เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

โดย

ว่าที่ร้อยเอก วศ. รัฐ โรจน์กิตติชัย

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศไทย เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) รวมทั้งเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ภายในองค์กรในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของกรมการค้าต่างประเทศ (คต.) การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม จำนวน 9 คน ได้แก่ กลุ่มระดับผู้บริหาร กลุ่มระดับผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ กลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่อกรมฯ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7's Framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และใช้กรอบแนวคิดของ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของกรมฯ ในอนาคต โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่ากรมฯ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศที่มีจุดแข็งสอดรับกับโอกาส จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุกและนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับมาประยุกต์ใช้ในบางกรณี นำมาซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ได้แก่ (1) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร (2) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก (4) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า และ (5) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล จำนวน 5 เป้าประสงค์ 9 กลยุทธ์ 25 แผนงานและโครงการ/กิจกรรม

การศึกษานี้ ได้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบ AI เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเจ้าหน้าที่ในระบบการทำงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจ เช่น การตอบปัญหาข้อสงสัยเกี่ยวกับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกรมฯ เช่น เทคโนโลยี AI ของ ChatGPT เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ รวมทั้ง การนำเทคโนโลยี Block Chain เข้ามาใช้ในการจัดการด้านการให้บริการกับประชาชน (2) ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรม สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฯลฯ และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำเข้า – ส่งออกอย่างตรงจุดและมีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อยกระดับการค้าของไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก (3) นำโมเดลเศรษฐกิจ Bio – Circular - Green Model (BCG Model) มาใช้เพื่อสร้างให้มูลค่าและมาตรฐานของสินค้าให้สูงขึ้น ทั้งยังต้องบริหารจัดการด้านการผลิตสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลกดีขึ้น รวมทั้งดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Index : EPI) มีค่าสูงขึ้นด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นการเพิ่มมูลค่าและมาตรฐานให้กับสินค้าไทย (4) ควรมีระบบที่สร้างแรงจูงใจและเอื้ออำนวยให้ภาคธุรกิจมีการรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสมาชิกภาคธุรกิจในการประกอบกิจการ รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อสนันสนุนด้านการพัฒนาและวิจัยตลาดที่ยั่งยืน และ (5) ต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง

กิตติกรรมประกาศ

แผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ พลตรี ทักษิณ สิริสิงห ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศศย.สปท.) นาวาอากาศเอกหญิง จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ ผู้อำนวยการกองศึกษาจัดการยุทธศาสตร์และความมั่นคง (ศศย.สปท.) นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์ ผู้อำนวยการกองภูมิภาคศึกษา (ศศย.สปท.) ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม 7 และมิติทางด้านเศรษฐกิจ ที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี ตลอดจนคณาจารย์ และทีมงานของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ทุกท่านที่จัดหลักสูตรนี้ และช่วยกันบริหารหลักสูตรจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ ท่านพิทักษ์ อุดมวิชัยวัฒน์ อดีตอธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ และท่านรณรงค์ พูลพิพัฒน์ อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ ซึ่งอนุมัติให้ผู้ศึกษาเข้าร่วมหลักสูตรนี้ ท่านปรียา เจริญอรรถวิทย์ อดีตนักวิชาการพาณิชย์เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหาร (ผชช.กพร. ท่านแรกของกรมฯ) และอดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (ผอ.สบย.) ที่สนับสนุนและผลักดันจนผู้ศึกษาสามารถเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรนี้ รวมทั้ง ท่านสรารัศมิ์ ภัทรหิรัณย์คุณ ผอ.สบย. ท่านปัจจุบัน พี่ก้อย (น.ส.ญาดา วิบูลย์พงศ์) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่คอยดูแลงานให้เวลาที่ต้องเข้าศึกษาที่ศศย.สปท. และเจ้าหน้าที่กลุ่มแผนงานและยุทธศาสตร์ สำหรับข้อมูลการเขียนแผนปฏิบัติราชการฯ ตลอกจนเจ้าของแหล่งข้อมูลทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนให้งานศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้

ขอขอบคุณ ว่าที่ร้อยตรี ศรัณย์ เพ็ชรรัตน์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (นยศ.15) ที่เป็นผู้ชักนำให้ผู้ศึกษาเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้ คุณพงษ์ศักดิ์ เอื้อสุวรรณนา (พี่ตัวเล็ก) จากสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (สผ.) ที่ให้คำปรึกษาทั้งในงานด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ทั่วไปจนจบหลักสูตร และคุณวจีวโรบล แสงสว่าง (พี่ปุยฝ้าย 1644) จาก สผ. เช่นเดียวกันที่ต้องมานั่งเรียนร่วมโต๊ะเดียวกันและคอยช่วยบอกกล่าวและช่วยเหลือทุกครั้งเมื่อถึงเวลาที่ต้องส่งงาน

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักยุทธศาสตร์รุ่นที่ 16 ทุกท่าน โดยเฉพาะเพื่อนกลุ่มที่ 7 และเพื่อนกลุ่มมิติเศรษฐกิจที่คอยช่วยเหลือกัน ประคองกันจนจบหลักสูตร และขอขอบพระคุณผู้ที่เป็นเจ้าของแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของงานวิจัย วารสาร บทความที่นำมาอ้างอิงของการทำการศึกษาในครั้งนี้ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ว่าที่ร้อยเอก วศ. รัฐ โรจน์กิตติชัย
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์
รุ่นที่ 16 รหัส 1643
19 เมษายน พ.ศ. 2566

คำนำ

กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ มีภารกิจสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่ 2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยมุ่งเน้นการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน ตามหลักปรัญชาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philossophy : SEP) ในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรด้านต่างๆ อย่างพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี รวมทั้งได้นำแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio – Circular - Green Economy : BCG Model) เพื่อก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ **McKinsey 7'S Framework, PEST, SWOT Analysis** และ **TOWS Matrix** ตลอดจนหลักวิชาการในการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ **(END)** แนวทางในการดำเนินการ **(WAYS)** และมาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง **(MEAN)** โดยได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยผ่านการจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของกรมฯ โดยการใช้แบบสำรวจกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกรมฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้บริหาร คณาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะสามารถเป็นกรอบแนวทางในการผลักดัน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ของกรมฯ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ว่าที่ร้อยเอก วศ. รัฐ โรจน์กิตติชัย
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์
รุ่นที่ 16 รหัส 1643
19 เมษายน พ.ศ. 2566

สารบัญ

บทคัดย่อ ..... ก
กิตติกรรมประกาศ ..... ข
คำนำ ..... ค
สารบัญ ..... ง
สารบัญตาราง ..... จ
สารบัญแผนภาพ ..... ช
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา 2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา 3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา 4
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ 4
บทที่ 2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ 5
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก 5
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 21
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ 24
บทที่ 3 แผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)
3.1 กรอบแนวคิด 45
3.2 หลักการในการบริหารจัดการกรมการค้าต่างประเทศ 46
3.3 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END : วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์) 46
3.4 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS : กลยุทธ์) 49
3.5 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม) 54
3.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) 60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ 65
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ 65
บรรณานุกรม 67
ภาคผนวก 68
ประวัติย่อผู้ศึกษา 78

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2 - 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7’S Model..... 29
ตารางที่ 2 - 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกองกรค์ด้วย PEST Analysis..... 32
ตารางที่ 2 - 3 สรุปค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7’S Framework.... 34
ตารางที่ 2 - 4 สรุปค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analysis..... 35
ตารางที่ 2 - 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7’S Framework 36
ตารางที่ 2 - 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analysis 38
ตารางที่ 2 - 7 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7’S Framework.. 39
ตารางที่ 2 - 8 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analysis..... 39
ตารางที่ 2 - 9 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix..... 43
ตารางที่ 3 - 1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและ 49
ภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์
ตารางที่ 3 - 2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 51
ตารางที่ 3 - 3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 51
ตารางที่ 3 - 4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 52
ตารางที่ 3 - 5 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 52
ตารางที่ 3 - 6 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 53
ตารางที่ 3 - 7 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1..... 54
ตารางที่ 3 - 8 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2..... 56
ตารางที่ 3 - 9 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3..... 57
ตารางที่ 3 - 10 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 58
ตารางที่ 3 - 11 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 59

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 โครงสร้างกรมการค้าต่างประเทศ..... 22
แผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ McKinsey 7’S Framework... 25
แผนภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของกรมการค้าต่างประเทศ 40
แผนภาพที่ 3 – 1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของกรมการค้าต่างประเทศ..... 62
แผนภาพที่ 3 – 2 เชื่อมโยงแผนของหน่วยงานกับแผนระดับประเทศ (Master Plan Linked) .. 63
แผนภาพที่ 3 – 3 เชื่อมโยงแผนของหน่วยงานกับแผนระดับประเทศ ทั้ง 3 ระดับ 64

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยยังคงมีความท้าทายด้านเสถียรภาพและการพัฒนาประเทศต่างๆ ในหลากหลายมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความมั่นคงของสถาบันหลักของประเทศ รวมทั้งการแผ่ขยายอิทธิพลเข้ามาในภูมิภาคของประเทศมหาอำนาจต่างๆ ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี จำนวนประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มีความซับซ้อนทั้งจากระหว่างรัฐต่อรัฐ รัฐต่อองค์กรเหนือรัฐ รวมไปถึง Non State Actors ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมรอบด้านอย่างรอบคอบ เพื่อเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืน

กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (คต.พณ.) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติของกรมการค้าต่างประเทศ ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในห้วงเวลาของแผนต่างๆ เพื่อให้ร่วมกันผลักดันการขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายและการบรรลุวิสันทัศน์ตามยุทธศาสตร์ชาติ

แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมการค้าต่างประเทศ เป็นการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงพาณิชย์ ตลอดจนนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย รวมถึงกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 เห็นควรเสนอผลงาน แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมการค้าต่างประเทศ ซึ่งผู้จัดทำรายงานฉบับนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นกรอบแนวทางในการ ศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ระดับกระทรวง ระดับกรม ตลอดจนระดับประเทศร่วมกันต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อมิติทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้กรมการค้าต่างประเทศบรรลุเป้าหมาย

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย แผน 3 ระดับ ดังนี้

(1) **<u>แผนระดับที่ 1</u>** ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

1) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอทางสังคม

3) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(2) **<u>แผนระดับที่ 2</u>**

1) <u>แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ</u>

- ประเด็นที่ 3 การเกษตร
- ประเด็นที่ 8 ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่
- ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ
- ประเด็นที่ 16 เศรษฐกิจฐานราก
- ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
- ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2) <u>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13</u>

- มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
- มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม
- มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

3) <u>นโยบายรัฐบาล</u>

- นโยบายหลักในการบริหารราชการแผ่นดิน 12 ด้าน

(3) **<u>แผนระดับ 3</u>**

1) นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

2) แผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

(1) ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) จำนวน 9 ท่าน

(2) ผู้รับผิดชอบในการนำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ไปปฏิบัติราชการ จำนวน 9 ท่าน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษานี้ ดำเนินการตั้งแต่ 24 กุมภาพันธ์ – 21 เมษายน พ.ศ. 2566

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 2 ข้อมูล ดังนี้

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) จำแนกรายบุคคล ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด (Opened Question)

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาเอกสาร รายงาน บทความ แนวคิด หนังสือพิมพ์หรือข่าวเผยแพร่ และข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลแหล่งอื่นจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

1.4.2 ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ศึกษาและตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ วิเคราะห์และประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix และจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

(2) ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในของกรมการค้าต่างประเทศ ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7's Framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร ดังนี้

1) Structure โครงสร้างขององค์กร

2) Strategy กลยุทธ์ขององค์กร

3) Systems ระบบในการดำเนินงานขององค์กร

4) Style ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร

5) Staff บุคลากรในองค์กร

6) Skills ความรู้ความสามารถของบุคลากร

7) Shared values ค่านิยมขององค์กร

(3) ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการการค้าและการลงทุนของประเทศ ตามกรอบแนวคิดของ STEEP

1) Society มิติด้านสังคม

2) Technology มิติด้านเทคโนโลยี

3) Economics มิติด้านเศรษฐกิจ

4) Environmental มิติด้านสิ่งแวดล้อม

5) Political มิติด้านการเมือง

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ภายในระยะเวลาตั้งแต่ 24 กุมภาพันธ์ – 21 เมษายน พ.ศ. 2566 มีข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูลบางประเภทที่เป็นชั้นความลับของทางราชการและของผู้ประกอบการภาคเอกชน รวมทั้งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) จึงอาจจะทำให้ผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการมีความคลาดเคลื่อนในบางประเด็น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อมิติทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน

1.6.2 แผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

1.6.3 กรมการค้าต่างประเทศมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพองค์กรด้วยการนำนวัตกรรมมาขับเคลื่อนด้านการค้าต่างประเทศ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

บทที่ 2
การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก

2.1.1 สถานการณ์เศรษฐกิจระดับโลก

ธนาคารกรุงเทพคาดการณ์ว่า สภาวะเศรษฐกิจระดับโลกจะอยู่ในสภาวะชะลอตัว จากการขึ้นดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐฯ [Federal Reserve : Fed (เฟด)] ทำให้ธนาคารทั่วโลกต้องปรับขึ้นตามอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น และต้นทุนสินค้าที่ปรับสูงขึ้นจากเหตุการณ์ความขัดแย้งของรัสเซีย – ยูเครน ที่จะยาวนานต่อเนื่อง รวมทั้งความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์และแนวนโยบายการแบ่งขั้วระหว่าง NATO กับรัสเซีย และสหรัฐฯ กับจีน ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการชะลอตัวของเศรษฐกิจระดับโลกอย่างเห็นได้ชัด

(1) สหรัฐฯ : ธนาคารกลางสหรัฐ ได้ประกาศว่ามีโอกาสร้อยละ 50 ที่เศรษฐกิจสหรัฐฯ จะถดถอยในปี 2566 เนื่องจากการใช้จ่ายของผู้บริโภคจะชะลอตัวลง และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเศรษฐกิจโลก รวมทั้งผลกระทบจากการเดินหน้าปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยซึ่งเฟดได้ประกาศปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบายอีก ร้อยละ 0.25 ในการประชุมวันที่ 31 มกราคม - 1 กุมภาพันธ์ 2566 ประธานเฟดกล่าวว่าอาจมีการปรับขึ้นดอกเบี้ยอีก 2 - 3 ครั้งเพื่อฉุดให้เงินเฟ้อกลับสู่เป้าหมายที่ ร้อยละ 2

(2) ยุโรป : Bloomberg และ JP Morgan มีความเห็นว่ามีโอกาสที่เศรษฐกิจจะมีสภาวะถดถ้อยมากกว่าสหรัฐฯ เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนพลังงานที่ต้องนำเข้าจากรัสเซีย โดยที่พลังงานทดแทนจากแหล่งอื่นยังไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ซึ่งวิกฤตพลังงานมีแนวโน้ม สร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยยะสำคัญ แม้จะมีการสำรองพลังงาน และจัดหาแหล่งผลิตใหม่ทดแทนการนำเข้าจากรัสเซีย แต่คาดว่าปัญหาการขาดแคลนพลังงานจะส่งผลกระทบออกไปในวงกว้างและจะรุนแรงมากขึ้นในปี 2566 ส่งผลให้เศรษฐกิจยุโรปจะเผชิญกับภาวะถดถอย โดยเศรษฐกิจจะหดตัวประมาณร้อยละ 0.1 - 0.4 ต่อปี รวมทั้งธนาคารกลางยุโรป (ECB) มีแนวโน้มขึ้นอัตราดอกเบี้ย ซึ่งจะทำให้กำลังซื้อภาคประชาชนถดถอยขึ้นจากเดิม ส่งผลให้อุปสงค์ภาคครัวเรือนลดลง อย่างไรก็ตามปัญหาเศรษฐกิจอาจมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากยุโรปยังต้องเผชิญความท้าทายจากการจัดหาแหล่งพลังงานใหม่ทดแทนน้ำมันและก๊าซที่ต้องพึ่งพิงรัสเซียดังกล่าวในข้างต้น รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างรัสเซียกับยูเครนที่อาจยกระดับความรุนแรงขึ้นและยาวนานกว่าที่คาดการณ์ไว้

(3) รัสเซีย : รัสเซียสามารถรับมือกับมาตรการคว่ำบาตรที่สหรัฐฯ และยุโรปประกาศใช้ตั้งแต่รัสเซียบุกรุกรานยูเครนเมื่อ 1 ปีก่อนได้ แต่จะใช้เวลานานในการกลับไปเทียบเท่ากับช่วงก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งกับยูเครน สาเหตุหลักเพราะรัฐบาลของรัสเซียทุ่มเทงบประมาณไปกับการทหารอย่างมาก และรัสเซียอาจติดกับดักสงครามยาวนานกว่าที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ การที่รัสเซียได้เพิ่ม

งบประมาณให้กระทรวงกลาโหมด้วยการโยกย้ายงบประมาณมาจากการกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงสาธารณสุขจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจอย่างแน่นอน (รัสเซียเพิ่มงบประมาณด้านการทหารเป็น 84,000 ล้านดอลลาร์)

(4) จีน : ถึงแม้รัฐบาลกลางของจีนจะผ่อนคลายการควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID – 19 พร้อมส่งสัญญาณกระตุ้นเศรษฐกิจเพิ่มเติม แต่ปัญหาในภาคอสังหาริมทรัพย์และความไม่แน่นอนของ มาตรการ Zero COVID อาจทำให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจในปี 2566 อยู่ในภาวะซบเซา และการลดลงของราคาอาคารและที่อยู่อาศัยในจีนสะท้อนปัญหาของภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ยาวนานต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามรัฐบาลจีนได้ออกมาตรการล่าสุดเพื่อลดความเข้มงวดในการควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID – 19 รวมถึงการประกาศยกเลิกการกักตัวผู้เดินทางเข้ามาในประเทศจีน ตั้งแต่วันที่ 8 มกราคม 2566 ซึ่งเป็นการส่งสัญญาณเปิดประเทศและปูทางไปสู่การยกเลิกนโยบาย Zero COVID ในอนาคตข้างหน้า รวมถึงท่าทีของรัฐบาลในการประชุมประจำปีของคณะกรรมการเศรษฐกิจส่วนกลาง (Central Economic Work Conference) เมื่อเดือนธันวาคม 2565 ได้แสดงถึงความจำเป็นในการออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเพิ่มเติม ถือเป็นปัจจัยบวกสำคัญต่อการปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้นของเศรษฐกิจจีนในปี 2566

