



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน  
ทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

จัดทำโดย นายฤชา วราทร  
รหัส 11004

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน  
ทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

จัดทำโดย นายฤชา วราทร  
รหัส 11004

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักรับบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(เอกอัครราชทูต ดร.จิตริยา ปิ่นทอง)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินของภาครัฐในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจและหน้าที่ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ การประเมินราคาทรัพย์สิน การบริหารจัดการและผลิตเหรียญกษาปณ์ และการอนุรักษ์และเผยแพร่ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน จากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทำให้การทำงานของกรมธนารักษ์มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับการต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ ทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรที่จะต้องศึกษาการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ในการศึกษาได้วิเคราะห์ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ การจัดทำวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis) ในการกำหนดยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ในภาพรวมและมิติต่างประเทศในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

ผลการศึกษาพบว่าการปฏิรูปกฎหมายการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ โดยรัฐบาลได้กำหนดพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุพ.ศ. 2562 ส่งผลกระทบทำให้บทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของกรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรมีรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น จากการศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis) และการใช้ TOWS Matrix ทำให้ทราบผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่ (1) แนวโน้มของราคาที่ดินที่สูงและมีการกระจุกตัวทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการถือครองที่ดิน (2) ทรัพยากรบุคคลภายในกรมธนารักษ์มีอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการดูแลที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน (3) ระบบการทำงานของกรมธนารักษ์ที่ยังมีประเด็นในเรื่องการบุกรุกและการพิสูจน์สิทธิ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ (1) นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญกับที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน (2) การปฏิรูปกฎหมายทำให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่ราชพัสดุ (3) เทคโนโลยีสมัยใหม่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวิสัยทัศน์ของกรมธนารักษ์ และเห็นควรเสนอวิสัยทัศน์ใหม่ คือ “เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทนำในการบริหารทรัพย์สินของแผ่นดินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรอย่างมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สมดุลและยั่งยืน”

## กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำรายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา เอกอัครราชทูต ดร. จิตริยา ปิ่นทอง และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู ที่กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะ และแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้ การจัดทำรายงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณข้าราชการกรมธนารักษ์ ได้แก่ ธนารักษ์พื้นที่สุโขทัย ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผน ผู้อำนวยการส่วนวิเทศสัมพันธ์ กองแผนงาน และนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประกอบการวิเคราะห์ รวมทั้งการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและ ภายนอกราชอาณาจักร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม

สุดท้าย ขอขอบคุณนายอำนาจ ปริมนวงศ์ อธิบดีกรมธนารักษ์ ที่ได้กรุณาอนุญาตให้ ผู้ศึกษาได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร “นักบริหารการทูต รุ่นที่ 11” และเหนืออื่นใด ขอขอบคุณ สมาชิก ในครอบครัวทุกท่าน ที่เข้าใจ และสนับสนุนให้การจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงทุก ประการ ผู้ศึกษาจึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ฤชา วราทร

สิงหาคม 2562

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา	2
1.4 คำถามการศึกษา	2
1.5 สมมติฐานการศึกษา	2
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดทฤษฎี	4
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทบทวนวรรณกรรม	9
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	11
บทที่ 3 ผลการศึกษา	12
3.1 การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร	12
3.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix	17
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	20
4.1 สรุปผลการศึกษา	20
4.2 ข้อเสนอแนะ	21
บรรณานุกรม	24
ภาคผนวก	25
ประวัติผู้เขียน	29

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	7
ตารางที่ 2	แบบฟอร์มการจัดทำยุทธศาสตร์น้ำน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)	10
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนที่ราชพัสดุและทรัพย์สินภายในราชอาณาจักร	12
ตารางที่ 4	แสดงจำนวนรายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุและทรัพย์สินภายใน ราชอาณาจักร	12
ตารางที่ 5	ข้อมูลการปรับแก้กฎหมายที่ราชพัสดุในส่วนที่เกี่ยวข้องกับที่ราชพัสดุและ ทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร	14
ตารางที่ 6	ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร	16
ตารางที่ 7	อาคารที่รัฐบาลไทยเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ : แบ่งตามระยะเวลาหลังการ จัดซื้อ/ปรับปรุงอาคารทั้งหลัง	16
ตารางที่ 8	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	18

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	การเปรียบเทียบการวางแผนตามพันธกิจ (งานประจำ) และการวางแผนยุทธศาสตร์
----------	---



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยการรวบรวมหน่วยงาน 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมพระคลังมหาสมบัติ กรมเงินตรา กรมรักษาที่หลวงและกัลปนา และกรมกระษาปณ์สิทธิการเข้าด้วยกัน เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2476 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง พุทธศักราช 2476 โดยใช้ชื่อว่า “กรมพระคลัง” ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมคลัง” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2476 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงการคลัง พุทธศักราช 2476 จากนั้นได้มีพระราชบัญญัติ ปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495 พระราชบัญญัติโอนอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งได้มีการปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2495 จึงได้เปลี่ยนชื่อจาก “กรมคลัง” เป็น “กรมธนารักษ์” เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2495<sup>1</sup>

ในปัจจุบัน กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานบริหารทรัพย์สินภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ
- 2) การประเมินราคาทรัพย์สิน
- 3) การบริหารจัดการและผลิตเหรียญกษาปณ์
- 4) การอนุรักษ์และเผยแพร่ทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน

จากกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทำให้การทำงานของกรมธนารักษ์มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับการต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น มีกิจกรรมและความร่วมมือในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ความร่วมมือของโรงกษาปณ์ไทยกับโรงกษาปณ์สหราชอาณาจักร (Royal Mint) การเป็นเจ้าภาพการประชุม Mint Director ในปี 2559 การเข้าร่วมงานนิทรรศการเหรียญและแบงก์ในต่างประเทศ การเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ในเวทีอาเซียนและในต่างประเทศ และการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร เป็นต้น การอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานและประสบการณ์จากต่างประเทศในภารกิจด้านต่าง ๆ ของกรมธนารักษ์เพื่อการพัฒนาการทำงานในด้านประสิทธิภาพและความทันสมัย

ในช่วงที่ผ่านมา กรมธนารักษ์ได้มีการดำเนินการตามบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของกรมธนารักษ์ คือ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมืออาชีพด้วยหลัก ธรรมาภิบาลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สมดุลและยั่งยืน” โดยมีการนำการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

<sup>1</sup> กรมธนารักษ์, รายงานประจำปี 2561 กรมธนารักษ์ (กรุงเทพมหานคร : กรมธนารักษ์, 2562).

