



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
เรื่อง

แผนปฏิบัติการราชการกรมศิลปากร
ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศิลปากรให้มีประสิทธิภาพและ
เชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

โดย
นายพลหัทธ วงศ์สวัสดิ์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง แผนปฏิบัติการราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

ผู้ศึกษา นายพฤษ วงศ์สวัสดิ์

อาจารย์ที่ปรึกษา นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1 เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

3 เพื่อเสนอแนวทางและกลยุทธ์เชิงนโยบายในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ไปสู่การปฏิบัติ

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Study) โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1 การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ของผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ดำเนินการโดยศึกษาเอกสาร รายงาน บทความ และข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2567-2571 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และนโยบายและแผน ระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2567-2571) รวมถึงนโยบายสำคัญแผนงาน โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล

2 การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลต่อการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ McKinsey 7-S Framework

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยใช้ STEEP-M

3 การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) 2) System (ระบบการปฏิบัติงาน) 3) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) 4) Structure (โครงสร้างองค์กร) 5) Staff (บุคลากรภายในองค์กร) 6) Style (รูปแบบ การบริหารจัดการ) และ 7) Values (ค่านิยมร่วม) ส่วนปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและ เชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) Technology (เทคโนโลยี) 2) Economic (เศรษฐกิจ) 3) Political (การเมือง) 4) Military (การทหาร) 5) Social (สังคม) และ 6) Environment (สิ่งแวดล้อม) โดยจากการถ่วงน้ำหนักคะแนน พบว่าปัจจัยที่เป็นจุด แข็ง ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.37 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.88 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.25 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนน รวมเฉลี่ย +4.31 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.94 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.19

ทั้งนี้ ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ Strategy ส่วนปัจจัยสภาวะ แวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทาง ศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มากที่สุด คือ Technology

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากร ให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. **ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ**
 - 1.1 กรมศุลกากรควรเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมทางศุลกากร ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยนำโครงการพัฒนากระบวนการควบคุมทางศุลกากรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีที่กรมศุลกากรมีอยู่ในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพ และนำโครงการนำร่องระบุและตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk-based Targeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร
 - 1.2 นำเทคโนโลยีบริหารความเสี่ยงและเทคโนโลยีการตรวจสอบสินค้าโดยไม่ต้องเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น นำโครงการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์
2. **ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน**
 - 2.1 พัฒนาความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำโครงการจัดทำเครือข่ายพันธมิตรข่าวกรองทางศุลกากร (Customs Intelligence Alliance) มาใช้
 - 2.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน โดยนำโครงการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบวิเคราะห์การเข้ามาใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพ

คำนำ

รายงานการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้ศึกษาได้ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ 7s McKinsey Framework STEEP-M SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (WAYS) และมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs) เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาและมาตรการที่ควรดำเนินการเพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยากร และคณะเจ้าหน้าที่ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศและผู้เกี่ยวข้องที่ประสิทธิภาพวิชาความรู้ รวมถึงผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่กรมศุลกากร ที่ให้โอกาสในการมาศึกษาตลอดระยะเวลาของหลักสูตร และเพื่อนนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17 ที่มีส่วนทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ฯ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายพฤษ วงศ์สวัสดิ์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17

เมษายน 2567

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ฉ
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	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 4
บทที่ 2	การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์..... 5
2.1	สถานะแวดล้อมภายนอก..... 5
2.2	สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ภายใน)..... 14
2.3	การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....16
บทที่ 3	แผนขององค์กร..... 39
3.1	แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยง กันระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ของกรมศุลกากร.....39
3.2	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)39
3.3	แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....40
3.4	มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....44
3.5	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map).....46
บทที่ 4	ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์..... 47
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้..... 47
บรรณานุกรม	48
ประวัติย่อผู้วิจัย	49

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	องค์ประกอบและหมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2567-2571) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของกรมศุลกากร.....	11
ตารางที่ 2	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร.....	17
ตารางที่ 3	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร.....	20
ตารางที่ 4	สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร.....	23
ตารางที่ 5	สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร.....	25
ตารางที่ 6	สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม Mckinsey 7'S Framework...	27
ตารางที่ 7	สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M.....	28
ตารางที่ 8	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม Mckinsey 7'S Framework.....	29
ตารางที่ 9	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M.....	30
ตารางที่ 10	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน.....	30
ตารางที่ 11	สรุปผลค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M.....	31
ตารางที่ 12	ผลการวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	35
ตารางที่ 13	ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และ จุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์.....	40
ตารางที่ 14	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....	43
ตารางที่ 15	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....	43
ตารางที่ 16	แผนงาน/โครงการ เป้าหมายด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....	44
ตารางที่ 17	แผนงาน/โครงการ เป้าหมายด้านพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....	45

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571).....	32
แผนภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของกรมศุลกากรด้านการควบคุมทางศุลกากรและ เชื่อมโยงกันทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ.....	46

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกประเทศและภายในประเทศเอง ในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิต การทำการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนอาชญากรรมจากการกระทำความผิดในรูปแบบต่าง ๆ มีความเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนยิ่งขึ้นไปด้วย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และรายปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการจัดเป็นแผนระดับที่ 3 ตามนัยของมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่การปฏิบัติ

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานหน้าด่าน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บรายได้ การอำนวยความสะดวกทางการค้า การเสริมสร้าง มาตรการในการส่งเสริมการค้าการลงทุน และการปกป้องสังคม จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งการพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต โดยแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศุลกากร ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานสู่การปรับเปลี่ยนกรมศุลกากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร “องค์กรศุลกากรชั้นนำที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ” มุ่งเน้นการส่งเสริมความเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเต็มรูปแบบ ยกกระดับความสามารถทางนวัตกรรม ใช้มาตรการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสร้างคุณค่าใหม่ในการบริการศุลกากร พร้อมให้ความสำคัญกับการปรับปรุง พัฒนานโยบาย มาตรการ กฎหมาย และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ (New Normal) และ Next Normal ตลอดจนสร้างความโปร่งใสในองค์กร พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร ให้สามารถเผชิญหน้า ปรับตัว ตอบสนองต่อการรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของไทยระดับภูมิภาค ควบคู่กับการอำนวยความสะดวก ด้านการท่องเที่ยวและการเดินทาง รวมไปถึงการปกป้องผลประโยชน์

ของประเทศชาติ และลดปัญหาต่าง ๆ ด้านความมั่นคง อาทิ การก่อการร้าย การฟอกเงิน อาชญากรรมข้ามชาติและการลักลอบนำเข้า-ส่งออกสินค้าผิดกฎหมายด้วย

แผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) ทำให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ จนนำมาสู่การปรับปรุง แก้ไข และกำหนดแนวทางและกลยุทธ์เชิงนโยบาย นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางและกลยุทธ์เชิงนโยบายในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

แผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้ขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2566-2570) รวมถึงนโยบายสำคัญ แผนงาน โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มข้าราชการของกรมศุลกากร

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกรมศุลกากร

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษารวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผล ดำเนินการในช่วงระยะเวลาเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2567

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Study) โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1.4.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ของผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

1.4.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ดำเนินการโดยศึกษาเอกสาร รายงาน บทความ และข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2566-2570) รวมถึงนโยบายสำคัญ แผนงาน โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล

1.4.2 การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ McKinsey 7-S Framework ใน 7 มิติ ได้แก่

- Strategy (กลยุทธ์)
- Structure (โครงสร้าง)
- Style (รูปแบบ)
- System (ระบบ)
- Staff (บุคคล)
- Skill (ทักษะ)
- Shared Value (ค่านิยมร่วม)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยใช้ STEEP-M ใน 6 มิติ ได้แก่

- Social (สังคม)
- Technology (เทคโนโลยี)
- Economic (เศรษฐกิจ)
- Environment (สภาพแวดล้อม)
- Political (การเมือง)
- Military (การทหาร)

1.4.3 การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix จำนวน 4 มิติ ได้แก่

การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1.5.1 การศึกษาแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) โดยในระหว่างการดำเนินการตามแผนมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง การจัดตั้งรัฐบาลชุดใหม่ โดยการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี 2567 ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จทำให้มีผลต่อการปฏิบัติตามแผนที่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้

1.5.2 เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา 3 เดือน เป็นข้อจำกัดด้านระยะเวลาพอสมควร เนื่องจากมีแผนงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) เป็นจำนวนมาก

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

1.6.2 ได้แผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

1.6.3 สามารถนำเสนอแนวทางและกลยุทธ์เชิงนโยบายในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) ไปสู่การปฏิบัติ