โดย Bloomberg Consensus ได้ประเมินว่าการเติบโตของ GDP ของจีนมีแนวโน้มขยายตัวขึ้นจากปี 2565 ที่คาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 2.6 - 3.2 เป็นประมาณร้อยละ 4.8 - 5.4 ในปี 2566 ทั้งนี้ การเติบโตของเศรษฐกิจจีนยังต้องเผชิญปัจจัยเสี่ยงหากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาด ส่งผลให้เกิดการระบาดของ COVID – 19 ระลอกใหม่ที่รุนแรง ก็อาจสร้างความไม่แน่นอนต่อนโยบาย Zero COVID นอกจากนี้ อัตราการเติบโตในอนาคตยังจะถูกกดดันจากการเปลี่ยนผ่านของเศรษฐกิจจีนและเศรษฐกิจโลกซึ่งจะต่างออกไปจากสภาพแวดล้อม ก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะต่ำกว่าเป้าหมายของรัฐบาลจีนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจระยะ 5 ปี (ปี 2564 - 2568) ที่ร้อยละ 5.1 - 5.7 ส่วนหนึ่งเป็นผลจากความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างจีนกับชาติมหาอำนาจตะวันตกและพันธมิตรที่ทวีความรุนแรงและกระจายออกไปในหลายด้านนอกเหนือจากมิติทางด้านความมั่นคงทางทหารและมิติความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันทางการจีนเผชิญแรงกดดันในการปรับสมดุลทางเศรษฐกิจภายในประเทศไปสู่ความเสมอภาคและความยั่งยืนมากขึ้น ซึ่งแม้จะเป็นผลดีโดยส่วนรวม แต่จะเป็นภาระต้นทุนของภาคธุรกิจจีนทำให้หลายภาคส่วนยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีผลต่อการเติบโตของจีนในอนาคต

2.1.2 สถานการณ์เศรษฐกิจระดับภูมิภาคอาเซียน

ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) ได้คาดการณ์เศรษฐกิจเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี 2566 ไว้ว่าจะมีแนวโน้มขยายตัวลดลงกว่าปี 2565 เนื่องจากเผชิญความเสี่ยงจากอุปสงค์ในตลาดโลกที่ยังมีความไม่แน่นอน เศรษฐกิจของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรปที่เผชิญกับภาวะอัตราเงินเฟ้อที่ยังสูงอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจจีนยังได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID – 19 และยังมีปัญหาหนี้เสียในภาคอสังหาริมทรัพย์ ดังตัวอย่าง เช่น

(1) อินโดนีเซีย : ซึ่งเป็นประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในภูมิภาค โดยในไตรมาสที่ 3 ของปี 2565 เศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 5.7 คาดการณ์ว่าทั้งปี 2565 เศรษฐกิจจะขยายตัวร้อยละ 5.4 และจะปรับตัวลดลงเหลือร้อยละ 4.8 ในปี 2566 ภาคการบริโภคของเอกชนฟื้นตัวสู่ระดับเดียวกับช่วงก่อนวิกฤติ การลงทุนภาคเอกชนฟื้นตัวอย่างชัดเจน การส่งออกสินค้าปัจจัยการผลิตขั้นต้นขยายตัวดีขึ้น ภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามในปี 2566 คาดว่าการส่งออกไปยังประเทศพัฒนาแล้วจะลดลงเนื่องจาก นโยบายการเงินและการคลังจะเพิ่มความเข้มงวดซึ่งจะไม่ส่งเสริมการขยายตัวทางเศรษฐกิจเหมือนปี 2565

(2) มาเลเซีย : เศรษฐกิจขยายตัวได้ดีกว่าการคาดการณ์ โดยในไตรมาสที่ 3 ปี 2565 มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 14.2 เนื่องจาก ได้รับอิทธิพลจากการบริโภคในประเทศทำให้เศรษฐกิจในประเทศปรับตัวเข้าสู่ภาวะปกติ การจ้างงานในประเทศปรับตัวดีขึ้น อัตราการว่างงานลดลงจากร้อยละ 4.3 ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2565 เหลือร้อยละ 3.7 ในไตรมาสที่ 3 ของปี 2565 การฟื้นตัวของการบริโภคในประเทศได้รับผลมาจากการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำในบางรัฐ การยกเลิกการควบคุมการเดินทางในประเทศและต่างประเทศส่งผลให้ภาคบริการของการท่องเที่ยวปรับตัวดีขึ้นอย่างชัดเจน โดยในไตรมาสที่ 3 ปี 2565 ภาคบริการการท่องเที่ยวขยายตัวที่ระดับร้อยละ 7.3 สูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ว่าจะขยายตัวร้อยละ 6 นักวิเคราะห์ได้คาดการณ์เศรษฐกิจมาเลเซียจะขยายตัวร้อยละ 4.3 ในปี 2566 ปรับลดลงจากระดับการคาดการณ์เดิมที่ระดับร้อยละ 4.7 เนื่องจากเศรษฐกิจโลกขยายตัวลดลง

(3) เวียดนาม : สามารถฟื้นตัวในทุกภาคเศรษฐกิจอย่างเข้มแข็ง เศรษฐกิจโดยรวมในช่วง 9 เดือนของปี 2565 ขยายตัวร้อยละ 8.8 โดยรัฐบาลเวียดนามได้ยกเลิกมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID – 19 ทุกรูปแบบ เนื่องจากอัตราการได้รับวัคซีนของชาวเวียดนามครอบคลุมทั่วประเทศ จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวเวียดนามขยายตัวในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม ในปี 2565 มีจำนวนรวม 2.4 ล้านคน เศรษฐกิจเวียดนามทั้งปี 2565 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 7.3 ภาคการผลิตและการส่งออกฟื้นตัวอย่างโดดเด่น อย่างไรก็ตามคาดการณ์ทั้งปี 2566 จะขยายตัวร้อยละ 6.3 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากนโยบายการเงินที่มีความเข้มข้นขึ้น ส่งผลให้หนี้ของภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของบริษัทเอกชน

(4) เมียนมา : ธนาคารโลกได้เปิดเผยว่าเศรษฐกิจพม่าขยายตัวเพียงร้อยละ 3 ในปี 2565 และมีแนวโน้มที่จะเติบโตในระดับเดียวกันนี้ในปี 2566 ซึ่งห่างไกลจากระดับที่เคยเป็นอยู่ก่อนที่กองทัพจะเข้ายึดอำนาจในต้นปี 2564 เมียนมาเองต้องต่อสู้กับค่าเงินที่อ่อนค่าลงเมื่อเทียบกับดอลลาร์ โดยมูลค่าของเงินจ๊าตลดลงประมาณร้อยละ 25 ในช่วงเดือน มิถุนายน – ธันวาคม ปี 2565 และมีค่าไม่ถึงร้อยละ 50 ของเมื่อ 2 ปีก่อนหน้านั้น ซึ่งนั่นทำให้การนำเข้าสินค้าสำคัญเช่นน้ำมันมีราคาสูงขึ้นมาก ประกอบกับราคาสินค้าโภคภัณฑ์หลายตัวปรับราคาสูงขึ้น รวมทั้งน้ำมันและก๊าซทำให้เมียนมามีอัตราเงินเฟ้อร้อยละ 20 ในเดือนกรกฎาคม 2565 ทั้งนี้ เมียนมา ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาชนกลุ่มน้อยตามแนวชายแดน และการประท้วงรัฐบาลที่มาจากการรัฐประหารที่มียังคงมีความรุนแรงต่อเนื่อง

2.1.3 สถานการณ์เศรษฐกิจภายในประเทศ

องค์การการค้าโลก (WTO) ได้ประเมินเมื่อเดือนตุลาคม 2565 ว่าการค้าระหว่างประเทศโดยภาพรวมกำลังอยู่ในทิศทางที่ลดลง คาดว่าปริมาณการค้าของโลกในปี 2566 จะขยายตัวเพียงร้อยละ 1.0 ซึ่งชะลอตัวลงจากปี 2565 ที่ขยายตัวร้อยละ 3.5 จากแนวโน้มดังกล่าว ธนาคารกรุงไทยได้คาดว่าการส่งออกของไทยในปี 2566 จะชะลอตัวลงตามแนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่อ่อนแอ โดยจะขยายตัวร้อยละ 0.7 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในช่วง 10 ปี ก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 (ปี 2553 - 2562) ขณะที่การนำเข้าคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 1.3 ทั้งนี้ การส่งออกยังเผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนผ่านเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภค การใช้จ่ายซื้อสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้นหลังสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID – 19 คลี่คลาย ประกอบกับการปรับเปลี่ยนในห่วงโซ่อุปทานของโลกที่ผู้ประกอบการพยายามลดความเสี่ยงของการหยุดชะงักด้านอุปทาน โดยแสวงหาซัพพลายเออร์แหล่งใหม่ที่มั่นคง และกระจายการผลิตสินค้าไปใกล้เคียงกับผู้บริโภคปลายทาง มากขึ้น

ธนาคารกรุงเทพได้คาดการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยจะเติบโตอยู่ที่ ร้อยละ 3.4 ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากปี 2565 โดยมีภาคการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยหลักของการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ในด้านการส่งออกจะมีการขยายตัวเพียง ร้อยละ 0.7 (เช่นเดียวกับการคาดการณ์ของธนาคารกรุงไทย) ด้านค่าเงินบาทยังเผชิญความผันผวนของนโยบายการเงินสหรัฐฯ โดยประมาณการณ์ค่าเงินบาทจะอยู่ที่ 33.75 – 36.50 บาทต่อดอลลาร์ โดยยังมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจของไทย ดังนี้

(1) การท่องเที่ยว : เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้เศรษฐกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านจากการส่งออกสินค้าที่เคยเป็นปัจจัยหลัก ไปสู่ภาคการท่องเที่ยว ในช่วง 1 - 2 ปีที่ผ่านมาการส่งออกสินค้าเป็นหนึ่งในเครื่องจักรที่ช่วยพยุงเศรษฐกิจไทยให้ขับเคลื่อนไปได้ท่ามกลางการแพร่ระบาดของ COVID – 19 หลายประเทศมีความต้องการสินค้ามากขึ้นในช่วงที่ใช้มาตรการล็อกดาวน์เพื่อควบคุมโรคระบาดดังกล่าว แต่หลังสถานการณ์หลายประเทศได้คลี่คลายไปในทิศทางที่ดีมากขึ้น ภาครัฐทยอยผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรคทำให้ความต้องการสินค้าเปลี่ยนผ่านไปสู่ความต้องการด้านการบริการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี 2565 ที่ผ่านมา การเดินทางท่องเที่ยวเริ่มฟื้นตัว เนื่องจากตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2565 รัฐบาลประกาศให้โรคระบาด COVID – 19 เป็นโรคประจำถิ่น และได้ยกเลิกมาตรการ Thailand Pass ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวทั้งจากนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติทยอยเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นและรายได้ที่มาจากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน โดย 11 เดือนแรกของปี 2565 รายได้จากภาคการท่องเที่ยวคิดเป็น 0.93 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 34 เมื่อเทียบกับ ช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 (ปี 2562) โดยคิดเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 53 และรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ตามลำดับ

ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเป็นปัจจัยหลักของการฟื้นตัว เนื่องจากในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 ภาคการท่องเที่ยวมีรายได้ส่วนใหญ่จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติสูงถึงร้อยละ 60 ของรายได้จากนักท่องเที่ยวทั้งหมด โดยธนาคารกรุงไทย คาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยว

เข้ามาในประเทศไทยประมาณ 22.5 ล้านคน ในปี 2566 ซึ่งเพิ่มขึ้นเท่าตัวจากปีก่อน และคิดเป็นร้อยละ 56 ของปี 2562 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติทยอยเข้าไทยเพิ่มต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นถึงระดับ 1.7 ล้านคนต่อเดือนในเดือนพฤศจิกายน 2565 และมีแนวโน้มที่จะทยอยเพิ่มขึ้นจากปัจจัยหนุนของการเปิดประเทศอย่างเต็มรูปแบบของไทย ประกอบกับการผ่อนคลายมาตรการเดินทางของหลายประเทศ โดยเฉพาะของประเทศจีน ที่กลับมาเดินทางได้ตั้งแต่ต้นปี 2566 หลังจากรัฐบาลจีนผ่อนคลายมาตรการกักตัวเมื่อเดินทางกลับเข้าประเทศจีน นักท่องเที่ยวจีนเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่สำคัญ โดยในช่วงในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 นักท่องเที่ยวจีนเดินทางเข้าไทยเป็นจำนวนถึง 1 ใน 4 ของนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมด โดยคาดว่าในปลายปี 2566 จะมีนักท่องเที่ยวจีนกลับมาท่องเที่ยวร้อยละ 65 เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 ขณะที่นักท่องเที่ยวในกลุ่มอาเซียนและอินเดียจะฟื้นตัวถึงระดับร้อยละ 85 - 100 เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID – 19 อย่างไรก็ตาม ภาคการท่องเที่ยวยังมีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของมาตรการ Zero COVID ของจีนที่อาจจะกลับมาบังคับใช้ในสถานการณ์ที่จำนวนผู้ติดเชื้อยังสูงหรือความเสี่ยงจากความกังวลของนักท่องเที่ยวจีนเองที่อาจจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกับโควิดส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนจะยังเดินทางออกนอกประเทศน้อยกว่าที่คาดไว้

(2) การขึ้นอัตราดอกเบี้ย : ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจไทยอยู่กับภาวะดอกเบี้ยต่ำ โดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายอยู่ในระดับตร้อยละ 1.5 ตั้งแต่ปี 2558 แม้ว่าจะมีการปรับขึ้นในช่วงปลายปี 2561 แต่ยังอยู่ในระดับที่ผ่อนคลาย จนถึงช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของ COVID – 19 ในปี 2563 ทำให้ ธปท. ทยอยปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายจนมาอยู่ที่ร้อยละ 0.5 ซึ่งต่ำที่สุดเท่าที่เคยเป็นมา และคงไว้ที่ระดับดังกล่าวมากว่า 2 ปี เพื่อบรรเทาผลกระทบของ COVID – 19 แต่เมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีการฟื้นตัวในทิศทางที่ดีขึ้นหลังสถานการณ์ COVID – 19 เริ่มคลี่คลายลงประกอบกับการเผชิญกับภาวะเงินเฟ้อที่สูงขึ้น ธปท. จึงเริ่มปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นเพื่อลดอัตราเงินเฟ้อให้ต่ำลง โดย ธปท. จะทยอยปรับขึ้นดอกเบี้ยสู่ระดับร้อยละ 2.0 ภายในสิ้นปี 2566 โดยดอกเบี้ยขาขึ้นของไทยในรอบนี้ จะส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยนโยบายแตะระดับสูงสุด (Terminal Rate) ที่ประมาณร้อยละ 2.5 ในปี 2567 และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ MLR ต่ำสุดของธนาคารพาณิชย์ ขนาดใหญ่ 5 แห่งต่างปรับดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ในระดับร้อยละ 0.4 – 6.15 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2566 และอาจปรับขึ้นถึงร้อยละ 6.6 ในช่วงปลายปี 2566 การปรับดอกเบี้ยที่พุ่งสูงขึ้นจึงเป็นความท้าทายของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SME ที่ถือว่าเป็นกลุ่มเปราะบาง

(3) ราคาพลังงาน : วิกฤตความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย - ยูเครน ส่งผลให้ต้นทุนราคาพลังงานปรับสูงขึ้นมากในปี 2565 และมีแนวโน้มเพิ่มสูงต่อเนื่องในปี 2566 โดยในปี 2565 ที่ผ่านมาราคาพลังงานในประเทศปรับสูงขึ้นอย่างมากทั้งราคาไฟฟ้า น้ำมันเชื่อเพลิง เป็นต้น

1) ค่าไฟฟ้า : มีการปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีจากปลายปี 2564 ค่าไฟฟ้าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 บาท/หน่วย ได้ปรับขึ้นเป็น 4.72 บาท/หน่วย และมีแนวโน้มจะปรับขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2566 เนื่องจากไทยจำเป็นต้องนำเข้าก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) จากตลาดโลก

เพื่อทดแทนก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยและจากเมียนมาที่ไม่เพียงพอต่อการใช้งานในประเทศ ประกอบกับวิกฤตความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ยืดเยื้อส่งผลให้ราคาก๊าซธรรมชาติมีแนวโน้มอยู่ในระดับสูงต่อเนื่อง รวมทั้ง คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ให้จัดสรรก๊าซธรรมชาติจากอ่าวไทยเพื่อใช้ในการผลิตไฟฟ้าสำหรับประเภทบ้านอยู่อาศัย โดยไม่ให้เพิ่มภาระอัตราค่าไฟฟ้าจากปัจจุบัน คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จึงต้องประกาศค่าไฟฟ้า แบ่งออกเป็น 2 อัตรา เพื่อให้ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทที่อยู่อาศัยและภาคธุรกิจ ตั้งแต่กิจการขนาดเล็กจนถึงกิจการขนาดใหญ่มีต้นทุนค่าไฟในอัตราที่เพิ่มขึ้นแตกต่างกัน

2) ราคาน้ำมัน : ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกมีโอกาสผันผวนต่อเนื่องในปี 2566 โดยคาดว่าอยู่ในทิศทางที่ชะลอตัวจากปีที่แล้วเล็กน้อยจากความกังวลต่อเศรษฐกิจโลกที่ยังชะลอตัวลงจากนโยบายการเงินที่เข้มงวดของประเทศเศรษฐกิจหลักทั้งสหรัฐฯ และสหภาพยุโรป สำนักงานพลังงานสากล (IEA) ได้ประเมินว่าราคาน้ำมันจะเพิ่มขึ้นอีกจากมาตรการคว่ำบาตรน้ำมันดิบต่อรัสเซียทำให้อุปทานในตลาดโลกตึงตัวมากขึ้นเนื่องจากรัสเซียเป็นผู้ส่งออกน้ำมันรายใหญ่ เป็นอันดับ 3 ของโลกรองจากสหรัฐฯ และซาอุดิอาระเบีย อย่างไรก็ตามราคาน้ำมันดีเซลซึ่งเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินการภาคธุรกิจทั้งการขนส่งและการผลิตมีแนวโน้มที่ราคาจะสูงกว่า 30 บาท/ลิตร ตลอดปี 2566 ถึงแม้ว่าราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกจะปรับตัวลดลงแต่ราคาน้ำมันดีเซลในประเทศไทยจะปรับลดลงเพียงเล็กน้อย เนื่องจากต้องเก็บเงินเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่ติดลบสูงถึง 1.2 แสนล้านบาท จากการใช้เงินกองทุนน้ำมันฯ เพื่ออุดหนุนราคาน้ำมันดีเซลที่สูงขึ้นในช่วงปี 2565 ที่ผ่านมา เพราะเป็นมาตรการลดค่าครองชีพของประชาชนในช่วงที่ต้นทุนราคาน้ำมันดีเซลปรับตัวสูงขึ้น ทำให้คาดการณ์ได้ว่าราคาน้ำมันดีเซลในปี 2566 จะลดลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