มาปรับใช้ในการดำเนินงานของกรมเพื่อกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนงาน/โครงการในการดำเนินงานในภารกิจของหน่วยงานประกอบกับรัฐบาลได้มีนโยบายการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ ทำให้กรมธรรมาภิบาลต้องพิจารณาทบทวนบทบาทและหน้าที่ในการทำงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมธรรมาภิบาลให้มีความเชื่อมโยงกับบริบทการดำเนินงาน โดยเฉพาะภารกิจในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ที่ต้องศึกษาการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ที่กล่าวข้างต้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (ปัจจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) ที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมธรรมาภิบาล

1.2.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การจัดทำ SWOT Analysis ในการกำหนดยุทธศาสตร์กรมธรรมาภิบาลในภาพรวมและในมิติด้านการต่างประเทศในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

1.2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวของกรมธรรมาภิบาลในมิติด้านการต่างประเทศ ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลการดำเนินการของกรมธรรมาภิบาลในปีที่ผ่านมา

1.3.2 ข้อมูลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบัน ที่จะมามีผลกระทบต่อข้อกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมธรรมาภิบาล

## 1.4 คำถามการศึกษา

ผลกระทบจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลทำให้กรมธรรมาภิบาลจะต้องปรับตัว และจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ราชพัสดุทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรอย่างไร เพื่อรองรับปัจจัยสิ่งแวดล้อมดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรให้มีประสิทธิภาพ

## 1.5 สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก มีผลกระทบที่สำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

## 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากศึกษา

1.6.1 รับทราบปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน  
ของกรมธนารักษ์

1.6.2 รับทราบถึงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ราชพัสดุทั้งภายในและนอก  
ราชอาณาจักรของกรมธนารักษ์ในมิติด้านการต่างประเทศ ซึ่งจะสามารถนำไปต่อยอดเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการทำงานของกรมธนารักษ์ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ

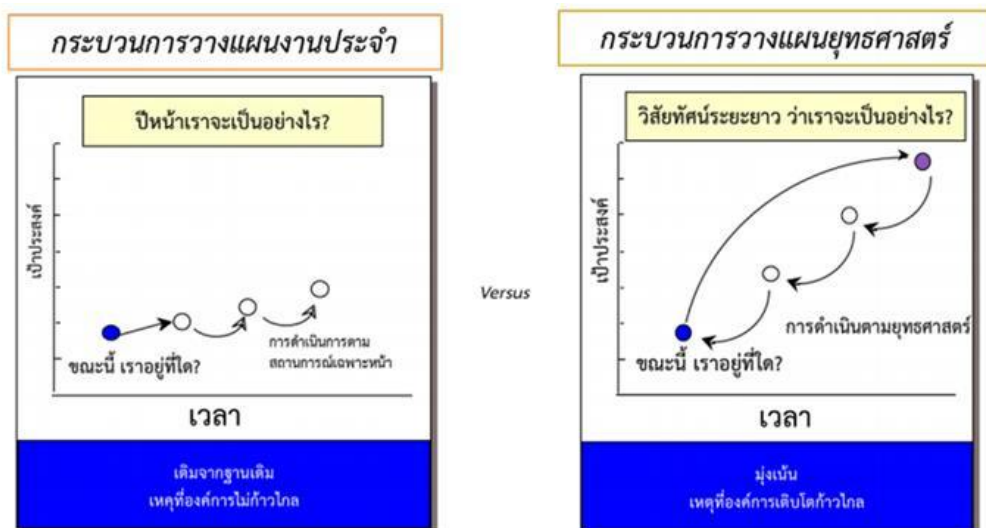
## บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

#### 2.1.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

หมายถึง การวิเคราะห์และสรุปแนวทางที่เหมาะสมจากการศึกษาพิจารณาข้อมูล ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ ที่ต้องการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรจะเป็นการดำเนินกระบวนการในลักษณะที่มีความต่อเนื่อง และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว เช่น การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การรับรู้ข่าวสารจากสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลทำให้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์หนึ่งไปอีกสถานการณ์หนึ่ง ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสถานการณ์และความท้าทายหรือภัยคุกคามต่างๆ การจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐจะต้องพิจารณาให้มีความสอดคล้องและความเชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์ของ/ประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงที่หน่วยงานสังกัด เป็นต้น

ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้<sup>2</sup>



ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบการวางแผนตามพันธกิจ (งานประจำ) และการวางแผนยุทธศาสตร์

<sup>2</sup> ดำรงค์ วัฒนา, การจัดทำยุทธศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), น.9

### 2.1.1.1 การศึกษาและวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis) เป็นต้น เพื่อรับทราบข้อเท็จจริงและองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ตลอดจนสถานะของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม การศึกษาและวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้หน่วยงานสามารถทราบถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกว่ามีผลกระทบต่อหน่วยงานได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การศึกษาและวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้หน่วยงานรับทราบจุดแข็งและจุดอ่อน และสถานการณ์ของหน่วยงาน เพื่อช่วยสนับสนุนในการปรับปรุงและเสริมสร้างให้หน่วยงานมีทิศทางในการพัฒนาอย่างมีระบบที่ชัดเจน

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในสามารถวิเคราะห์จากเครื่องมือต่างๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานผ่าน SWOT Analysis การวิเคราะห์ 7s ของ McKinsey และการวิเคราะห์ ในรูปแบบห่วงโซ่การผลิต เป็นต้น ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในหน่วยงานและหน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาจุดอ่อนให้ลดลงหรือหมดสิ้นไป หรือในบางกรณีสามารถปรับเปลี่ยนจุดอ่อนเป็นจุดแข็งได้ เช่น การนำเทคโนโลยีมาแก้ไขปัญหาการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอความต้องการ

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้เกิดโอกาสหรือภัยคุกคามต่อหน่วยงาน ตลอดจนส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะในมิติด้านการต่างประเทศ จะต้องพิจารณาสถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในต่างประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม องค์การความร่วมมือในด้านต่างๆ

### 2.1.1.2 การกำหนดประเด็นความท้าทาย

การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือมาช่วยในการวิเคราะห์และประเมิน เช่น การวิเคราะห์ด้วย SWOT การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factor Analysis Summary) และยุทธศาสตร์น้ำน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) และการวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นต้น

### 2.1.1.3 การทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และพันธกิจ

จากผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถนำมาพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจหน่วยงานว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับประเด็นความท้าทายในปัจจุบันและอนาคต

### 2.1.1.4 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการเพื่อให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดจะเป็นการสะท้อนให้ทราบถึงความต้องการของหน่วยงานว่าต้องการไปที่จุดใด

ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางของหน่วยงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์และประโยชน์ในภาพรวมอย่างไร เนื่องจากหน่วยงานจะมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

#### 2.1.1.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การประมวลผลข้อมูลที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของหน่วยงานมากำหนดประเด็นที่ชัดเจนสามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดแผนงานโครงการตามทิศทางของหน่วยงานมีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ดีและชัดเจนเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.1.6 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกัน การจัดทำยุทธศาสตร์จะเป็นการกำหนดทิศทางว่าหน่วยงานจะดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการอย่างไร ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์จะช่วยกำหนดทิศทางและแผนงานโครงการให้หน่วยงานสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในวิสัยทัศน์

ดังนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาให้รอบด้าน ทั้งการประเมินผลการดำเนินการ ที่ผ่านมา และการดำเนินการที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หากการกำหนดยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จในเรื่องผลงานและการดำเนินการก็ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ใหม่ ยกเว้นปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงก็อาจพิจารณาปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสมได้

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่า ยุทธศาสตร์มีความเป็นพลวัตรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า ซึ่งแตกต่างจากการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถใช้ได้เป็นระยะเวลานาน

#### 2.1.1.7 การนำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไปสู่ภาคการปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หน่วยงานที่ได้จัดทำยุทธศาสตร์เสร็จแล้วจะต้องนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ หากไม่มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ก็จะไม่สามารถส่งผลประโยชน์และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่างๆ และการกำหนดทิศทางหน่วยงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ หน่วยงานจึงควรพิจารณาบริหารจัดการโครงสร้างหน่วยงาน บุคลากรในแต่ละลำดับ ให้มีทักษะและความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้เครื่องมือการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ หรือการให้รางวัลเป็นตัวผลักดันให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

#### 2.1.1.8 การเรียนรู้และการประเมินผล

การเรียนรู้และการประเมินผลเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จะช่วยให้หน่วยงานเรียนรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวของหน่วยงาน และการดำเนินการของหน่วยงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การติดตามและ ประเมินผลการดำเนินการตาม

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะมีกระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์ การวิจัยประเมินผล การดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับตัวและปรับปรุงสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละปีต่อไป

### 2.1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานการณ์ของหน่วยงาน ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน และนำมาใช้จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาเป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ ของหน่วยงานต่อไปโดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาจับคู่ในรูปแบบ Matrix หรือที่เรียกว่าการจัดทำ “TOWS Matrix” ซึ่งจะบ่งบอกให้เห็นถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามที่หน่วยงานกำลังประสบเปรียบเทียบกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน ช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) การกำหนดกลยุทธ์ผ่านยุทธศาสตร์จุดแข็ง (Strength) กับโอกาส (Opportunity) หรือเรียกว่า ยุทธศาสตร์ SO
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ผ่านยุทธศาสตร์จุดแข็ง (Strength) กับภัยคุกคาม (Threat) หรือเรียกว่า ยุทธศาสตร์ ST
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ผ่านยุทธศาสตร์จุดอ่อน (Weakness) กับโอกาส (Opportunity) หรือเรียกว่า ยุทธศาสตร์ WO
- 4) การกำหนดกลยุทธ์ผ่านยุทธศาสตร์จุดอ่อน (Weakness) กับภัยคุกคาม (Threat) หรือเรียกว่า ยุทธศาสตร์ WT

#### ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<b>ปัจจัยภายใน</b> <b>ปัจจัยภายนอก</b>	<b>จุดแข็ง (S)</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>จุดอ่อน (W)</b> 1. .... 2. .... 3. ....
<b>โอกาส (O)</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>SO</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>WO</b> 1. .... 2. .... 3. ....
<b>ภัยคุกคาม (T)</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>ST</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>WT</b> 1. .... 2. .... 3. ....

นอกเหนือจากการใช้การวิเคราะห์ TOWS Matrix แล้ว ยังมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

### 2.1.3 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

เป็นยุทธศาสตร์ที่ไม่มุ่งการแข่งขัน แต่จะมุ่งในการทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ที่ดีหรือเป็นมิตรกับองค์กรอื่นๆ โดยมียุทธศาสตร์ในการกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่

1) การเลิก คือ กลยุทธ์ในการยกเลิกหรือเลิกกิจกรรมหรือแผนงานโครงการที่มีความสำคัญหรือจำเป็น แต่ในปัจจุบันเมื่อมีการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ผลวิเคราะห์สรุปว่า องค์กรไม่มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการในเรื่องนี้ต่อไป

2) การลด คือ กลยุทธ์ในการลดกิจกรรมหรือแผนงานโครงการที่ปัจจุบันได้มีการวิเคราะห์จากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ผลวิเคราะห์สรุปว่า องค์กรควรลดบทบาทในการดำเนินกิจกรรมหรือแผนงานโครงการลง

3) การเสริม คือ กลยุทธ์ในการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมหรือแผนงานโครงการ ปัจจุบัน ได้มีการวิเคราะห์จากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ผลวิเคราะห์สรุปว่า องค์กรควรเพิ่มบทบาทหรือคุณค่าในกิจกรรมหรือแผนงานโครงการดังกล่าว

4) การสร้าง คือ กลยุทธ์ในการสร้างกิจกรรมหรือแผนงานโครงการขึ้นมาใหม่ เนื่องจากผลการวิเคราะห์จากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ผลวิเคราะห์สรุปว่า องค์กรควรให้คุณค่าเพิ่มขึ้นในกิจกรรมและแผนงานโครงการดังกล่าว



ตารางที่ 2 แบบฟอร์มการจัดทำยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

ประเด็นที่มีความสำคัญ	สาระสำคัญ	ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)
จุดแข็ง		เล็ก ลด เสริม สร้าง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
จุดอ่อน		เล็ก ลด เสริม สร้าง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
โอกาส		เล็ก ลด เสริม สร้าง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ภัยคุกคาม		เล็ก ลด เสริม สร้าง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทบทวนวรรณกรรม

### 2.2.1 วิสัยทัศน์ประเทศไทย

รัฐบาลได้กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทย คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือที่เรียกสั้นๆ เป็นหลักจำว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” มีความหมายถึง การที่รัฐมีเอกราช และอธิปไตย มีความเป็นอยู่อย่างมั่นคง สถาบันหลักของชาติมีความยั่งยืนและประชาชนปลอดภัยจากภัยอันตรายที่คุกคาม สังคมในชาติอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข มีความสามัคคีเป็นปึกแผ่น สังคมมีความมั่นคงในสภาพสังคมที่หลากหลาย และประชาชนไทยมีเกียรติและศักดิ์ศรี ประเทศไทยมีความเจริญเติบโตที่สมดุล ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมมีความยั่งยืนพลังงานและอาหารมีความมั่นคง สามารถรักษาผลประโยชน์ของชาติในสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลง ประชาชนอยู่อย่างสันติ มีเกียรติและศักดิ์ศรีดำรงรักษาความมั่นคงในภูมิภาคอาเซียนและประชาคมโลก

