การดำเนินนโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์ภายใต้การจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงของกองทัพอากาศ

<u>คณะผู้วิจัย</u>

น.อ.ชัยสิทธิ์ เรืองทิพย์	สังกัด จร.ทอ.
น.อ.นพดล แก้วบริสุทธิ์	สังกัด กบ.ทอ.
น.อ.บุญกล้า อาบัน	สังกัด กพ.ทอ.
น.อ.พยุงศักดิ์ สยมพร	สังกัด ยก.ทอ.
น.อ.พัฒน์พงศ์ ไชยาพงศ์พิพัฒน์	สังกัด ยก.ทอ.
น.อ.พาคินทร์ วาทิน	สังกัด พอ.
น.อ.รุ่งโรจน์ ดอมไธสง	สังกัด สพ.ทอ.
น.อ.วินัย บูเงาะแงะ	สังกัด สปช.ทอ.

1. ความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา และวัตถุประสงค์การวิจัย

ปัญหา (Pain Point)

- กองทัพอากาศขาดแนวทาง (Guideline)
- กองทัพอากาศขาดกรอบการดำเนินงาน(Framework)
- การจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงของ ทอ.ไม่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและกระทรวงกลาโหม

ผลกระทบหากมิได้ดำเนินการ

- การพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอากาศ
- การพัฒนาบุคลากร
- การพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

- เพื่อ ศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับการจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงและการดำเนินนโยบายชดเชย การนำเข้ายุทโธปกรณ์ของกองทัพอากาศ
- เพื่อกำหนด แนวทางและสร้างกรอบการดำเนินงาน ในการจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูง ภายใต้การดำเนินนโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์ให้เกิดความคุ้มค่า

2. วิธีดำเนินการวิจัย

รวบรวม

<u>ทบทวนวรรณกรรม</u>
- ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- รายงานของคณะกรรมาธิการวิสามัญฯ
- การจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงของ ทอ.
- รูปแบบนโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์ของประเทศกรณีศึกษา
- งานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์

<u>สัมภาษณ์</u>
- หน่วยราชการ ทอ. (กพ.ทอ., ยก.ทอ., กบ.ทอ., สธน.ทอ.)
- หน่วยราชการนอก ทอ. (กต., สทป., สภาพัฒน์ฯ)
- หน่วยงานเอกชน (TAI)

วิเคราะห์

<u>วิเคราะห์เนื้อหา</u>
วรรณกรรม และการสัมภาษณ์

วิเคราะห์ปัจจัย
<u>๑.ปัจจัยระดับชาติ</u>
- เปรียบเทียบและหา Best Practice โดย DIMEFIL Framework

<u>๒.ปัจจัยระดับ ทอ.</u>
- วิเคราะห์ปัจจัย<u>ภายนอก</u> โดย PESTEL Framework
- วิเคราะห์ปัจจัย<u>ภายใน</u> โดย McKinsey 7S Framework
- หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค โดย SWOT Analysis

สังเคราะห์

<u>สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัย</u>

- สังเคราะห์<u>ช่องว่าง</u>นโยบายชดเชยตาม <u>Best Practice</u> เทียบกับสถานะปัจจุบัน เพื่อกำหนด<u>กรอบ</u>การดำเนินนโยบายชดเชย

- สังเคราะห์<u>กลยุทธ์</u>ระดับ ทอ. จาก SWOT Analysis โดย TOWS Matrix เพื่อกำหนด<u>แนวทาง</u>การดำเนินนโยบายชดเชย

<u>กรอบและแนวทาง</u>

การดำเนินนโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์ภายใต้การจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงของกองทัพอากาศ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ระดับชาติ

Letter Indicator	Domain Name	Strategic Actions
[D]	 การฑูต (Diplomatic)	สร้างพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ ผสานกับสมดุลทางภูมิรัฐศาสตร์
[I]	 ข้อมูลข่าวสาร (Information)	จัดทำแผนรองรับยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างฐานข้อมูลบริษัท เป้าหมายเพื่อรับการดูดซับเทคโนโลยี
[M]	 การทหาร (Military)	จัดตั้งหน่วยงานกลางระดับกลไกบูรณาการจัดหายุทโธปกรณ์ควบคู่กับการพัฒนาประเทศ
[E]	 เศรษฐกิจ (Economic)	กำหนดกรอบความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และออกแบบค่ากลไกตัวคูณที่เหมาะสม
[F]	 การเงิน (Financial)	รักษาความต่อเนื่องของนโยบาย สนับสนุนสิทธิประโยชน์ให้กับนักลงทุน
[I]	 การข่าวกรอง (Intelligence	สร้างภาคีเครือข่ายการข่าวที่เข้มแข็ง และจัดตั้งคณะกรรมการภายนอกตรวจสอบความโปร่งใส
[L]	 การบังคับใช้ กฎหมาย (Law)	ตรา พ.ร.บ./กฎหมายรองที่ชัดเจน และแยกการจัดซื้อออกจากการพิจารณานโยบายชดเชย

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ระดับกองทัพอากาศ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในกองทัพอากาศ

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก : PESTEL
โอกาส (O) : อุปสรรค/ข้อจำกัด (T)

วิเคราะห์ปัจจัยภายใน : 7S
จุดแข็ง (S) : จุดอ่อน (W)



กลยุทธ์ (Strategy)
S: กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ และสมุดปกขาว
W: ขาดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน

โครงสร้าง (Structure)
S: มีคณะกรรมการเฉพาะกิจขับเคลื่อน
W: ไม่มีหน่วยงานถาวร ขาดความต่อเนื่อง

ระบบ (System)
S: มีการแยกสัญญาชดเชยออกจากสัญญาหลัก
W: กฎหมายไม่ครอบคลุมเรื่องนโยบายชดเชยฯ

บุคลากร (Staff)
S: เชี่ยวชาญด้านกฎหมายระหว่างประเทศ
W: ขาดแคลนบุคลากรด้านนโยบายชดเชยฯ

ทักษะ (Skill)
S: เชี่ยวชาญด้านการซ่อมบำรุง
W: ขาดทักษะเชิงลึกการออกแบบระบบ

รูปแบบการทำงาน (Style)
S: การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
W: ระบบงานราชการล่าช้า

ค่านิยมร่วม (Shared Values)
S: ผู้บังคับบัญชามีเจตนารมณ์ส่งเสริม
W: กำลังพลบางส่วนมองว่าเป็นภาระ

การเมือง (Political)
O: ได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบาย
T: ขาดเสถียรภาพทางการเมือง

เทคโนโลยี (Technology)
O: ยกระดับการพึ่งพาตนเอง
T: ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเชิงลึก

เศรษฐกิจ (Economic)
O: ลดภาระงบประมาณระยะยาวผ่านการบริหารต้นทุนแบบ
LCCT: ราคาจัดซื้อสูงเกินจริงจากผู้ขาย

สิ่งแวดล้อม (Environmental)
O: เทคโนโลยีด้านพลังงานสีเขียว
T: ภาระในการบริหารจัดการขยะที่เป็นอันตราย

สังคม (Social)
O: สร้างความตระหนักรู้ถึงความคุ้มค่าของงบประมาณ
T: อาจถูกเพ่งเล็งการตรวจสอบจากองค์กรอิสระ เช่น ป.ป.ช., สตง.

กฎหมาย (Legal)
O: มติ ครม. ที่ให้หน่วยสามารถพิจารณากฎหมายเฉพาะ
T: ยังไม่มีกฎหมายรองรับนโยบายชดเชยฯ

5. ผลการสังเคราะห์

แนวทาง (Guideline)

1	ระยะเริ่มโครงการ	กำหนดความต้องการยุทโธปกรณ์ องค์ประกอบของนโยบายชดเชย กิจกรรมความร่วมมือกับ ICP ระดับเทคโนโลยีที่ต้องการ โดยสอดคล้องกับแผนแม่บทนโยบายฯ
2	ระยะการออกแบบและจัดทำเอกสารแนวทางการชดเชย	จัดทำเอกสารแนวทางการชดเชย เช่น กิจกรรมชดเชย เงื่อนไข กรอบเวลา การส่งมอบ ค่าปรับ เป็นต้น
3	ระยะการยื่นข้อเสนอ	เชิญชวนผู้เสนอราคายื่นข้อเสนอ พร้อมเอกสารข้อเสนอการชดเชย ตามแนวทางที่กำหนด แยกจากเอกสารการจัดหายุทโธปกรณ์หลัก
4	ระยะการพิจารณาข้อเสนอและการเจรจาต่อรอง	ใช้เครือข่ายข้อมูลพิจารณาความสมเหตุสมผล ความเป็นไปได้ และดำเนินการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้กิจกรรมชดเชยและข้อเสนอที่เหมาะสม
5	ระยะจัดทำรายละเอียดข้อตกลงร่วมกัน (MOA)	จัดทำรายละเอียดข้อตกลงร่วมกัน (MOA) ให้ครอบคลุมเงื่อนไขและภาระผูกพันของทั้งสองฝ่าย
6	ระยะการบริหารข้อตกลงร่วมกัน (MOA)	บริหารและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน รายงานความก้าวหน้า การรับรองการถ่ายทอดเทคโนโลยี การรับรองมาตรฐาน การขึ้นทะเบียนบริษัทไทย
7	ระยะประเมินผลและการปิดโครงการ	ประเมินผลสำเร็จของโครงการและผลประโยชน์ที่ได้รับ สรุปบทเรียนและจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล นำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับโครงการต่อไป

กรอบ (Framework)

องค์ประกอบของนโยบายชดเชย	• วัตถุประสงค์ที่สะท้อนนโยบายชดเชย • ประเภทและรูปแบบของการชดเชย/ระยะเวลา/เงื่อนไขสำคัญสัดส่วนและมูลค่าการชดเชย • ผลประโยชน์ของประเทศและกองทัพอากาศ
พันธมิตรทางยุทธศาสตร์	• การกำหนดพันธมิตรผ่านสมดุลภูมิรัฐศาสตร์ • การสร้างความร่วมมือระยะยาว และอำนาจกลไกติดตาม/ต่อรอง • การส่งเสริมอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีของประเทศ • การเข้าร่วมเป็นห่วงโซ่อุปทานโลก
สภาพบังคับใช้ทางกฎหมาย	• ฐานอำนาจทางกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง • การกำหนดเงื่อนไขให้มีผลผูกพันทางกฎหมาย • กลไกการบังคับใช้และการระงับข้อพิพาท • บทลงโทษและมาตรการแก้ไข
โครงสร้างการทำงานและบทบาทความรับผิดชอบ	• โครงสร้างองค์กรและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง • บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงาน/การพัฒนาบุคลากร • กระบวนการทำงานและการประสานงาน • การสื่อสารและการรายงานผล
การบูรณาการฐานข้อมูล	• การจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ • ความปลอดภัยของข้อมูล • การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ • การเปิดเผยข้อมูลและการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

6. การสรุปผลการวิจัย

ปัจจัยนำเข้าและการสังเคราะห์

- DIMEFIL และ Gap Analysis ⟶ เพื่อได้ Best Practice
- PESTEL และ McKinsey 7S ⟶ เพื่อได้ SWOT Analysis
- SWOT ⟶ TOWS Matrix ⟶ เพื่อได้กลยุทธ์ Offset

สังเคราะห์จากข้อมูลระดับชาติและระดับกองทัพอากาศ เพื่อออกแบบกลไกที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ การจัดหา และผลลัพธ์เชิงอุตสาหกรรม

หลักการสำคัญ

คัดเลือกยุทโธปกรณ์หลักตามความต้องการทางยุทธศาสตร์ก่อน แล้วจึงเจรจานโยบายชดเชยฯ ของผู้ชนะภายหลัง

กรอบดำเนินนโยบายชดเชยฯ 5 องค์ประกอบ

1. นโยบาย Threshold / % / Menu
2. กฎหมาย ระเบียบ และ MOA
3. โครงสร้าง หน่วยรับผิดชอบ
4. พันธมิตร ความร่วมมือระยะยาว
5. ฐานข้อมูล Offset DB / KM

แนวทางดำเนินงาน 7 ระยะ และ Continuous Improvement Loop

1. ริเริ่ม → 2. ORD → 3. ข้อเสนอ → 4. เจรจา → 5. MOA → 6. บริหาร → 7. ประเมิน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง: แผนแม่บท | กฎหมาย/ระเบียบ | หน่วยรับผิดชอบ | ฐานข้อมูล | Feedback Loop

การจัดหาหลักต้องยึดความต้องการทางยุทธศาสตร์ และใช้นโยบายชดเชยฯ เป็นกลไกต่อยอดขีดความสามารถอย่างเป็นระบบ







7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงการพัฒนา
สร้างกลไกที่ต่อเนื่อง โปร่งใส และตรวจสอบได้



1 เชิงนโยบายและการบริหาร

- แผนแม่บทนโยบายชดเชย ทอ.
- Threshold / Percentage / Menu / Multiplier
- ให้น้ำหนัก R&D, ถ่ายทอดเทคโนโลยีขั้นสูง, MRO
- ผลักดันระเบียบ/กฎหมายลำดับรอง

2 เชิงโครงสร้าง

- มอบหมายหน่วยขึ้นตรงที่จัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูง ลดช่องว่างโดย คณก.เฉพาะกิจในช่วงเปลี่ยนผ่าน
- บริหาร Offset ควบคู่ตั้งแต่วางแผนถึงปิดโครงการ
- หน่วยภายนอกร่วมเมื่อกิจกรรมเกี่ยวข้อง
- กรรมการสังเกตการณ์และตรวจสอบ

3 เชิงปฏิบัติการและฐานข้อมูล

- พัฒนาบุคลากรด้านกฎหมาย เจรจา เทคโนโลยี สัญญา
- ฐานข้อมูลกลางด้านสัญญา เทคโนโลยี ผลตรวจรับ บทเรียน
- Feedback Loop สู่โครงการถัดไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ระดับกองทัพ: พัฒนาระบบตัวชี้วัดและกรอบประเมินผลตอบแทนเชิงคุณค่าในระยะยาว
ระดับประเทศ: ศึกษาหน่วยงานกลางระดับชาติเทียบเคียง DAPA และ TDA

ข้อเสนอแนะมุ่งสร้างกลไกที่ต่อเนื่อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้นโยบายชดเชยเกิดผลจริงต่อขีดความสามารถของกองทัพอากาศและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

การดำเนินนโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์ภายใต้การจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงของกองทัพอากาศ

“นโยบายชดเชยการนำเข้ายุทโธปกรณ์
มิใช่เพียงผลประโยชน์ตอบแทนจากการจัดหา
แต่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถ
สร้างการพึ่งพาตนเองและต่อยอดสู่
อุตสาหกรรมป้องกันประเทศอย่างยั่งยืน”



ยุทโธปกรณ์มูลค่าสูง ⟶ ถ่ายทอดเทคโนโลยี ⟶ ฐานข้อมูลกลาง ⟶ อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ⟶ ขีดความสามารถ ทอ.

การจัดหายุทโธปกรณ์มูลค่าสูงต้องไม่จบที่การได้รับยุทโธปกรณ์
แต่ต้องต่อยอดเป็น “ขีดความสามารถและความมั่นคงของประเทศ”