(4) ค่าแรง : การปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของไทยครั้งล่าสุดที่เพิ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ที่ผ่านมา ส่งผลให้มีการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้นตั้งแต่ 8 - 22 บาท/วัน คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.5 - 6.6 ส่งผลให้ตลาดแรงงานบางสาขาค่อนข้างตึงตัว เช่น ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวที่อยู่ในช่วงกำลังฟื้นตัว ขณะเดียวกันยังมีข้อเสนอจากบางฝ่ายให้มีการปรับค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งอาจกระทบต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยที่ยังเปราะบางอยู่ในขณะนี้

(5) อัตราเงินเฟ้อ : อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มชะลอลงในปี 2566 หลังจากที่ได้ผ่านจุดสูงสุดไปแล้วในปี 2565 ซึ่งเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 6.1 ทำสถิติสูงสุดในรอบ 24 ปี จากปัจจัยด้านต้นทุนที่ปรับสูงขึ้น (Cost - Push Inflation) ตามราคาพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้น สาเหตุที่คาดการณ์ว่าปี 2566 เงินเฟ้อจะยังคงสูงอยู่มาจากสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) ราคาพลังงานที่อยู่ในระดับสูงต่อเนื่อง (2) ราคาสินค้าทยอยเพิ่มขึ้นในหลายหมวดตามต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นรอบด้าน และ (3) สินค้าที่อัตราเงินเฟ้อลดลงแต่จะไม่ได้ปรับราคาสินค้าให้ลดลง เช่น อาหารสำเร็จรูป เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เครื่องนุ่งห่มและรองเท้า รวมทั้งค่าโดยสารสาธารณะ เป็นต้น

ดังนั้น ธนาคารกรุงไทย จึงประเมินว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2566 จะเติบโตร้อยละ 3.4 สูงกว่าปี 2565 ที่ขยายตัวร้อยละ 3.2 ด้วยแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคการท่องเที่ยว ซึ่งคาดว่าจะมี

นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาประมาณ 22.5 ล้านคนในปี 2566 ขณะที่มูลค่าการส่งออกจะขยายตัวได้เพียงร้อยละ 0.7 จากปัจจัยลบด้านเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวลง ขณะเดียวกันเศรษฐกิจไทยยังต้องเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนผ่านเชิงนโยบายสู่ภาวะปกติ โดยเฉพาะมาตรการทางการเงินที่ทยอยปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปรับตัวตาม คาดว่า ธปท. จะทยอยขึ้นอัตราดอกเบี้ยต่อเนื่องเพื่อจัดการกับเงินเฟ้อ ทั้งนี้ ภาคธุรกิจยังต้องเผชิญแรงกดดันต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งจากค่าไฟ ค่าแรง และวัตถุดิบ ซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับเศรษฐกิจไทย ที่ยังคงฟื้นตัวได้ไม่มากนัก

2.1.4 แผน 3 ระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกรมการค้าต่างประเทศ

แผน 3 ระดับที่เกี่ยวข้องกับการกรมการค้าต่างประเทศ สามารถแสดงความสอดคล้องของการกำหนดแผนตั้งแต่แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและบูรณาการกัน โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาไปสู่แผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่เชื่อมโยงการถ่ายทอดไปสู่แผนระดับหน่วยงานหรือแผนระดับที่ 3 ซึ่งเป็นแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนตามภารกิจส่วนราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 โดยประเด็นการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศ ดังนี้

แผนระดับที่ 1

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) : เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทยภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกรมการค้าต่างประเทศ 3 ประเด็น ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

- เป้าหมาย : ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

- ประเด็นยุทธศาสตร์

  ข้อที่ 1 การเกษตรสร้างมูลค่า

  ข้อที่ 2 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก

  ข้อที่ 3 พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่

- การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

  ข้อที่ 1 บริหารสินค้าเกษตรสำคัญ (ข้าว/มันสำปะหลัง) ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นโดยผลักดันการขยายตลาดและเพิ่มช่องทางการส่งออกสินค้าในตลาดภูมิภาคและตลาดใหม่ที่มีศักยภาพสูง

รวมถึงการส่งเสริมสินค้าเกษตรนวัตกรรมไทยเชิงพาณิชย์ โดยสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย/ตลาดเฉพาะ

ข้อที่ 2 สร้างเครือข่ายและเพิ่มมูลค่าการค้า โดยส่งเสริมการค้าและฟื้นฟูเศรษฐกิจในพื้นที่จังหวัดชายแดน ได้แก่ การประชุมร่วมภาครัฐและเอกชนในพื้นที่จังหวัดชายแดน การจัดมหกรรมการค้าชายแดน การจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการชายแดน การจับคู่เจรจาการค้า เป็นต้น เพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอุปสรรคทางการค้า สร้างเครือข่ายการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน และกระตุ้นเศรษฐกิจในพื้นที่จังหวัดชายแดนให้มีสภาพคล่องและมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

ข้อที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าต่างประเทศ และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้าให้กับผู้ประกอบการไทย รวมถึงส่งเสริม/สนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายครอบคลุมทั้งระบบ Online และ Offline

2) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอทางสังคม

- เป้าหมาย **:** กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับเพื่อความสมานฉันท์

- ประเด็นยุทธศาสตร์

ข้อที่ 1 การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ข้อที่ 2 การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาการพึ่งพาตนเองและการจัดการตนเอง

- การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ : พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของเศรษฐกิจฐานรากเพื่อเพิ่มมูลค่าการค้าให้ผู้ประกอบการและสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชน โดยส่งเสริมการค้าและยกระดับเศรษฐกิจฐานราก ได้แก่ การจัดมหกรรมการค้าในพื้นที่ การจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการในพื้นที่ และการจับคู่เจรจาการค้า เป็นต้น เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากให้มีสภาพคล่องและมีมูลค่าการค้าเพิ่มขึ้น

3) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

- เป้าหมาย : ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

- ประเด็นยุทธศาสตร์

ข้อที่ 1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

ข้อที่ 2 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ

- การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

ข้อที่ 1 ผู้ประกอบการได้รับบริการที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว และสามารถเชื่อมโยงกับระบบบริการที่เกี่ยวข้อง

ข้อที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นเลิศด้านการค้าต่างประเทศและยกระดับขีดความสามารถในทักษะที่จำเป็นต่อการค้ายุคใหม่ เพื่อตอบสนองการให้บริการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รวมถึงปฏิบัติหน้าที่โดยหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและประเทศชาติ

แผนระดับ 2

(1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

เป็นแผนแม่บทระดับชาติ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แบ่งออกเป็น 23 ประเด็น ซึ่งระบุหน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน รวมถึงผูกพันการจัดทำโครงการ ตัวชี้วัด และงบประมาณรายจ่าย โดยมีแผนแม่บทฯ ที่เกี่ยวข้องกับกรมการค้าต่างประเทศ 6 ประเด็น ดังนี้

1) ประเด็นที่ 3 การเกษตร

- เป้าหมายของแผนแม่บทฯ : ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น

- การบรรลุเป้าหมาย : อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเฉลี่ยร้อยละ 3.8

- แผนย่อยที่ 2 เกษตรปลอดภัย

แนวทางการพัฒนา : สร้างความตระหนักรู้ของผู้ผลิตและผู้บริโภคถึงความสำคัญของความปลอดภัย เพื่อสุขภาวะและโภชนาการที่เหมาะสม และการส่งเสริมด้านการขยายตลาดการบริโภคสินค้าเกษตรและอาหารปลอดภัย

เป้าหมายของแผนย่อย : สินค้าเกษตรปลอดภัยมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

การบรรลุเป้าหมาย : อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรปลอดภัย (เฉลี่ยร้อยละ 3)

- แผนย่อยที่ 4 เกษตรแปรรูป

แนวทางการพัฒนา : สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมแปรรูปสินค้าเกษตรขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะ และผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และผลักดันเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ ตลอดจนให้ความสำคัญกับตราสินค้าและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการใช้วัตถุดิบและผลิตผลทางการเกษตรเพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทานให้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร รวมทั้งสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและ

นวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย ติดตามผลิตภัณฑ์ระหว่างขนส่งและยืดอายุของอาหารและสินค้าเกษตรในบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า

เป้าหมายของแผนย่อย : สินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

การบรรลุเป้าหมาย : อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์ (เฉลี่ยร้อยละ 4)

2) ประเด็นที่ 8 ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่

- เป้าหมายของแผนแม่บทฯ : ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น

- การบรรลุเป้าหมาย : สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ร้อยละ 50 ภายในปี 2570

- แผนย่อยที่ 3 การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด

แนวทางการพัฒนา : สร้างความพร้อมของผู้ประกอบการในการออกไปลงทุนในต่างประเทศทั้งในด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับตลาด ภาษา วัฒนธรรม เครือข่ายพันธมิตรการค้าการลงทุนและกฎระเบียบด้านการค้าการลงทุนของประเทศเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาแผนกลยุทธ์การเข้าถึงตลาดใหญ่ที่มีศักยภาพสำหรับสินค้าและบริการของไทย และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการค้าและการลงทุนที่มีอยู่ ตลอดจนส่งเสริมการค้าและการบริการชายแดน เพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงเศรษฐกิจภูมิภาคกับเศรษฐกิจโลก

เป้าหมายของแผนย่อย : การขยายตัวการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้น

การบรรลุเป้าหมาย : สัดส่วนการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการส่งออกรวมของประเทศ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25

3) ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ

- เป้าหมายของแผนแม่บทฯ : การลงทุนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจทั้งหมดได้รับการยกระดับ

- การบรรลุเป้าหมาย : มูลค่าการส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมด ในช่วง 5 ปีแรก

- แผนย่อยที่ 3 การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

แนวทางการพัฒนา : พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนให้เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคโดยใช้โอกาสจากอาเซียน ลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่บริเวณชายแดน รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

เป้าหมายของแผนย่อย : การลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนเพิ่มขึ้น

การบรรลุเป้าหมาย : อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ร้อยละ 3 ต่อปี

4) ประเด็นที่ 16 เศรษฐกิจฐานราก

- เป้าหมายของแผนแม่บทฯ : รายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายและอย่างต่อเนื่อง

- การบรรลุเป้าหมาย : ดัชนีการพัฒนาอย่างทั่วถึง (4.4 คะแนน)

- แผนย่อยที่ 1 การยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

แนวทางการพัฒนา : เสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะให้กับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย เพื่อยกระดับสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ โดยสร้างโอกาสและการเข้าถึงองค์ความรู้สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคมของชุมชน ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน

เป้าหมายของแผนย่อย : ศักยภาพและขีดความสามารถของเศรษฐกิจฐานรากเพิ่มขึ้น

การบรรลุเป้าหมาย : อัตราการเติบโตของรายได้ของกลุ่มประชากรร้อยละ 40 ที่มีรายได้ต่ำสุดเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ต่อปี

5) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

เป้าหมายของแผนแม่บทฯ : การบริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ

การบรรลุเป้าหมาย : ระดับความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90)

แผนย่อยที่ 1 การพัฒนาบริการประชาชน

- แนวทางการพัฒนา : เพื่อให้บริการภาครัฐอำนวยความสะดวกประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส ให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน

- เป้าหมายของแผนย่อย : งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น

- การบรรลุเป้าหมาย : สัดส่วนความสำเร็จของกระบวนงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัลร้อยละ 100

6) ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- เป้าหมายของแผนแม่บทฯ : ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- การบรรลุเป้าหมาย : ดัชนีการับรู้การทุจริตของประเทศไทย (อยู่ในอันดับ 1 ใน 43 และ/หรือได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 57 คะแนน)

- แผนย่อยที่ 1 การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แนวทางการพัฒนา : ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาดปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต สร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ตลอดจนสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากร

เป้าหมายของแผนย่อย : ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต

การบรรลุเป้าหมาย : หน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ร้อยละ 100 (85 คะแนนขึ้นไป)

(2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 4 มิติการพัฒนา และ 13 หมุดหมายการพลิกโฉมประเทศ โดยกรมการค้าต่างประเทศมีความเกี่ยวข้องกับ 3 มิติการพัฒนา และ 4 หมุดหมายการพลิกโฉมประเทศ ดังนี้

1) มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

เป้าหมาย : มูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปสูงขึ้น

ตัวชี้วัด : GPD สาขาเกษตรเติบโต ร้อยละ 4.5 ต่อปี

กลยุทธ์ : การส่งเสริมการผลิตและการขยายตัวของตลาด ของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปที่มูลค่าเพิ่มสูง และการขยายผลรูปแบบเกษตรยั่งยืนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีมูลค่าเพิ่มสูงจากแบบอย่างความสำเร็จในประเทศ

2) มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้

เป้าหมาย : วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพสูงในการดำเนินธุรกิจ สามารถยกระดับและปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันใหม่

ตัวชี้วัด : สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 36.5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ และสัดส่วนการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.0 ของการส่งออกรวมของประเทศ

กลยุทธ์ : การส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นผู้ประกอบการในยุคดิจิทัล

หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมาย : การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคและการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษขยายตัวเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด : อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

กลยุทธ์ : การสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก

3) มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

เป้าหมาย : การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้

ตัวชี้วัด : ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

กลยุทธ์ : การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ

(3) นโยบายรัฐบาล

1) นโยบายหลักในการบริหารราชการแผ่นดิน 12 ด้าน โดยเกี่ยวข้องกับกรมการค้าต่างประเทศ 3 ด้าน ดังนี้

นโยบายที่ 5 การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย

- พัฒนาภาคเกษตร

รักษาเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตรและรายได้ให้กับเกษตรกรในสินค้าเกษตรสำคัญ อาทิ ข้าว ยางพารา มันสำปะหลัง ปาล์ม อ้อย และข้าวโพด

ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกร

- พัฒนาการค้าการลงทุนเพื่อมุ่งสู่การเป็นชาติการค้า การบริการ และการลงทุนในภูมิภาค

ส่งเสริมการค้าชายแดนและแก้ไขปัญหาสินค้าชายแดน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐาน และพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนที่ได้พัฒนาไว้แล้ว

- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและการมุ่งสู่การเป็นประเทศอัจฉริยะ

พัฒนาการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนธุรกิจการค้า การนำเข้า - ส่งออก และโลจิสติกส์ในรูปแบบดิจิทัล

- ขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่

เร่งรัดพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในภาคการผลิตและบริการให้สามารถแข่งขันได้

นโยบายที่ 6 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

- ส่งเสริมพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษเพื่อเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของเอเชีย
- เร่งขับเคลื่อนการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนอย่างต่อเนื่อง

นโยบายที่ 11 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ

- พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของทางราชการที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจและดำเนินชีวิตของประชาชนให้เป็นระบบดิจิทัล

แผนระดับ 3

(1) นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (นายจุรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์) ได้มอบนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ของกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2564 ซึ่งประกอบด้วย 3 นโยบาย 14 แผนงาน โดยมีแผนงานที่เกี่ยวข้องกับกรมการค้าต่างประเทศ 4 แผนงาน ดังนี้

1) แผนงานที่ 3 เกษตรผลิตพาณิชย์ตลาด ภายใต้ยุทธศาสตร์ “ตลาดนำการผลิต” โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

2) แผนงานที่ 7 พัฒนาศักยภาพทางการตลาดให้กับภาคการผลิตฐานราก SMEs และ Micro SMEs โดยเน้นอบรมให้ความรู้หาตลาดและเปิดโอกาสทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3) แผนงานที่ 9 ส่งเสริมการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดน เน้นดำเนินการในเชิงรุก โดยเร่งรัดเจรจาเปิดด่านการค้าชายแดนหลังสถานการณ์ COVID – 19 คลี่คลาย เพื่อเพิ่มช่องทางการส่งออกสินค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้านและประเทศคู่ค้าอื่นๆ

4) แผนงานที่ 12 พัฒนาระบบงานบริการและบริหารจัดการที่สะดวกและรวดเร็ว มุ่งเน้นการให้บริการผ่านระบบ e – Government ของรัฐบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการให้บริการประชาชน

(2) แผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรมการค้าต่างประเทศ 3 ประเด็น ดังนี้

1) ประเด็นที่ 1 พัฒนาศักยภาพทางการค้าของเกษตรกรและผู้ประกอบการ

- เป้าหมายกระทรวง

  เกษตรกรและผู้ประกอบการในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น/มูลค่าการค้าเพิ่มขึ้น

- ตัวชี้วัด

  มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรปลอดภัยของกลุ่มเป้าหมาย (ล้านบาท)

  มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรแปรรูปและเกษตรนวัตกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (ล้านบาท)

2) ประเด็นที่ 3 สร้างขีดความสามารถการแข่งขันระหว่างประเทศ

- เป้าหมายกระทรวง

  ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและการค้าชายแดนเพิ่มขึ้น

- ตัวชี้วัด

  อัตราการขยายตัวของมูลค่าการค้าชายแดนในจังหวัดที่อยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ

3) ประเด็นที่ 4 ยกระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพและการส่งเสริมธรรมาภิบาล

- เป้าหมายกระทรวง

  องค์กรมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

- ตัวชี้วัด

  ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานในกระทรวงฯ (ร้อยละ)

  กระบวนงานบริการประชาชนที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัล (จำนวน)

  ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ (ร้อยละ)

  ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA 85 คะแนนขึ้นไป (ร้อยละ)