**ความมั่นคง** หมายถึง ความมั่นคงปลอดภัยจากการเปลี่ยนแปลงในประเทศและนอกประเทศในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศ ตลอดจนความมั่นคงในมิติต่างๆ ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และการเมือง โดยประเทศมีเอกราชและอธิปไตย ดำรงการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สถาบันหลักเป็นศูนย์กลางมีความเข้มแข็งได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของปวงชน มีความมั่นคงในระบบการเมืองและเป็นกลไกสนับสนุนความโปร่งใสในการบริหารประเทศตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความสามัคคีและปรองดองเพื่อพัฒนาประเทศ มีความเข้มแข็งในชุมชน ครอบครัวอบอุ่น ชีวิตมีความมั่นคง ประชาชนมีงานทำและมีระดับรายได้ที่มั่นคงและเพียงพอสำหรับการดำรงชีวิต มีเงินออมสำหรับใช้ในวัยเกษียณ มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัย พลังงาน อาหาร และน้ำ และชีวิตทรัพย์สินมีความปลอดภัย

**ความมั่งคั่ง** หมายถึง ประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจนสามารถเข้าสู่การจัดเป็นประเทศในกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง ลดความเหลื่อมล้ำในระดับการพัฒนา ประชากรมีความเป็นอยู่ที่ดีและมีสุข มีความเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนา อย่างครอบคลุมทั่วถึงทุกภาคส่วน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ จัดความยากจน เศรษฐกิจภายในประเทศมีความเจริญเติบโตที่เข้มแข็ง ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ในโลกเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้และมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมเพื่อให้รองรับการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และการมีบทบาทสำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าที่ดีกับประเทศในภูมิภาคเอเชียเป็นจุดศูนย์กลางที่สำคัญ ของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการผลิต การคมนาคมขนส่ง การค้า และการลงทุน มีทุนที่เหมาะสมและสอดคล้องในการสร้างการพัฒนา

**ความยั่งยืน** หมายถึง มีระดับการพัฒนาที่ต่อเนื่องในการสร้างความเจริญเติบโต รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้น เป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการเศรษฐกิจพอเพียง มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ลดการสร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม ดูแลรักษาระบบนิเวศให้มีความยั่งยืน มีกระบวนการการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการรักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้มีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้นและสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ประชาชนและชุมชนมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม มีความเอื้ออาทรต่อกันและกัน มีความเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีแผนนโยบายที่มุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างยั่งยืน ประชาชนในสังคมยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย<sup>3</sup>

- 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- 2) ขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม

<sup>3</sup> รายละเอียดยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย 6 ข้อ จะปรากฏในภาคผนวก

- 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

### 2.3 สรุปกรอบความคิด

การจัดทำยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาและวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดประเด็นท้าทาย การทบทวนวิสัยทัศน์เป้าประสงค์และพันธกิจ การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไปสู่ภาคการปฏิบัติ การเรียนรู้และการประเมินผล การจัดทำยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT) การใช้ TOWS Matrix และการใช้การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) การจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศไทยในปัจจุบัน คือ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ประเทศ 6 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคง การสร้างความสามารถ ในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### บทที่ 3 ผลการศึกษา

#### 3.1 การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร

ที่ราชพัสดุ หมายถึง อสังหาริมทรัพย์และทรัพย์สินของภาครัฐที่ตั้งอยู่ในประเทศ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ เป็นที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของกรมธนารักษ์จำนวนประมาณ 10.5 ล้านไร่ ใช้ในราชการเพื่อความมั่นคง จำนวนประมาณ 2 ล้านไร่

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนที่ราชพัสดุและทรัพย์สินภายในราชอาณาจักร

การใช้ประโยชน์	จำนวน		
	ที่ดิน (แปลง)	เนื้อที่ (ล้านไร่)	อาคาร (หลัง)
ใช้ราชการ	183,448	8.895	534,960
จัดให้เช่า	4,692	0.396	26,888
สงวนไว้ใช้ราชการ	2,253	1.165	4,470
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>190,393</b>	<b>10.456</b>	<b>566,318</b>

ที่มา: รายงานประจำปี กรมธนารักษ์ 2561

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนรายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุและทรัพย์สินภายในราชอาณาจักร

หน่วย : ล้านบาท

รายการพื้นที่	ค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์	ค่าธรรมเนียมเบ็ดเตล็ด	ค่าขายที่ดินและอาคารราชพัสดุ	ค่าปรับ	ค่าขายของเบ็ดเตล็ด	รายได้เบ็ดเตล็ด	รวม
ส่วนกลาง	7,144.092	140.764	665.795	1.800	1.000	5.933	7,959.384
ส่วนภูมิภาค	1,273.706	286.771	29.500	21.115	13.058	16.779	1,640.929
<b>รวม</b>	<b>8,417.798</b>	<b>427.535</b>	<b>695.295</b>	<b>22.915</b>	<b>14.058</b>	<b>22.712</b>	<b>9,600.313</b>

ที่มา: รายงานประจำปี กรมธนารักษ์ 2561

นอกจากนี้ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม กรมธนารักษ์ได้รับมอบอำนาจจากกระทรวงการคลังให้เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้เก็บรักษาต้นฉบับเอกสารสิทธิ์และจัดทำทะเบียนอสังหาริมทรัพย์ สำหรับการให้การปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ให้กระทรวงการต่างประเทศ และในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ให้กระทรวงการต่างประเทศ เป็นผู้จัดซื้อเพื่อใช้ในราชการกระทรวงต่างประเทศ หรือให้ส่วนราชการอื่นเป็นผู้จัดซื้อเพื่อใช้ใน

ราชการของส่วนราชการนั้น ซึ่งกระทรวงการคลังจะเป็นผู้มอบอำนาจให้กระทรวงการต่างประเทศ หรือส่วนราชการอื่นเป็นผู้ทำนิติกรรมและรับโอนกรรมสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว

ในการขาย การแลกเปลี่ยน การให้ การจำหน่าย การจ่ายโอน หรือการจัดหาประโยชน์ กำหนดให้มีคณะกรรมการ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนส่วนราชการ ซึ่งเป็นผู้ครอบครองและใช้ประโยชน์เป็น กรรมการ โดยมีอธิบดีกรมธนารักษ์เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ พิจารณาเสนอเรื่องให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ การดำเนินการขาย การแลกเปลี่ยน การให้ การจำหน่าย การจ่ายโอน หรือการจัดหาประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ที่ส่วนราชการผู้ครอบครอง และใช้ประโยชน์หรือไม่ต้องการใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์นั้น ซึ่งส่วนราชการดังกล่าวจะ ทำเรื่องเสนอให้คณะกรรมการข้างต้นพิจารณาเสนอคณะรัฐมนตรี เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติแล้ว กระทรวงการคลังก็จะมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า ส่วนราชการไปดำเนินการต่อไป เมื่อดำเนินการเสร็จแล้วให้ส่วนราชการนั้นแจ้งให้กระทรวงการคลัง ทราบ สำหรับรายได้ที่เกิดจากการดำเนินการดังกล่าวให้นำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน

ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรจะ ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518 ซึ่งพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุฯ ดังกล่าว ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานาน ส่งผลทำให้มีบทบัญญัติบางประการที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้การบริหารจัดการที่ราชพัสดุขาดความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการจัดหาประโยชน์ ที่ราชพัสดุ ประกอบกับขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุนอกราชอาณาจักร และทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร จึงได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายของรัฐบาล โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการที่ราชพัสดุ เพื่อกำหนดหน้าที่ในการกำหนด นโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ เพื่อให้การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ทางราชการรวมทั้งกำหนดโทษอาญาสำหรับกรณีที่มีการบุกรุกที่ราชพัสดุ เพื่อเป็นการรักษาที่ดิน ของรัฐไว้เพื่อใช้ประโยชน์ของทางราชการ

ในปัจจุบัน รัฐบาลได้กำหนดให้มีพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้ในการ บริหารจัดการที่ราชพัสดุ โดยมีการกำหนดเนื้อหาเกี่ยวกับที่ราชพัสดุนอกราชอาณาจักร ไว้ในหมวด 6 มาตรา 36-มาตรา 41 และเนื้อหาเกี่ยวกับทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร ไว้ในหมวด 7 มาตรา 42- มาตรา 44 ดังรายละเอียดปรากฏตามตารางข้อมูลการปรับแก้กฎหมายที่ราชพัสดุในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร ดังนี้

ตารางที่ 5 ข้อมูลการปรับแก้กฎหมายที่ราชพัสดุในส่วนที่เกี่ยวข้องกับที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอก  
ราชอาณาจักร

พระราชบัญญัติ ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518	พระราชบัญญัติ ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562	หลักการและเหตุผล
ไม่ได้มีการกำหนดไว้	<p style="text-align: center;"><b>หมวด 6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ที่ราชพัสดุนอกราชอาณาจักร</b></p> <p>มาตรา 36 ในหมวดนี้ “ที่ราชพัสดุ มีความหมายว่า” อสังหาริมทรัพย์ อันเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินทุกชนิด ที่ รัฐบาลไทยได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์และตั้งอยู่ นอกราชอาณาจักร</p> <p>มาตรา 37 ให้เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่ ได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่เช่นเดียวกับ เอกอัครราชทูตหรือกงสุลใหญ่ มีหน้าที่ ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และใช้ที่ราชพัสดุ ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศหรือเขตที่อยู่ในความ รับผิดชอบของตน เว้นแต่กรณีที่มีบัญญัติไว้</p> <p>ในมาตรา 38</p> <p>มาตรา 38 ในกรณีที่หน่วยงานของส่วน ราชการใดตั้งอยู่นอกราชอาณาจักรและใช้ ที่ราชพัสดุ ให้หัวหน้าหน่วยงานของส่วน ราชการนั้น เป็นผู้ที่มีหน้าที่ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และใช้ที่ราชพัสดุดังกล่าว</p> <p>มาตรา 39 ให้บุคคลตามมาตรา 37 และมาตรา 38 แล้วแต่กรณี จัดทำรายงานเกี่ยวกับการ ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และใช้ที่ราชพัสดุ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเสนอต่อกรมธนารักษ์ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ คณะกรรมการกำหนด</p> <p>มาตรา 40 ให้กรมธนารักษ์มีหน้าที่จัดทำ</p>	<p>เพื่อให้มีการรวบรวม อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งตั้งอยู่นอก ราชอาณาจักรให้เป็นระบบ โดย กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือ กรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ ของ รัฐบาลไทยที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ โดยให้เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ มีหน้าที่ปกครอง ดูแล และ บำรุงรักษาที่ราชพัสดุ เว้นแต่ กรณีที่หน่วยงานของส่วนราชการ ใดตั้งอยู่นอกราชอาณาจักร และ ใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ให้ หัวหน้าหน่วยงานของส่วน ราชการนั้น เป็นผู้ที่มีหน้าที่ ปกครอง ดูแล และบำรุงรักษาที่ ราชพัสดุ และกำหนดหน้าที่ให้ กรมธนารักษ์จัดทำทะเบียนที่ราช พัสดุ</p>

พระราชบัญญัติ ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518	พระราชบัญญัติ ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562	หลักการและเหตุผล
	<p>ทะเบียนที่ราชพัสดุตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด</p> <p>มาตรา 41 การโอนกรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด ในกฎกระทรวง</p>	
ไม่ได้มีการกำหนดไว้	<p><b>หมวด 7</b></p> <p><b>ทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร</b></p> <p>มาตรา 42 ในหมวดนี้</p> <p>“ทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร” หมายความว่า สิทธิการครอบครองหรือการใช้ประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งตั้งอยู่นอกราชอาณาจักร ซึ่งได้มาโดยวิธีการทางการทูตหรือเป็นไปตามความตกลงที่รัฐบาลไทยทำไว้กับรัฐบาลต่างประเทศที่อสังหาริมทรัพย์ตั้งอยู่</p>	<p>เพื่อรวบรวมทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรให้เป็นระบบ โดยให้กรมธนารักษ์มีหน้าที่จัดทำทะเบียนทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร</p>

ปัจจุบันกระทรวงการคลัง โดยกรมธนารักษ์กำลังอยู่ระหว่างการปรับปรุงกฎหมายลำดับรองที่เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร เพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนในการบังคับใช้กฎหมายและเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่

1) ร่างกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการโอนกรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุนอกราชอาณาจักร พ.ศ. ....

2) ร่างระเบียบคณะกรรมการ ที่ราชพัสดุ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุนอกราชอาณาจักรและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร พ.ศ. ....