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

2.1.1 สถานการณ์ระดับโลกและระดับภูมิภาค

เศรษฐกิจโลกในปี 2567 มีแนวโน้มเติบโตต่ำใกล้เคียงกับปีก่อนที่ 3.1% ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 10 ปีในช่วงก่อนโควิด-19 ที่เฉลี่ยราว 3.7% เนื่องจากผลเชิงบวกจากการเปิดประเทศและมาตรการกระตุ้นช่วงโควิด-19 จะทยอยหมดลง ขณะที่ผลเชิงลบจากหลายปัจจัยอาจบั่นทอนการเติบโต ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ความเสี่ยงต่อภาวะชะงักงันทางเศรษฐกิจในยุโรป ภาวะภัยแล้งจากปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Niño) สงครามรัสเซีย-ยูเครน และความตึงเครียดในตะวันออกกลาง การแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจซึ่งนำโดยสหรัฐฯ และจีน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก และอาจทำให้กระแสโลกาภิวัตน์ที่แตกเป็นเสี่ยงเสี่ยง (Fragmented Globalization) สร้างแรงกระตุ้นต่อการค้าและการลงทุนทั่วโลก นอกจากนี้ การใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยสูงในหลายประเทศในช่วงปี 2566-2567 จะกระทบต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและเอกชน ดังนั้น โดยภาพรวมแล้วเศรษฐกิจโลกยังมีความเสี่ยงที่จะซบเซา อย่างไรก็ตามแรงกดดันเงินเฟ้อที่มีแนวโน้มบรรเทาลงในปี 2567 จะช่วยเปิดทางให้ประเทศแกนหลักสามารถปรับลดดอกเบี้ยเพื่อประคองมิให้เศรษฐกิจอ่อนแอยาวนาน

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

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

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

เสาที่สอง ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Resilience) หลายประเทศในเอเชียทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตและเป็นส่วนสำคัญในห่วงโซ่อุปทานของเศรษฐกิจสมัยใหม่ ซึ่งสหรัฐอเมริกาอาจใช้กรอบความร่วมมือนี้ในการควบคุมอุปทานการผลิต หรือใช้เพื่อต่อต้านผู้ผลิตรายใหญ่ในเอเชีย

เสาที่สาม คือ เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน พลังงานสะอาด และการลดคาร์บอน (Decarbonization)

เสาที่สี่ คือ เรื่องภาษีและการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งนี้ กรอบความตกลงที่สหรัฐอเมริกาเสนออย่างไม่มีรายละเอียดอื่นใด นอกจากการใช้กำแพงภาษีที่อาจมีในอนาคต

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

(2) ความขัดแย้งในทะเลจีนใต้

ประวัติศาสตร์ในการอ้างกรรมสิทธิ์เหนือหมู่เกาะบางแห่งในทะเลจีนใต้ และผลจากกฎหมายระหว่างประเทศในเรื่องการอ้างสิทธิอาณาเขตทางทะเล ทำให้หลายประเทศอันประกอบด้วยสาธารณรัฐประชาชนจีน (รวมถึงไต้หวัน) เวียดนาม ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และบรูไนต่างอ้างกรรมสิทธิ์เพื่อครอบครองพื้นที่ในบริเวณนั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งหมู่เกาะพาราเซลและหมู่เกาะสแปรทลีย์ ซึ่งเป็นหมู่เกาะขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ โดยประเทศจีนและเวียดนามนั้นได้ใช้หลักฐานทางประวัติศาสตร์เป็นข้ออ้างในการครอบครองพื้นที่ทั้งหมดในทะเลจีนใต้ ในขณะที่อนุสัญญาแห่งสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายทะเล ค.ศ. 1982 ได้เปิดโอกาสให้รัฐชายฝั่งสามารถประกาศขยายเขตเศรษฐกิจจำเพาะของรัฐตนเอง จึงทำให้ฟิลิปปินส์นำมาใช้เป็ข้ออ้างในการครอบครองดินแดน “คาลายาอัน” รวมทั้งประเทศมาเลเซียและบรูไนก็นำมาใช้อ้างกรรมสิทธิ์ครอบครองพื้นที่เกาะที่อยู่ใกล้กับประเทศมากที่สุด ด้วยการที่รัฐพิพาทต่าง ๆ ได้ใช้เหตุผลหลักฐานทางประวัติศาสตร์หรืออนุสัญญาฯ ดังกล่าวนำมาใช้เพื่อการครอบครองใดก่อให้เกิดปัญหาการทับซ้อนของพื้นที่ทางทะเลระหว่างรัฐพิพาทที่อ้างกรรมสิทธิ์ และด้วยเหตุที่ทะเลจีนใต้มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ทั้งมิติทางด้านการเมืองความมั่นคงและมิติทางเศรษฐกิจ จึงทำให้เกิดผลประโยชน์ขัดกันระหว่างรัฐพิพาท ทั้งในลักษณะทวีภาคี อาทิ ระหว่างจีนกับฟิลิปปินส์ จีนกับเวียดนาม และกรณีพิพาทภายในประเทศสมาชิกอาเซียนด้วยตัวเอง อาทิ ระหว่างฟิลิปปินส์กับมาเลเซีย รวมทั้งกรณีพิพาทระหว่างอาเซียนกับและประเทศอื่น ๆ นอกภูมิภาค

ที่ไม่ได้เกี่ยวของโดยตรง โดยความสำคัญของทะเลจีนใต้นั้นพิจารณาแล้วสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ คือ

1) มิติทางด้านการเมืองและความมั่นคง เนื่องจากทะเลจีนใต้เป็นเส้นทาง การจราจรทางทะเลที่คับคั่งที่สุดเป็นอันดับสองของโลก เพราะเป็นเส้นทางพาณิชย์ที่สำคัญเชื่อมโยง ระหว่างมหาสมุทรอินเดียและมหาสมุทรแปซิฟิกเข้าด้วยกัน รวมทั้งมีความสำคัญในการเดินเรือ พาณิชยที่มีความจำเป็นต่อการค้าระหว่างประเทศและภายในภูมิภาค ทั้งต่อกลุ่มประเทศในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ อาทิ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น นอกจากนี้ ข้อมูล ทางธรณีวิทยายังพบว่าทะเลในอาณาบริเวณหมู่เกาะสแปรทลีย์มีระดับความลึกของทะเลที่เหมาะสม ต่อการปฏิบัติการของเรือดำน้ำ ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่บริเวณ หมู่เกาะนีถือเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในการเตรียมพร้อมของกองกำลังซึ่งญี่ปุ่นได้เคยใช้เป็น ฐานทัพเรือดำน้ำในการดักจับเรือของฝ่ายพันธมิตร

2) มิติทางด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ การประมง และสิ่งแวดล้อมเนื่องจากความต้องการน้ำมันและการคาดหวังว่าจะค้นพบน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ในทะเลจีนใต้จึงเป็นปัจจัยผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ แแยงชิงกรรมสิทธิ์เหนือหมู่เกาะในทะเลจีนใต้ โดยล่าสุดเวียดนามได้เริ่มดำเนินการขุดเจาะน้ำมันในน่านน้ำทะเลจีนใต้ ในขณะที่จีนก็ตอบโตด้วยการ ให้สัมปทานขุดเจาะน้ำมันในพื้นที่พิพาทเช่นกันเพราะคาดการณ์ว่าบริเวณหมู่เกาะสแปรทลีย์ จะกลายเป็นอ่าวเปอร์เซียแห่งที่สองของโลก นอกจากนี้ จากสาเหตุของจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับปริมาณสัตว์น้ำในแหล่งประมงดั้งเดิมมีปริมาณลดลงจึงทำให้ทะเลจีนใต้ มีความสำคัญเป็นแหล่งทรัพยากรการประมงที่อุดมสมบูรณ์ และมีการเข้ามาทำประมงในพื้นที่ ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

(3) สถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน

โดยเฉพาะสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองของเมียนมานำไปสู่ปัญหาการอพยพ หนีภัยจากการสู้รบของประชาชนบริเวณชายแดนและส่งผลให้ปัญหายาเสพติด และการกระทำผิด กฎหมายบริเวณชายแดนมีความรุนแรงรวมถึงการหลั่งไหลเข้ามาของผู้หนีภัยความไม่สงบและผู้แสวงหา โอกาสทางเศรษฐกิจมีจำนวนมากขึ้นส่งผลต่อความมั่นคงตามแนวชายแดนของไทยและกระทบ ต่อความเป็นเอกภาพของอาเซียนในการแก้ปัญหาภายในภูมิภาค ทั้งนี้ประเทศไทยควรมีบทบาท ในการส่งเสริมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างสร้างสรรค์ผ่านกลไกอาเซียน กลไกทวิภาคี และ กลไกที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตามโอกาสที่เหมาะสม

2.1.2 สถานการณ์ภายในประเทศ

(1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีบทบัญญัติซึ่งเกี่ยวข้องกับ การอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้

มาตรา 50 บัญญัติว่า บุคคลมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครอง

ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

- (2) ป้องกันประเทศ พิทักษ์รักษาเกียรติภูมิ ผลประโยชน์ของชาติ และสาธารณสมบัติของแผ่นดิน รวมทั้งให้ความร่วมมือในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (3) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- (4) เข้ารับการศึกษอบรมในการศึกษาภาคบังคับ
- (5) รับราชการทหารตามที่กฎหมายบัญญัติ
- (6) เคารพและไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น และไม่กระทำการใด ที่อาจก่อให้เกิด ความแตกแยกหรือเกลียดชังในสังคม
- (7) ไปใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศเป็นสำคัญ
- (8) ร่วมมือและสนับสนุนการอนุรักษ์และคุ้มครองสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ ความหลากหลาย ทางชีวภาพ รวมทั้งมรดกทางวัฒนธรรม
- (9) เสียภาษีอากรตามที่กฎหมายบัญญัติ
- (10) ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

มาตรา 53 บัญญัติว่า รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

มาตรา 65 บัญญัติว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าว ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา 75 บัญญัติว่า รัฐพึงจัดระบบเศรษฐกิจให้ประชาชนมีโอกาสได้รับประโยชน์จากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขจัดการผูกขาดทางเศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรม และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประชาชนและประเทศ

รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดให้มีสาธารณูปโภค หรือการจัดทำบริการสาธารณะ

รัฐพึงส่งเสริม สนับสนุน คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ และกิจการวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลางของประชาชนและชุมชน

ในการพัฒนาประเทศ รัฐพึงคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุ กับการพัฒนาด้านจิตใจและความอยู่เป็นสุขของประชาชน ประกอบกัน

มาตรา 77 บัญญัติว่า รัฐพึงจัดให้มีกฎหมายเพียงพอที่จำเป็น และยกเลิกหรือปรับปรุงกฎหมายที่หมดความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการ

ดำรงชีวิต หรือการประกอบอาชีพโดยไม่ชักช้าเพื่อไม่ให้เป็นการแก่ประชาชน และดำเนินการให้ประชาชนเข้าถึงตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ได้โดยสะดวกและสามารถเข้าใจกฎหมายได้ง่าย เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

ก่อนการตรากฎหมายทุกฉบับ รัฐพึงจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์นั้นต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมายทุกขั้นตอน เมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับแล้ว รัฐพึงจัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์กฎหมายในรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย เพื่อพัฒนากฎหมายทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

รัฐพึงใช้ระบบอนุญาตและคณะกรรมการในกฎหมายเฉพาะกรณี ที่จำเป็นเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การใช้ดุลพินิจ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐและระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายให้ชัดเจน และเพื่อกำหนดโทษอาญาเฉพาะความผิดร้ายแรง

(2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561- 2580) ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ.2561 ทำให้ประเทศไทยมีทิศทางการพัฒนาประเทศระยะยาวอย่างเป็นทางการ โดยยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

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

(3.1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นความมั่นคง จากกรอบแนวคิดใหม่ด้านความมั่นคง ที่เรียกว่า “ความมั่นคงแบบองค์รวม” ขอบเขตความมั่นคงของชาติจึงครอบคลุมกับมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การทหาร วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนถึงประเด็นสำคัญ เช่น พลังงาน อาหาร และน้ำ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง จึงได้กำหนดเป้าหมายสำคัญในภาพรวมให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชน

มีความสุข” โดยมุ่งที่จะบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัยและมีความสงบเรียบร้อยได้อย่างแท้จริง สามารถแก้ไขปัญหาเดิมและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานด้านความมั่นคง บูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งในและต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกลไก การบริหารจัดการและขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงของประเทศให้อ่อนไหวต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ

(3.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7

ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งที่ผ่านมาประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม และระบบโลจิสติกส์ พลังงาน ดิจิทัล เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศที่ครอบคลุมพื้นที่ รวมถึงสามารถรองรับความต้องการของประชาชนทั้งในระดับครัวเรือน อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยวได้ในระดับหนึ่ง ส่งผลให้ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความสามารถ ด้านโครงสร้างพื้นฐานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนา ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ภาวะเปราะบางระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้า ทักษะความสามารถของแรงงาน โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

(3.3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9

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

(3.4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 20

ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไกในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจมีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน และสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินี้จึงให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนในคุณภาพการให้บริการ

ของภาครัฐ ซึ่งจะต้องมีไม่น้อยกว่า 90% ภายในช่วงปี พ.ศ.2561-2580 โดยมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน

(3.5) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 22

ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ในบริบทของยุทธศาสตร์ชาติ เป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยใต้สถานการณ์ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทั้งภายในและระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องส่งเสริมและบริหารจัดการให้กฎหมายและกระบวนการยุติธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมให้การบังคับใช้กฎหมายเป็นไปด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจภาครัฐ และการลงทุนของภาคเอกชนเป็นไปโดยสะดวก เกิดความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมมีโอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมและทั่วถึง

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

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

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

องค์ประกอบ	หมายเหตุ	ขอบเขต
องค์ประกอบที่ 1 เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	หมายเหตุที่ 5 ประตุการการค้าการลงทุนและโลจิสติกส์	- ประเทศไทยเป็นประตูการค้าบริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกำหนดระเบียบและกระบวนการนำเข้าส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน - มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการ

		ขนส่งสินค้าและการค้าผ่านแดน ยกระดับระบบการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่าย คมนาคมขนส่งในอาเซียนให้ไว้ รอยต่อ
องค์ประกอบที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉม ประเทศ	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะ สูง	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานของภาครัฐมีความ บูรณาการและเป็นเอกภาพ ตั้งแต่ ระดับนโยบายระดับปฏิบัติจนถึง การติดตาม ประเมินผล ทั้งระหว่าง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึง การดำเนินงานร่วมกับภาคี การพัฒนาอื่น ๆ - โครงสร้างภาครัฐมีความยืดหยุ่น และมีความยั่งยืนทางการคลัง มีความสามารถในการจัดเก็บรายได้ เพิ่มขึ้น และมีการบริหารจัดการ รายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดย การปรับบทบาทและลดภารกิจ เหลือเพียงเท่าที่จำเป็น - การบริหารงานภาครัฐและการ ให้บริการสาธารณะปรับเปลี่ยนสู่ การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ - กฎหมาย ระเบียบและมาตรการ ภาครัฐทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน มีการ บังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนประเทศไทยไปสู่การ เป็น Hi - Value and Sustainable Thailand

(5) แผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี และรายปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแผนปฏิรูปราชการของส่วนราชการ จัดเป็นแผนระดับที่ 3 ตามนัยของมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ.2560

เป็นกลไกของสำคัญของหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยพบว่า กระทรวงการคลังได้จัดทำแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัด ให้เกิดความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาระดับชาติ โดยกระทรวงการคลังกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิรูปราชการ 3 ด้าน ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ ประกอบด้วย

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

ทั้งนี้ แผนปฏิรูปราชการของกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. แผนปฏิรูปราชการ เรื่อง การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

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

2. แผนปฏิรูปราชการ เรื่อง การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม

เพื่อสนับสนุนมาตรการของรัฐบาลในการส่งเสริมสวัสดิการให้แก่ผู้มีรายได้น้อยอย่างทั่วถึง สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในมิติต่าง ๆ ประชาชนมีความพร้อมในการเข้าสู่วัยชรา ประชาชน และผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็นเพื่อการประกอบอาชีพ การมีที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินเป็นของตนเอง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การส่งเสริมให้เกิดการถือครองทรัพย์สินที่เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนให้เกิดความเข้มแข็ง

3. แผนปฏิรูปราชการ เรื่อง การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง

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

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

1. โครงการการจัดการเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศ ด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่
2. โครงการการเชื่อมโยงข้อมูลใบรับรองสุขอนามัยพืชภายในประเทศและระหว่างประเทศ
3. แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง
4. โครงการรับชำระค่าภาษีอากรเพิ่ม ณ จุดเดียว (One Stop Service)
5. โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามความเสี่ยงของผู้ประกอบการ
6. โครงการนวัตกรรมเราทำได้ (Innovation We Can)

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร ดังนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป็น “องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ”

2.2.2 พันธกิจกรมศุลกากร มีดังนี้

- อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
- เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
- จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้กำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไว้ ดังนี้

1. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

2. พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

เป้าประสงค์ : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

4. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษี

5. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร

เป้าประสงค์ : เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.4 ค่านิยมองค์กร