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

กรมการค้าต่างประเทศ

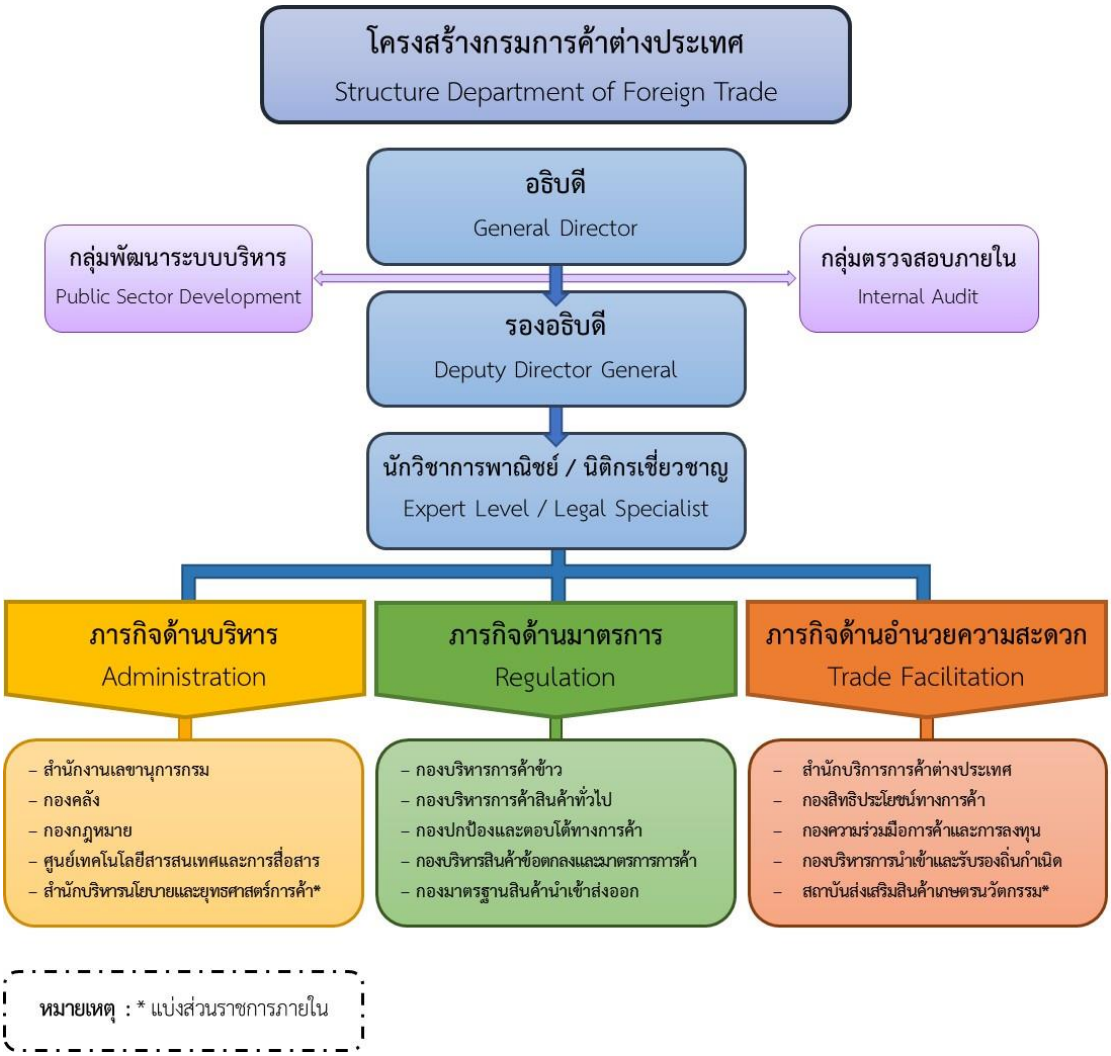
กรมการค้าต่างประเทศเป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างมูลค่าของประเทศ และเป็นองคาพยพในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการไทย รวมถึงผลักดันมูลค่าการส่งออกของไทยให้เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกด้านการค้าต่างประเทศรองรับการค้ายุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ รวมถึงมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤต COVID – 19 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน กว่า 81 ปี ที่ผ่านมา ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำในองค์กรยังคงมุ่งมั่นพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งด้านวิชาการและการให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ โดยนำนวัตกรรมสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการค้า ผลักดันการส่งออก ขยายโอกาสทางการตลาด และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลมาตรการทางการค้า เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

กรมการค้าต่างประเทศ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบให้บริการด้านการค้าต่างประเทศ ณ จุดเดียว (One Stop Service) และการให้บริการออกหนังสือสำคัญการส่งออกนำเข้าสินค้าผ่านระบบด้วยตนเองโดยไม่ต้องเดินทางมาติดต่อที่กรมฯ (No Visit) ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอน ลดระยะเวลา และลดภาระค่าใช้จ่าย ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้าภายใต้กรอบความตกลงเขตการค้าเสรี (FTAs) และมุ่งเน้นขยายโอกาสทางการค้าสินค้าเกษตรสำคัญและสินค้าเกษตรนวัตกรรม นอกจากนี้ กรมฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001 : 2013 ด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ได้รับรางวัลระดับประเทศ อาทิ รางวัลเลิศรัฐประเภทพัฒนาการบริการ และรางวัลศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการโดดเด่น 6 ปีซ้อน

ในปี 2566 กรมการค้าต่างประเทศ มีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามภารกิจสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลและประเด็นเป้าหมายการดำเนินงานของกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ เพิ่มมูลค่าการค้าชายแดนผ่านแดน ขยายตลาดสินค้าเกษตรสำคัญ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้เข้าถึงข้อมูลสิทธิประโยชน์ทางการค้า กฎ ระเบียบและมาตรการทางการค้า และให้คำปรึกษาเชิงลึกเพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการประกอบธุรกิจ รวมถึงพัฒนานวัตกรรมบริการ เพื่อรองรับการค้ายุคใหม่ ตลอดจนส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรนำนวัตกรรมสมัยใหม่ ขับเคลื่อนการค้าไทยสู่ความเป็นเลิศในเวทีโลก”

ซึ่งโครงสร้างของกรมการค้าต่างประเทศอยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจ (Cluster) ด้านการค้าต่างประเทศของกระทรวงพาณิชย์ มีรูปแบบการบริหารราชการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมีบทบาทภารกิจชัดเจนตามกฎการแบ่งส่วนราชการกระทรวง โดยแบ่งภารกิจออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหาร (Administration) (2) ด้านมาตรการ (Regulation) และ (3) ด้านอำนวยความสะดวก (Trade Facilitation) มีหน่วยงานหลัก จำนวน 13 หน่วยงาน กลุ่มงานภายใน จำนวน 2 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และ (2) กลุ่มตรวจสอบภายใน และมีหน่วยงานที่ตั้งเป็นการภายในเพื่อรองรับภารกิจงานเชิงนโยบาย จำนวน 2 หน่วยงาน คือ (1) สำนักบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า และ (2) สถาบันส่งเสริมสินค้าเกษตรนวัตกรรม ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างกรมการค้าต่างประเทศ

แนวทางการบริหารงานของกรมการค้าต่างประเทศ มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และมุ่งไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพสูงในทุกมิติ (High Performance Organization : HPO)

“โดยยึดหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด ภายใต้การบริหารราชการด้วยหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส” กรมฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และรายปี ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงพาณิชย์ ตลอดจนนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว

บริบทที่เกี่ยวข้องกับกรมการค้าต่างประเทศดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรนำนวัตกรรมสมัยใหม่ ขับเคลื่อนการค้าไทยสู่ความเป็นเลิศในเวทีโลก”

2. พันธกิจ

2.1 ยกระดับการอำนวยความสะดวกทางการค้าด้วยนวัตกรรมบริการที่มีประสิทธิภาพ

หมายถึง อำนวยความสะดวกทางการค้า และยกระดับการให้บริการด้านการค้าต่างประเทศด้วยนวัตกรรมดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูง

2.2 พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

หมายถึง ส่งเสริมการค้าการลงทุนและยกระดับมาตรฐานการส่งออกสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าการค้าและขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

2.3 ปกป้องและรักษาผลประโยชน์สูงสุดทางการค้า

หมายถึง ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ ให้คำปรึกษา รวมถึงแก้ไขข้อพิพาทจากมาตรการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ

2.4 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หมายถึง พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ มีคุณธรรมและความโปร่งใส และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. อัตรากำลัง กรมการค้าต่างประเทศ มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 673 อัตรา โดยแบ่งเป็นข้าราชการ 581 อัตรา ลูกจ้างประจำ 26 อัตรา พนักงานราชการ 66 โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y และ Gen X

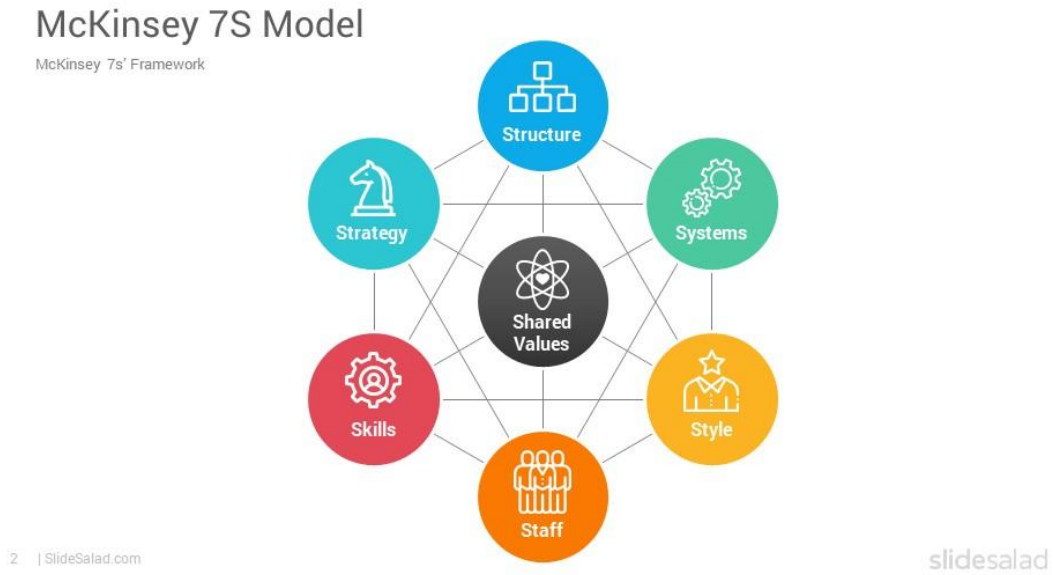
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS : SWOT Analysis, SFAS (Strategic Factor Analysis Summary, McKinsey 7' S Framework, PEST Analisis และ TOWS Matrix.) ของกรมการค้าต่างประเทศ

2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของกรมการค้าต่างประเทศ

การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของกรมการค้าต่างประเทศ (คต.) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรของกรมฯ ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศไทย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) รวมทั้งแผนระดับ 3 อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quanlitative research) โดยผู้ศึกษาได้จำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม และใช้วิธีสัมภาษณ์รายบุคคล ดังนี้ **กลุ่มที่ 1** : กลุ่มระดับผู้บริหาร จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ รองอธิบดีที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ของกรมฯ **กลุ่มที่ 2** : กลุ่มระดับนักวิชาการเชี่ยวชาญและผู้อำนวยการกอง จำนวน 2 ท่าน **กลุ่มที่ 3** : กลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สบย.) จำนวน 4 ท่าน ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus group interview) และ**กลุ่มที่ 4** : กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกต่อ คต. จำนวน 2 ท่าน โดยแบ่งตามภารกิจงานด้านต่างๆ ได้ใช้วิธีตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมาประกอบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของกรมฯ ที่ได้จากข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ หรือทิศทางในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยผลสรุปการรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามจากทุกปัจจัย

(1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของกรมการค้าต่างประเทศ ใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ใน 7 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) และค่านิยมองค์กร (Shared values) ซึ่งตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แสดงดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ McKinsey 7'S Framework

1) Structure (โครงสร้างองค์กร) กรมการค้าต่างประเทศ มีโครงสร้าง หน้าที่และอำนาจที่ชัดเจน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2556 โดยมีหน่วยงานในสังกัดจำนวน 13 กอง กลุ่มงานภายใน จำนวน 2 กลุ่มงาน และมีหน่วยงานที่ตั้งเป็นการภายในเพื่อรองรับภารกิจงานเชิงนโยบาย จำนวน 2 หน่วยงาน และมีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการด้านกฎหมายว่าด้วยการส่งออกไปนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า กฎหมายว่าด้วยการตอบโต้การทุ่มตลาดและการอุดหนุนซึ่งสินค้าจากต่างประเทศ กฎหมายว่าด้วยมาตรการปกป้องจากการนำเข้าสินค้าที่เพิ่มขึ้น กฎหมายว่าด้วยมาตรฐานสินค้าขาออก กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมสินค้าขาออก กฎหมายว่าด้วยการป้องกันการกระทำบางอย่างในการขนส่งสินค้าขาออกทางเรือ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. จัดระเบียบและบริหารการส่งออกและนำเข้าสินค้า

3. ดำเนินมาตรการปกป้องและตอบโต้ทางการค้าเพื่อรักษาผลประโยชน์ทางการค้า

4. เสนอแนะและดำเนินการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อกีดกันที่มีผลกระทบต่อการส่งออกและนำเข้า

5. ดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลด้านคุณภาพและมาตรฐานสินค้าส่งออกและนำเข้าเพื่อประโยชน์ทางการค้า

6. ดำเนินการพัฒนาการค้ารูปแบบใหม่เพื่อเสริมการค้าปกติ และทำการค้าตามนโยบายรัฐบาลและความตกลงทางการค้าต่างประเทศ

7. ดำเนินการให้ได้มาและรักษาซึ่งสิทธิประโยชน์ทางการค้า รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า และดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ทางการค้าภายใต้ความตกลงทางการค้า

8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2. Strategy (กลยุทธ์ขององค์กร) ได้กำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์ไว้ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 Smart Facility อำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 Smart Enterprise เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Value สร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 Smart Monitor สร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 Smart Offices พัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล

3. System (ระบบในการดำเนินงานขององค์กร)

กรมการค้าต่างประเทศ มีระบบในการดำเนินงานที่อำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ ระบบการพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล (e – Service) เช่น การออกใบอนุญาตส่งออกสินค้าที่มีมาตรฐานการส่งออก, การออกหนังสือรับรองการนำเข้าภายใต้พันธกรณีตามความตกลงระหว่างประเทศ, การออกใบอนุญาตนำเข้าสินค้าที่มีมาตรการนำเข้า, การออกหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ โครงการยกระดับการให้บริการออกหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัล [DFT SMART Certificate of Origin (C/O)], ระบบการจ่ายเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e – Payment) รวมทั้ง ระบบที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงานของบุคลากรภายในกรมฯ เช่น ระบบลงเวลาทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ระบบฐานข้อมูลทั้ง Internet และ Intranet ที่มีความสมบูรณ์และทันสมัยที่สุด ณ เวลานี้ **ทั้งนี้ กรมฯ ได้รับรางวัลต่างๆ ดังนี้**

(1) รางวัลเลิศรัฐ จากสำนักงาน ก.พ.ร. ในสาขาบริการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555, 2561 (2) รางวัลเลิศรัฐ ประเภทพัฒนาการบริการ ปี พ.ศ. 2565 (3) รางวัล IPv 6 Award 2018 จากสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (4) รางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการเปิดเผยข้อมูลผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ จากนายกรัฐมนตรี ปี พ.ศ. 2563

(5) ได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 : 2015 และ (6) ได้รับมาตรฐานสากลด้านการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001 : 2013

4. Style (ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร)

ผู้บริหารของกรมการค้าต่างประเทศ สามารถเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ในประเด็น การมีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความเป็นมืออาชีพ องค์ความรู้ด้านวิชาการ ความสามารถด้านการบริหารแผนงานและงบประมาณ รวมกระทั่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ อย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ **ทั้งนี้ กรมฯ ได้รับรางวัลเลิศรัฐจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในสาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม**

5. Staff (บุคลากรในองค์กร)

กรมการค้าต่างประเทศ มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 673 อัตรา โดยแบ่งเป็นข้าราชการ 581 อัตรา ลูกจ้างประจำ 26 อัตรา พนักงานราชการ 66 อัตรา โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y และ Gen X **ซึ่งกรมฯ ได้รับเกียรติบัตรในฐานะองค์กรส่งเสริมคุณธรรมต้นแบบตามโครงการส่งเสริมชุมชน องค์กร อำเภอ และจังหวัดคุณธรรม ปีงบประมาณ 2564 และได้รับเกียรติบัตรองค์กรส่งเสริมคุณธรรม จากคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมห่งชาติ**

6. Skills (ความรู้ความสามารถของบุคลากร)

บุคลากรของกรมการค้าต่างประเทศ ส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยประมาณ 40 ปี และมีอายุราชการเฉลี่ยประมาณ 10 ปี โดยบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศในระดับปริญญาตรี โท เอก จำนวนมาก

บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้พื้นฐานในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ ได้แก่ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส ภาษาอารบิก ภาษาฮินดี รวมทั้ง การเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงานการประชุม การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น การประยุกต์ใช้กฎหมาย

บุคลากรส่วนน้อยยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร

กรมฯ ได้รับรางวัลศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการโดดเด่น พ.ศ. 2565 โดยได้รับราวัลต่อเนื่อง 6 ปีซ้อน นับตั้งแต่ พ.ศ. 2560 – 2565

7. Shared values (ค่านิยมองค์กร)

กรมการค้าต่างประเทศ โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้ร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดค่านิยมหลัก (Core value) เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีแนวคิด ความเชื่อ และปรับพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้คำว่า **“SMART MENTOR : รอบรู้ รวดเร็ว โปร่งใส เชื่อถือได้”** โดยมีความหมาย คือ กรมการค้าต่างประเทศ มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความรอบรู้ รวดเร็ว ทันสมัย โปร่งใส มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

สามารถเป็นเพื่อนคู่คิด/ผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง หน่วยงาน และส่วนรวมของประเทศ ซึ่งคำว่า “SMART” มาจาก **Success** (ความสำเร็จ), **Modern** (ทันสมัย), **Accountability** (ความรับผิดชอบ), **Reliability** (ความน่าเชื่อถือ), **Transparency** (ความโปร่งใส) **โดยกรมฯ ได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ปี พ.ศ. 2562 และได้รัลโล่ห์ประกาศเกียรติคุณในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรมต่อวงการขนส่งทางอากาศ จากสมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (TAFA) รวมทั้ง ได้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ในลำดับที่ 55 จาก 146 หน่วยงาน โดยได้รับคะแนน 89.58 จาก 100 คะแนน**

2.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง/จุดอ่อน) : โดยใช้กรอบแนวคิด 7'S model ของ McKinsey ในการพิจารณาและวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง ระบบการทำงานภายในองค์กร ทักษะ รูปแบบการบริหาร งานบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 2 – 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย 7'S model

ปัจจัย	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1. Strategy (กลยุทธ์)	S1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นเป้าหมายที่ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย และสามารถวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ S2 มีแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี และรายปีที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ รวมถึงนโยบายและแผนปฏิบัติการด้าน... ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแห่งประเทศไทย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569 S3 มีกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญกับภารกิจเชิงนโยบายภายใต้แผนงานบูรณาการและแผนงานยุทธศาสตร์มากกว่าภารกิจประจำภายใต้แผนงานพื้นฐาน S4 มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการและนโยบายจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ รวมถึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการร่วมกัน เพื่อผลักดันประเด็นเป้าหมายกรมฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ	W1 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโครงการของกรมฯ ยังไม่สะท้อนเป้าหมายของแผนระดับประเทศโดยตรง ส่งผลให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง W2 ภารกิจหลักของกรมฯ มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก กำกับดูแลกฎระเบียบและมาตรการทางการค้า จึงมีบทบาทเป็นหน่วยงานสนับสนุนมากกว่าหน่วยงานเจ้าภาพในการขับเคลื่อนแผนงานระดับประเทศ
2. Structure (โครงสร้าง)	S5 มีโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมอำนาจหน้าที่ตามภารกิจหลักของกรมฯ คือ (1) ด้านการบริหาร (Administration) (2) ด้านมาตรการ (Regulation) และ (3) ด้านอำนวยความสะดวก (Trade Facilitation) S6 มีสายการบังคับบัญชาในการกำกับดูแลหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการกระจายอำนาจการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	W3 โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ยังไม่มีกฎหมายรองรับอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้การแต่งตั้งตำแหน่งบริหารและการกำหนดปริมาณงานไม่ชัดเจน W4 กระบวนการและขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารส่วนราชการ

ปัจจัย	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	S7 มีโครงสร้างภายในหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	
3. System (ระบบการทำงานภายในองค์กร)	S8 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร อาทิ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบบริหารงบประมาณ S9 มีการพัฒนาระบบให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ/ประชาชนรองรับการค้าดิจิทัลเต็มรูปแบบ รวมถึงมีระบบตรวจสอบความเห็นและความพึงพอใจผู้รับบริการ S10 มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศในรูปแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ S11 มีการจัดประชุม/อบรม/สัมมนาในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้สอดคล้องกับสถานการณ์	W5 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรไม่รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ W6 ระบบให้บริการของกรมฯ เป็นเทคนิคเฉพาะด้าน ขาดผู้รับจ้างพัฒนาระบบที่มีทักษะความชำนาญ W7 ขาดอุปกรณ์รองรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการประชุม/อบรม/สัมมนาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
4. Skills (ทักษะ)	S12 บุคลากรกรมฯ มีความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Core Competency) อาทิ มาตรการ AD/ CVD/ SG/ AC/ TCWMD และการเจรจาและแก้ไขปัญหาการค้าต่างประเทศซึ่งเกิดจากการสร้างสมประสบการณ์เป็นรายกรณี S13 บุคลากรกรมฯ มีความสามารถในการเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงวิชาการและเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงกระบวนการ อาทิ การใช้ระบบบันทึกผลข้อมูลการยินยอมให้ใช้ผลตรวจคุณสมบัติทางด้านถิ่นกำเนิดสินค้า (ต้นทุนของผู้ผลิต) S14 บุคลากรรุ่นใหม่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	W8 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการทำงานเฉพาะด้าน เพื่อทดแทนอัตรากำลังเกษียณและการสับเปลี่ยนงานรองรับนโยบาย W9 ขาดการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งเชิงวิชาการและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง W10 บุคลากรระดับปฏิบัติขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
5. Style (รูปแบบการบริหารงาน)	S15 ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร	W11 ผู้บริหาร/หัวหน้างานรุ่นใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา/บุคลากรในแต่ละช่วงวัย ซึ่งอาจส่งผลต่อการมอบหมายภารกิจงานและการปฏิบัติงานร่วมกัน

ปัจจัย	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	S16 มีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการแก้ไขปัญหา และการใช้จ่ายงบประมาณผ่านการประชุมผู้บริหารกรมฯ S17 มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคทางการค้า	W12 ขาดการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานเชิงเปรียบเทียบ (External Benchmarking) กับหน่วยงานอื่นเนื่องจากไม่มีหน่วยงานใดที่มีบทบาท หน้าที่และภารกิจเช่นเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน
6. Staff (บุคลากร)	S18 มีการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อโครงสร้างองค์กร S19 มีกระบวนการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจงานของกรมฯ S20 มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมถึงมีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	W13 ขาดการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) ที่ชัดเจน W14 ขาดแรงจูงใจ ความเป็นเอกภาพ (Unity) และความจงรักภักดี (Royalty) ต่อองค์กรระยะยาว W15 งบประมาณในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่เพียงพอ
7. Shared Value (วัฒนธรรมองค์กร/ค่านิยมร่วม)	S21 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเก่ง ดี และมีความสุข รวมถึงสนับสนุนการทำงานเป็นทีม S22 ผู้บริหารทุกระดับเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ S23 บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและดูแลเสมือนครอบครัวเดียวกัน S24 มีการจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม (CSR) เพื่อเชื่อมความสามัคคีในองค์กรและก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรกับองค์กร	W16 บุคลากรกรมฯ มีหลายช่วงอายุส่งผลให้พฤติกรรมและทัศนคติแตกต่างกัน W17 ขาดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ (Corporate Identity) เพื่อผลักดันให้บุคลากรของกรมฯ มีความเป็นเอกภาพ (Unity) และความจงรักภักดี (Royalty)

2.3.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส/อุปสรรค) : โดยใช้ PEST Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกระดับมหภาคที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สามารถเก็บข้อมูลได้เป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและสัมภาษณ์ผู้บริหาร กรมฯ จำนวน 2 ท่าน ดังแผนภาพที่ 1 และจากแบบสอบถามจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารรายงาน แหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และการทวนสอบผลการวิเคราะห์ PEST Analysis เบื้องต้น และ (2) การนำเสนอผลการรวบรวมข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการต่อผู้อำนวยการกอง / กลุ่มอิสระ หรือผู้แทนกอง / กลุ่มอิสระ จำนวน 9 ท่าน ดังแผนภาพที่ 1 ซึ่งผลลัพธ์จากการสอบทานผลวิเคราะห์ PEST Analysis นี้ จะนำไปสู่ขั้นตอนการเลือกปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการนำไปสร้างฉากทัศน์อนาคตและกำหนดแนวนโยบายต่อไป

ตาราง 2 - 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย PEST Analysis

ปัจจัย	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. Political (ด้านการเมือง)	O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการขับเคลื่อนการค้าต่างประเทศและการค้าชายแดนผ่านแดน O2 รัฐบาลมีนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปกฎระเบียบภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ โดยกรมฯ ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยและไม่ซ้ำซ้อน O3 รัฐบาลให้ความสำคัญในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจที่ส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต	T1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินนโยบายในระดับปฏิบัติขาดความต่อเนื่อง T2 กระบวนการปรับเปลี่ยน/บังคับใช้กฎหมายมีความล่าช้าส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาทางการค้า หรือการปกป้องประโยชน์ทางการค้า
2. Economic (ด้านเศรษฐกิจ)	O4 การค้าชายแดนผ่านแดนมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดึงดูดการลงทุนจากนักลงทุนทั้งไทยและต่างประเทศมากขึ้น O5 การค้ายุคใหม่/การค้าดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการค้าระหว่างประเทศ ส่งเสริมให้มีช่องทางตลาดเพิ่มขึ้น และมีตลาดใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น O6 การสร้างเครือข่ายการค้าและการลงทุนในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพผ่านกรอบความตกลงทางการค้า อาทิ CPTPP RCEP	T3 ประเทศต่างๆ มีการนำมาตรการต่างๆ มาใช้ในการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น เช่น อุปสรรคทางการค้าที่มิใช่ภาษี (NTBs) และมาตรการที่มิใช่ภาษี (NTMs) และมาตรการ AD/CVD เป็นต้น T4 ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและบริการของไทยลดลง ในขณะที่คู่แข่งที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น
3. Social (ด้านสังคม)	O7 คนรุ่นใหม่มีทักษะเป็นนักการค้า และสามารถพัฒนาศักยภาพเป็น SMEs และผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกสินค้าได้มากขึ้น	T5 ค่าแรงขั้นต่ำของไทยสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน T6 ความร่วมมือในระดับนโยบายระหว่างประเทศอาจไม่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติงานของประเทศนั้นๆ

ปัจจัย	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	O8 ผู้ประกอบการไทยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาค เพื่อสร้างความร่วมมือและอำนาจการต่อรองทางการค้ามากขึ้น O9 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ (Mega Trend) โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภคและสังคมสูงวัยให้ความสำคัญด้านสุขภาพและอาหารปลอดภัย ส่งผลให้สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องมีโอกาสทางการตลาดเพิ่มขึ้น	T7 กลุ่มเป้าหมายผู้รักสุขภาพและผู้สูงวัยให้ความสำคัญด้านคุณภาพและมาตรฐานสินค้า ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการไทยส่งผลให้สินค้าราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้ากลุ่มเดียวกัน
4. Technology (ด้านเทคโนโลยี)	O10 มีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแห่งประเทศไทย ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการภาครัฐ O11 สถานการณ์ COVID – 19 ส่งผลให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทดแทนการให้บริการแบบ Face to Face O12 สำนักงบประมาณให้ความสำคัญในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริการภาครัฐเพิ่มขึ้น	T8 เกิดช่องว่างในการพัฒนาระบบบริการภาครัฐที่มีอยู่เดิมและระบบใหม่ รวมถึงการเชื่อมต่อกับระบบบริการของประเทศและประเทศคู่ค้า T9 ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเป็นอุปสรรคในการจัดจ้างพัฒนาระบบในแล้วเสร็จในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

2.3.4 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SFAS : Strategic Factor Analysis Summary)

การประเมิน SFAS Matrix เป็นตารางสรุปปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT analysis) โดยการรวมปัจจัยภายนอก (External Factors) กับปัจจัยภายใน (Internal Factors) มารวมกันเพื่อจะนำมาจัดทำยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งการจัดทำ SFAS Matrix เป็นการจัดทำที่ต้องการให้ผู้ศึกษาตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในการลดจำนวนปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามทั้งหมด ให้เหลือน้อยกว่า 10 ปัจจัย ทำได้โดยหาความสำคัญหรือน้ำหนักที่มากที่สุดของแต่ละปัจจัย โดยเอาผลสรุปการรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามจากทุกปัจจัย มาให้คะแนนค่าน้ำหนัก

(1) การกำหนดค่าน้ำหนักและคะแนนการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

โดยผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นบุคลากรของกรมการค้าต่างประเทศ ระดับผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน (รอง อธ., ผชช.กพร., ผอ.สบย.) ระดับเจ้าหน้าที่ (สบย.) จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 2 ท่าน รวมเป็น 9 ท่าน ให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ 2 - 1 และสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analysis ดังตารางที่ 2 - 2

ตารางที่ 2 - 3 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

คนที่ / รายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย
S1 : Strategy	**0.25**	**0.20**	**0.20**	**0.25**	**0.20**	**0.25**	**0.25**	**0.20**	**0.20**	**0.22**
S2 : Structure	0.10	0.20	0.10	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	**0.14**
S3 : Systems	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	**0.14**
S4 : Skills	0.15	0.15	0.15	0.15	0.20	0.15	0.20	0.10	0.20	**0.16**
S5 : Style	0.13	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	**0.11**
S6 : Staff	0.11	0.15	0.20	0.15	0.20	0.10	0.10	0.15	0.15	**0.15**
S7 : Shared values	0.11	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	**0.10**
น้ำหนักคะแนนรวม	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของกรมการค้าต่างประเทศ เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้

1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
2) ความสามารถของบุคลากร (Skills)
3) บุคลากรในองค์กร (Staff)
4) โครงสร้างขององค์กร (Structure)
5) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)
6) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style)
7) ค่านิยมขององค์กร (Shared values)

ตารางที่ 2 - 4 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analysis

คนที่ / รายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย**
P : (Political)	0.20	0.25	0.30	0.20	0.30	0.25	0.20	0.25	0.25	**0.24**
E : (Economic)	**0.45**	**0.45**	**0.40**	**0.60**	**0.30**	**0.45**	**0.45**	**0.35**	**0.40**	**0.43**
S : (Socail)	0.15	0.10	0.15	0.10	0.25	0.10	0.15	0.20	0.15	**0.15**
T : (Technology)	0.20	0.20	0.15	0.10	0.10	0.20	0.20	0.20	0.15	**0.16**
น้ำหนักคะแนนรวม	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกรมการค้าต่างประเทศ เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ ดังนี้

1) มิติด้านเศรษฐกิจ (Economics)
2) มิติด้านการเมือง (Political)
3) มิติด้านเทคโนโลยี (Technology)
4) มิติด้านสังคม (Social)

(2) การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ให้ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมการค้าต่างประเทศ เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ น้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2 - 3 และ 2 - 4 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของกรมกมารค้าต่างประเทศ แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.49 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.87 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง **+0.62** ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.87 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.11 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส **+1.76**

ตารางที่ 2 - 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7’S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses	คะแนนเฉลี่ย
S1 : Strategy	S1	4.40	W1	3.63
	S2	4.48	W2	3.70
	S3	4.52		
	S4	4.66		
S2 : Structure	S5	4.46	W3	4.13
	S6	4.48	W4	3.85
	S7	4.47		
S3 : Systems	S8	4.46	W5	4.36
	S9	4.76	W6	3.61
	S10	4.68	W7	3.66
	S11	4.47		

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses	คะแนนเฉลี่ย
S4 : Skills	S12	4.47	W8	3.72
	S13	4.60	W9	3.73
	S14	4.58	W10	4.30
S5 : Style	S15	4.55	W11	4.30
	S16	4.30	W12	3.65
	S17	4.60		
S6 : Staff	S18	4.58	W13	4.19
	S19	4.52	W14	3.23
	S20	4.46	W15	4.15
S7 : Shared values	S21	4.20	W16	3.33
	S22	4.30	W17	4.23
	S23	4.40		
	S24	4.35		
รวมคะแนนเฉลี่ย		**+4.49**		**-3.87**

ตารางที่ 2 - 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analisis

ประเด็นสำคัญ	โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)	
	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats	คะแนนเฉลี่ย
P : (Political)	O1	4.70	T1	3.12
	O2	4.93	T2	3.16
	O3	4.70		
E : (Economic)	O4	4.92	T3	3.27
	O5	4.95	T4	3.27
	O6	4.75		
S : (Socail)	O7	4.95	T5	3.01
	O8	4.85	T6	3.17
	O9	4.94	T7	3.00
T : (Technology)	O10	4.95	T8	2.95
	O11	4.90	T9	3.05
	O12	4.94		
รวมคะแนนเฉลี่ย		**+4.87**		**-3.11**

(3) ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2 - 7 และ 2 - 8 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรของกรมการค้าต่างประเทศ โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการฯ รุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการฯ ต่อไป

ตารางที่ 2 - 7 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล [(4) – (5)]
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
S1 : Strategy	0.22	4.52	3.66	1.00	0.80	0.20
S2 : Structure	0.14	4.47	3.99	0.63	0.55	0.08
S3 : Systems	0.14	4.60	3.88	0.64	0.54	0.10
S4 : Skills	0.16	4.55	3.92	0.73	0.63	0.10
S5 : Style	0.11	4.48	3.97	0.49	0.44	0.05
S6 : Staff	0.15	4.52	3.86	0.68	0.58	0.10
S7 : Shared values	0.10	4.31	3.78	0.43	0.37	0.06
รวมคะแนนเฉลี่ย				**+4.60**	**-3.91**	**+0.69**

ตารางที่ 2 - 8 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PEST Analisis

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล [(4) – (5)]
		โอกาส (2)	ภัยคุกคาม (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	ภัยคุกคาม (5) = (3) x (1)	
P : (Political)	0.24	4.77	3.14	1.14	0.75	0.38
E : (Economic)	0.43	4.87	3.27	2.10	1.39	0.73
S : (Socail)	0.15	4.91	3.06	0.74	0.46	0.27
T : (Technology)	0.16	4.93	3.00	0.79	0.48	0.31
รวมคะแนนเฉลี่ย				**+4.77**	**-3.09**	**+1.69**

จากตาราง 2 - 7 และ 2 - 8 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย **+4.60** คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย **-3.91** คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง **+0.69** ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย **+4.77** คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย **-3.09** คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส **+1.69**

(4) การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาห์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของกรมการค้าต่างประทศ โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

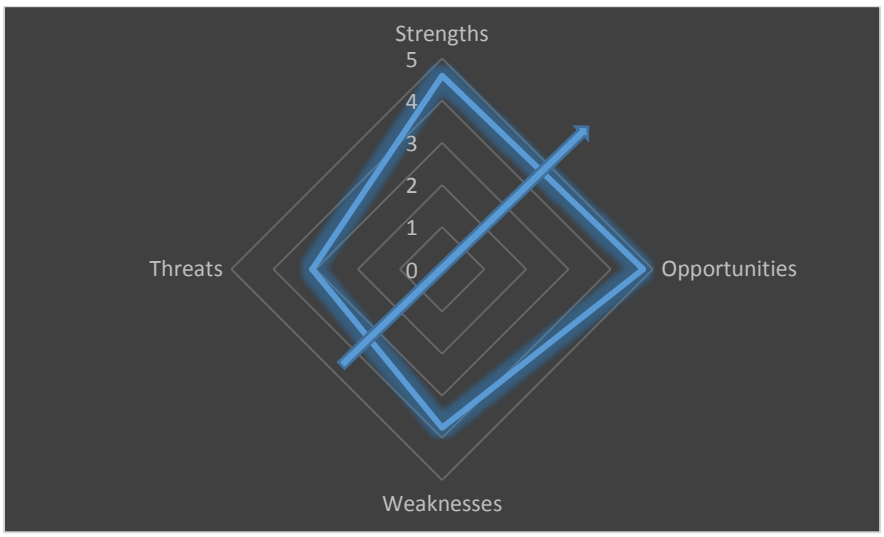
1) SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่า องค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2) WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) ST เป็นตำแหน่งที่ระบุว่าองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้ จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

4) WT เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาห์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของกรมการค้าต่างประเทศ ปรากฏดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของกรมการค้าต่างประเทศ

จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกรมการค้าต่างประเทศ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรเน้นการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

(5) การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และภัยคุกคาม (Threats : T) จากคะแนนเฉลี่ยที่มีคะแนนมากที่สุด ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ของกรมการค้าต่างประเทศ ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths : S) 7 อันดับแรก

- S9 มีการพัฒนาระบบให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ/ประชาชนรองรับการค้าดิจิทัลเต็มรูปแบบ รวมถึงมีระบบตรวจสอบความเห็นและความพึงพอใจผู้รับบริการ (เป็น S1/S2 ใน TWOS Matrix)

- S10 มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศในรูปแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ

- S4 มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการและนโยบายจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ รวมถึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการร่วมกัน เพื่อผลักดันประเด็นเป้าหมายกรมฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

- S17 มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคทางการค้า

- S13 : บุคลากรกรมฯ มีความสามารถในการเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงวิชาการและเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงกระบวนการ อาทิ การใช้ระบบบันทึกผลข้อมูลการยินยอมให้ใช้ผลตรวจคุณสมบัติทางด้านถิ่นกำเนิดสินค้า (ต้นทุนของผู้ผลิต)

- S1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นเป้าหมายที่ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย และสามารถวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้

2) จุดอ่อน (Weaknesses : W) 3 อันดับแรก

- W5 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรไม่รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่

- W10 บุคลากรระดับปฏิบัติขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- W17 ขาดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ (Corporate Identity) เพื่อผลักดันให้บุคลากรของกรมฯ มีความเป็นเอกภาพ (Unity) และความจงรักภักดี (Royalty)

3) โอกาส (Opportunities : O) 5 อันดับแรก

- O10 มีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแห่งประเทศไทยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการภาครัฐ

- O5 การค้ายุคใหม่/การค้าดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการค้าระหว่างประเทศส่งเสริมให้มีช่องทางตลาดเพิ่มขึ้น และมีตลาดใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

- O7 คนรุ่นใหม่มีทักษะเป็นนักการค้า และสามารถพัฒนาศักยภาพเป็น SMEs และผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกสินค้าได้มากขึ้น

- O9 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ (Mega Trend) โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภคและสังคมสูงวัยให้ความสำคัญด้านสุขภาพและอาหารปลอดภัยส่งผลให้สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องมีโอกาสทางการตลาดเพิ่มขึ้น

- O2 รัฐบาลมีนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปกฎระเบียบภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ โดยกรมฯ ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยและไม่ซ้ำซ้อน

4) ภัยคุกคาม (Threats : T) 2 อันดับแรก

- T4 : ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและบริการของไทยลดลงในขณะที่คู่แข่งที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

- T3 : ประเทศต่างๆ มีการนำมาตรการต่างๆ มาใช้ในการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น เช่น อุปสรรคทางการค้าที่มิใช่ภาษี (NTBs) และมาตรการที่มิใช่ภาษี (NTMs) และมาตรการ AD/CVD เป็นต้น

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ อันดับต้นๆ ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาประกอบการจัดทำแผนให้เกิดทางเลือกเพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS) มาจัดทำในรูปแบบของตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมการค้าต่างประเทศ แสดงดังตารางที่ 2 - 9

กำหนดกลยุทธ์องค์กร : โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ซึ่งต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร

ตารางที่ 2 – 9 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	**จุดแข็ง (S)** S1 พัฒนาระบบให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง S2 พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ S3 สื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านการค้าต่างประเทศ S4 ส่งเสริมภารกิจเชิงนโยบาย S5 มีอำนาจหน้าที่บังคับใช้กฎหมายการค้า 5 ฉบับ S6 บุคลากรมีความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน/มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ S7 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	**จุดอ่อน (W)** W1 ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ W2 บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W3 ขาดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้บุคลากรมีความเป็นเอกภาพและจงรักภักดีต่อองค์กร
โอกาส (O) O1 ดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล/สถานการณ์ COVID - 19 O2 นโยบายสนับสนุนการขับเคลื่อนการค้าชายแดน/แนวโน้มการค้าชายแดนผ่านแดนขยายตัวเพิ่มขึ้น O3 การสร้างเครือข่ายผ่านกรอบความตกลงทางการค้า/การพัฒนาศักยภาพ SMEs O4 การค้ายุคใหม่/การค้าดิจิทัล/ขยายตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ/ตลาดสุขภาพและอาหารปลอดภัย O5 นโยบายปฏิรูปกฎระเบียบภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกประชาชน	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** 1. ยกระดับบริการทางการค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการค้ารูปแบบใหม่ และอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงระบบบริการ/ข้อมูลสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ จุดเดียว รวมถึงสร้างความตระหนักและเพิ่มศักยภาพผู้ใช้งานระบบบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด (S1 /O1, 3, 4) 2. ขยายการค้าการลงทุนชายแดน เสริมสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชายแดน (S1 /O1, 3, 4) 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกและผู้ประกอบการ SMEs (S2 ,3 ,4 /O2, 4) 4. ส่งเสริมการค้า ขยายตลาด สร้างมูลค่าเพิ่มและต่อยอดเชิงพาณิชย์ให้กับสินค้าเกษตรสำคัญ/สินค้าเกษตรนวัตกรรม บริหารห่วงโซ่คุณค่าและเชื่อมโยงข้อมูลทางการตลาด รวมถึงสนับสนุนการค้าภายใต้โมเดลเศรษฐกิจยั่งยืนและเกษตรปลอดภัย (S1 ,3, 6 /O4) 5. ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม (S5, 7 /O5)	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)** 1. ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเอื้อต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างปลอดภัย (W1, 2 ,3 /O1, 4, 5)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	**จุดแข็ง (S)** S1 พัฒนาระบบให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง S2 พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ S3 สื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านการค้าต่างประเทศ S4 ส่งเสริมภารกิจเชิงนโยบาย S5 มีอำนาจหน้าที่บังคับใช้กฎหมายการค้า 5 ฉบับ S6 บุคลากรมีความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน/มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ S7 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	**จุดอ่อน (W)** W1 ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ W2 บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W3 ขาดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้บุคลากรมีความเป็นเอกภาพและจงรักภักดีต่อองค์กร
อุปสรรค (T) T1 ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและบริการไทยลดลง/คู่ค้ามีศักยภาพและเข้าแข็งมากขึ้น T2 ประเทศคู่ค้าใช้มาตรการกีดกันทางการค้ามากขึ้น	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** 1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออกให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงกำกับดูแลและจัดระเบียบสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประเทศ (S1, 2, 3, 4 /T1) 2. พัฒนากลไกปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้า รวมถึงให้คำปรึกษาและเจรจาแก้ไขปัญหาเพื่อผลักดันการส่งออกให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม (S4, 5, 6, 7 /T2)	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** 1. ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและมาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม (W1, 2 /T1,2) 2. ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (W3)

บทที่ 3
แผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี
(พ.ศ. 2566 – 2570)

3.1 กรอบแนวคิด

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององกรค์ ตลอดจนจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) รวมทั้งเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ จากการประมวลสถานการณ์ในอดีตและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าการบริหารจัดการของกรมการค้าต่างประเทศในอนาคตจะมีความเสี่ยงในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมทั้งการเมืองและกฎหมาย การศึกษานี้ จึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เชิงรุกด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ของกรมการค้าต่างประเทศ เพื่อให้สอดรับกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philossophy : SEP) ในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรด้านต่างๆ อย่างพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี รวมทั้งได้นำแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio – Circular - Green Economy : BCG Model) ที่เป็นการนำเอาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการลดการใช้ทรัพยากร สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม การนำวัสดุเหลือใช้กลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ และมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม ได้นำบริบทปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายทิศทางทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ โดยบูรณาการการจัดการด้านมิติสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง อย่างสมดุล ตามหลักการ STEEP ในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามกรอบสากลที่สหประชาชาติกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และคำนึงถึงสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อน วิวัฒนาการใหม่ๆ ทั้งเทคโนโลยี สภาพอากาศ โรคอุบัติใหม่ ที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำให้กรมการค้าต่างประเทศ นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในช่วงเวลา 5 ปี

3.2 หลักการในการบริหารจัดการกรมการค้าต่างประเทศ

แนวทางการบริหารงานของกรมการค้าต่างประเทศ มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และมุ่งไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพสูงในทุกมิติ (High Performance Organization : HPO) **"โดยยึดหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด ภายใต้การบริหารราชการด้วยหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส"** กรมการค้าต่างประเทศ มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และรายปีที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงพาณิชย์ ตลอดจนนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์เพื่อขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3.3 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END : วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

วิสัยทัศน์ (Vision)

"เป็นองค์กรนำนวัตกรรมสมัยใหม่ ขับเคลื่อนการค้าไทยสู่ความเป็นเลิศในเวทีโลก"

พันธกิจ (Mission)

(1) ยกระดับการอำนวยความสะดวกทางการค้าด้วยนวัตกรรมบริการที่มีประสิทธิภาพ

หมายถึง อำนวยความสะดวกทางการค้า และยกระดับการให้บริการด้านการค้าต่างประเทศด้วยนวัตกรรมดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูง

(2) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

หมายถึง ส่งเสริมการค้าการลงทุนและยกระดับมาตรฐานการส่งออกสินค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าการค้าและขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

(3) ปกป้องและรักษาผลประโยชน์สูงสุดทางการค้า

หมายถึง ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ ให้คำปรึกษา รวมถึงแก้ไขข้อพิพาทจากมาตรการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ

(4) พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หมายถึง พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ มีคุณธรรมและความโปร่งใส และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นที่ 1 : Smart Facility อำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร

เป้าประสงค์ : ผู้ประกอบการไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าต่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

แนวทาง

(1) ยกระดับบริการทางการค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการค้ารูปแบบใหม่และอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงระบบบริการ/ข้อมูลสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ จุดเดียว รวมถึงสร้างความตระหนักและเพิ่มศักยภาพผู้ใช้งานระบบบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าหมายระดับแนวทาง

(1) ผู้ประกอบการได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเข้ารับบริการของกรมฯ

(2) ระบบบริการดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ สมบูรณ์ และได้มาตรฐานตามหลักสากล

(3) ผู้ใช้งานระบบบริการสามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 : Smart Enterprise เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า

เป้าประสงค์ : ผู้ประกอบการไทยเข้มแข็งและสามารถขยายมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น

แนวทาง

(1) ขยายการค้าการลงทุนชายแดน เสริมสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชายแดน

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการด้านต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกและผู้ประกอบการ SMEs

เป้าหมายระดับแนวทาง

(1) อัตราการขยายตัวของมูลค่าการค้าชายแดนในจังหวัดที่อยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ

(2) สัดส่วนการใช้สิทธิพิเศษไปยังประเทศที่มีข้อตกลงเพิ่มขึ้น

ประเด็นที่ 3 : Smart Value สร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก

เป้าประสงค์ : สินค้าเกษตรสำคัญของไทยมีมูลค่าเพิ่มและได้มาตรฐานสินค้าส่งออกตามความต้องการของตลาด สอดคล้องกับสถานการณ์การค้าในปัจจุบัน

แนวทาง

(1) ส่งเสริมการค้า ขยายตลาด สร้างมูลค่าเพิ่ม และต่อยอดเชิงพาณิชย์ให้กับสินค้าเกษตรสำคัญ/สินค้าเกษตรนวัตกรรม บริหารห่วงโซ่คุณค่าและเชื่อมโยงข้อมูลทางการตลาด รวมถึงสนับสนุนการค้าภายใต้โมเดลเศรษฐกิจยั่งยืนและเกษตรปลอดภัย

(2) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออกให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงกำกับดูแลและจัดระเบียบสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประเทศ

เป้าหมายระดับแนวทาง

(1) มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรสำคัญและสินค้าเกษตรนวัตกรรมที่ได้รับการส่งเสริมทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้น

(2) ผู้นำเข้า/ผู้บริโภคในต่างประเทศมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก

ประเด็นที่ 4 : Smart Monitor สร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า

เป้าประสงค์ : ผู้ประกอบการไทยได้รับการปกป้อง/เยียวยา รักษาผลประโยชน์ และสร้างความเป็นธรรมทางการค้า

แนวทาง

(1) พัฒนากลไกปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้า รวมถึงให้คำปรึกษาและเจรจาแก้ไขปัญหาเพื่อผลักดันการส่งออกให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

(2) ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม

เป้าหมายระดับแนวทาง

(1) ผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ AD/CVD/SG/AC ได้รับคำปรึกษาและสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2) อุตสาหกรรมภายในประเทศได้รับการปกป้องและเยียวยาทางการค้า

ประเด็นที่ 5 : Smart Offices พัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล

เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรดิจิทัลที่มีบุคลากรเป็นเลิศด้านการค้าต่างประเทศและมีความสุขในการทำงาน

แนวทาง

(1) ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติงานดิจิทัลที่มีความปลอดภัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงเอื้อต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ

(2) พัฒนาฐานข้อมูลให้มีมาตรฐานและคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล และบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

(3) ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

เป้าหมายระดับแนวทาง

(1) เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการทำงานในยุคดิจิทัล

(2) บุคลากรมีทักษะดิจิทัลและองค์ความรู้ด้านการค้าต่างประเทศและมีความสุขในการทำงาน

(3) เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

3.4 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS : กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ได้มาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกรมการค้าต่างประเทศ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่างๆ ซึ่งแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดรับกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจึงมุ่งเน้น **กลยุทธ์เชิงรุก** สอดประสานกับ กลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับในบางกรณี ดังตารางที่ 3 - 1

ตารางที่ 3 - 1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก
S1 /O1, 3, 4	- ยกระดับบริการทางการค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการค้ารูปแบบใหม่ และอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงระบบบริการ/ข้อมูลสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ จุดเดียว รวมถึงสร้างความตระหนักและเพิ่มศักยภาพผู้ใช้งานระบบบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งขยายการค้าการลงทุนชายแดน เสริมสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชายแดน
S2 ,3 ,4 /O2, 4	- ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกและผู้ประกอบการ SMEs
S1 ,3, 6 /O4	- ส่งเสริมการค้า ขยายตลาด สร้างมูลค่าเพิ่ม และต่อยอดเชิงพาณิชย์ให้กับสินค้าเกษตรสำคัญ/สินค้าเกษตรนวัตกรรม บริหารห่วงโซ่คุณค่าและเชื่อมโยงข้อมูลทางการตลาด รวมถึงสนับสนุนการค้าภายใต้โมเดลเศรษฐกิจยั่งยืนและเกษตรปลอดภัย
S5, 7 /O5	- ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม

ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
W1, 2 ,3 /O1, 4, 5	- ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเอื้อต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างปลอดภัย
ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและภัยคุกคาม	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน**
S1, 2, 3, 4 /T1 S4, 5, 6, 7 /T2	- ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออกให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงกำกับดูแลและจัดระเบียบสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประเทศ - พัฒนากลไกปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้า รวมถึงให้คำปรึกษาและเจรจาแก้ไขปัญหาเพื่อผลักดันการส่งออกให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและภัยคุกคาม	**กลยุทธ์เชิงรับ**
W1, 2 /T1	- ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม
W3/T2	- ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภามีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 3 - 2 ถึงตารางที่ 3 - 6

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : Smart Facility อำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 1 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3 - 2

ตารางที่ 3 - 2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
Smart Facility อำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร	ผู้ประกอบการไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าต่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก	1) จำนวนกระบวนงานบริการประชาชนที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัล 2) ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของกรมการค้าต่างประเทศ 3) กลุ่มเป้าหมายรับรู้/เข้าใจแนวทางการให้ บริการด้านการค้าต่างประเทศรูปแบบใหม่	ยกระดับบริการทางการค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการค้ารูปแบบใหม่และอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงระบบบริการ/ข้อมูลสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ จุดเดียว รวมถึงสร้างความตระหนักและเพิ่มศักยภาพผู้ใช้งานระบบบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : Smart Enterprise เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3 - 3

ตารางที่ 3 - 3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
Smart Enterprise เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า	ผู้ประกอบการไทยเข้มแข็งและสามารถขยายมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น	1) อัตราการขยายตัวของมูลค่าการค้าชายแดนในจังหวัดที่อยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ 2) สัดส่วนการใช้สิทธิพิเศษไปยังประเทศที่มีข้อตกลงเพิ่มขึ้น	1) ขยายการค้าการลงทุนชายแดน เสริมสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และพัฒนาศักยภาผู้ประกอบการชายแดน 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้าและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศเพื่อเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกและผู้ประกอบการ SMEs

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : Smart Value สร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 5 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3 - 4

ตารางที่ 3 - 4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
Smart Value สร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก	สินค้าเกษตรสำคัญของไทยมีมูลค่าเพิ่มและได้มาตรฐานสินค้าส่งออกตามความต้องการของตลาดสอดคล้องกับสถานการณ์การค้าในปัจจุบัน	1) มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรแปรรูปและเกษตรนวัตกรรมของกลุ่มเป้าหมาย 2) มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรปลอดภัยของกลุ่มเป้าหมาย 3) มูลค่าการเจรจาจับคู่ทางการค้าผ่านกิจกรรมส่งเสริมการค้าในรูปแบบ Hybrid 4) สินค้าที่ส่งออกมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด 5) การกำกับดูแลการตรวจสอบมาตรฐานสินค้าและการตรวจสอบสินค้าตามนโยบาย	1) ส่งเสริมการค้า ขยายตลาด สร้างมูลค่าเพิ่ม และต่อยอดเชิงพาณิชย์ให้กับสินค้าเกษตรสำคัญ/สินค้าเกษตรนวัตกรรม บริหารห่วงโซ่คุณค่าและเชื่อมโยงข้อมูลทางการตลาด รวมถึงสนับสนุนการค้าภายใต้โมเดลเศรษฐกิจยั่งยืนและเกษตรปลอดภัย 2) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออกให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงกำกับดูแลและจัดระเบียบสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประเทศเช่น tiktok youtube ในการนำมาประชาสัมพันธ์แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : Smart Monitor สร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3 - 5

ตารางที่ 3 - 5 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
Smart Monitor สร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า	ผู้ประกอบการไทยได้รับการปกป้อง/เยียวยารักษาผลประโยชน์และสร้างความเป็นธรรมทางการค้า	1) กรณีการให้คำปรึกษาและถูกนำไปใช้แก้ไขปัญหา 2) จำนวนข้อเสนอเชิงนโยบายในการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้า	1) พัฒนากลไกปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้า รวมถึงให้คำปรึกษาและเจรจาแก้ไขปัญหา เพื่อผลักดันการส่งออกให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม 2) ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทาง

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
			การค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : Smart Offices พัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3 - 6

ตารางที่ 3 - 6 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
Smart Offices พัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล	เป็นองค์กรดิจิทัลที่มีบุคลากรเป็นเลิศด้านการค้าต่างประเทศและมีความสุขในการทำงาน	1) คุณภาพข้อมูลภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (ตามเกณฑ์ของ DGA) 2) ค่าเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) 3) ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ	1) ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเอื้อต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างปลอดภัย 2) ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

3.5 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.4 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 8 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 2 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีจำนวน 5 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 มีจำนวน 3 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 มีจำนวน 7 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นที่ 1 : Smart Facility อำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร

1. เป้าหมาย

ผู้ประกอบการไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าต่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

2. แนวทางการพัฒนา

ยกระดับบริการทางการค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการค้ารูปแบบใหม่ และอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงระบบบริการ/ข้อมูลสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ จุดเดียว รวมถึงสร้างความตระหนักและเพิ่มศักยภาพผู้ใช้งานระบบบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ตาราง 3 – 7 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (ปี 2564)	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
3.1 จำนวนกระบวนงานบริการประชาชนที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัล	จำนวน	1	1	1	1	1	1
3.2 ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของกรมการค้าต่างประเทศ	ร้อยละ	87	90	90	90	90	90
3.3 กลุ่มเป้าหมายรับรู้/เข้าใจแนวทางการให้บริการด้านการค้าต่างประเทศรูปแบบใหม่	ร้อยละ	-	80	80	80	80	80

4. แผนงาน/โครงการสำคัญ

4.1 โครงการยกระดับการให้บริการออกหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัล [DFT SMART Certificate of Origin (C/O)] ระยะที่ 2

4.2 โครงการปกป้องผลประโยชน์ทางการค้าไทยและป้องกันการแอบอ้างถิ่นกำเนิดสินค้า

4.3 โครงการจัดทำระบบการเชื่อมโยงข้อมูลและการให้บริการระบบอิเล็กทรอนิกส์การส่งออกสินค้ามาตรฐาน

4.4 โครงการพัฒนาระบบ DFT E - Learning การขอรับ/ออกหนังสือสำคัญการส่งออก – นำเข้าสินค้าสำหรับผู้ประกอบการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

4.5 โครงการประยุกต์ใช้ระบบ DFT Block Chain ในกระบวนการออกหนังสือสำคัญการนำเข้า - ส่งออกสินค้า

4.6 โครงการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตอบกลับอัตโนมัติ DFT Assistant Chat Bot ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI)

4.7 โครงการพัฒนาระบบเฝ้าระวังการออกหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าประเภททั่วไป (Form C/O ทั่วไป) ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล

4.8 โครงการพัฒนาระบบบริการการออกหนังสือสำคัญการส่งออก - นำเข้าสินค้า ภายใต้การปรับลดขั้นตอนการส่งออกสินค้ายุทธศาสตร์ข้าว

ประเด็นที่ 2 : Smart Enterprise เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า

1. เป้าหมาย

ผู้ประกอบการไทยเข้มแข็งและสามารถขยายมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น

2. แนวทางการพัฒนา

2.1 ขยายการค้าการลงทุนชายแดน เสริมสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชายแดน

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสและขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกและผู้ประกอบการ SMEs

3. ตาราง 3 – 8 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (ปี 2564)	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
3.1 อัตราการขยายตัวของมูลค่าการค้าชายแดนในจังหวัดที่อยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ *	ร้อยละ	1.43 ลลบ.	1	1	1	1	1
3.2 สัดส่วนการใช้สิทธิพิเศษไปยังประเทศที่มีข้อตกลงเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	65.28	60	60	60	60	60

หมายเหตุ *ปี 2564 มูลค่าการค้าชายแดนผ่านแดนปรับตัวสูงมากเมื่อเทียบกับปี 2563 เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์ COVID -19 ส่งผลให้ค่าระวางเรือปรับตัวสูงขึ้นมากและขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์ ทำให้ผู้ประกอบการหันมาส่งสินค้าทางบกมากขึ้น ดังนั้นหากสถานการณ์การขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์และค่าระวางเรือคลี่คลาย ผู้ประกอบการอาจกลับไปขนส่งทางเรือดังเดิม นอกจากนี้ ค่าเป้าหมายยังขึ้นกับปัจจัยภายนอก เช่น การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ค่าเงินบาท สงครามการค้า และปัจจัยอื่นๆ ดังนั้น จึงขอปรับค่าหน่วยวัดค่าเป้าหมายจาก "ล้านล้านบาท" เป็น "ร้อยละ" ตั้งแต่ปี 2566 จนถึงปี 2570 ทั้งนี้ ค่าเป้าหมายในปี 2566 จะนำมูลค่าการค้าชายแดนปี 2565 มาประกอบการพิจารณาเพื่อทบทวน ค่าเป้าหมาย และในปี 2567 – 2570 จะนำมูลค่าการค้าชายแดนของปีก่อนหน้ามาใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการพิจารณา

4. แผนงาน/โครงการสำคัญ

4.1 โครงการขยายการค้าการลงทุนชายแดนและเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

4.2 โครงการส่งเสริมการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออก SMEs ไทย

ประเด็นที่ 3 : Smart Value สร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก

1. เป้าหมาย

สินค้าเกษตรสำคัญของไทยมีมูลค่าเพิ่มและได้มาตรฐานสินค้าส่งออกตามความต้องการของตลาดสอดคล้องกับสถานการณ์การค้าในปัจจุบัน

2. แนวทางการพัฒนา

2.1 ส่งเสริมการค้า ขยายตลาด สร้างมูลค่าเพิ่ม และต่อยอดเชิงพาณิชย์ให้กับสินค้าเกษตรสำคัญ/สินค้าเกษตรนวัตกรรม บริหารห่วงโซ่คุณค่าและเชื่อมโยงข้อมูลทางการตลาด รวมถึงสนับสนุนการค้าภายใต้โมเดลเศรษฐกิจยั่งยืนและเกษตรปลอดภัย

2.2 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออกให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงกำกับดูแลและจัดระเบียบสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประเทศ

3. ตาราง 3 – 9 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (ปี 2564)	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
3.1 มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรแปรรูปและเกษตรนวัตกรรมของกลุ่มเป้าหมาย	ล้านบาท	4	20	20	20	20	20
3.2 มูลค่าการค้าสินค้าเกษตรปลอดภัยของกลุ่มเป้าหมาย	ล้านบาท	-	2	2	2	2	2
3.3 มูลค่าการเจรจาจับคู่ทางการค้าผ่านกิจกรรมส่งเสริมการค้าในรูปแบบ Hybrid	ล้านบาท	-	2	2	2	2	2
3.4 สินค้าที่ส่งออกมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด	ร้อยละ	89	80	80	80	80	80
3.5 การกำกับดูแลการตรวจสอบมาตรฐานสินค้าและการตรวจสอบสินค้าตามนโยบาย	ครั้ง	1,388	120	120	120	120	120

4. แผนงาน/โครงการสำคัญ

4.1 โครงการส่งเสริมตลาดและประชาสัมพันธ์ข้าวอินทรีย์ไทย

4.2 โครงการขยายโอกาสทางการค้าและพัฒนาศักยภาพผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง

4.3 โครงการเสริมสร้างศักยภาพสินค้าเกษตรนวัตกรรมไทยเพื่อการต่อยอดเชิงพาณิชย์

4.4 โครงการกำกับดูแลมาตรฐานส่งออกสินค้าเกษตร

4.5 โครงการปกป้องและคุ้มครองการใช้เครื่องหมายการค้า/เครื่องหมายรับรองข้าวหอมมะลิไทย "Thai Hom Mali Rice" ในต่างประเทศ

ประเด็นที่ 4 : Smart Monitor สร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า

1. เป้าหมาย

ผู้ประกอบการไทยได้รับการปกป้อง/เยียวยา รักษาผลประโยชน์ และสร้างความเป็นธรรมทางการค้า

2. แนวทางการพัฒนา

2.1 พัฒนากลไกปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้า รวมถึงให้คำปรึกษาและเจรจาแก้ไขปัญหาเพื่อผลักดันการส่งออกให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

2.2 ทบทวน/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ รวมถึงติดตามสถานการณ์ มาตรการทางการค้าของประเทศคู่ค้า เพื่อเฝ้าระวังหรือใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม

3. ตาราง 3 – 10 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (ปี 2564)	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
3.1 กรณีการให้คำปรึกษาและถูกนำไปใช้แก้ไขปัญหา	ร้อยละ	100	80	80	80	80	80
3.2 จำนวนข้อเสนอเชิงนโยบายในการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และมาตรการทางการค้า	ฉบับ	61	5	5	5	5	5

4. แผนงาน/โครงการสำคัญ

4.1 โครงการปกป้องผลประโยชน์ทางการค้าของไทย

4.2 โครงการทบทวนกฎระเบียบและมาตรการทางการค้าตามกฎหมายที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมฯ

4.3 กิจกรรมการประเมินผลสัมฤทธิ์พระราชบัญญัติการส่งออกไปนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ. 2522 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ประเด็นที่ 5 : Smart Offices พัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล

1. เป้าหมาย

เป็นองค์กรดิจิทัลที่มีบุคลากรเป็นเลิศด้านการค้าต่างประเทศและมีความสุขในการทำงาน

2. แนวทางการพัฒนา

2.1 ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเอื้อต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ราชการ รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างปลอดภัย

2.2 ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

3. ตาราง 3 – 11 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (ปี 2564)	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
3.1 คุณภาพข้อมูลภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (ตามเกณฑ์ของ DGA)	ร้อยละ	-	80	80	80	80	80
3.2 ค่าเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)*	ร้อยละ	87	85	85	85	85	85
3.3 ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ	ร้อยละ	73	85	85	85	85	85

หมายเหตุ *กระทรวงพาณิชย์ กำหนดตัวชี้วัดเป็น “ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA 85 คะแนนขึ้นไป” (ร้อยละ 100) (ทุกหน่วยงาน)”

4. แผนงาน/โครงการ สำคัญ

4.1 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพสูง

4.2 โครงการยกระดับกระบวนงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.3 โครงการพัฒนาและยกระดับการบูรณาการฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.4 โครงการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0

4.5 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4.6 โครงการส่งเสริมและคุ้มครองจริยธรรมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่

4.7 โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

3.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของกรมการค้าต่างประเทศ โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกเป็น 4 มิติ ตามแผนภาพที่ 3 - 1 และแสดงกรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ตามแผนภาพที่ 3 - 2 และแผนภาพที่ 3 - 3 ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) เป้าประสงค์ที่แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ โดยมี เป้าประสงค์รอง (WAYS) 5 ตัว ได้แก่

R.1) ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

R.2) มูลค่าการค้าชายแดน และการใช้สิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น

R.3) มูลค่า/ปริมาณส่งออกสินค้าสำคัญเพิ่มขึ้น และได้มาตรฐานสากล

R.4) ลดปัญหา/อุปสรรคด้านการค้าการลงทุน จากกลไกความร่วมมือทุกภาคส่วน

R.5) เป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมดิจิทัล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Save the Customer) เป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เป้าประสงค์รอง (WAYS) 5 ตัว ได้แก่

S.1) ผู้ประกอบการได้รับบริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และลดภาระค่าใช้จ่าย

S.2) ผู้ประกอบการขยายการค้าการลงทุนกับประเทศคู่ค้าสำคัญ

S.3) สินค้าสำคัญมีมาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาดและเชื่อมโยงสู่ตลาดภูมิภาค/ตลาดโลก

S.4) ผู้ประกอบการส่งออก – นำเข้าสินค้ามีศักยภาพในการแข่งขัน

S.5) ผู้รับบริการทั้งภายในภายนอกพึงพอใจในคุณภาพการปกิบัติงาน

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) เป้าประสงค์ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยองค์กรต้องการทรัพยากร (นอกเหนือบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการหรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ เป้าประสงค์รอง (WAYS) 5 ตัว ได้แก่

M.1) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

M.2) ส่งเสริมการใช้สิทธิประโยชน์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการค้า

M.3) ส่งเสริมศักยภาพการผลิต การตลาด และการผลักดันการส่งออกสินค้าสำคัญ

M.4) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ มาตรการทางการค้าให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ

M.5) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล/โปร่งใส)

มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building) เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์รอง (WAYS) 5 ตัว ได้แก่

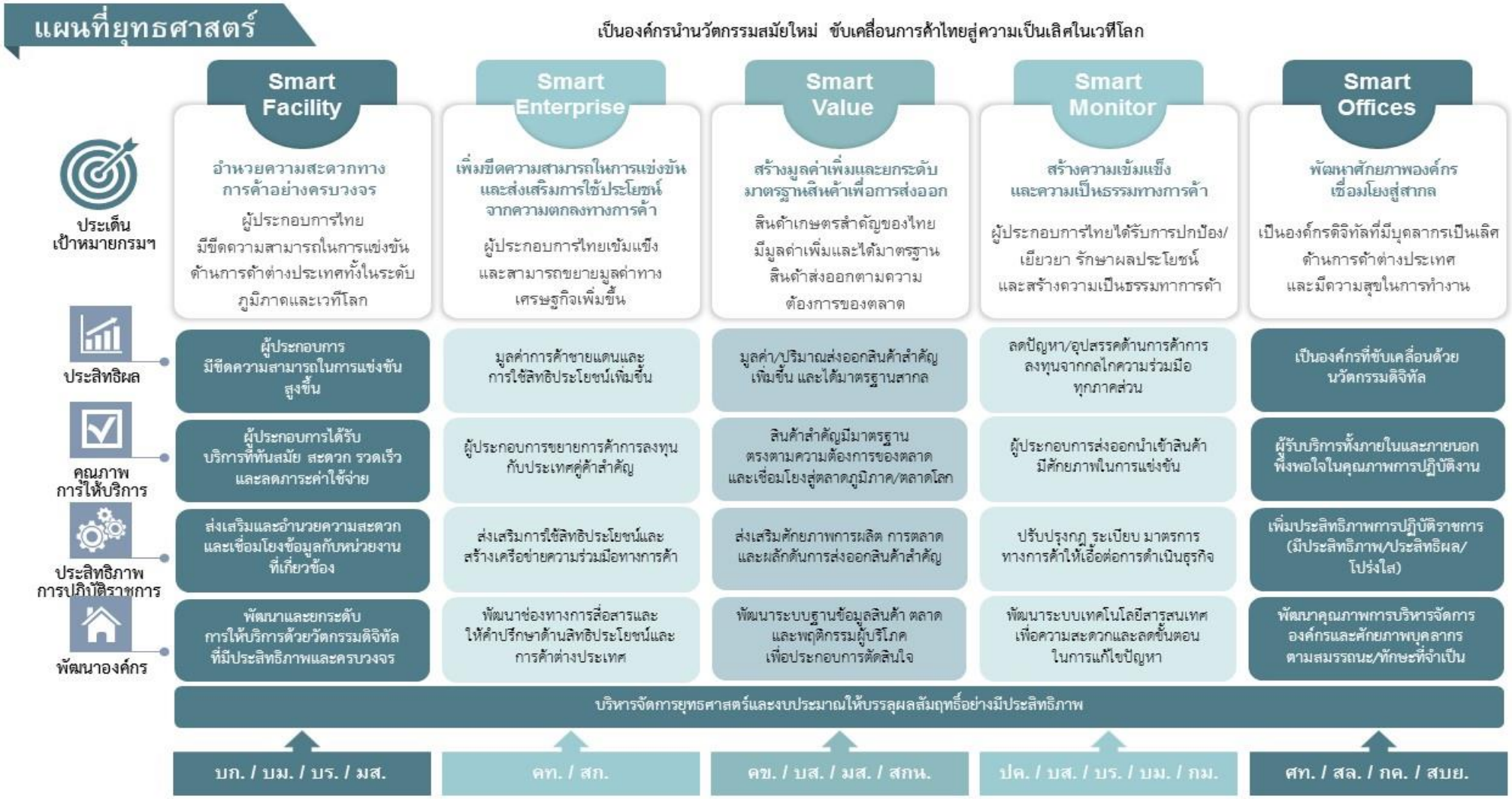
C.1) พัฒนาและยกระดับการให้บริการด้วยนวัตกรรมดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและครบวงจร

C.2) พัฒนาช่องทางการสื่อสารและให้คำปรึกษาด้านสิทธิประโยชน์และการค้าต่างประเทศ

C.3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสินค้า ตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อประกอบการตัดสินใจ

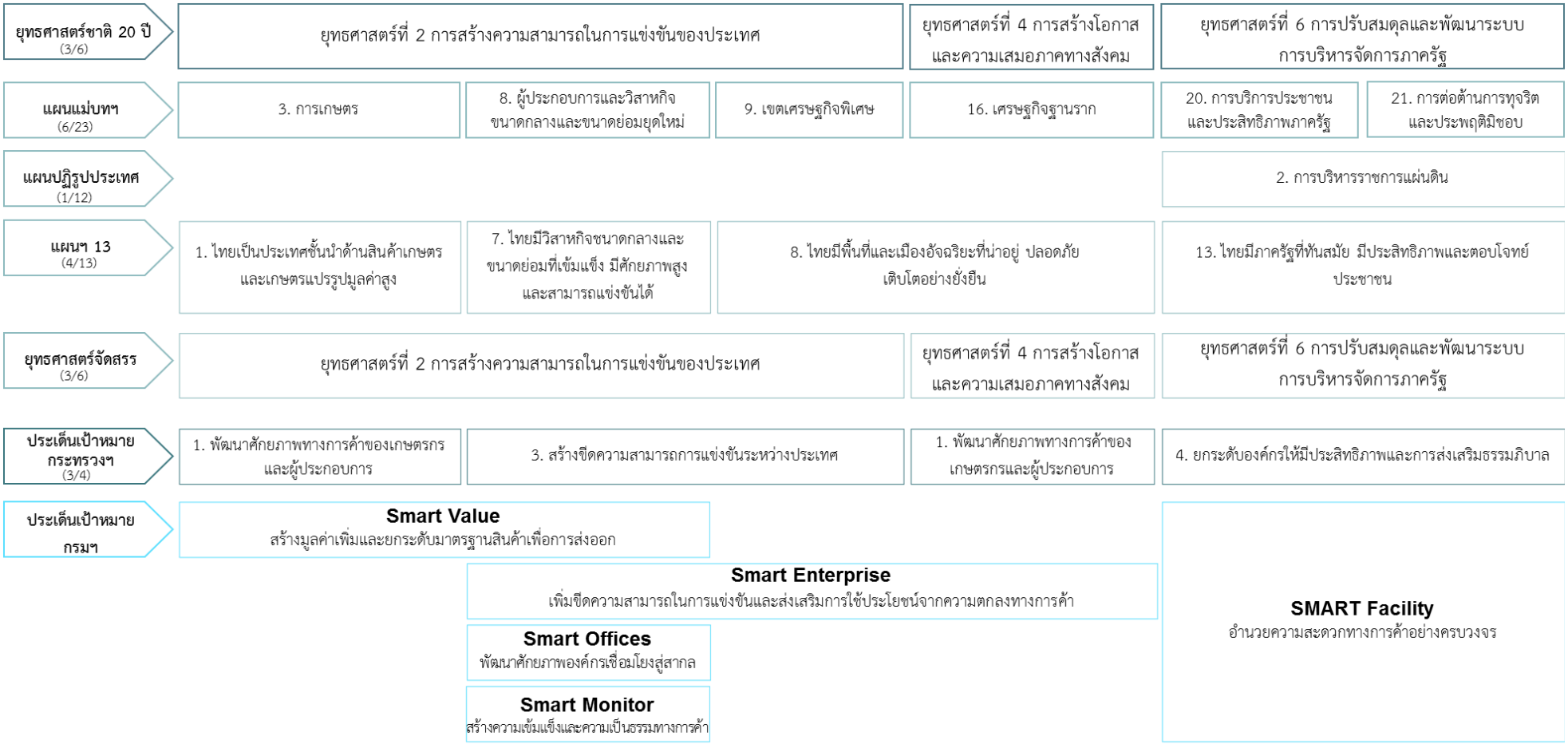
C.4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความสะดวกและลดขั้นตอนในการแก้ปัญหา