3) ร่างประกาศคณะกรรมการที่ราชพัสดุ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และใช้ที่ราชพัสดุนอกราชอาณาจักรและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร พ.ศ. ....

ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร

1) จำนวนสำนักงานในต่างประเทศ 99 สำนักงาน

2) รัฐบาลเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์อาคารและที่ดินในต่างประเทศ จำนวน 147 หลัง และที่ดิน 4 ผืน

3) รัฐบาลเช่าอาคารและที่ดินในต่างประเทศ จำนวน 74 อาคาร และที่ดิน (เช่าระยะยาว/จ่ายค่าเช่าเป็นรายปี) 2 ผืน

ตารางที่ 6 ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร

ภูมิภาค	อาคารที่ทำการ/ สนง.กงสุล		ทำเนียบ/ บ้านพัก		บ้านพัก อท./ ขรก./ ลูกจ้าง		ที่ดิน		ร่อจำหน่าย		ห้อง เก็บของ	
	กรรมสิทธิ์	เช่า	กรรมสิทธิ์	เช่า	กรรมสิทธิ์	เช่า	กรรมสิทธิ์	เช่า	กรรมสิทธิ์	เช่า	กรรมสิทธิ์	เช่า
เอเชีย	29	25	27	23	17	-	3	1	1	1		1
ยุโรป	18	7	17	4	2	-	-	-	2	2		1
อเมริกาและ แปซิฟิกใต้	13	4	13	2	1	-	-	1	1	1		-
แอฟริกา	2	4	4	3	-	-	1	-	-	-		-
รวม	62	40	61	32	20	-	4	2	4	4		2

ที่มา: กระทรวงการต่างประเทศ

ตารางที่ 7 อาคารที่รัฐบาลไทยเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ : แบ่งตามระยะเวลาหลังการจัดซื้อ/ปรับปรุงอาคารทั้งหลัง

ภูมิภาค	อายุใช้งาน 1-10 ปี	อายุใช้งาน 11-20 ปี	อายุใช้งาน 21-30 ปี	อายุใช้งาน 31-40 ปี	อายุใช้งาน 41-50 ปี	อายุใช้งาน 51-60 ปี	อายุใช้งาน มากกว่า 60 ปี
เอเชีย	33	3	12	9	5	6	5
ยุโรป	7	1	16	3	1	5	4
อเมริกาและ แปซิฟิกใต้	1	2	10	2	4	-	8
แอฟริกา	1	-	4	-	-	1	-
รวม	42	6	42	14	10	12	17

ที่มา: กระทรวงการต่างประเทศ

หมายเหตุ ไม่รวมอาคารที่ร่อจำหน่าย 4 หลัง และที่ดิน 4 ฝั่ง

อาคารร่อจำหน่าย ประกอบด้วย อาคารที่ทำการหลังเดิม สอท. ณ กรุงเวลลิงตัน อาคารสำนักงานฝ่ายกงสุลหลังเดิม สอท. ณ กรุงเฮก อาคารที่ทำการหลังเดิม สอท. ณ กรุงบรัสเซลส์ และอาคารที่ทำการหลังเดิม สอท. ณ กรุงโคลัมโบ

ที่ดิน ประกอบด้วย ที่ดิน สอท. บันดาร์ เสรีเบกาวัน จำนวน 9.95 ไร่ ที่ดิน สอท. ณ เวียงจันทน์ จำนวน 2,980 ตร.ม. ที่ดิน สอท. ณ กรุงไนจีเรีย 2 แปลง จำนวน 4,986.94 ตร.ม. และจำนวน 2,417.27 ตร.ม. ที่ดิน สอท. ณ กรุงมานามา จำนวน 4 ไร่



### 3.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถามผู้มีส่วนได้เสียเพื่อวิเคราะห์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์ในมิติต่างประเทศ โดยได้มีการสัมภาษณ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียกรอกแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์และการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ราชพัสดุในมิติต่างประเทศ โดยมีข้อสรุปดังนี้

#### 3.2.1 จุดแข็ง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า กรมธนารักษ์มีการบริหารจัดการที่ราชพัสดุได้เป็นอย่างดีและมีจุดแข็งในเรื่องของความเป็นเจ้าของที่ดินตามกฎหมายในอดีตและกฎหมายพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 ที่ได้ปรับปรุงใหม่ ซึ่งเป็นกฎหมายเฉพาะสำหรับการบริหารจัดการที่ราชพัสดุทำให้กรมธนารักษ์ มีความคล่องตัวในการดำเนินการมีความคล่องตัวในการดำเนินการ

#### 3.2.2 จุดอ่อน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า กรมธนารักษ์มีจุดอ่อนในเรื่องของอัตราค่าจ้างที่ใช้ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุไม่เพียงพอในการปกครองดูแลที่ราชพัสดุทั้งหมด และมีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับที่ราชพัสดุล่าช้า ตลอดจนการดูแลบริหารจัดการที่ราชพัสดุในภาพรวมยังไม่สามารถดูแลที่ราชพัสดุให้ได้ทั่วถึงเท่าที่ควร