กรมศุลกากร มีค่านิยม ดังนี้

I - Integrity : ความสุจริต

S - Service Mind/Self-esteem : จิตบริการ

M - Modernization : ความทันสมัย

I - Innovation : นวัตกรรม

L - Learning : การเรียนรู้

E - Expert : ความเชี่ยวชาญ

2.2.5 อำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2565 ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติพิธีการศุลกากร การจัดเก็บภาษีอากรและรายได้อื่นสำหรับ สินค้านำเข้าและส่งออก สินค้าถ่ายลำ สินค้าผ่านแดน และของติดตัวผู้โดยสารที่นำเข้ามาในหรือนำออกไปนอกราชอาณาจักร การคืนอากรที่มีใช้กรณีตามมาตรา 29 และมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 รวมทั้งการควบคุมและตรวจสอบสินค้านำเข้าและส่งออก สินค้าถ่ายลำ สินค้าผ่านแดน และของติดตัวผู้โดยสารที่นำเข้ามาในหรือนำออกไปนอกราชอาณาจักร ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ด้านคลังสินค้าทัณฑ์บนและเขตปลอดอากร ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร เขตประกอบการเสรีตามกฎหมายว่าด้วยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. สืบสวนและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการเกี่ยวกับการทบทวนเอกสารต่าง ๆ หลังผ่านพิธีการทางศุลกากร
4. ตรวจสอบบันทึก บัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำของเข้า หรือส่งของออก ที่ทำการของผู้นำเข้าของเข้า ผู้ส่งของออก หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปราบปรามการฉ้อฉลทางการค้าภายในขอบเขตหน้าที่และอำนาจหน้าที่
5. ดำเนินการเกี่ยวกับคดีทางศุลกากร ของกลาง และของตกค้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ

6. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออกซึ่งสินค้า และของติดตัวผู้โดยสารที่นำเข้ามาในหรือนำออกไปนอกราชอาณาจักร รวมทั้งจัดทำกรประเมินผล พัฒนา และปรับปรุงฐานข้อมูลด้านศุลกากร เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง
7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Studies) โดยใช้กรอบแนวคิด Mckinsey 7'S Framework ประเมินปัจจัยภายใน และใช้ STEEP-M ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้วิธีตอบแบบสำรวจ มาประกอบกรวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.3.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของกรมศุลกากร ใช้กรอบแนวคิด Mckinsey 7'S Framework ดังนี้

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

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

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

4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร) เช่น การมอบหมายให้หน่วยงานฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

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

6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) ซึ่งรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กร

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

ผู้ศึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรตามขอบเขตการศึกษาได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ 2-1 ดังนี้

ตารางที่ 2 : ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ปัจจัยภายใน 7'S Model	จุดแข็ง S-Strength	จุดอ่อน W-Weakness
1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร)	S1 : มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสภาวะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด S2 : มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. 2560 S3 : มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น	W1 : พรบ. ศุลกากร 2560 มีบทบัญญัติบางมาตราที่ไม่ชัดเจนจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้บังคับใช้ได้ อย่างถูกต้อง W2 : กฎ ระเบียบปฏิบัติภายในบางส่วน ยังขาดความยืดหยุ่น และไม่ครอบคลุมกับสถานการณ์การค้าโลกในปัจจุบัน
2) Structure (โครงสร้างองค์กร)	S4 : โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจ ทำให้สามารถบริการประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้รวดเร็ว และมีการปรับองค์กรให้ทันสมัย	W3 : จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เพราะอัตรากำลังถูกกำหนดโดยหน่วยงานอื่น W4 : การกระจายอำนาจส่งผลต่อการใช้ดุลยพินิจ ทำให้แต่ละ

	S5 : มีความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง/ระดับ	พื้นที่ มีมาตรฐานการบริการที่ต่างกัน
3) System (ระบบการปฏิบัติงาน)	S6 : มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล S7 : มีการเพิ่มช่องทางให้บริการประชาชนหลายรูปแบบ	W5 : กระบวนการด้านการบริการศุลกากรกับงานด้านการตรวจสอบควบคุมทางศุลกากรยังไม่สอดคล้องกัน W6 : ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล และ ยังไม่มีการประมวลผลอย่างบูรณาการ W7 : ระบบบริหารความเสี่ยงในการควบคุมสำหรับพิธีการนำเข้า-การนำของออกไม่สอดคล้องกัน W8 : ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การทำงานแบบ Work from Home
4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร)	S8 : มีสัดส่วนของบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและตอบรับการทำงานยุคดิจิทัลได้ดี และมีการเปิดเวทีสำหรับให้บุคลากรแสดงศักยภาพและแนวคิดในการพัฒนาองค์กร S9 : บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลาย	W9 : บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน W10 : โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงาน ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน W11 : ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
5) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)	S10 : บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีพื้นฐานที่ดี	W12 : การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโสที่มี

	มีสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	<p>ความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพในงานส่งไปสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน</p> <p>W13 : งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการศึกษาหาความรู้ ด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน</p> <p>W14 : การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละหน่วยงานได้</p>
6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)	<p>S11 : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้และความสามารถที่ดี</p> <p>S12 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า</p> <p>S13 : ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน</p>	W15 : มีการบริหารแบบต่างคนต่างทำ ทำให้การทำงานลักษณะ Project base ทำได้ยาก
7) Shared values (ค่านิยมร่วม)	<p>S14 : มีค่านิยมที่ชัดเจน</p> <p>S15 : มีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม</p> <p>S16 : มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน</p>	<p>W16 : วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม</p> <p>W17 : ขาดเป้าหมายและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวใน</p>

2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคและมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) โดยใช้ STEEP-M ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 : ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities	อุปสรรค T-Threats
1) Social	<p>O1 : การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) พร้อมกันทั่วโลกหลังการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโอกาสให้หน่วยงานมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ทันสมัย เป็นดิจิทัลมากขึ้น และสามารถสื่อสารกับประชาชนได้ง่ายขึ้น เช่น รูปแบบการทำงาน WFH และ Zoom meeting</p> <p>O2 : สังคมให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ การทุจริต เอื้อให้กรมศุลกากร ปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส</p>	<p>T1 : โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้ต้องเตรียมพร้อมแรงงานเทคโนโลยีมาสนับสนุนเพื่อทดแทนกำลังคนที่ลดลงในอนาคต</p> <p>T2 : การเปลี่ยนแปลงของวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ (New normal) และกิจกรรมการประกอบธุรกิจของประชากรโลก ทำให้กรมฯ ต้องเร่งปรับตัวเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนไป</p> <p>T3 : วิกฤติการณ์ที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เช่น ภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาด ทำให้กรมฯ ต้องมีแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</p>
2) Technology	<p>O3 : การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ดีขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาการทำงานของกรมฯ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยี Quantum Computing/ AI/ Blockchain มาเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงข้อมูล และการประมวลผล</p> <p>O4 : เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานและควบคุม</p>	<p>T4 : ในการลงทุนด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงานเปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน และเกิดช่องว่างระหว่างยุค จึงมีความจำเป็นต้องมีวางแผนเสริมสมรรถนะบุคลากร และใช้แนวคิดการพัฒนาองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย</p> <p>T5 : รูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรม ทางธุรกิจที่เข้าถึงดิจิทัล</p>

	การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น CCTV Tracking และการร้องเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	มากขึ้นอาจส่งผลให้ต้องมีการเฝ้าระวังความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่สูงขึ้น
3) Economic	<p>O5 : การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ / International Trade Law ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า ส่งผลให้กรมสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ</p> <p>O6 : ทำเลที่ตั้งของประเทศไทย เอื้อต่อการค้าชายแดน เป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาค</p> <p>O7 : มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐทำให้อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของไทยรวมถึงนโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก และการส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของไทย ทำให้ภาคเอกชนมีแนวโน้มการลงทุนสูงขึ้น และมีการประกอบกิจการด้านการนำเข้า-ส่งออกมากขึ้น เอื้อต่อการสร้างรายได้ที่มากขึ้น</p>	<p>T6 : การเติบโตของ Cross Border e-Commerce ทำให้กรมฯ ต้องเร่งหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ทั้งการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศและไปรษณีย์ และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งในด้านการควบคุมและการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงเกณฑ์ขั้นต่ำในการผ่อนปรน (de minimis value) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>T7 : ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโรค และผลกระทบความขัดแย้งในภูมิรัฐศาสตร์</p>
4) Environment	O8 : สังคมในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงานทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT และขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ได้คล่องตัวมากขึ้น	<p>T8 : ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติและโรคระบาดทำให้มาตรการสาธารณสุขเข้มงวดมากขึ้น และมีผลต่อการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงานและการย้ายฐานการผลิต</p> <p>T9 : ผู้เสียผลประโยชน์จากมาตรการปกป้องสังคมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมักไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน</p>
5) Political		

	<p>O9 : ยุทธศาสตร์ชาติสามารถใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมศุลกากรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น</p> <p>O10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านศุลกากรอยู่ในระดับที่ดี และมีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดการทำงานด้านศุลกากรในระดับสากล ส่งเสริมให้กรมศุลกากรมีทิศทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล</p> <p>O11 : นโยบายระดับชาติที่ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎหมาย เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นโอกาสให้กรมฯ สามารถออกกฎหมายและระเบียบให้สอดคล้องกับนโยบาย และบังคับใช้กฎหมายให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>T10 : ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>T11 : ขาดการบูรณาการกระบวนการ กฎ ระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ</p> <p>T12 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย</p>
<p>6) Military</p>	<p>O12 : ความไม่สงบตามแนวชายแดนจากผลของความขัดแย้ง ได้แก่ การสู้รบในประเทศเมียนมา ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้มีความเข้มงวดในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อไม่ให้เกิดการลักลอบนำสินค้าผิดกฎหมายเข้ามาในประเทศ</p> <p>O13 : การขยายอิทธิพลของชาติมหาอำนาจ และความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลก ทำให้เกิดการสั่งซื้อสินค้าที่จำเป็นจากประเทศผู้ผลิตสินค้าเกษตรจำนวนมาก</p>	<p>T13 : ผลกระทบจากการขยายอิทธิพลของชาติมหาอำนาจ และความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลก ของการแบ่งขั้วจากประเทศมหาอำนาจ ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายการควบคุมทางศุลกากร</p> <p>T14 : ความไม่สงบตามแนวชายแดนส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดน และการเคลื่อนย้ายทรัพยากร</p>

2.3.3. การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

โดยที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย

S : Strengths คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W : Weaknesses คือ จุดอ่อน ช่องโหว่ หรือข้อเสียเปรียบ

O : Opportunities คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้

T : Threats คือ อุปสรรคหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยจัดหมวดหมู่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผลการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ มีดังนี้

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

ตารางที่ 4 : สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 : มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสภาวะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด	W1 : พรบ. ศุลกากร 2560 มีบทบัญญัติบางมาตราที่ไม่ชัดเจนจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้บังคับใช้ได้อย่างถูกต้อง
S2 : มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. 2560	W2 : กฎระเบียบปฏิบัติภายในบางส่วน ยังขาดความยืดหยุ่น และไม่ครอบคลุมกับสถานการณ์การค้าโลกในปัจจุบัน
S3 : มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น	W3 : จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เพราะอัตรากำลังถูกกำหนดโดยหน่วยงานอื่น
S4 : โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจ ทำให้สามารถบริการประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้รวดเร็วและมีการรับรองครุให้ทันสมัย	W4 : การกระจายอำนาจส่งผล ต่อการใช้ดุลยพินิจ ทำให้แต่ละพื้นที่ มีมาตรฐานการบริการที่ต่างกัน
S5 : มีความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง/ระดับ	W5 : กระบวนการด้านการบริการศุลกากรกับงานด้านการตรวจสอบควบคุมทางศุลกากรยังไม่สมดุลกัน
S6 : มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	W6 : ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยัง ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและยังไม่มี การประมวลผลอย่างบูรณาการ
S7 : มีการเพิ่มช่องทางให้บริการประชาชนหลายรูปแบบ	W7 : ระบบบริหารความเสี่ยง ในการควบคุมสำหรับพิธีการนำเข้า-การนำของออกไม่สมดุลกัน
S8 : มีสัดส่วนของบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และตอบรับการทำงานยุคดิจิทัลได้ดี และมีการเปิดเวที	W8 : ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป

<p>สำหรับให้บุคลากรแสดงศักยภาพและแนวคิดในการพัฒนาองค์กร</p> <p>S9 : บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลาย</p> <p>S10 : บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีพื้นฐานที่ดี มีสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S11 : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้และความสามารถที่ดี</p> <p>S12 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า</p> <p>S13 : ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน</p> <p>S14 : มีค่านิยมที่ชัดเจน</p> <p>S15 : มีวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อส่วนรวม</p> <p>S16 : มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน</p>	<p>ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การทำงานแบบ Work from Home</p> <p>W9 : บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน</p> <p>W10 : โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงาน ไม่สมดุล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน</p> <p>W11 : ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p> <p>W12 : การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโสที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานส่งไปสู่อำนาจการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน</p> <p>W13 : งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการศึกษาหาความรู้ ด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน</p> <p>W14 : การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละหน่วยงานได้</p> <p>W15 : มีการบริหารแบบต่างคนต่างทำ ทำให้การทำงานลักษณะ Project base ทำได้ยาก</p> <p>W16 : วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม</p> <p>W17 : ขาดเป้าหมายและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>
---	---

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

ตารางที่ 5 : สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1 : การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) พร้อมกันทั่วโลกหลังการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโอกาสให้หน่วยงานมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ทันสมัย เป็นดิจิทัลมากขึ้น และสามารถสื่อสารกับประชาชนได้ง่ายขึ้น เช่น รูปแบบการทำงาน WFH และ Zoom meeting</p> <p>O2 : สังคมให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการทุจริต เอื้อให้กรมศุลกากร ปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส</p> <p>O3 : การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่ดีขึ้น ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาการทำงานของกรมฯ ให้มีความสะดวกรวดเร็ว และประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยี Quantum Computing/ AI/ Blockchain มาเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงข้อมูลและการประมวลผล</p> <p>O4 : เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานและควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น CCTV Tracking และการร้องเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น</p> <p>O5 : การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ/ International Trade Law ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า ส่งผลให้กรมสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ</p> <p>O6 : ท่าเลที่ตั้งของประเทศไทย เอื้อต่อการค้าชายแดน เป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาค</p> <p>O7 : มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐทำให้อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของไทยรวมถึงนโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก และการส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของไทย ทำให้ภาคเอกชนมีแนวโน้มการลงทุนสูงขึ้น และมีการ</p>	<p>T1 : โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้ต้องเตรียมพร้อมเร่งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนเพื่อทดแทนกำลังคนที่ลดลง ในอนาคต</p> <p>T2 : การเปลี่ยนแปลงของวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ (New normal) และกิจกรรม การประกอบธุรกิจของประชากรโลก ทำให้กรมฯ ต้องเร่งปรับตัวเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนไป</p> <p>T3 : วิกฤติการณ์ที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เช่น ภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาด ทำให้กรมฯ ต้องมีแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</p> <p>T4 : ในการลงทุนด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงานเปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน และเกิดช่องว่างระหว่างยุค จึงมีความจำเป็นต้องมีวางแผนเสริมสมรรถนะบุคลากร และใช้แนวคิดการพัฒนาองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย</p> <p>T5 : รูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรม ทางธุรกิจที่เข้าถึงดิจิทัลมากขึ้นอาจส่งผลให้ต้องมีการเฝ้าระวังความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่สูงขึ้น</p> <p>T6 : การเติบโตของ Cross Border e-Commerce ทำให้กรมฯ ต้องเร่งหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศและไปรษณีย์ และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งในด้านการควบคุมและการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงเกณฑ์ขั้นต่ำในการผ่อนปรน (de minimis value) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>

<p>ประกอบกิจการด้านการนำเข้า-ส่งออกมากขึ้น เนื่องต่อการสร้างรายได้ที่มากขึ้น</p> <p>O8 : สังคมในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT และขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ได้คล่องตัวมากขึ้น</p> <p>O9 : ยุทธศาสตร์ชาติสามารถใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมศุลกากรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น</p> <p>O10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านศุลกากรอยู่ในระดับที่ดี และมีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดการทำงานด้านศุลกากรในระดับสากล ส่งเสริมให้กรมศุลกากรมีทิศทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล</p> <p>O11 : นโยบายระดับชาติที่ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎหมาย เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นโอกาสให้กรมฯ สามารถออกกฎหมายและระเบียบให้สอดคล้องกับนโยบาย และบังคับใช้กฎหมายให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>O12 : ความไม่สงบตามแนวชายแดนจากผลของความขัดแย้งได้แก่ การสู้รบในประเทศเมียนมา ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้มีความเข้มงวดในการควบคุมทางศุลกากร เพื่อไม่ให้เกิดการลักลอบนำสินค้าผิดกฎหมายเข้ามาในประเทศ</p> <p>O13 : การขยายอิทธิพลของชาติมหาอำนาจ และความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลก ทำให้เกิดการสั่งซื้อสินค้าที่จำเป็นจากประเทศผู้ผลิตสินค้าเกษตรจำนวนมาก</p>	<p>T7 : ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโรค และผลกระทบความขัดแย้งในภูมิรัฐศาสตร์</p> <p>T8 : ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติและโรคระบาดทำให้มาตรการสาธารณสุขเข้มงวดมากขึ้น และมีผลต่อการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงานและการย้ายฐานการผลิต</p> <p>T9 : ผู้เสียผลประโยชน์จากมาตรการปกป้องสังคมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมักไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน</p> <p>T10 : ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>T11 : ขาดการบูรณาการกระบวนการ กฎระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ</p> <p>T12 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย</p> <p>T13 : ผลกระทบจากการขยายอิทธิพลของชาติมหาอำนาจ และความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลก ของการแบ่งขั้วจากประเทศมหาอำนาจ ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายการควบคุมทางศุลกากร</p> <p>T14 : ความไม่สงบตามแนวชายแดนส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดน และการเคลื่อนย้ายทรัพยากร</p>
---	--

2.3.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

(1) การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ผู้วิจัยได้ส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานะแวดล้อมที่กระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมศุลกากร จำนวน 6 ท่าน พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือปัจจัยใดเป็นปัญหาต่อแผนปฏิบัติราชการฯ โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ 4 และผู้วิจัยยังได้สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M ดังรายละเอียดในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 6 : สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

รายการ คนที่ ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน	1	2	3	4	5	6	ค่า น้ำหนัก คะแนน
1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร)	0.20	0.25	0.20	0.25	0.15	0.20	0.21
2) Structure (โครงสร้างองค์กร)	0.10	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20	0.14
3) System (ระบบการปฏิบัติงาน)	0.15	0.20	0.20	0.15	0.20	0.15	0.18
4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร)	0.15	0.10	0.10	0.15	0.20	0.10	0.13
5) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)	0.20	0.15	0.15	0.20	0.10	0.15	0.16
6) Style (รูปแบบการบริหาร จัดการ)	0.15	0.10	0.15	0.05	0.10	0.10	0.11
7) Values (ค่านิยมร่วม)	0.05	0.05	0.10	0.05	0.10	0.10	0.08
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

จากตารางพบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญ เรียงลำดับจากมาก - น้อย คือ 1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) 2) System (ระบบการปฏิบัติงาน) 3) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) 4) Structure (โครงสร้างองค์กร) 5) Staff (บุคลากรภายในองค์กร) 6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) และ 7) Values (ค่านิยมร่วม)

ตารางที่ 7 : สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M

รายการ ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก \	คนที่	1	2	3	4	5	6	ค่าน้ำหนัก คะแนน
1) Social		0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.13
2) Technology		0.25	0.25	0.20	0.30	0.25	0.20	0.24
3) Economic		0.25	0.20	0.20	0.25	0.15	0.25	0.22
4) Environment		0.05	0.10	0.20	0.10	0.15	0.10	0.12
5) Political		0.20	0.20	0.15	0.10	0.10	0.20	0.16
6) Military		0.15	0.10	0.15	0.10	0.25	0.10	0.14
น้ำหนักคะแนนรวม		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

จากตารางข้างต้นพบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) Technology 2) Economic 3) Political 4) Military 5) Social และ 6) Environment

2.3.5 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกให้ผู้ปฏิบัติงานของกรมศุลกากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) เป็นรายประเด็น โดยให้ระดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในระดับมากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในระดับมาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในระดับปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในระดับน้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในระดับน้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกสามารถสรุปค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 6 และ 7 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ (-) ดังนี้

ตารางที่ 8 : ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
Strategy	4.40	S1	3.85	W1
	4.46	S2	3.59	W2
	4.55	S3		
Structure	4.31	S4	3.85	W3
	4.42	S5	3.20	W4
System	4.33	S6	3.92	W5
	4.31	S7	4.69	W6
			3.31	W7
			4.10	W8
Staff	4.31	S8	3.38	W9
	4.20	S9	3.66	W10
			4.02	W11
Skill	4.38	S10	4.23	W12
			3.96	W13
			3.54	W14
Style	4.23	S11	3.77	W15
	4.37	S12		
	4.37	S13		
Shared Values	3.85	S14	4.38	W16
	3.69	S15	3.95	W17
	3.62	S16		
รวมคะแนนโดยเฉลี่ย	+4.24		-3.86	

ตารางที่ 9 : สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M

ประเด็นสำคัญ	โอกาส		อุปสรรค	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Treats
Social	4.16	O1	3.92	T1
	4.08	O2	3.62	T2
			3.55	T3
Technology	4.18	O3	3.95	T4
	4.19	O4	3.46	T5
Economic	4.69	O5	4.31	T6
	4.31	O6	3.85	T7
	4.38	O7		
Environment	4.31	O8	4.15	T8
			4.02	T9
Political	4.25	O9	4.12	T10
	4.16	O10	4.02	T11
	4.19	O11	3.88	T12
Military	4.41	O12	3.96	T13
	4.05	O13	3.77	T14
รวมคะแนนโดยเฉลี่ย	+4.26		-3.90	

ผู้วิจัยได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังตารางที่ 8 และ 9 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ค่าที่มากจะมีผลกระทบรุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ ค่าถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในกระบวนการต่อไป

ตารางที่ 10 : ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล ((4) - (5))
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
1) Strategy	0.21	4.47	3.85	0.94	0.81	0.13
2) Structure	0.14	4.37	3.53	0.61	0.49	0.12
3) System	0.18	4.32	4.01	0.78	0.72	0.06

4) Staff	0.13	4.31	3.70	0.56	0.48	0.08
5) Skill	0.16	4.38	3.89	0.70	0.62	0.08
6) Style	0.11	4.33	3.77	0.48	0.41	0.06
7) Shared Values	0.08	3.72	4.38	0.30	0.35	-0.05
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+4.37	-3.88	+0.49
สรุปปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) /2				+0.25		

ตารางที่ 11 : สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม STEEP-M

รายการปัจจัยภายนอก	ค่า น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4) - (5))
		โอกาส (2)	ภัยคุกคาม (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	ภัยคุกคาม (5) = (3) x (1)	
1) Social	0.13	4.12	3.70	0.54	0.48	0.05
2) Technology	0.24	4.19	3.71	1.01	0.89	0.12
3) Economic	0.22	4.46	4.08	0.98	0.90	0.08
4) Environment	0.12	4.31	4.09	0.52	0.49	0.03
5) Political	0.16	4.20	4.01	0.67	0.64	0.03
6) Military	0.14	4.23	3.87	0.59	0.54	0.05
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+4.31	-3.94	+0.37
สรุปปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) /2				+0.19		

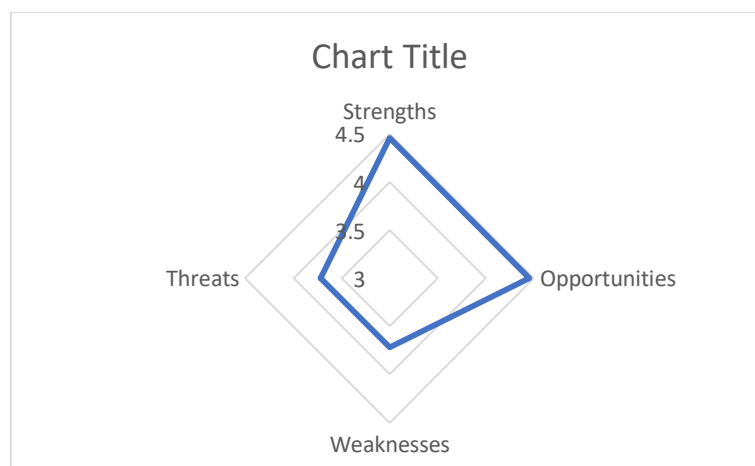
จากตารางที่ 8 และ 9 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.37 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.88 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.25 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.31 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.94 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.19

ทั้งนี้ ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ Strategy ส่วนปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มากที่สุด คือ Technology

2.3.6 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.3.6.1 การสร้างกราฟประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ตามแนวคิด ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

จากแผนภาพข้างต้นเมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix โดยสามารถระบุตำแหน่งยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

1) SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2) WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมในแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้น จึงควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) ST เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้ออำนวยต่อการเติบโต ควรที่จะดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งที่มีในการแก้ไขวิกฤตหรือสร้างโอกาสเพิ่มเติม

4) WT เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าแผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น ควรอย่างยิ่งที่จะมีการเร่งรัดดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายอันอาจเกิดขึ้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์ภาพกราฟพบว่า แผนปฏิบัติการการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มีจุดแข็งและโอกาส อยู่ในตำแหน่ง SO จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก คือใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2.3.6.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis มาเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง 5 อันดับแรก (S3/S2/S5/S1/S10) จุดอ่อน 5 อันดับแรก (W6/W16/W12/W8/W11) โอกาส 5 อันดับแรก (O5/O12/O7/O6/O8) และอุปสรรค 5 อันดับแรก (T6/T8/T10/T9 T11) จากนั้นนำ TOWS Matrix มาใช้ เพื่อวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่ควรเป็นไป ซึ่งจะทำให้ได้ทิศทางของแผนปฏิบัติการการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ที่เหมาะสมต่อไป ดังนี้

จุดแข็ง

S3 : มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

S2 : มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. 2560

S1 : มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสภาวะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

S5 : มีความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง/ระดับ

S10 : บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีพื้นฐานที่ดี มีสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

จุดอ่อน

W6 : ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและยังไม่มีการประมวลผลอย่างบูรณาการ

W16 : วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม

W12 : การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโสที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานส่งไปสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน

W8 : ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การทำงานแบบ Work from Home

W11 : ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

โอกาส

O5 : การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ/International Trade Law ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า ส่งผลให้กรมสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ

O12 : ความไม่สงบตามแนวชายแดนจากผลของความขัดแย้งได้แก่ การสู้รบในประเทศเมียนมา ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้มีความเข้มงวดในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อไม่ให้เกิดการลักลอบนำสินค้าผิดกฎหมายเข้ามาในประเทศ

O7 : มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐทำให้อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของไทยรวมถึงนโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก และการส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของไทย ทำให้ภาคเอกชนมีแนวโน้มการลงทุนสูงขึ้น และมีการประกอบกิจการด้านการนำเข้า-ส่งออกมากขึ้น เอื้อต่อการสร้างรายได้ที่มากขึ้น

O6 : ท่าเลที่ตั้งของประเทศไทย เอื้อต่อการค้าชายแดน เป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาค

O8 : สังคมในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT และขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ได้คล่องตัวมากขึ้น

อุปสรรค/ภัยคุกคาม

T6 : การเติบโตของ Cross Border e-Commerce ทำให้กรมฯ ต้องเร่งหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ทั้งการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศและไปรษณีย์ และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งในด้านการควบคุมและการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงเกณฑ์ขั้นต่ำในการผ่อนปรน (de minimis value) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

T8 : ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติและ โรคระบาดทำให้มาตรการสาธารณสุขเข้มงวดมากขึ้น และมีผลต่อการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงานและการย้ายฐานการผลิต

T10 : ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ

T9 : ผู้เสียผลประโยชน์จากมาตรการปกป้องสังคมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มักไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน

T11 : ขาดการบูรณาการกระบวนการ กฏ ระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ

จากนั้นได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์รวม 4 รูปแบบ จากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาประกอบการจัดทำแผนให้ทางเลือกเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเติมเต็มแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ต่อไป โดยผลการวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix ปรากฏในตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 12 : ผลการวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายนอก/ปัจจัยภายใน</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths) S3 : มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น S2 : มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. 2560 S1 : มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสภาวะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด S5 : มีความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง/ระดับ S10 : บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีพื้นฐานที่ดี มีสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง S4 S7 S8 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการอำนาจหน้าที่และการกระจายอำนาจของเจ้าหน้าที่ชัดเจน โดยมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้น</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses) W6 : ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล และยังไม่มี การประมวลผลอย่างบูรณาการ W16 : วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม W12 : การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโสที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานส่งไปสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน W8 : ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การทำงานแบบ Work from Home W11 : ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p>
<p>โอกาส (Opportunities) O5 : การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ / International Trade Law ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO) S10S5 : กำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน เพื่อการอำนวยความสะดวก</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) W16O5 : ทบทวนรูปแบบการทำงาน กฎหมาย ระเบียบ กระบวนการ มาตรการทางศุลกากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการค้าโลก และเป็น</p>

<p>ส่งผลให้กรมสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ</p> <p>O12 : ความไม่สงบตามแนวชายแดนจากผลของความขัดแย้งได้แก่ การสู้รบในประเทศเมียนมา ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้มีความเข้มงวดในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อไม่ให้เกิดการลักลอบนำสินค้าผิดกฎหมายเข้ามาในประเทศ</p> <p>O6 : ท่าเลที่ตั้งของประเทศไทย เอื้อต่อการค้าชายแดน เป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาค</p> <p>O8 : สังคมในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงานทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT และขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ได้คล่องตัวมากขึ้น</p>	<p>ทางการค้าที่เป็นมาตรฐานสากล</p> <p>S3O12 : พัฒนาแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการควบคุมทางศุลกากรให้มีความเข้มงวดเพื่อปกป้องสังคมและรองรับกับปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น</p> <p>S10O6 : พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดน เพื่อรองรับการพัฒนาในอนาคต เช่น การเติบโตของการค้าชายแดน</p> <p>S2O7 : มีการปรับปรุงกฎหมายอยู่เสมอเพื่อรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจและรูปแบบของการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง</p>	<p>มาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ</p> <p>W12O8 : พัฒนากลไก/กระบวนการทำงาน/รูปแบบวิธีการทำงานให้ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากราชารอาวุโส สู่อำนาจการรุ่นใหม่ ให้มีทักษะในการปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้า</p> <p>W6O7 : นำเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลและมีการประมวลผลอย่างบูรณาการ เช่น การพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า - ส่งออก เป็นต้น</p> <p>W6O6 : พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการค้าชายแดนและการเป็นศูนย์กลางทางการค้าของภูมิภาค</p> <p>W11O7 : พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรบุคลากรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงานรองรับอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ</p> <p>W8O5 : ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการศุลกากรให้มีความ</p>
---	--	--

		ทันสมัยสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป
<p>อุปสรรค / ภัยคุกคาม (Threats)</p> <p>T6 : การเติบโตของ Cross Border e-Commerce ทำให้กรมฯ ต้องเร่งหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ทั้งการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศและไปรษณีย์ และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งในด้านการควบคุมและการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงเกณฑ์ขั้นต่ำในการผ่อนปรน (de minimis value) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>T8 : ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติและโรคระบาดทำให้มาตรการสาธารณสุขเข้มงวดมากขึ้น และมีผลต่อการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงานและการย้ายฐานการผลิต</p> <p>T10 : ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>T9 : ผู้เสียผลประโยชน์จากมาตรการปกป้องสังคมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมักไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <p>S2T6 : ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศเพื่อรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ</p> <p>S3T9 : มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพื่อปกป้องสังคม และอุดช่องโหว่การจัดเก็บรายได้ที่รั่วไหล</p> <p>S1T10 : กำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>S10T11 : มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อบูรณาการกระบวนการงาน กฎ ระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ</p> <p>S3T9 : มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพื่อปกป้องสังคม และอุดช่องโหว่การจัดเก็บรายได้ที่รั่วไหล</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <p>W8T6 : พัฒนาระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้รองรับรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและอำนวยความสะดวกทางการค้า</p> <p>W16T10 : ทบทวน รูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ</p> <p>W11T3 : พัฒนาคูคลองกรให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ทักษะพิเศษ</p> <p>W6T6 : พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ เช่น พัฒนาระบบ การจำแนก พิกัดศุลกากร ระบบประเมินราคาศุลกากร ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นต้น</p>

T11 : ขาดการบูรณาการ กระบวนการ กฎ ระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐภายในประเทศ		
---	--	--

บทที่ 3

แผนขององค์กร

3.1 แผนปฏิบัติราชการด้านด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

การศึกษาค้นคว้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันของกรมศุลกากร ตลอดจนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันของกรมศุลกากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) รวมทั้งเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม พบว่าระบบควบคุมทางศุลกากรในอนาคตจะมีความเสี่ยงในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเมืองและกฎหมาย การศึกษานี้ จึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เชิงรุกด้านระบบควบคุมทางศุลกากรของประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งสร้างสังคมปลอดภัย ด้วยการควบคุมทางศุลกากรที่เป็นเลิศ”

พันธกิจ (Mission)

1. เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
2. พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง
3. เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ :

- 1.1 การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพสร้างสังคมปลอดภัย
- 1.2 ลดปริมาณการเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน

เป้าประสงค์ :

2.1 เกิดความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร

3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ได้มาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากร ซึ่งแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงมุ่งเน้น กลยุทธ์เชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับมาปรับใช้ในบางกรณี ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก
S1O5	- กำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน เพื่อการอำนวยความสะดวกทางการค้าที่เป็นมาตรฐานสากล
S3O12	- พัฒนาแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการควบคุมทางศุลกากรให้มีความเข้มงวดเพื่อปกป้องสังคม และรองรับกับปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
S1O06	- พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดน เพื่อรองรับการพัฒนาในอนาคต เช่น การเติบโตของการค้าชายแดน
S2O7	- มีการปรับปรุงกฎหมายอยู่เสมอ เพื่อรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจและรูปแบบของการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง

ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
<p>W16O5</p> <p>W12O8</p> <p>W6O7</p> <p>W6O6</p> <p>W11O7</p> <p>W8O5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนรูปแบบการทำงาน กฎหมายระเบียบ กระบวนการ มาตรการทางศุลกากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการค้าโลก และเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ - พัฒนากลไก/กระบวนการทำงาน/รูปแบบวิธีการทำงานให้ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโส สู้อักราชการรุ่นใหม่ให้มีทักษะในการปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้า - นำเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลและมีการประมวลผลอย่างบูรณาการ เช่น การพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า - ส่งออก เป็นต้น - พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการค้าชายแดนและการเป็นศูนย์กลางทางการค้าของภูมิภาค - พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรบุคลากรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน รองรับอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ - ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการศุลกากรให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป
ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและภัยคุกคาม	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
<p>S2T6</p> <p>S3T9</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุง กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับนโยบายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศเพื่อรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ - มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในการ

<p>S1T10</p> <p>S10T11</p> <p>S3T9</p>	<p>ปฏิบัติงานเพื่อปกป้องสังคม และอุตสาหกรรม การจัดเก็บรายได้ที่รัฐไหล</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ - มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อบูรณาการกระบวนการ กฏ ระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ - มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพื่อปกป้องสังคม และอุตสาหกรรม การจัดเก็บรายได้ที่รัฐไหล
<p>ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและภัยคุกคาม</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ</p>
<p>W8T6</p> <p>W16T10</p> <p>W11T3</p> <p>W6T6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้รองรับรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและอำนวยความสะดวกทางการค้า - ทบทวน รูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ทักษะพิเศษ - พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ เช่น พัฒนาระบบ การจำแนกพิกัดศุลกากร ระบบประเมินราคาศุลกากร ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 14 และตารางที่ 15

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ	1.1 การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพสร้างสังคมปลอดภัย	1) ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการดำเนินงานด้านการปกป้องสังคมของกรมศุลกากรไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ 2) จำนวนรายของการจับกุมคดีลักลอบและคดีหลีกเลี่ยงภาษารวมเท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ยของผลการจับกุม ๓ ปีย้อนหลัง	1) เฝ้ามองขีดความสามารถในการควบคุมทางศุลกากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
	1.2 ลดปริมาณการเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพ	3) จำนวนสินค้าที่ต้องตรวจสอบทางกายภาพมีจำนวนลดน้อยลง	2) นำเทคโนโลยีการบริหารความเสี่ยงและเทคโนโลยีการตรวจสอบสินค้าโดยไม่ต้องเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกันประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน	2.1 เกิดความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1) จำนวนหน่วยงานที่อยู่ในเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น	1) พัฒนาความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

	2.2 มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร	2) มีระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร	2) นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน
--	--	--	---

3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.4 สามารถนำมาจัดทำตัวอย่างแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 2 แผนงาน 3 โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 2 แผนงาน 2 โครงการ/กิจกรรม

ตารางที่ 16 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ							
เป้าประสงค์	1.1 การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพสร้างสังคมปลอดภัย							
กลยุทธ์ที่ 1.1	เพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมทางศุลกากร ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย							
โครงการ / กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. โครงการพัฒนาระบบงานควบคุมทางศุลกากรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีที่กรมศุลกากรมีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ	เพื่อ ทบทวน และ พัฒนา กระบวนการ โดย การ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีที่กรมศุลกากรมีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ	มีรูปแบบการนำข้อมูลขนาดใหญ่ โดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาวิเคราะห์บนระบบ Cloud Computing (ร้อยละ)	20	40	60	80	100	ศปช.ศทส.
2. โครงการนำร่องระบุและตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk-based Targeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร	เพื่อ เพิ่ม ประสิทธิภาพ การระบุ และ ตรวจสอบ เป้าหมายตาม ความเสี่ยง	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำรายงานกระบวนการงานมาตรฐานนำร่องในการระบุและ	20	40	60	80	100	ศปช.

	(Risk- based Target)	ตรวจ สอบ เป้าหมายตาม ความเสี่ยง (Standard Procedures of Risk- based Targeting) (ร้อยละ)						
เป้าประสงค์	1.2 ลดปริมาณการเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพ							
กลยุทธ์ที่ 1.2	นำเทคโนโลยีบริหารความเสี่ยงและเทคโนโลยีการตรวจสอบสินค้าโดยไม่ต้องเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพ มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ							
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. โครงการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบตรวจสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์	ร้อยละ ความสำเร็จของการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ (ร้อยละ)	20	40	60	80	100	ศปช. ศทส.

ตารางที่ 17 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน							
เป้าประสงค์	2.1 เกิดความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง							
กลยุทธ์ที่ 2.1	พัฒนาความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง							
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.โครงการจัดทำเครือข่ายพันธมิตรข่าวกรองทางศุลกากร (Customs Intelligence Alliance)	เพื่อสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากรที่อยู่ในเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร (ร้อยละ)	40	50	60	70	80	ศปช.

เป้าประสงค์	2.2 มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร							
กลยุทธ์ที่ 2.2	นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน							
โครงการ / กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
2. โครงการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบวิเคราะห์การข่าว	เพื่อพัฒนาฐานข้อมูล AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล	ร้อยละของการพัฒนาระบบ AI ด้านการวิเคราะห์การข่าวบุคลากร (ร้อยละ)	60	80	100			ศปช. ศทส.

3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

สรุปเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนี้

วิสัยทัศน์	“องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งสร้างสังคมปลอดภัย ด้วยการควบคุมทางศุลกากรที่เป็นเลิศ”				
ประเด็นยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ			พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน	
ประสิทธิผล	การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพ สร้างสังคมปลอดภัย		ลดปริมาณการเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพ	เกิดความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร
คุณภาพการให้บริการ	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการดำเนินงานด้านการปกป้องสังคมของกรมศุลกากร	ผลการจับกุมคดีลักลอบและคดีหลีกเลี่ยงอากรรวมเท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ยของผลการจับกุม 3 ปี ย้อนหลัง	จำนวนสินค้าที่ต้องตรวจสอบทางกายภาพมีจำนวนลดน้อยลง	จำนวนหน่วยงานที่อยู่ในเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	มีระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร
ประสิทธิภาพ	การทบทวนและพัฒนาระบบงานควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้	การเพิ่มประสิทธิภาพการระบุ และตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk based Target)	การเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์	การสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การพัฒนาฐานข้อมูล AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล
การพัฒนาองค์กร	เทคโนโลยีการควบคุมทางศุลกากรที่ทันสมัย	ระบบการบริหารความเสี่ยง	เทคโนโลยีการตรวจสอบสินค้าโดยไม่ต้องเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพ	เครือข่ายความร่วมมือในการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ฐานข้อมูล AI ในการวิเคราะห์ข้อมูล

แผนภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ด้านการควบคุมทางศุลกากรและเชื่อมโยงกัน ของกรมศุลกากร

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้

ผลการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ

- 1.1 กรมศุลกากรควรเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมทางศุลกากร ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยนำโครงการพัฒนากระบวนการควบคุมทางศุลกากรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีที่กรมศุลกากรมีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ และนำโครงการนำร่องระบุและตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk-based Targeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร
- 1.2 นำเทคโนโลยีบริหารความเสี่ยงและเทคโนโลยีการตรวจสอบสินค้าโดยไม่ต้องเปิดตรวจสินค้าทางกายภาพมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น นำโครงการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน

- 2.1 พัฒนาความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำโครงการจัดทำเครือข่ายพันธมิตรข่าวกรองทางศุลกากร (Customs Intelligence Alliance) มาใช้
- 2.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้มีความเชื่อมโยงกัน โดยนำโครงการพัฒนาฐานข้อมูล AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบวิเคราะห์การข่าวมาใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

กรมศุลกากร. 2565. แผนปฏิบัติราชการกรมศุลกากร (พ.ศ. 2566- 2570). 217 หน้า.

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. 2565. แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของ
กระทรวงการคลัง. 225 หน้า.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
(พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2560. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. 97 หน้า.

ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล นายพฤษ วงศ์สวัสดิ์

วัน/เดือน/ปีเกิด 2 ตุลาคม 2518

ประวัติการศึกษา

สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
เทคโนโลยีบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศ) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประวัติตำแหน่งการทำงาน

พนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบุคลากร กรมบุคลากร กระทรวงการคลัง
นักวิชาการบุคลากร กรมบุคลากร กระทรวงการคลัง

ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าฝ่ายบริการบุคลากรที่ 2 ส่วนบริการบุคลากร 1
สำนักงานบุคลากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
กรมบุคลากร กระทรวงการคลัง