C.5) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรและศักยภาพบุคลากรตามสมรรถนะ/ทักษะที่จำเป็น



แผนภาพที่ 3 - 1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของกรมการค้าต่างประเทศ

ความเชื่อมโยงแผน



แผนภาพที่ 3 – 2 เชื่อมโยงแผนของหน่วยงานกับแผนระดับประเทศ (Master Plan Linked)

ความเชื่อมโยงแผน

สอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน ของแผนพัฒนาประเทศ ทั้ง 3 ระดับ

ยุทธศาสตร์ชาติ

3 ด้าน

- การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- การสร้างโอกาสและความเสมอทางสังคม
- การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

แผนแม่บทฯ

6 ประเด็น

- การเกษตร
- ผู้ประกอบการSMEs ยุคใหม่
- เขตเศรษฐกิจพิเศษ
- เศรษฐกิจฐานราก
- การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
- การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนการปฏิรูปประเทศ

1 ด้าน

- การบริหารราชการแผ่นดิน

แผนภาพที่ 3 – 3 เชื่อมโยงแผนของหน่วยงานกับแผนระดับประเทศ ทั้ง 3 ระดับ (Master Plan Linked)

บทที่ 4
ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ผลจากการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าอย่างครบวงจร (Smart Facility)

1.1 กรมการค้าต่างประเทศ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลไกที่ช่วยยกระดับกระบวนทัศน์การจัดการด้านยกระดับบริการทางการค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการค้ารูปแบบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดนโยบายด้านการอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงระบบบริการ/ข้อมูลสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ณ จุดเดียว ควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการให้บริการด้านต่างๆ ของกรมฯ

1.2 ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบ AI เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเจ้าหน้าที่ในระบบการทำงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจ เช่น การตอบปัญหาข้อสงสัยเกี่ยวกับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกรมฯ เช่น เทคโนโลยี AI ของ ChatGPT เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน และลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ รวมทั้ง การนำเทคโนโลยี Block Chain เข้ามาใช้ในการจัดการด้านการให้บริการกับประชาชน

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้า (Smart Enterprise)

2.1 กรมการค้าต่างประเทศต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรม สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ฯลฯ และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำเข้า – ส่งออก อย่างตรงจุดและมีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อยกระดับการค้าของไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก

2.2 มีนโยบายให้ผู้ประกอบการไม่เน้นการผลิตในปริมาณมากเพื่อให้ราคาถูก แต่หันมาผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของตลาด (Demand Driven) โดยพัฒนาแหล่งข้อมูลด้านการตลาดในเชิงลึกเพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ ซึ่งจะทำเช่นนี้ได้ ต้องให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดลักษณะของข้อมูล ตลอดจนส่งเสริมรูปแบบการทำตลาดให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

2.3 ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการเห็นถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับหากใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า โดยประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้น เช่น การจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก (Smart Value)

3.1 นำโมเดลเศรษฐกิจ Bio – Circular - Green Model (BCG Model) มาใช้เพื่อสร้างให้มูลค่าและมาตรฐานของสินค้าให้สูงขึ้น ทั้งยังต้องบริหารจัดการด้านการผลิตสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลกดีขึ้น รวมทั้งดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Index : EPI) มีค่าสูงขึ้นด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นการเพิ่มมูลค่าและมาตรฐานให้กับสินค้าไทย

3.2 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและแบรนด์ของสินค้า ซึ่งประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการส่งออกสินค้าจะใช้นวัตกรรมและแบรนด์ของสินค้าในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งต่างจากไทยที่สร้างมูลค่าโดยการเน้นปริมาณ

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเข้มแข็งและความเป็นธรรมทางการค้า (Smart Monitor)

4.1 ต้องปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกรรมด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ เช่น ทบทวนกฎระเบียบและมาตรการทางการค้าตามกฎหมายที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมฯ และประเมินผลสัมฤทธิ์พระราชบัญญัติการส่งออกไปนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ. 2522 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

4.2 ให้การช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ยังไม่พร้อมด้านทรัพยากรทั้งในส่วนของความรู้ ทุนทรัพย์ เทคโนโลยี ในการพัฒนาเป็นผู้นำเข้า – ส่งออกที่มีศักยภาพ

4.3 ควรมีระบบที่สร้างแรงจูงใจและเอื้ออำนวยให้ภาคธุรกิจมีการรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปัน ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสมาชิกภาคธุรกิจในการประกอบกิจการ รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อสนันสนุนด้านการพัฒนาและวิจัยตลาดที่ยั่งยืน

5. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพองค์กรเชื่อมโยงสู่สากล (Smart Offices)

5.1 กรมฯ ต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น

5.1.1 ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) คือ ทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

5.1.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ทักษะในความสามารถที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ประกอบการ ผู้รับบริการ

5.1.3 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือ ทักษะในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น งานด้านยุทธศาสตร์ งานด้านพัฒนาระบบบริหาร

5.2 สนับสนุนให้มีการนำอุปกรณ์การทำงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเอื้อต่อการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From Anywhere) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2565

5.3 พัฒนาฐานข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างปลอดภัย รวมทั้งยกระดับกระบวนงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

บรรณานุกรม

จาก คสช. สู่ระบอบประยุทธ์ : **รวมข้อเขียนจากปากท้องชาวบ้าน เล่ม 1**. อ.วีระ ธีรภัทร, 2566

จาก คสช. สู่ระบอบประยุทธ์ : **รวมข้อเขียนจากปากท้องชาวบ้าน เล่ม 2**. อ.วีระ ธีรภัทร, 2566

ธนาคารกรุงไทย, **Economic Outlook. 2566, คาดเศรษฐกิจไทยปีหน้าขยายตัว 3.4% ชี้เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความท้าทายใหม่**, จาก https://krungthai.com/th/krungthai-update/news-detail/2420

ธนาคารแห่งประเทศไทย, **พระสยาม BOT Magazine. 2566,** จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/BOTMagOnline.aspx

แผนปฏิบัติราชการกรมการค้าต่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570). 2565

แผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570). 2565

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร เทศบาลเมืองไร่ขิง ประจำปีงบประมาณ 2564 – 2566, 2564.

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับย่อ). สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), โมเดลเศรษฐกิจ BCG. 2566, จาก โมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG - NSTDA

APJ Abdul Kalum and YS Rajan. INDIA 2020 A Vision for the New Millennium. Chulalongkorn University Press, 2014

ภาคผนวก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ฉบับที่ 1
แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของ กรมการค้าต่างประเทศ

คำชี้แจง

1. แบบสำรวจฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารกรมการค้าต่างประเทศ (คต.) ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ เจ้าหน้าที่สำนัก/กอง และกลุ่มผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกรมฯ เกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Treaths) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของกรมฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็น และตอนที่ 2 เป็นแบบสำรวจเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats)

2. ผู้ศึกษาตระหนักดีว่าการตอบแบบสำรวจฉบับนี้อาจทำให้ท่านใช้เวลาในการทำแบบสอบถามแต่ก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี ผลจากการตอบแบบสำรวจจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน โดยผู้ศึกษาจะนำผลที่ได้จากการสำรวจครั้งนี้มาใช้เพื่อประกอบการทำการศึกษาในขั้นตอนต่อไป ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสำรวจ

1. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
2. สถานที่ทำงาน .....
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี) .....

ตอนที่ 2 แบบสำรวจเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของกรมการค้าต่างประเทศ โดยขอความกรุณาจากท่านให้ข้อมูลความคิดเห็นในแต่ละข้อ ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าจุดแข็ง (Strengths) ของ คต. ที่เกี่ยวข้องกับด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรและค่านิยม มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าจุดอ่อน (Weaknesses) ของ สผ.ที่เกี่ยวข้องกับด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรและค่านิยม มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าโอกาส (Opportunities) ที่ส่งผลต่อ คต. ในมิติที่เกี่ยวข้องกับด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภัยคุกคาม (Threats) ที่ส่งผลต่อ สผ. ในมิติที่เกี่ยวข้องกับด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูล

ฉบับที่ 2

ประเด็นคำถามใช้เป็นแนวทางการสนทนากลุ่ม เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของกรมการค้าต่างประเทศ

แนวคำถามที่ใช้สนทนากลุ่ม

1. ท่านคิดว่าจุดแข็งของกรมการค้าต่างประเทศที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศ มีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากร และค่านิยมขององค์กร

2. ท่านคิดว่าจุดอ่อนของกรมการค้าต่างประเทศที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศ มีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากร และค่านิยมขององค์กร

3. ท่านคิดว่าโอกาสที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศ มีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย

4. ท่านคิดว่าภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศ มีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย

5. ท่านคิดว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถปรับเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านการค้าต่างประเทศของประเทศไทยอย่างไร

ฉบับที่ 3

แบบสอบถามการให้น้ำหนักคะแนน

ตอนที่ 1 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7'S Framework

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 7 หัวข้อ รวมคะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
1. Structure	
2. Strategy	
3. System	
4. Style	
5. Staff	
6. Skills	
7. Shared values	
รวมคะแนนทั้งหมด	**100**

ตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย PEST

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 6 หัวข้อ รวมคะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
P : (Political)	
E : (Economic)	
S : (Social)	
T : (Technology)	
รวมคะแนนทั้งหมด	**100**

ตอนที่ 3 การกำหนดค่าระดับคะแนนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมการค้าต่างประเทศ (คต.)

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องค่าระดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมฯ น้อยที่สุด

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S1	มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นเป้าหมายที่ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย และสามารถวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้					
S2	มีแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี และรายปี ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของแผน 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ รวมถึงนโยบายและแผนปฏิบัติการด้าน... ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแห่งประเทศไทย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2569					
S3	มีกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญกับภารกิจเชิงนโยบายภายใต้แผนงานบูรณาการและแผนงานยุทธศาสตร์มากกว่าภารกิจประจำภายใต้แผนงานพื้นฐาน					
S4	มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการและนโยบายจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ รวมถึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการร่วมกัน เพื่อผลักดันประเด็นเป้าหมายกรมฯ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ					
S5	มีโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมอำนาจหน้าที่ตามภารกิจหลักของกรมฯ คือ (1) ด้านการบริหาร (Administration) (2) ด้านมาตรการ (Regulation) และ (3) ด้านอำนวยความสะดวก (Trade Facilitation)					
S6	มีสายการบังคับบัญชาในการกำกับดูแลหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการกระจายอำนาจการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S7	มีโครงสร้างภายในหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
S8	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร อาทิ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบบริหารงบประมาณ					
S9	มีการพัฒนาระบบให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ/ประชาชนรองรับการค้าดิจิทัลเต็มรูปแบบ รวมถึงมีระบบตรวจสอบความเห็นและความพึงพอใจผู้รับบริการ					
S10	มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการค้าต่างประเทศในรูปแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ					
S11	มีการจัดประชุม/อบรม/สัมมนาในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้สอดคล้องกับสถานการณ์					
S12	บุคลากรกรมฯ มีความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Core Competency) อาทิ มาตรการ AD/CVD/SG/AC/TCWMD และการเจรจาและแก้ไขปัญหาการค้าต่างประเทศ ซึ่งเกิดจากการสร้างสมประสบการณ์เป็นรายกรณี					
S13	บุคลากรกรมฯ มีความสามารถในการเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงวิชาการและเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงกระบวนการ อาทิ การใช้ระบบบันทึกผลข้อมูลการยินยอมให้ใช้ผลตรวจคุณสมบัติทางด้านถิ่นกำเนิดสินค้า (ต้นทุนของผู้ผลิต)					
S14	บุคลากรรุ่นใหม่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้					
S15	ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร					
S16	มีกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการแก้ไขปัญหา และการใช้จ่ายงบประมาณผ่านการประชุมผู้บริหารกรมฯ					
S17	มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคทางการค้า					
S18	มีการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อโครงสร้างองค์กร					
S19	มีกระบวนการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจงานของกรมฯ					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S20	มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมถึงมีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
S21	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเก่ง ดี และมีความสุข รวมถึงสนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
S22	ผู้บริหารทุกระดับเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
S23	บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและดูแลเสมือนครอบครัวเดียวกัน					
S24	มีการจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม (CSR) เพื่อเชื่อมความสามัคคีในองค์กรและก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรกับองค์กร					
W1	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายโครงการของกรมฯ ยังไม่สะท้อนเป้าหมายของแผนระดับประเทศโดยตรง ส่งผลให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง					
W2	ภารกิจหลักของกรมฯ มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก กำกับดูแลกฎระเบียบและมาตรการทางการค้า จึงมีบทบาทเป็นหน่วยงานสนับสนุนมากกว่าหน่วยงานเจ้าภาพในการขับเคลื่อนแผนงานระดับประเทศ					
W3	โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ยังไม่มีกฎหมายรองรับอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้การแต่งตั้งตำแหน่งบริหารและการกำหนดปริมาณงานไม่ชัดเจน					
W4	กระบวนการและขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารส่วนราชการ					
W5	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรไม่รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่					
W6	ระบบให้บริการของกรมฯ เป็นเทคนิคเฉพาะด้าน ขาดผู้รับจ้างพัฒนาระบบที่มีทักษะความชำนาญ					
W7	ขาดอุปกรณ์รองรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการประชุม/อบรม/สัมมนาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					
W8	ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการทำงานเฉพาะด้านเพื่อทดแทนอัตรากำลังเกษียณและการสับเปลี่ยนงานรองรับนโยบาย					
W9	ขาดการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งเชิงวิชาการและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง					
W10	บุคลากรระดับปฏิบัติขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล					
W11	ผู้บริหาร/หัวหน้างานรุ่นใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา/บุคลากรในแต่ละช่วงวัย ซึ่งอาจส่งผลต่อการมอบหมายภารกิจงานและการปฏิบัติงานร่วมกัน					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
W12	ขาดการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานเชิงเปรียบเทียบ (External Benchmarking) กับหน่วยงานอื่น เนื่องจากไม่มีหน่วยงานใดที่มีบทบาทหน้าที่และภารกิจเช่นเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน					
W13	ขาดการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) ที่ชัดเจน					
W14	ขาดแรงจูงใจ ความเป็นเอกภาพ (Unity) และความจงรักภักดี (Royalty) ต่อองค์กรระยะยาว					
W15	งบประมาณในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่เพียงพอ					
W16	บุคลากรกรมฯ มีหลายช่วงอายุส่งผลให้พฤติกรรมและทัศนคติแตกต่างกัน					
W17	ขาดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ (Corporate Identity) เพื่อผลักดันให้บุคลากรของกรมฯ มีความเป็นเอกภาพ (Unity) และความจงรักภักดี (Royalty)					
O1	รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการขับเคลื่อนการค้าต่างประเทศและการค้าชายแดนผ่านแดน					
O2	รัฐบาลมีนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปกฎระเบียบภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ โดยกรมฯ ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยและไม่ซ้ำซ้อน					
O3	รัฐบาลให้ความสำคัญในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจที่ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต					
O4	การค้าชายแดนผ่านแดนมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดึงดูดการลงทุนจากนักลงทุนทั้งไทยและต่างประเทศมากขึ้น					
O5	การค้ายุคใหม่/การค้าดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการค้าระหว่างประเทศ ส่งเสริมให้มีช่องทางตลาดเพิ่มขึ้น และมีตลาดใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น					
O6	การสร้างเครือข่ายการค้าและการลงทุนในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพผ่านกรอบความตกลงทางการค้า อาทิ CPTPP, RCEP					
O7	คนรุ่นใหม่มีทักษะเป็นนักการค้า และสามารถพัฒนาศักยภาพเป็น SMEs และผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกสินค้าได้มากขึ้น					
O8	ผู้ประกอบการไทยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาค เพื่อสร้างความร่วมมือและอำนาจการต่อรองทางการค้ามากขึ้น					
O9	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ (Mega Trend) โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภคและสังคมสูงวัยให้ความสำคัญด้านสุขภาพและอาหารปลอดภัย ส่งผลให้สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องมีโอกาสทางการตลาดเพิ่มขึ้น					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
O10	มีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแห่งประเทศไทยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการภาครัฐ					
O11	สถานการณ์ COVID – 19 ส่งผลให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทดแทนการให้บริการแบบ Face to Face					
O12	สำนักงบประมาณให้ความสำคัญในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริการภาครัฐเพิ่มขึ้น					
T1	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินนโยบายในระดับปฏิบัติขาดความต่อเนื่อง					
T2	กระบวนการปรับเปลี่ยน/บังคับใช้กฎหมายมีความล่าช้าส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาทางการค้า หรือการปกป้องประโยชน์ทางการค้า					
T3	ประเทศต่างๆ มีการนำมาตรการต่างๆ มาใช้ในการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น เช่น อุปสรรคทางการค้าที่มิใช่ภาษี (NTBs) และมาตรการที่มิใช่ภาษี (NTMs) และมาตรการ AD/CVD เป็นต้น					
T4	ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและบริการของไทยลดลง ในขณะที่คู่แข่งที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น					
T5	ค่าแรงขั้นต่ำของไทยสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน					
T6	ความร่วมมือในระดับนโยบายระหว่างประเทศ อาจไม่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติงานของประเทศนั้นๆ					
T7	กลุ่มเป้าหมายผู้รักสุขภาพและผู้สูงวัยให้ความสำคัญด้านคุณภาพและมาตรฐานสินค้า ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการไทย ส่งผลให้สินค้าราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้ากลุ่มเดียวกัน					
T8	เกิดช่องว่างในการพัฒนาระบบบริการภาครัฐที่มีอยู่เดิมและระบบใหม่ รวมถึงการเชื่อมต่อกับระบบบริการของประเทศและประเทศคู่ค้า					
T9	ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเป็นอุปสรรคในการจัดจ้างพัฒนาระบบในแล้วเสร็จในกรอบระยะเวลาที่กำหนด					

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล ว่าที่ร้อยเอก วศ. รัฐ โรจน์กิตติชัย

วัน เดือน ปีเกิด 11 ตุลาคมคม พ.ศ. 2525

การศึกษา วศ.บ. วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต วิศวกรรมเครื่องกล สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ร.บ. รัฐศาสตร์บัณฑิต ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
M.B.A. Information Technology Punjab Technical University. Bangalore, India.

การศึกษาทางทหาร หลักสูตรผู้บังคับหมวด เหล่าทหารราบ หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน กองทัพบก
หลักสูตรผู้บังคับกองร้อย เหล่าทหารราบ หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน กองทัพบก
หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประวัติการทำงาน เข้ารับราชการเมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2558 กองความร่วมมือการค้าและการลงทุน

ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ
สำนักบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า
กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์