#### 3.2.3 โอกาส

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ที่ราชพัสดุที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของกรมธนารักษ์เป็นเครื่องมือที่รัฐบาลใช้ในการตอบโจทยความต้องการของประชาชนในเรื่องเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐและมาตรการของภาครัฐในมิติด้านต่างๆ ประกอบกับกรมธนารักษ์มีที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถนำมาดำเนินการตอบสนองนโยบายของภาครัฐได้ และรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการปฏิรูปกฎหมายทำให้กรมธนารักษ์ได้มีโอกาสในการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ตามภารกิจให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงโอกาสในความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้กรมธนารักษ์สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 3.2.4 ภัยคุกคาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า เทคโนโลยีสมัยใหม่อาจก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อการดำเนินการของกรมธนารักษ์หากไม่มีการปรับตัวให้ทันสมัย การบุกรุกที่ราชพัสดุเป็นประเด็นภัยคุกคามที่กรมธนารักษ์จะต้องรับมือและแก้ไขปัญหา รวมถึงข้อจำกัดด้านกฎหมายในการทำงานทำให้การบริหารจัดการที่ราชพัสดุไม่สามารถดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามของกรมธนารักษ์นำมาเทียบกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกรมธนารักษ์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยภายในหน่วยงาน ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. มีการบริหารจัดการที่ดี 2. เป็นเจ้าของที่ดิน 3. มีกฎหมายดูแลเฉพาะ	1. อัตรากำลังไม่เพียงพอ 2. การดำเนินการล่าช้า 3. ดูแลที่ราชพัสดุไม่ทั่วถึง
<b>โอกาส (O)</b> 1. เป็นเครื่องมือของรัฐบาล 2. ที่ราชพัสดุมีสัญญาภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3. การปฏิรูปกฎหมาย 4. เทคโนโลยีสมัยใหม่	<b>SO</b> 1. กฎหมายดูแลเฉพาะ/การปฏิรูปกฎหมาย 2. การบริหารจัดการที่ดิน/ที่ราชพัสดุมีสัญญาภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3. มีการบริหารจัดการที่ดิน/เป็นเครื่องมือของรัฐบาล	<b>WO</b> 1. อัตรากำลังไม่เพียงพอ/เทคโนโลยีสมัยใหม่ 2. การดำเนินการล่าช้า/เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3. ดูแลที่ราชพัสดุไม่ทั่วถึง/เทคโนโลยีสมัยใหม่
<b>ภัยคุกคาม (T)</b> 1. เทคโนโลยีสมัยใหม่ 2. การบุกรุกที่ราชพัสดุ 3. ข้อจำกัดด้านกฎหมาย	<b>ST</b> 1. กฎหมายดูแลเฉพาะ/การบุกรุกที่ราชพัสดุ 2. การบริหารจัดการที่ดี/เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3. เป็นเจ้าของที่ดิน/ข้อจำกัดด้านกฎหมาย	<b>WT</b> 1. ดูแลที่ราชพัสดุไม่ทั่วถึง/เทคโนโลยีสมัยใหม่ 2. การดำเนินการล่าช้า/ข้อจำกัดด้านกฎหมาย 3. อัตรากำลังไม่เพียงพอ/เทคโนโลยี

### 3.2.5 ยุทธศาสตร์จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O)

- 1) การปฏิรูปกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร
- 2) การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่มีสัญญาภาพทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร
- 3) การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

### 3.2.6 ยุทธศาสตร์จุดแข็งภายใน (S) กับภัยคุกคามภายนอก (T)

- 1) การนำกฎหมายมาใช้ในการแก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร
- 2) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น
- 3) การใช้สิทธิของการเป็นเจ้าของที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรมารองรับข้อจำกัดด้านกฎหมาย

### 3.2.7 ยุทธศาสตร์จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O)

- 1) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ และทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อแก้ไขปัญหาอัตราค่าจ้างที่ไม่เพียงพอ
- 2) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ล่าช้า
- 3) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดูแลที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรให้มีความทั่วถึง

### 3.2.8 ยุทธศาสตร์จุดอ่อนภายใน (W) กับภัยคุกคามภายนอก (T)

- 1) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดูแลที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรให้มีความทั่วถึง
- 2) การปฏิรูปกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อแก้ไขปัญหาการดำเนินการที่มีความล่าช้า
- 3) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ และทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อแก้ไขปัญหาอัตราค่าจ้างที่ไม่เพียงพอ

## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

##### 4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ดังนี้

##### 4.1.1.1 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงานที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์

1) ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรที่อยู่ ภายใต้การดูแลของกรมธนารักษ์ ซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มของราคาที่สูงมากขึ้น ประกอบกับที่ดิน ในปัจจุบันมีการกระจุกตัว ไม่มีการกระจายให้ทั่วถึงประชาชนในทุกระดับ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ในการถือครองที่ดิน

2) ทรัพยากรบุคคลภายในกรมธนารักษ์มีอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อ การดูแลที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทำให้จะต้องหากกลยุทธ์หรือวิธีในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้ การดำเนินการของกรมธนารักษ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ระบบการทำงานของกรมธนารักษ์มีระบบระเบียบกฎหมายดูแล เฉพาะเพื่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่ดี แต่ยังมีประเด็นในการดำเนินการที่ล่าช้าใน เรื่องการบุกรุก การพิสูจน์สิทธิทำให้ต้องหากกลยุทธ์หรือวิธีในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

##### 4.1.1.2 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์

1) นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญกับที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่อยู่ใน ความดูแลของกรมธนารักษ์ จึงทำให้เกิดการเพิ่มบทบาทของกรมธนารักษ์นอกเหนือจากการให้ ส่วนราชการใช้ที่ราชพัสดุ มามีบทบาทในการนำที่ราชพัสดุไปตอบโจทย์รัฐบาลในการแก้ไขปัญหา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2) การปฏิรูปกฎหมายทำให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่ราชพัสดุทำให้ ขอบเขตนิยามของที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่อยู่ภายใต้ความดูแลของกรมธนารักษ์เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร ทำให้กรมธนารักษ์จะต้องเพิ่มบทบาทในการ ดูแลที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรมากขึ้นจากเดิม

3) เทคโนโลยีสมัยใหม่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการบริหาร จัดการ ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินของกรมธนารักษ์ทำให้จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการพัฒนานวัตกรรมหรือความก้าวหน้าและทิศทางแนวโน้มในการบริหาร จัดการอสังหาริมทรัพย์สมัยใหม่ และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อลด ปริมาณคนและเวลาในการทำงาน

#### 4.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์

จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมธนารักษ์ ผู้ศึกษาได้จัดทำ SWOT Analysis และการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร และได้ข้อสรุปยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ดังกล่าว ดังนี้

1) การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่มีศักยภาพทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

2) การปฏิรูปกฎหมายที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อนำใช้ในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและการบุกรุก

3) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ข้อจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติใน 4 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

#### 4.1.3 การทบทวนวิสัยทัศน์ของกรมธนารักษ์

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวิสัยทัศน์ของกรมธนารักษ์ และเห็นควรเสนอวิสัยทัศน์ใหม่ คือ “เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารทรัพย์สินของแผ่นดินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรอย่างมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สมดุลและยั่งยืน” เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปกฎหมายที่รัฐบาลได้กำหนดและบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นในการนำที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรมาบริหารจัดการให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมและยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

### 4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

4.2.2.1 การบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่มีศักยภาพทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 1) ในระยะสั้น

การหารือกับหน่วยงานราชการทั้งภายในและนอกราชอาณาจักร ในการกำหนด ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินที่เหมาะสมและมีศักยภาพในการนำมาพัฒนาเศรษฐกิจ หรือ สังคม หรือสิ่งแวดล้อมโดยอาจพิจารณาในการจัดแผนระยะสั้นในการนำที่ราชพัสดุและทรัพย์สินมาพัฒนาให้เหมาะสมตามศักยภาพ โดยการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินในการพัฒนาโครงการทางด้านเศรษฐกิจบนที่ราชพัสดุ เช่น โครงการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจ โครงการพัฒนาที่ราชพัสดุแบบ Mixed Use การศึกษาผลกระทบทางสังคมในการพัฒนาโครงการด้านสังคม เช่น โครงการ

