งหลายเส้นทางหยุดชะงักเนื่องจากปัญหาด้านความปลอดภัย การส่งสินค้าเข้าและการนำสินค้าออกจากพื้นที่ที่ต้องห้ามหรืออยู่ในทางผ่านจึงได้รับผลกระทบหลายหน่วย

#### 2.3.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

##### (1) การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ผู้วิจัยได้ส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมที่กระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมศุลกากร จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือปัจจัยใดเป็นปัญหาต่อแผนปฏิบัติการฯ โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ 4 และผู้วิจัยยังได้สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M ดังรายละเอียดในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 4 : สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

รายการ ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน	คนที่	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนัก คะแนน
1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร)		0.19	0.18	0.13	0.15	0.13	0.16
2) Structure (โครงสร้างองค์กร)		0.14	0.18	0.13	0.15	0.13	0.15
3) System (ระบบการปฏิบัติงาน)		0.19	0.18	0.18	0.17	0.15	0.17
4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร)		0.12	0.14	0.16	0.17	0.16	0.15
5) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)		0.14	0.12	0.16	0.13	0.16	0.14
6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)		0.17	0.11	0.13	0.12	0.15	0.13

รายการ ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน	คนที่	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนัก คะแนน
7) Values (ค่านิยมร่วม)		0.05	0.11	0.11	0.12	0.12	0.10
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>		<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

จากตารางพบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญ เรียงลำดับจากมาก - น้อย คือ 1) System (ระบบการปฏิบัติงาน) 2) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) 3) Structure (โครงสร้างองค์กร) และ Staff (บุคลากรภายในองค์กร) 4) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) 5) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) และ 6) Values (ค่านิยมร่วม)

**ตารางที่ 5 :** สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M

รายการ ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก	คนที่	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนัก คะแนน
1) Social		0.19	0.15	0.15	0.21	0.17	0.17
2) Technology		0.19	0.20	0.19	0.21	0.17	0.19
3) Economic		0.16	0.15	0.19	0.15	0.17	0.16
4) Environment		0.19	0.15	0.17	0.15	0.17	0.17
5) Political - Legal		0.14	0.17	0.17	0.17	0.15	0.16
6) Military		0.14	0.17	0.15	0.13	0.15	0.15
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>		<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

จากตารางข้างต้นพบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) Technology 2) Social และ Environment 3) Economic และ Political – Legal 4) Military

### 2.3.5 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกให้ผู้บริหารของกรมศุลกากร 13 ท่าน ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) เป็นรายประเด็น โดยให้ระดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในระดับมากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในระดับมาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนาจความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในระดับปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนาจความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในระดับน้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนาจความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในระดับน้อยที่สุด

ผลการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกสามารถสรุปค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 6 และ 7 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนาจความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ (-) ดังนี้

ตารางที่ 6 : ค่าคะแนนเฉลี่ยสถานะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7’S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
Strategy	4.23	S1	3.85	W1
	4.08	S2		
	4.15	S3		
ค่าเฉลี่ย	4.15		3.85	
Structure	4.31	S4	3.85	W2
	4.23	S5		
ค่าเฉลี่ย	4.27		3.85	
System	4.62	S6	3.92	W3
	4.31	S7	4.69	W4
			4.31	W5
ค่าเฉลี่ย	4.47		4.31	
Staff	4.31	S8	4.38	W6
ค่าเฉลี่ย	4.31		4.38	
Skill	4.38	S9	4.23	W7
	4.15	S10		
ค่าเฉลี่ย	4.27		4.23	

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	ประเด็น สำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)
Style	4.23	S11	3.77	W8
	4.38	S12		
	4.38	S13		
	4.08	S14		
ค่าเฉลี่ย	4.27		3.77	
Shared Values	3.85	S15	4.38	W9
	3.69	S16		
	3.62	S17		
ค่าเฉลี่ย	3.72		4.38	
รวมคะแนนโดยเฉลี่ย	+4.18		-4.15	

ตารางที่ 7 : สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M

ประเด็นสำคัญ	โอกาส		อุปสรรค	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Treats
Social	4.15	O1	3.92	T1
	4.08	O2		
ค่าเฉลี่ย	4.12		3.92	
Technology	4.08	O3	4.23	T2
	4.15	O4	4.46	T3
ค่าเฉลี่ย	4.12		4.35	
Economic	4.69	O5	4.31	T4
	4.31	O6	4.15	T5
	4.31	O7		
	4.23	O8		
ค่าเฉลี่ย	4.39		4.23	
Environment	4.31	O9	4.15	T6
ค่าเฉลี่ย	4.31		4.15	
Political – Legal	4.15	O10	4.62	T7
	4.46	O11	4.23	T8
	4.15	O12	4.31	T9
	4.15	O13	4.23	T10
ค่าเฉลี่ย	4.23		4.35	
Military	4.23	O14	4.08	T11
			3.77	T12
ค่าเฉลี่ย	4.23		3.93	
รวมคะแนนโดยเฉลี่ย	+4.25		-4.21	

ผู้วิจัยได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังตารางที่ 8 และ 9 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ค่าที่มากจะมีผลกระทบรุนแรงกว่าค่าน้อยกว่า ทั้งนี้ ค่าถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในกระบวนการต่อไป

ตารางที่ 8 : ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล ((4) – (5))
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
1) Strategy	0.16	4.15	3.85	0.66	0.62	0.05
2) Structure	0.15	4.27	3.85	0.62	0.62	0.01
3) System	0.17	4.47	4.31	0.71	0.69	0.09
4) Staff	0.15	4.31	4.38	0.62	0.70	0.01
5) Skill	0.14	4.27	4.23	0.58	0.68	-0.03
6) Style	0.13	4.27	3.77	0.54	0.60	-0.08
7) Shared Values	0.10	3.72	4.38	0.42	0.70	-0.20
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+4.15	-4.60	
สรุปปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) /2				-0.45		

ตารางที่ 9 : สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4) – (5))
		โอกาส (2)	ภัยคุกคาม (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	ภัยคุกคาม (5) = (3) x (1)	
1) Social	0.17	4.12	3.92	0.70	0.67	0.03
2) Technology	0.19	4.12	4.35	0.78	0.74	0.12
3) Economic	0.16	4.39	4.23	0.66	0.72	-0.01
4) Environment	0.17	4.31	4.15	0.70	0.71	0.03
5) Political - Legal	0.16	4.23	4.35	0.66	0.74	-0.01
6) Military	0.15	4.23	3.93	0.62	0.69	-0.05
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+4.12	-4.26	
สรุปปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) /2				-0.14		



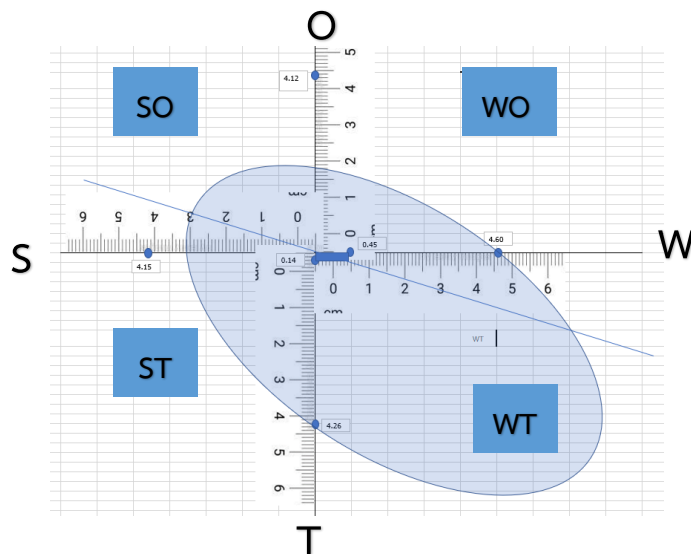
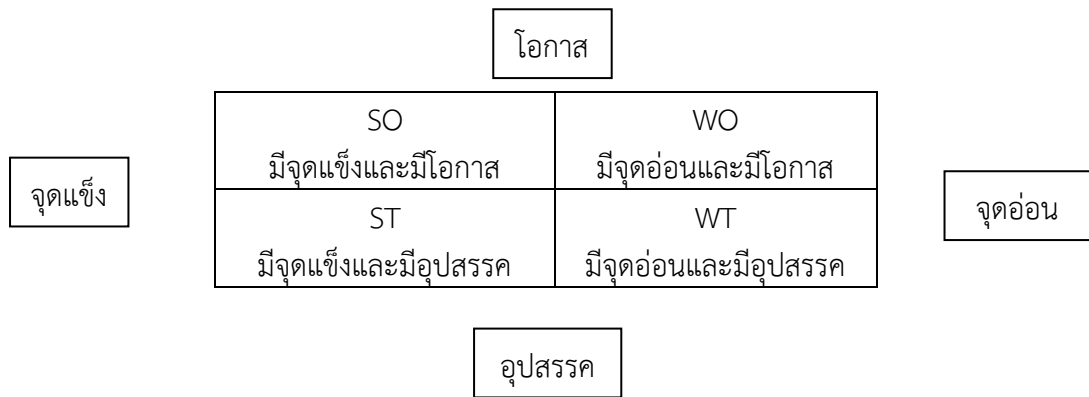
จากตารางที่ 8 และ 9 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.15 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.60 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน -0.45 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.12 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.26 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม -0.14

ทั้งนี้ ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ System (ระบบการปฏิบัติงาน) ส่วนปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มากที่สุด คือ Technology

### 2.3.6 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### 2.3.6.1 การสร้างกราฟประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ตามแนวคิด ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

จากแผนภาพข้างต้นเมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix โดยสามารถระบุตำแหน่งยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

1) SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2) WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมในแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้น จึงควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) ST เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้ออำนวยต่อการเติบโต ควรที่จะดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งที่มีในการแก้ไขวิกฤตหรือสร้างโอกาสเพิ่มเติม

4) WT เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น ควรอย่างยิ่งที่จะมีการเร่งรัดดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายอันอาจเกิดขึ้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์ภาพกราฟพบว่า แผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มีจุดอ่อนและอุปสรรค อยู่ในตำแหน่ง WT ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรเน้นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับและเน้นป้องกันเพียงอย่างเดียว เนื่องจากพบปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

### 2.3.6.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis มาเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง 5 อันดับแรก (S6 / S9 / S12 / S13 / S4 S7 S8 ) จุดอ่อน 5 อันดับแรก (W4 / W6 /W9/W5/W7) โอกาส 5 อันดับแรก (O5/O11/O6/O7 O9/O8 O14) และอุปสรรค 5 อันดับแรก (T7/T3/T4T9/T2T8T10/T5T6) จากนั้นนำ TOWS Matrix มาใช้ เพื่อวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่ควรเป็นไป ซึ่งจะทำให้ได้ทิศทางของแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ที่เหมาะสมต่อไป ดังนี้

### จุดแข็ง

- S6 มีการเพิ่มช่องทางให้บริการประชาชนหลายรูปแบบ
- S9 มีการจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ และมีทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ
- S12 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า
- S13 ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรม
- S4 S7 S8 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการอำนาจหน้าที่และการกระจายอำนาจของเจ้าหน้าที่ชัดเจน โดยมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้น

### จุดอ่อน

- W4 ระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนแปลงได้ง่ายและระบบที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่
- W6 ฐานข้อมูลขาดความเชื่อมโยง
- W9 ยึดติดในวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบเดิม
- W5 โครงสร้างอัตรากำลังไม่สมดุลกับปริมาณงาน
- W7 มีการบริหารแบบ Silo (ต่างคนต่างทำ)

### โอกาส

- O5 มีการรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ
- O11 นโยบายระดับชาติให้ความสำคัญกับการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรค
- O6 ที่ตั้งของประเทศเหมาะสม
- O7 O9 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ และความสนใจของสังคม
- O8 O14 การเติบโตของ e-Commerce และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

### อุปสรรค/ภัยคุกคาม

- T7 ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ
- T3 ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ
- T4T9 ผลกระทบจากภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลก และการบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมาย
- T2T8T10 การลงทุนทางเทคโนโลยีก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย รวมทั้งกฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์
- T5T6 เป้าหมายการรักษาผลประโยชน์ของประเทศ และมาตรการสาธารณสุขที่เข้มงวด

จากนั้นได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์รวม 4 รูปแบบ จากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาประกอบการจัดทำแผนให้ทางเลือกเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเติมเต็มแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ต่อไป โดยผลการวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix ปรากฏในตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 : ผลการวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p><b>ปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายใน</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b>  S6 มีการเพิ่มช่องทางให้บริการประชาชนหลายรูปแบบ  S9 มีการจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่และมีทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ  S12 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า  S13 ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรม  S4 S7 S8 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการอำนาจหน้าที่และการกระจายอำนาจของเจ้าหน้าที่ชัดเจน โดยมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้น</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>  W4 ระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และระบบที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่  W6 ฐานข้อมูลขาดความเชื่อมโยง  W9 ยึดติดในวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบเดิม  W5 โครงสร้างอัตรากำลังไม่สมดุลกับปริมาณงาน  W7 มีการบริหารแบบ Silo (ต่างคนต่างทำ)</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b>  O5 มีการรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ  O11 นโยบายระดับชาติให้ความสำคัญกับการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรค  O6 ที่ตั้งของประเทศเหมาะสม  O7 O9 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ และความสนใจของสังคม  O8 O14 การเติบโตของ e-Commerce และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b>  <b>S12O5</b> : ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า  <b>S13O11</b> : สนับสนุนด้านนวัตกรรมตามแนวนโยบายระดับชาติ  <b>S9O8O14</b> : มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่และ มีทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้าน e-Commerce  <b>S4 S7 S8 O6</b> : บริหารโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b>  <b>W6O5</b> : พัฒนาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลการรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ  <b>W9O5</b> : ทบทวนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ  <b>W4O7O9</b> : พัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่และ มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ</p>

	<p>โดยเน้นไปตามแนวที่<sup>๕</sup>ตั้งตามการพัฒนาพื้นที่ตามแนวโครงสร้างพื้นฐานในการอำนวยความสะดวกทางการค้าของประเทศ</p>	<p><b>W6O8O14</b> : ทบทวนและพัฒนากลยุทธ์เชื่อมโยงฐานข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเติบโตของ e-Commerce</p>
<p><b>อุปสรรค / ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <p>T7 ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>T3 ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ</p> <p>T4T9 ผลกระทบจากภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลก และการบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมาย</p> <p>T2T8T10 การลงทุนทางเทคโนโลยีก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายรวมทั้งกฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์</p> <p>T5T6 เป้าหมายการรักษาผลประโยชน์ของประเทศ และมาตรการสาธารณสุขที่เข้มงวด</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</b></p> <p><b>S12O5T7</b> : ปรับปรุง ทุกระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับนโยบายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p><b>S13T3</b> : สนับสนุนด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ</p> <p><b>S9T2T8T10</b> : มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่และมีการทุนการศึกษารองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b></p> <p><b>W4T3</b> : เร่งพัฒนาการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้กับผู้ประกอบการ</p> <p><b>W9T2T8T10</b> : พัฒนารูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการลงทุนทางเทคโนโลยีและความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายกฎหมายและระเบียบ</p> <p><b>W5T2T8T10</b> : มีการปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับการลงทุนทางเทคโนโลยีและนโยบาย กฎหมายและระเบียบ</p> <p><b>W9T2T8T10</b> : ทบทวนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง นวนโยบายกฎหมายและระเบียบ</p> <p><b>W6T5T6</b> : พัฒนาการเชื่อมโยงของฐานข้อมูลเพื่ออุดช่องโหว่ระหว่างนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บของประเทศและการปกป้องสังคม</p>

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 การทบทวนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศุลกากร

กรมศุลกากร ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศุลกากรไว้แล้ว โดยได้กำหนดทิศทางสู่การเป็น “องค์กรศุลกากรชั้นนำที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ” มุ่งเน้นการส่งเสริมความเป็นองค์การดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเต็มรูปแบบ ยกกระดับความสามารถทางนวัตกรรม ใช้มาตรการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างคุณค่าใหม่ในการบริการศุลกากร พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับปรุง พัฒนานโยบาย มาตรการ กฎหมาย และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ ตลอดจนสร้างความโปร่งใสในองค์กร พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กรให้เผชิญหน้า ปรับตัวตอบสนองต่อการรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของไทยระดับภูมิภาค ควบคู่กับการอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวและการเดินทาง รวมไปถึงปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติและลดปัญหาด้านความมั่นคง

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศุลกากร ที่ได้จัดทำไว้แล้ว มีดังนี้

##### 3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ”

##### 3.2.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- 2) ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
- 3) เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
- 4) จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

##### 3.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

- 1) พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์
- 2) พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและเชื่อมโยงการค้าโลก

- 3) พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
- 4) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีอากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- 5) พัฒนาสมรรถนะบุคลากร นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

### 3.2.4 เป้าประสงค์ (Goals)

ประกอบด้วย 5 เป้าหมาย คือ

- 1) เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก
- 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของประเทศ
- 3) เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย
- 4) เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามเป้าหมาย ถูกต้อง และเป็นธรรมแก่ผู้เสียภาษีอากร
- 5) เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรมีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย

### 3.3 แผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) : เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

จากข้อมูลที่มีการจัดทำไว้แล้วข้างต้นและจากการศึกษาทบทวนในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการปรับวิสัยทัศน์ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งเป็น END จากการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

**วิสัยทัศน์** “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ”

**พันธกิจ** ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) 2 ประการ ดังนี้

- 1) ยกระดับการเชื่อมโยงฐานข้อมูลและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล
- 2) มุ่งสู่กระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล

**ประเด็นยุทธศาสตร์** ด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) 2 ประการ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** : ยกระดับประสิทธิภาพการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล

**เป้าประสงค์** : อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :** พัฒนาการอบความคิดด้านดิจิทัลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ความเข้าใจ จนสามารถนำไปปฏิบัติและต่อยอดได้

**เป้าประสงค์ :** บุคลากรมีทักษะและความรู้เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัล

### 3.4 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS : กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis มาเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง 5 อันดับแรก (S6 / S9 / S12 / S13 / S4 S7 S8 ) จุดอ่อน 5 อันดับแรก (W4/W6/W9/W5/W7) โอกาส 5 อันดับแรก (O5/O11/O6/O7 O9/O8 O14) และ อุปสรรค 5 อันดับแรก(T7/T3/T4T9/T2T8T10/T5T6) ทั้งนี้ กรณีที่มีน้ำหนักความสำคัญเท่าเทียมกัน ผู้วิจัยได้นำมาพิจารณาทั้งหมดเพื่อความรอบคอบ จากนั้นนำ TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์หา กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งจะทำได้ทิศทางของแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ที่เหมาะสม ซึ่งจากการวิเคราะห์ภาพกราฟพบว่าแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มีจุดอ่อนและอุปสรรคอยู่ในตำแหน่ง WT ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรเน้นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับและเน้นป้องกันเพียงอย่างเดียว เนื่องจากพบปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ดังตารางที่ 11 ดังนี้

**ตารางที่ 11 : ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์**

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก
S12O5	ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า
S13O11	สนับสนุนด้านนวัตกรรมตามแนวนโยบายระดับชาติ
S9O8O14	มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่และมีทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้าน e-Commerce
S4S7S8O6	บริหารโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการโดยเน้นไปตามแนวที่ตั้งตามการพัฒนาพื้นที่ตามแนวโครงสร้างพื้นฐานในการอำนวยความสะดวกทางการค้าของประเทศ
ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
W6O5	พัฒนาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลการรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ
W9O5	ทบทวนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ



ความสัมพันธ์ของ จุดอ่อนและโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ต่อ)
W4O7O9	พัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่และมาตรการ กระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ
W6O8O14	ทบทวนและพัฒนาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานรองรับ การเติบโตของ e-Commerce
ความสัมพันธ์ของ จุดแข็งและ ภัยคุกคาม	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
S12O5T7  S13T3  S9T2T8T10	ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ สนับสนุนด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ มีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่และมีทุนการศึกษารองรับเทคโนโลยี สมัยใหม่
ความสัมพันธ์ของ จุดอ่อนและ ภัยคุกคาม	กลยุทธ์เชิงรับ
W4T3 W9T2T8T10 W5T2T8T10 W9T2T8T10 W6T5T6	เร่งพัฒนาการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้กับผู้ประกอบการ พัฒนารูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการลงทุนทางเทคโนโลยีและ ความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย กฎหมายและระเบียบ มีการปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับการลงทุนทางเทคโนโลยีและ นโยบาย กฎหมายและระเบียบ ทบทวนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง แนวนโยบาย กฎหมายและระเบียบ พัฒนาการเชื่อมโยงของฐานข้อมูลเพื่ออุดช่องโหว่ระหว่างนโยบายการ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บของประเทศและการปกป้องสังคม

จากข้อมูลข้างต้น เนื่องจากยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่ได้จากการจัดทำกราฟตำแหน่งยุทธศาสตร์เป็นจุดในเชิงรับ เมื่อพิจารณาร่วมกับค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญของผู้บริหารจากมุมมองผ่านผลกระทบในประเด็นจุดอ่อนและภัยคุกคามแล้ว ควรเน้นกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ที่ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ System (ระบบการปฏิบัติงาน) และปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มากที่สุด คือ Technology โดยเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ในประเด็น W9T2T8T10 พัฒนารูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการลงทุนทางเทคโนโลยีและความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย กฎหมายและระเบียบ

และ W6T5T6 พัฒนาการเชื่อมโยงของฐานข้อมูลเพื่ออุดช่องโหว่ระหว่างนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บของประเทศและการปกป้องสังคม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เพิ่มเติมขึ้นได้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 12 ดังนี้

**ตารางที่ 12 :** ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. ยกระดับประสิทธิภาพการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล	อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล	1) มีการดำเนินงานร่วมกับทุกหน่วยงานที่ต้องมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล 2) ผู้ประกอบการมีความพึงพอใจในการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3) มีระบบงานเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างการจัดเก็บรายได้และการจับกุม	1) ทบทวนแผนปฏิบัติการด้านการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการร่วมกัน 2) เร่งพัฒนาการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้กับผู้ประกอบการ 3) พัฒนาการเชื่อมโยงของฐานข้อมูลเพื่ออุดช่องโหว่ระหว่างนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บของประเทศและการปกป้องสังคม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. พัฒนารอบความคิดด้านดิจิทัลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปปฏิบัติและต่อยอดได้	บุคลากรมีทักษะและความรู้เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัล	1) บุคลากรกรมศุลกากร มีความรู้ในการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัล และสามารถให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์ให้แก่ผู้ประกอบการได้	1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลอย่างรอบด้าน 2) ทบทวนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี แนวนโยบายและกฎหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
		2) มีการปรับปรุงประมวลระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยี	

### 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่เพิ่มเติมขึ้นจากเดิม ดังตัวอย่างในตารางที่ 13 และ 14 ดังนี้

ตารางที่ 13 : ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพิ่มเติม ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ยกระดับประสิทธิภาพการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล							
เป้าประสงค์	อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ให้ได้มาตรฐานสากล							
กลยุทธ์ที่ 1	ทบทวนแผนปฏิบัติการ ด้านการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการร่วมกัน							
โครงการ / กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.โครงการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง กบช. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เพื่อทบทวนและวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน	มีการดำเนินงานร่วมกับทุกหน่วยงาน ที่ต้องมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล	12 ครั้ง	12 ครั้ง	12 ครั้ง	12 ครั้ง	12 ครั้ง	กบช.
กลยุทธ์ที่ 2	เร่งพัฒนาการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้กับผู้ประกอบการ							
โครงการ / กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.โครงการจัดทำระดับความปลอดภัย	เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึง	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ประกอบการ	80%	85%	90%	95%	100%	ศทส.



2. โครงการสร้างสื่อออนไลน์ด้านการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัล	เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลให้บุคลากร	จำนวนสื่อออนไลน์	3 เรื่อง	3 เรื่อง	3 เรื่อง	3 เรื่อง	3 เรื่อง	ศทส.
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b>		ทบทวนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี แผนนโยบายและกฎหมาย						
<b>โครงการ / กิจกรรม</b>	<b>วัตถุประสงค์</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>					<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
			66	67	68	69	70	
1. โครงการปรับปรุงประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร	ประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากรสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่พึ่งพาเทคโนโลยี	จำนวนเรื่องตามประมวลฯ ที่มีการปรับปรุงอย่างน้อยปี ละ 2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	กกรม. กมพ. ศทส.

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

สรุปเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศโดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนี้

วิสัยทัศน์	
เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์</b>	ยกระดับประสิทธิภาพการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล
<b>ประสิทธิผล</b>	เพื่อสร้างการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล
<b>คุณภาพการให้บริการ</b>	บุคลากรมีทักษะและความรู้เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลดีขึ้น อันนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
<b>ประสิทธิภาพ</b>	เพื่อให้การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศโดยกรมศุลกากรมีประสิทธิภาพ
<b>การพัฒนาองค์กร</b>	บุคลากรสามารถขับเคลื่อนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้บรรลุเป้าหมายได้

แผนภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

การศึกษาเรื่องการทบทวนแผนปฏิบัติการราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ทำให้ทราบสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ที่กรมศุลกากรได้จัดทำไว้และได้มีการดำเนินการทบทวนโดยเพิ่มเติมแผนงาน/โครงการที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการราชการกรมศุลกากรด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ต่อไป อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การอำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์ของประเทศมีความสมบูรณ์และจะส่งผลต่อการลดต้นทุนการขนส่งและนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ นอกจากแผนงาน/โครงการที่ได้นำเสนอแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นต้องมีการดำเนินการอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** : ยกระดับประสิทธิภาพการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล

1. เร่งบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงการค้าสู่รูปแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ให้สามารถแข่งขันได้ ตลอดจนพัฒนาระบบ NSW ให้สมบูรณ์

2. ประสานการพัฒนากิจกรรมด้านโลจิสติกส์ เช่น ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า สถานีขนส่งสินค้า ท่าเรือบก รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ยกขนตู้สินค้าทางรถไฟในแนวเส้นทางยุทธศาสตร์ที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานการผลิตอุตสาหกรรม โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่อุตสาหกรรมตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ และฐานเกษตรกรรมของประเทศ ไปยังประตูการค้าหลักของประเทศโดยเฉพาะบริเวณท่าอากาศยาน ท่าเรือระหว่างประเทศ และด่านการค้าที่สำคัญ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** : พัฒนารอบความคิดด้านดิจิทัลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ความเข้าใจ จนสามารถนำไปปฏิบัติและต่อยอดได้

1. เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนอกจากการอบรมต่างๆ แล้ว ควรที่จะเร่งรัดปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น กฎหมายกำกับและส่งเสริมธุรกิจ Logistics Service Provider และกฎหมายเฉพาะด้านการขนส่งที่ล้ำสมัยให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาระบบการค้าและโลจิสติกส์ของประเทศและทันต่อสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

## บรรณานุกรม

- กรมศุลกากร. 2565. แผนปฏิบัติการศุลกากร (พ.ศ. 2566- 2570). 217 หน้า.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2566. รอบรู้โลกกับ ฝรร : ทำความรู้จัก IPEF กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจ อินโด - แปซิฟิก ที่เสนอโดยสหรัฐฯ (ออนไลน์) แหล่งที่มา : [https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/InternationalCooperation/Doc\\_Articles/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%20%E0%B8%9D%E0%B8%A3%E0%B8%A3.%20-%20IPEF.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/InternationalCooperation/Doc_Articles/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%20%E0%B8%9D%E0%B8%A3%E0%B8%A3.%20-%20IPEF.pdf) สืบค้น เมื่อ 6 มีนาคม 2566.
- สถาบันการขนส่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2562. เส้นทางสายไหมใหม่ เส้นทางการค้าแห่งอนาคต (ออนไลน์) แหล่งที่มา : <http://www.cuti.chula.ac.th/triresearch/saimai/2/saimai.html> สืบค้น เมื่อ 6 มีนาคม 2566.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. 2565. แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงการคลัง. 225 หน้า.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2560. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. 97 หน้า.
- สำนักเลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรี. 2565. ไทยคู่ฟ้า : สรุปรายการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2565 แหล่งที่มา : <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/62613> สืบค้น เมื่อ 5 มีนาคม 2566.
- สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. 2561. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561- 2580 ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา. 70 หน้า.
- เอ็ม รีพอร์ต. 2566. สำนักข่าวออนไลน์ : แนวโน้มโลจิสติกส์ 2023 และอนาคต (ออนไลน์) แหล่งที่มา : <https://www.mreport.co.th/news/trend-and-innovation/207-logistics-trends-2023-and-future> สืบค้น เมื่อ 5 มีนาคม 2566.
- DHL ประเทศไทย. 2565. : รายงาน DHL Trade Growth Atlas ชี้การค้าโลกเติบโตอย่างแข็งแกร่งเกินคาดท่ามกลางวิกฤติต่างๆ (ออนไลน์) แหล่งที่มา : <https://www.dhl.com/th-th/home/press/press-archive/2022/09152022.html> สืบค้น เมื่อ 1 มีนาคม 2566.
- TRUCKBUDDY. 2566. สำนักข่าวออนไลน์ : สงครามรัสเซีย - ยูเครน กับผลกระทบต่อ Logistics โลกและอุตสาหกรรมในประเทศไทย (ออนไลน์) แหล่งที่มา : <https://www.truckbuddy.in.th> สืบค้น เมื่อ 5 มีนาคม 2566.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาววิญสุดา เข้มทอง

วัน/เดือน/ปีเกิด 12 กันยายน 2520

### ประวัติการศึกษา

วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ทุนการศึกษาด้านภาษาอังกฤษจากสำนักงานพิทักษ์เขตแดนแห่งออสเตรเลีย (ABF)  
และ University of Queensland

### ประวัติตำแหน่งการทำงาน

นักพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย  
นักวิชาการศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม  
นักวิชาการศุลกากร กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง

### ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าฝ่ายจัดตั้งคลังสินค้าทัณฑ์บน  
กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร  
กรมศุลกากร  
กระทรวงการคลัง