Senior Complex เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ การพัฒนาโครงการด้านสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการสร้างสวนสาธารณะ เป็นต้น

## 2) ในระยะยาว

(1) การจัดทำข้อเสนอให้คณะกรรมการที่ราชพัสดุพิจารณาแผนการพัฒนาโครงการ ที่ราชพัสดุและทรัพย์สิน

(2) การเสนอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องในกรณีโครงการมีมูลค่าสูงและจะต้องดำเนินการในลักษณะร่วมทุน

4.2.2.2 การปฏิรูปกฎหมายที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักรเพื่อนำใช้ในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและการบุกรุก

## 1) ในระยะสั้น

(1) การจัดทำกฎหมายรองตามกฎหมายพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562

(2) รวบรวมข้อมูลความเห็นทางด้านกฎหมายที่เห็นควรให้มีการทบทวนกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง

## 2) ในระยะยาว

ทบทวนและปรับแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

4.2.2.3 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุและทรัพย์สินทั้งภายในและนอกราชอาณาจักรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1) ในระยะสั้น

การศึกษาและอบรมดูงานจากทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเรียนรู้วิวัฒนาการและแนวโน้มในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 2) ในระยะยาว

นำเทคโนโลยีสมัยใหม่และวิวัฒนาการต่างมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์

### 4.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรยังไม่มีจัดการหาประโยชน์ และส่วนใหญ่ใช้ในการเป็นสำนักงานและที่พักอาศัยของข้าราชการที่ประจำในต่างประเทศ จึงเห็นควรให้มีการพิจารณาร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ (เช่น กระทรวงกลาโหม เป็นต้น) ในการพิจารณาศักยภาพของที่ราชพัสดุและทรัพย์สินต่างๆ ว่ามีการใช้ประโยชน์เต็มศักยภาพหรือไม่ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกันสำหรับการใช้ที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักร

2) การนำที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรมาจัดหาประโยชน์จะช่วยลดภาระทางการคลังในการจ่ายค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและค่าเช่าสำนักงานและอาคารในต่างประเทศ ซึ่งมีมูลค่าใช้จ่ายในแต่ละปีเป็นเงินจำนวนประมาณ 180-200 ล้านบาทต่อปี

3) การนำที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรมาจัดหาประโยชน์จะต้องคำนึงถึงกฎหมายที่ดินและกฎหมายท้องถิ่นของประเทศนั้น กฎหมายระหว่างประเทศ ประกอบกับที่ราชพัสดุและทรัพย์สินนอกราชอาณาจักรมีหลายหลักการที่ต้องมาประกอบการพิจารณาด้วย เช่น หลักต่างตอบแทน หลักการเชิงพาณิชย์ เป็นต้น

4) กรมธนารักษ์มีภารกิจ 4 ด้าน ในการศึกษานี้เป็นเพียงการศึกษายุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ในด้านการบริหารจัดการด้านที่ราชพัสดุตามข้อจำกัดของเวลา จึงยังไม่ครอบคลุมการทำงานของกรมธนารักษ์ทั้งหมด ผู้สนใจสามารถขยายขอบเขตการศึกษาในภารกิจอื่นๆ ของกรมธนารักษ์ได้ตามที่เห็นสมควร

5) ด้วยข้อจำกัดในระยะเวลา ทำให้ผู้ศึกษาทำแบบสอบถามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนจำกัด ดังนั้น การจัดทำแบบสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับผู้สนใจศึกษาต่อควรที่จะมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามให้มีจำนวนมากเพื่อให้สามารถสะท้อนข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์

## บรรณานุกรม

### ราชกิจจานุเบกษา

พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518. ฉบับพิเศษ หน้า 1-6 เล่มที่ 92 ตอนที่ 54, 5 มีนาคม 2518  
เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 14 ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2545

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2562

พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562. เล่มที่ 136 ตอนที่ 28 ก, 9 มีนาคม 2562

### หนังสือ

กรมธนารักษ์. รายงานประจำปี 2561 กรมธนารักษ์. กรุงเทพมหานคร : กรมธนารักษ์, 2562.

ดำรงค์ วัฒนา. การจัดทำยุทธศาสตร์. ครั้งที่ 22. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562.

พลุ เศษะรินทร์. ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตาม  
แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.  
ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551.



## ภาคผนวก

### วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

- ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข
- ยกระดับศักยภาพในหลากหลายมิติ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ
- สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

### มั่นคง

- มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย
- สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน
- มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

### มั่งคั่ง

- ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน
- เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน
- มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงินและทุนอื่นๆ

### ยั่งยืน

- การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญด้านรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม
- มีการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก
- คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### เป้าหมายการพัฒนาประเทศ

เป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

- 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- 2) ขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป้าหมายการพัฒนาประเทศข้างต้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนากระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และพัฒนาโลกที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี เก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถ “รู้ รับ ปรับใช้” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงบริการพื้นฐาน ระบบสวัสดิการ และกระบวนการยุติธรรมได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่นๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด ๓ ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากร

ไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันมีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบ ความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายฤชา วราทร
ประวัติการศึกษา	– เศรษฐศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย – MBA, MS (Finance) the University of Colorado at Denver
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2542	เศรษฐกร 4 กองนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ สำนักเศรษฐกิจการคลัง
พ.ศ. 2544	เศรษฐกร 5 กองนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ สำนักเศรษฐกิจการคลัง
พ.ศ. 2546	เศรษฐกร 5 กลุ่มนโยบายเศรษฐกิจการคลังระหว่างประเทศ สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2546	เศรษฐกร 6ว สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาคและระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2547	เศรษฐกร 6ว สำนักนโยบายการคลัง
พ.ศ. 2548	เศรษฐกร 7ว สำนักนโยบายการคลัง
พ.ศ. 2551	เศรษฐกร 7ว ส่วนความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ สำนักนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2551	เศรษฐกร ประเภทตำแหน่งวิชาการ ระดับชำนาญการ ส่วนความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ สำนักนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2553	เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ ส่วนการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค
พ.ศ. 2554	เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ ส่วนความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ สำนักนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
พ.ศ. 2556	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ส่วนนโยบายและแผน กองแผนงาน
พ.ศ. 2559	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ส่วนประเมินผล กองแผนงาน
พ.ศ. 2559	ผู้อำนวยการกองแผนงาน
พ.ศ. 2561	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล