

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก สิทธิพร สัมฤทธิ์  
ประจำ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2565



เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

โดย พันเอก สิทธิพร สัมฤทธิ์

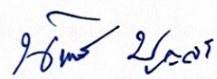
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง มนทีรา ยิ้มสมบูรณ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2565 และเห็นชอบให้เป็นเอกสารวิจัยส่วน  
บุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

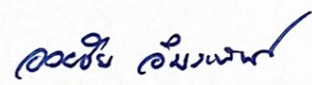
พลตรี   
(วิชาตี เอี่ยมไพจิตร)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก


คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก   
(นิพนธ์ บุญศิริ)


ประธานกรรมการ

พันเอก   
(อวยชัย อัมระนันท์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง   
(ปีทมา สมสนั่น)

กรรมการ

พันเอกหญิง   
(มนทีรา ยิ้มสมบูรณ์)

กรรมการ

## บทคัดย่อ

|             |  |
|-------------|--|
| ผู้วิจัย    | พันเอก สิทธิพร สัมฤทธิ์                                |
| เรื่อง      | แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก |
| วันที่      | กันยายน 2565 จำนวนคำ : 10,895 จำนวนหน้า : 30           |
| คำสำคัญ     | การเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณ                 |
| ชั้นความลับ | ไม่มีชั้นความลับ                                       |

การวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐบาล ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา

กองทัพบกโดยสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ได้ดำเนินการบริหารงบประมาณ ตามแนวทางมาตรการและหลักเกณฑ์ ตามที่สำนักงบประมาณกำหนดและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของทุกส่วนราชการในกองทัพบก ให้ดำเนินงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุดสามารถปฏิบัติภารกิจให้สัมฤทธิ์ผลจึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก เมื่อทำการวิจัยแล้วจะทำให้ทราบถึงกรอบแนวคิด อุปสรรค ข้อขัดข้อง สภาพปัญหา และแนวทางในการพัฒนางานด้านงบประมาณของกองทัพบกต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Sittiporn Sumrit

**TITLE:** Guidelines for Optimizing Budget Expenditures of the Army

**DATE:** September, 2022 **WORD COUNT :** 10,895 **PAGES :** 30

**KEY TERMS:** Optimization, Budget spending

**CLASSIFICATION:** Unclassified

Research subject Guidelines for optimizing Budget Expenditures of the Army. The objectives are as follows: 1) to study the problems arising from the results of the Army's budget expenditure 2) to study the factors related to the increase in the efficiency of the Army's budget expenditure and 3) to study the ways to increase the efficiency of the Army's budget. spend the budget of the Army. According to the national strategy for balancing and developing the government's management system in the master plan under the national strategy on issues of public service and government efficiency. Then analyze the data according to the research objectives set in order to come up with a strategic approach to solving the problem.

The Office of the Permanent Secretary of the Army has carried out budget management according to the guidelines, measures and criteria as prescribed by the Bureau of Budget and expediting budget expenditures of all government agencies in the Royal Thai Army to complete the work within the specified period In order for the budget expenditure to be most efficient and able to accomplish the mission, it is necessary to study the research on Guidelines for Optimizing Budget Expenditures of the Army Once the research is done, the conceptual framework, obstacles, obstacles, problems, and guidelines for the further development of the Army's budget work will be known.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกนิพนธ์ บุญศิริ พันเอกหญิงปัทมา สมสนั่น พันเอกหญิงมนทิรา ยิ้มสมบุญ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรประภา ภูมิมะกาญจนะโรแบร์ ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอกอวยชัย อัมระนันท์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาในการทำวิจัยในครั้งนี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี

ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรัก ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยการทัพบกและผู้ที่สนใจโดยทั่วไปที่ต้องการศึกษาข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงต่อไป

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....  | 1    |
| ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....  | 1    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย .....   | 3    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....   | 3    |
| วิธีการศึกษา .....   | 4    |
| ประโยชน์ที่ได้รับ .....  | 4    |
| <b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b> .....   | 5    |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโลกที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยในการใช้จ่าย<br>งบประมาณของกองทัพบก.....          | 22   |
| 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยในการใช้<br>จ่ายงบประมาณของกองทัพบก..... | 23   |
| 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประเทศที่มีผลต่อประเทศไทยในการใช้จ่าย<br>งบประมาณของกองทัพบก.....       | 23   |
| 4. การวิเคราะห์สาเหตุของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการใช้จ่ายงบประมาณของ<br>กองทัพบก.....                | 23   |
| 5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ<br>ของกองทัพบก.....         | 25   |
| 6. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก<br>.....                                     | 26   |
| 7. ทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย<br>งบประมาณของกองทัพบก.....    | 27   |
| <b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b> .....   | 28   |

บทที่ 4 บทสรุป .....30

เอกสารอ้างอิง

ประวัติผู้วิจัย





# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สำหรับระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณของภาครัฐบาล โดยกระทรวงการคลัง (สำนักงบประมาณ) ได้กำหนดมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2556 ตามมติคณะรัฐมนตรีและกำหนดเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณ ของประเทศเพื่อเร่งรัด การใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบ ได้ ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการของ ภาครัฐบาล ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพ ภาครัฐโดยกองทัพก ได้กำหนดมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของ กองทัพบกควบคู่กับสำนักงบประมาณ และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณ ประจำปีไตรมาสของกองทัพก ให้สำนักงบประมาณทราบเพื่อช่วยกำกับดูแล เร่งรัด ทำให้กองทัพกมีผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2564 ของกองทัพก ณ 30 ก.ย. 2564<sup>1</sup> มีรายละเอียดดังนี้

| ประเภท<br>รายจ่าย | วงเงิน<br>(ล้านบาท) | ผลการใช้จ่าย<br>(ล้านบาท) | ร้อยละ | คงเหลือ<br>(ล้านบาท) | เป้าหมาย | +สูง<br>- ต่ำ |
|-------------------|---------------------|---------------------------|--------|----------------------|----------|---------------|
| ภาพรวม            | 105,979.77          | 104,104.94                | 98.23  | 1,874.83             | 100      | -1.77         |
| รายจ่ายประจำ      | 79,543.41           | 78,462.53                 | 98.64  | 1,080.87             | 100      | -1.36         |
| รายจ่ายลงทุน      | 26,436.36           | 25,642.40                 | 97.00  | 793.95               | 100      | -3.00         |

กำหนดเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2564 ของ กองทัพก มีดังนี้

- งบรายจ่ายประจำ : ไตรมาสที่ 1 ร้อยละ 28 ไตรมาสที่ 2 ร้อยละ 58 ไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 80 และไตรมาสที่ 4 ร้อยละ 100
- งบรายจ่ายลงทุน : ไตรมาสที่ 1 ร้อยละ 8 ไตรมาสที่ 2 ร้อยละ 40 ไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 65 และ ไตรมาสที่ 4 ร้อยละ 100

ภาพรวม : ไตรมาสที่ 1 ร้อยละ 23 ไตรมาสที่ 2 ร้อยละ 54 ไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 77 และไตรมาสที่ 4 ร้อยละ 100

แนวทางการใช้งบประมาณของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ 2564

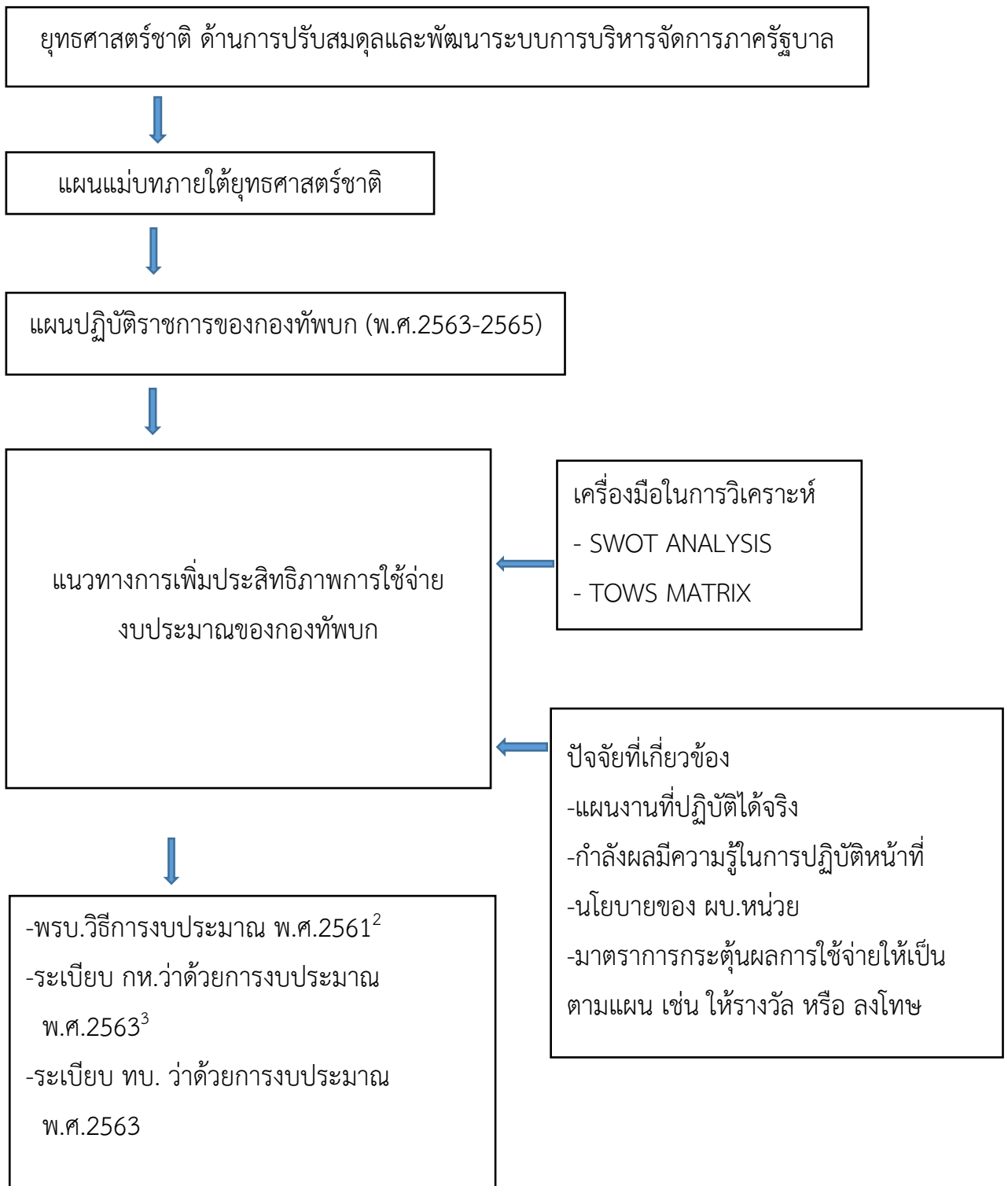
1. รายจ่ายประจำ หน่วยต้องเร่งดำเนินการและใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่หน่วยกำหนด
2. รายจ่ายลงทุน
  - 2.1 การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่มีวงเงินไม่เกิน 5 ล้านบาท หน่วยต้องดำเนินการวิธีให้แล้วเสร็จและพร้อมผูกพันงบประมาณภายในไตรมาสที่ 1
  - 2.2 การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่มีวงเงินเกิน 5 ล้านบาท หน่วยต้องดำเนินการวิธีให้แล้วเสร็จและพร้อมผูกพันงบประมาณภายในไตรมาสที่ 2
  - 2.3 โครงการก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณเดิม หน่วยเร่งรัดดำเนินการและเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่หน่วยกำหนด
  - 2.4 รายการใดที่หน่วยไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดและสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกพิจารณาแล้วเห็นว่ารายการดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกให้นำรายการอื่นที่มีความพร้อมเข้าดำเนินการแทน
3. การดำเนินการต่อเงินกันไว้เบิกเหลือมปีหน่วยต้องเร่งรัดดำเนินการและเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่หน่วยกำหนด หากมีแนวโน้มจะไม่สามารถดำเนินการได้หน่วยต้องรายงานพร้อมชี้แจงเห็นผลให้กับสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกทราบโดยด่วน

ผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2564 ของกองทัพบก ในแต่ละไตรมาส ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณที่สำนักงบประมาณและกองทัพบกกำหนด ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการงบประมาณตามมา เช่น งบประมาณพัสดุเป็นรายได้แผ่นดิน การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี ในวงเงินที่สูง และการถูกตัดงบประมาณจากสำนักงบประมาณ เนื่องจากผลการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นต้น ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงปัญหาผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก เป็นประจำทุกปีงบประมาณ วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกในครั้งนี้เพื่อศึกษา แนวทางการแก้ปัญหาที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก
3. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

## กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามที่ วิทยาลัยการทัพบกกำหนด
2. ขอบเขตการศึกษา ผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยเจ้าของ งบประมาณของกองทัพบก
3. การเก็บข้อมูล สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และแหล่งข้อมูลอื่นๆ รวมถึงการหาข้อมูลด้านระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค นำผลการวิเคราะห์มาหาข้อสรุป
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

| รายการ                | 2564 | 2565 |      |       |       |      |       |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                       | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| เสนอโครงสร้างการวิจัย | ↔    |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| เก็บรวบรวมข้อมูล      |      | ↔    |      |       |       |      |       |      |      |      |
| วิเคราะห์ข้อมูล       |      |      |      |       | ↔     |      |       |      |      |      |
| สรุปผลและอภิปรายผล    |      |      |      |       |       |      |       | ↔    |      |      |
| จัดทำรูปเล่มวิจัย     |      |      |      |       |       |      |       |      | ↔    |      |

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก
2. ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก
3. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐบาล

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ งบประมาณรายจ่ายมีความสำคัญและจำเป็นในการสร้างความเจริญมั่นคงให้แก่ประเทศ โดยการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี การต่างประเทศและสร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศ ทั้งนี้งบประมาณที่จะนำมาใช้จ่ายจะต้องตราเป็นกฎหมายที่เรียกว่า พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ซึ่งการอนุมัติและการใช้กฎหมายพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ จะมีขั้นตอนและกระบวนการงบประมาณ ซึ่งในปัจจุบันจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) การติดตามและการประเมินผลงบประมาณ (Budget Follow-up and Evaluation) ดังนั้นการศึกษาแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณ มีดังนี้

1.1 งบประมาณของประเทศไทย

1.2 กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่เกี่ยวกับงบประมาณ

1.3 การวางแผนและการจัดทำคำขอรับการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์

1.4 การอนุมัติงบประมาณ

1.5 การบริหารงบประมาณ

1.6 การติดตามและการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

2. งบประมาณของประเทศไทย งบประมาณของภาครัฐ หมายถึงจำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย โดยอาศัยเหตุผลเชิงตรรกะและหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนในการคาดคะเนตัวเลขการประมาณ การบริหาร กิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่แสดงออกในรูปแบบตัวเงินในอนาคตที่ฝ่ายบริหารจะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ

การกำหนดเป้าหมายทางสังคม การกระจายรายได้ให้บรรลู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยผ่านขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติ งบประมาณและการบริหารงบประมาณ

2.1 ระบบงบประมาณของประเทศไทย ระบบงบประมาณ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรวางแผนไว้ เพื่อดำเนินกิจกรรมทางการเงินในอนาคต ซึ่งระบบงบประมาณจะเป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละยุคสมัย ขึ้นอยู่กับนโยบายของประเทศนั้นๆ ทั้งนี้นับตั้งแต่มีการกำหนดพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 เพื่อให้ใช้เป็นกฎหมายที่เกี่ยวกับงบประมาณ โดยเฉพาะระบบงบประมาณของประเทศไทยสามารถแบ่งเป็น 4 ระบบ ได้แก่

2.1.1 ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) ช่วงการใช้ระบบงบประมาณอยู่ระหว่างปี พ.ศ. 2502 – ถึงต้นปี พ.ศ. 2524 เมื่อมีการจัดตั้งสำนักงบประมาณ และมีการตราพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 เพื่อใช้เป็นหลักในการจัดทำและบริหารงบประมาณแล้ว ระบบงบประมาณเริ่มแรกเป็นระบบที่ให้ความสำคัญแก่รายละเอียดของการใช้จ่ายในรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า รัฐบาลใช้จ่ายอะไรไปบ้าง มีการจำแนกประเภท หมวดหมู่ของงบประมาณรายจ่ายไว้โดยละเอียด โดยมุ่งหวังให้การใช้จ่ายเป็นไปอย่างถูกต้องง่ายต่อการตรวจสอบและเพื่อป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญแก่ ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้จ่ายด้วย ซึ่งให้ความสำคัญกับการควบคุมปัจจัยนำเข้า(Inputs) แต่ละรายการ โดยแสดงให้เห็นแต่เพียงว่าในการบริหารงานนั้นจะมีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายการประเภทใด เช่นจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าสิ่งของ ค่าบริหารอย่างละเท่าใด ข้อดีคือ ช่วยในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยงานได้ดีเพราะมีการแสดงค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน จึงง่ายต่อการปฏิบัติในการปรับเพิ่ม/ลดรายการ แต่มีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้เพราะการอนุมัติเงินประจำงวดจะอนุมัติตามหมวดรายจ่าย มิได้อนุมัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความ เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่จัดสรรให้แก่งาน/โครงการหนึ่งๆ กับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือ วัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการนั้นๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน นอกจากนี้การควบคุมรายละเอียดของการใช้จ่ายเงินทำให้ผู้บริหารไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงานเท่าที่ควร จึงไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้

2.1.2 ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) ช่วงการใช้ระบบงบประมาณอยู่ระหว่างปี พ.ศ. 2524 – ปี พ.ศ. 2540 ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) มีความมุ่งหมายให้มีการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณเข้ากับการวางแผนและเพื่อให้



การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล จึงได้แสดงงบประมาณในลักษณะแผนงานไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในขณะที่เดียวกันได้จำแนกงบประมาณรายจ่ายของงาน/โครงการออกเป็นหมวดรายจ่ายต่างๆในเอกสารงบประมาณฉบับรายละเอียดประกอบงบประมาณรายจ่าย ทั้งนี้ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานได้พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ โดยมีจุดประสงค์สำคัญเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน เพื่อให้มีความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ หน่วยงานกับแผนงาน/โครงการที่จะต้องมีการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเหล่านั้น ตลอดจนผลงานที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเหล่านั้นและเป็นระบบงบประมาณที่สนับสนุนการวางแผน โดยผสมผสานการวางแผนและการงบประมาณเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน ดังนั้น ระบบงบประมาณแบบแผนงานจึงเน้นการแจกแจงงบประมาณออกตามวัตถุประสงค์และ แผนงาน/โครงการต่างๆ ที่จะต้องมีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังเน้นการชี้ให้เห็นถึงผลงานที่จะได้รับว่าถ้าได้รับจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการต่างๆแล้วจะได้รับผลงานอะไรออกมาบ้าง โดยอาจแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น ผลผลิต ต้นทุนต่อหน่วยหรืออาจแสดงออกมาในรูปของการวิเคราะห์ผลตอบแทน

2.1.3 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ช่วงการใช้ระบบงบประมาณอยู่ระหว่างปี พ.ศ. 2540 – ปี พ.ศ. 2543 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผน การจัดการงบประมาณ โดยเน้นที่ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) มีการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) ที่หน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ต้องชัดเจนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาตามต้องการ ซึ่งทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายรัฐบาลมีปริมาณ ราคาและคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกันโดยสาระสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานประกอบด้วย

2.1.3.1 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบ งบประมาณรูปแบบนี้ กำหนดให้ในการของงบประมาณจะต้องระบุพันธกิจขององค์กร โดยมีการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันกับเป้าหมายนโยบายและวัตถุประสงค์ของส่วนราชการนั้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติและพันธกิจของกระทรวง มีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดผลการดำเนินการและความสำเร็จของผลงานในเรื่อง ปริมาณ คุณภาพ ความทันเวลาและต้นทุน

2.1.3.2 ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและการรายงานเป็นแนวทางในการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ โดยให้หน่วยงานปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงานภายในกรอบของงบประมาณรายจ่ายที่ระดับแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยงาน/โครงการทั้งนี้หน่วยงานจะต้องรายงานผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ทำแล้วเสร็จกับเป้าหมายของ ผลผลิตรวมทั้งต้องรายงานทางการเงินที่เกี่ยวกับการมอบความรับผิดชอบการใช้เงินงบประมาณ และประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ

2.1.3.3 การกระจายอำนาจในการจัดทำและบริหารงบประมาณ เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำนักงบประมาณได้ดำเนินการทบทวนโครงสร้างงบประมาณ การปรับปรุงระบบการโอนเปลี่ยนแปลงให้มีความคล่องตัวมากขึ้น และการปรับโครงสร้างระบบการอนุมัติเงินประจำงวด โดยส่วนราชการดำเนินการทำข้อตกลงในการใช้งบประมาณกับสำนักงบประมาณโดยส่วนราชการที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น ต้องมีส่วนร่วมรับรู้ด้วยการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี บนพื้นฐานของแผนงานในปัจจุบันให้ครอบคลุมเป้าหมายและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ จัดทำรายงานทางการเงินอย่างละเอียด ตลอดจนรายงานความก้าวหน้าของงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.1.3.4 การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณการจัดทำงบประมาณ มีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาลกลางเท่านั้น ส่วนกิจกรรมที่อยู่นอกระบบงบประมาณ (Extra Budget aries Activities) ซึ่งได้แก่ เงินกู้ และเงินช่วยเหลือจากภายนอกยังไม่ได้ถูกรวมเข้ากับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้นหากนำกิจกรรมที่ใช้จากเงินนอกงบประมาณดังกล่าว มาพิจารณาร่วมกันกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วยแล้วจะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์และรัฐสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ จะสามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของนโยบายการคลังของรัฐบาลที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย การวางแผนและการรายงานทางการเงินที่ปรับปรุงแล้วจะช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1.4 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) ช่วงการใช้ระบบงบประมาณอยู่ระหว่างปี พ.ศ. 2544 - ปัจจุบันจากการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 รัฐบาลจะทำการปฏิรูปการจัดการงบประมาณใหม่ โดยจะปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศและส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุม ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส สำนักงบประมาณจึงได้พัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถรองรับกับการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งรัฐบาลจะต้องจัดทำเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนนิติบัญญัติและแผนปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาสี่ปีตามที่กำหนดใน มาตรา 13 และมาตรา 14 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยการพัฒนาอาศัยแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แนวคิดของการกระจายภารกิจและแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

2.1.4.1 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณและคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้

2.1.4.2 มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน

2.1.4.3 เน้นหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับที่ชัดเจน เริ่มตั้งแต่ระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศ สู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตาม เป้าหมายการให้บริการกระทรวงและสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อ ผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

2.1.4.4 การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อเป็นการสนับสนุนให้กระทรวงและหน่วยงานสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับ จึงได้มอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณให้กับกระทรวงและหน่วยงานมากขึ้น พร้อมทั้งผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้นด้วย

2.1.4.5 การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณการจัดทำงบประมาณที่ผ่านมา มีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากงบประมาณเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือและเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นการนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินการคลังให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.1.4.6 การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เป็นการประมาณการรายจ่าย 3 ปีล่วงหน้า จากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำหรับแผนงานต่างๆเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณ MTEF จะดำเนินการทั้งแบบจากบนลงล่าง (Top Down) ซึ่งเป็นการประมาณการรายจ่ายระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของรัฐและแบบจากล่างสู่บน (Bottom Up) ซึ่งเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงาน ภายใต้สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา 1 - 3 ปี ซึ่ง MTEF ทั้ง 2 แบบทำให้สำนักงานงบประมาณและรัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณในแต่ละปี นอกจากนี้ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยทางการคลัง

2.1.4.7 การติดตามและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์เป็นการจัดให้ระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ ตลอดจน

เป็นการแสดงความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงาน ประเทศไทยใช้งบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และมีการ มอบอำนาจสู่ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัดและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นผ่านกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าวิธีการและแนวทางการปฏิบัติเป็นเพียงมิติ ภารกิจพื้นที่และนโยบายทำให้การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ไม่ชัดเจนเหมือนส่วนราชการมีผลทำให้ ผลผลิต โครงการ กิจกรรมของจังหวัดเป็นไปในเชิงกว้างไม่ใช่ผลผลิตที่สะท้อนถึงผลที่ได้จากการ ดำเนินงานอย่างแท้จริงทั้งนี้พบว่าโครงการส่วนใหญ่ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเป็นเพียงระดับ กิจกรรมเท่านั้น เนื่องจากจังหวัดยังขาดองค์ความรู้ในการจัดการงบประมาณตามระบบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการเขียนโครงการที่ ถูกต้องทำให้การเขียนโครงการหลาย โครงการไม่สามารถวัดผลสำเร็จจากการดำเนินงานได้ ประกอบกับจังหวัดไม่ได้ทำโครงการหรือ ผลผลิตกิจกรรมด้วยตัวเอง แต่ให้ส่วนราชการภายในจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการจัดทำและจังหวัดจะ จัดทำโครงการกิจกรรมแทนแล้วนำมาจัดรวมกลุ่มเข้าในภายหลังทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยง สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ได้และบางจังหวัด โครงการบูรณาการเพื่อ แก้ปัญหาในด้านต่างๆและในแต่ละภาคส่วนแต่ละพื้นที่มีข้อเสนอโครงการที่แตกต่างกันทำให้เป็น ปัญหาในการตั้งงบประมาณให้กับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและเกิดปัญหาความซ้ำซ้อนในการกำหนด ผู้รับผิดชอบและกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน เมื่อนำรูปแบบ วิธีการ ขั้นตอน แนวทางปฏิบัติ ของประเทศทั้ง 6 ได้แก่ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกาออสเตรเลียและนิวซีแลนด์มาเทียบ กับประเทศไทยเพื่อฉายภาพให้เห็นในเบื้องต้นก่อนลงสู่ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัดและท้องถิ่น กล่าวคือ

1. การใช้ระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง (Accrual Accounting) จากการศึกษาาระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 6 ประเทศมีการใช้ระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง (Accrual Accounting) ซึ่ง ช่วยให้สามารถคำนวณต้นทุนของการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐแต่ละแห่งได้ ซึ่งต้นทุนดังกล่าวนี้ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพราะต้นทุนของการดำเนินงานหรือผู้ ต้นทุนผลผลิตเป็น 1 ใน 4 ตัวชี้วัดของผลผลิต ซึ่งสามารถเปรียบเทียบต้นทุนกับ หน่วยราชการอื่น หรือภาครัฐกับเอกชนดำเนินกิจการหรือผลผลิตในลักษณะเดียวกันได้และเมื่อ สามารถเปรียบเทียบ ต้นทุนได้ก็จะสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ได้ รัฐบาลก็สามารถรับซื้อผลผลิตจากหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงที่สุดได้และ สามารถยุบเลิกงานหรือหน่วยงานบางประเภทที่ประกอบการโดยมีต้นทุนสูงและไม่สามารถลด

ต้นทุนการจัดทำกิจการนั้นลงได้ ทำให้ภาครัฐมีขนาดเล็กกะทัดรัด ซึ่งส่งผลต่อภาพรวมของการประหยัดงบประมาณในอนาคตจึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สมบูรณ์จำเป็นต้องใช้ระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้างเพื่อนำไปสู่การจัดทำต้นทุนผลผลิตควบคู่กันไปด้วย แม้ว่าประเทศไทยใช้ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างแต่ยังไม่สามารถดำเนินการคำนวณ ต้นทุนการดำเนินการของหน่วยงานต่างๆ ได้ เนื่องจากขาดองค์วิธีการบางประการทำให้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบที่ยังไม่สมบูรณ์เต็มรูปแบบ ซึ่งหากมีการปรับปรุงระบบบัญชีนี้สมบูรณ์ ย่อมทำให้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จในบริบทของประเทศไทย

2. รูปแบบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium-Terms Expenditure Framework: MTEF) ใน 6 ประเทศที่ศึกษาดังกล่าวข้างต้นต่างมีกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางเช่นเดียวกัน เพื่อเป็นแม่แบบการดำเนินงานในส่วนของ การวางแผนและจัดทำงบประมาณเป็นแผนรายจ่ายระยะ 4 ปี กล่าวคือ วางแผนรายจ่ายทุก 1 ปีและวางแผนรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3 ปี (สหรัฐอเมริกาและเกาหลีใต้วางแผนรายจ่ายล่วงหน้าในระยะ 4 ปี) ซึ่งช่วยให้รัฐบาลมีข้อมูลในการตัดสินใจในการดำเนินนโยบายกำหนดเป้าหมายทางการคลัง เช่น รายรับของรัฐบาล รายจ่ายขั้นพื้นฐานและรายจ่ายเพื่อการลงทุน เป็นต้น ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าช่วยให้รัฐบาลสามารถเตรียมความพร้อมในการจัดสรรงบประมาณได้ดียิ่งขึ้น สำหรับประเทศไทย การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium-Terms Expenditure Framework: MTEF) มีการจัดทำ 2 รูปแบบ

2.1 Top-Down MTEF มีการพัฒนาแบบจำลองในการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางภายใต้ข้อสมมติฐานทางเศรษฐกิจและข้อสมมติฐานที่ว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงของรัฐเพื่อให้รัฐบาลได้ทราบถึงภาระงบประมาณในอนาคต

2.2 Bottom-Up MTEF รับผิดชอบโดยสำนักนโยบายและแผนงบประมาณดำเนินการรวบรวมประมาณการรายจ่ายของรัฐบาลจากส่วนราชการต่างๆ ทำให้สามารถประมาณการรายจ่ายของรัฐบาลตามสถานการณ์จริงจากหน่วยงานปฏิบัติได้

3. แนวทางการปฏิบัติด้านความโปร่งใสทั้ง 6 ประเทศที่ศึกษานี้ล้วนให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในกระบวนการงบประมาณตั้งแต่การวางแผน ติดตามและประเมินผลโดยมีประชาชนมีส่วนร่วมติดตามตรวจสอบ ซึ่งดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสที่สำคัญคือ ประชาชนต้องเข้าถึงข้อมูลในทุกขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณได้ด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเผยแพร่ข้อมูลไปประยุกต์ใช้โดยจัดทำรายละเอียดข้อมูลที่ทุกคนเข้าใจง่าย ประเทศไทยโดย สำนักงบประมาณมี



การเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม สอดส่อง ดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะทำงานเตรียมความพร้อม โครงการ การปฏิบัติตามมาตรฐานสากล (Reports on the Observance of Standards and Codes: ROSCs) ขึ้น 7 คณะ อย่างไรก็ตามปัญหาเรื่องความโปร่งใсыังคงมีอยู่ในทุกภาคส่วนของ ประเทศไทย โดยเฉพาะแต่ในด้านกระบวนการงบประมาณเท่านั้น เนื่องจากการมีส่วนร่วมของ ประชาชนยังมีน้อยเมื่อเทียบกับประเทศที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรมีการส่งเสริมให้ประชาชน สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ กระบวนการงบประมาณในทุกขั้นตอน

4. การเผยแพร่ข้อมูลแต่ละประเทศที่ได้ทำการศึกษา นั้น ล้วนมีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบ งบประมาณที่ดี เช่น ออสเตรเลียได้เริ่มทำการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลทั้ง ระบบ บัญชีของรัฐบาลอย่างเป็นระเบียบและครบถ้วน นิวซีแลนด์ใช้มาตรฐานการจัดทำบัญชีในระบบ Generally Accepted Accounting Practice (GAAP) เพื่อให้ข้อมูลในรายงานการเงินการคลัง ต่างๆ เป็นที่น่าเชื่อถือและแสดงข้อมูลได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ประเทศเกาหลีใต้ให้ความสำคัญกับ การจัดการข้อมูลโดย e-Government เป็นโครงการระบบข้อมูลพื้นฐานของชาติ เป็นต้น ขณะที่ ประเทศไทยรัฐบาลก็มีความพยายามส่งเสริมในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จัดระบบ ข้อมูลราชการในทุกด้าน สำหรับด้านงบประมาณมีโครงการ e-Budgeting ซึ่งเป็นการจัดทำ งบประมาณผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งรวมไปถึงการจัดเก็บข้อมูลด้วย แต่อาจยังมีขาด ความสมบูรณ์อยู่ เช่น การเข้าถึงระบบฐานสารสนเทศและข้อมูลด้านการงบประมาณยังมี ข้อจำกัด รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลขาดความต่อเนื่องทำให้ยากต่อการเรียกดูข้อมูลย้อนหลังในอดีต

5. การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ถือเป็นขั้นตอนสำคัญของ กระบวนการ จัดการงบประมาณ ซึ่งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้งบประมาณที่โปร่งใส เชื่อถือได้ สามารถวัดผลออกมาได้จริงช่วยให้กระจายอำนาจการบริหารให้แก่หน่วยรับ งบประมาณ ได้มากขึ้น ซึ่งทำให้หน่วยงานมีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังนำไปเป็น ข้อมูล ปรับปรุงพัฒนาแผนงานและวางแผนงบประมาณในปีต่อๆ ไปโดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบ (Self-Assessment) เพื่อให้หน่วยงานแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของตน สำหรับ ประเทศไทย การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานหรือการใช้จ่ายงบประมาณเป็นจุดอ่อน อย่างมากของระบบราชการไทย เนื่องจากการจัดทำข้อมูลระบบเทคโนโลยี สารสนเทศขาดความ

เป็นเอกภาพ ต่างคนต่างทำและไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานจากการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปได้ยาก การจัดทำงบประมาณแบบลงล่าง (Top-down Budgeting)

6. การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (Decentralization) ประเทศญี่ปุ่นมีจุดเด่นต่อการปฏิรูปการบริหารงบประมาณ ซึ่งประสบความสำเร็จในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ทำการจัดการปกครองท้องถิ่นที่มีผลต่อการกระจายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพประชาชนสามารถติดต่อกับทางราชการได้อย่างสะดวก มีระยะเวลาการทำงานที่กระชับขึ้น ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ประเทศไทยก็มีนโยบายกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น โดยมีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2541 และแก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2543 ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2543) แต่อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ด้านการกระจายอำนาจการบริหารกำลังประสบปัญหาในการถ่ายโอนภารกิจในหลายวันเนื่องจากบุคลากรที่ไม่ต้องการโอนไปขึ้นอยู่กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะอาจมีความไม่มั่นคงเท่ากับการขึ้นตรงกับส่วนราชการ ประเด็นที่สำคัญของกระบวนการงบประมาณ เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ รวมถึงแนวทางการบูรณาการกับส่วนภูมิภาค จังหวัด และท้องถิ่น ที่ยังผ่านหน่วยงานรัฐบาลกลางอยู่ ซึ่งเป็นวิธีและแนวทางที่ไม่ถูกต้อง สมควรพิจารณาให้ภูมิภาค จังหวัด/กลุ่มจังหวัด มีฐานะเป็นหน่วยงาน เจ้าภาพเพื่อรับงบประมาณ อีกทั้งแผนงาน โครงการ ยังไม่มีการรวมไว้ในแผนงบประมาณเดียวกันกับ ของหน่วยงานรัฐบาลกลางที่ปฏิบัติภารกิจเช่นเดียวกัน (ต่างกระทรวง ต่างกรม) แผนงบประมาณไทย จึงยังไม่เป็นศูนย์รวมการจัดการงบประมาณอย่างแท้จริง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับการบูรณาการ งบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) กำหนดแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในมิติต่าง ๆ สามารถแบ่งได้ เป็น 3 มิติ คือ 1) มิติงานตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) 2) มิติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function) 3) มิติงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) ซึ่งในแต่ละมิตินั้นมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องและทับซ้อนกันอยู่ โดยมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ และเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นเป้าหมายที่สำคัญในการจัดระบบงบประมาณ องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลสำเร็จตาม

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติและเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ โดยจะให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับตั้งแต่ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และเป้าหมายการให้บริการระดับหน่วยงาน จนถึงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามพื้นที่ โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลสัมฤทธิ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะต้องมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารประเทศ โดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลจะเป็นการกำหนดเป้าหมายตามวาระ 5 ปี ของรัฐบาลและสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี สำนักงบประมาณจะมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และแปลงเป็นยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของรัฐบาลให้กับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นโดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1. เป้าหมายภารกิจตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) ได้แก่ นโยบายเฉพาะเรื่องของรัฐบาลที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งเป็นการเฉพาะ แต่มุ่งเน้นการมีเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน มีหน่วยงานรับผิดชอบและมีผู้สนับสนุนอย่างชัดเจน เช่น นโยบายการปราบปรามยาเสพติด ตลอดจนนโยบายเร่งด่วนต่างๆของรัฐบาล เป็นต้น
2. เป้าหมายภารกิจประจำและภารกิจตามยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function) หรือการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงานจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งมีกระทรวงและหน่วยงานเป็นศูนย์กลางรับผิดชอบทำงานตามภารกิจกระทรวงที่มีเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นผลผลิตหรือโครงการของหน่วยงาน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่แสดงในหลายมิติทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย
3. เป้าหมายยุทธศาสตร์ตามพื้นที่ (Area) หมายถึง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะในพื้นที่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติและนโยบายรัฐบาล เช่น โครงการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคตะวันออก (Eastern Sea Board) โครงการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคใต้ (Southern Sea Board) โครงการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลอันดามัน (กระบี่ ภูเก็ต พังงา) เป็นต้น

การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการงบประมาณใน 3 มิติ การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการใน 3 มิติเป็นการจัดการงบประมาณเพื่อบูรณาการ มิติตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) มิติตามยุทธศาสตร์กระทรวงและ หน่วยงาน (Function) และมิติตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะองค์รวม เพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีเอกภาพและมีการประสานสอดคล้อง ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันจนก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการใช้จ่ายงบประมาณ รายละเอียดดังนี้

1. การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการงบประมาณตามมตินโยบายของรัฐบาล (Agenda) การจัดการงบประมาณมติตามนโยบายของรัฐบาล (Agenda) มีความครอบคลุมภารกิจหรือนโยบายเฉพาะเรื่องที่รัฐบาลกำหนดและมอบหมายสั่งการ โดยไม่ได้เป็นภารกิจของกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นการมุ่งเน้นที่การมีเป้าหมายและการดำเนินงานร่วมกันมีหน่วยงานเจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนอย่างชัดเจน หรือที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการ ระดับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ เช่น การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ การแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น

รูปแบบการวางแผนและการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการที่รองรับการปฏิบัติงานตามมติ นโยบายและยุทธศาสตร์นั้น จะขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลในแต่ละช่วงเวลาเป็นหลัก ซึ่งอาจหมายถึง วาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อสภานิติบัญญัติ(รัฐสภา) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คือ การที่ยังคงยึดมั่นและเน้นหนักที่ ผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่ายงบประมาณหรือประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติโดยสำนักงบประมาณจะถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดให้อยู่ในรูปแบบยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากนั้นจะพิจารณากรอบวงเงินการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้กับส่วนราชการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายปียุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลตามลำดับ

2. การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการงบประมาณมติตามส่วนราชการและหน่วยงาน (Function) การจัดการงบประมาณมติตามส่วนราชการและหน่วยงาน (Function) มีความ ครอบคลุมภารกิจหลักของกระทรวงและกรมหรือหน่วยงานเทียบเท่า ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลาง โดยมีเป้าหมายชัดเจนภายใต้ขอบเขต อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของกระทรวงและกรมและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับชาติและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดการงบประมาณมติตามส่วนราชการและหน่วยงานเป็นการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์แห่งชาติสู่การปฏิบัติตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกระทรวง/กรมต่างๆ ซึ่งกระทรวง

และกรรมนั้น ถือได้ว่ามีความเข้มแข็งมาก เนื่องจากกระทรวง/กรมในฐานะราชการส่วนกลางใช้หลักการรวมศูนย์อำนาจการบริหารราชการ การจัดการงบประมาณ ฯลฯ และถูกใช้เป็นกลไกในการบูรณาการแนวดิ่ง (Vertical) ที่จะรองรับการขับเคลื่อนตามนโยบายและยุทธศาสตร์แห่งชาติ อย่างไรก็ตามการบูรณาการในแนวดิ่งโดยมีกระทรวง/กรมเป็นหน่วยงานหลักไม่สามารถสร้างการบูรณาการในลักษณะองค์รวมได้เนื่องจากแนวดิ่งมีลักษณะสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down) ทำให้การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมมีจำกัด รวมทั้งไม่สามารถตอบสนองความแตกต่างหลากหลายของความต้องการ ปัญหา และเรื่องที่น่าสนใจของพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

3. การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการงบประมาณมิติตามพื้นที่ (Area) การจัดการงบประมาณมิติตามพื้นที่ (Area) มีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะ ในพื้นที่สอดคล้องกับเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติและนโยบายรัฐบาล เช่น จังหวัด/กลุ่มจังหวัด โดยในระยะที่ผ่านมามีการผลักดันรูปแบบการบริหารสำหรับใช้กับมิติตามพื้นที่ คือ การบริหารแบบ CEO (Chief Executive Officer) หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ความสำคัญของมิติตามพื้นที่ โดยเฉพาะจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และท้องถิ่นจัดเป็นหน่วยปฏิบัติในระดับรากหญ้าที่กระจายหน่วยงานและบุคลากรลงสู่พื้นที่ระดับอำเภอ ตำบลและหมู่บ้าน อย่างเต็มรูปแบบและใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ ทั้งนี้ จำแนกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคประกอบด้วยจังหวัดและอำเภอ ซึ่งได้รับการมอบอำนาจจากราชการ ส่วนกลางเพื่อการนำนโยบาย แผนงานและโครงการต่างๆ (นโยบายรัฐบาล ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ของกระทรวงและกรม) ไปสู่การปฏิบัติหรือกล่าวอีกนัยคือ ราชการส่วนภูมิภาคมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางเพื่อดำเนินการให้การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ โดยมีฐานะเป็นตัวแทนของส่วนกลาง “ผู้ว่าราชการจังหวัด คือ นายกรัฐมนตรีของจังหวัด” ขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่ควบคู่กันด้วยดังนั้น รูปแบบและแนวทางการปฏิบัติตามกระบวนการงบประมาณ จึงควรมีการพัฒนาให้มีการมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณและอำนาจหน้าที่อื่นๆ เพื่อให้จังหวัดเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ขณะที่ราชการส่วนท้องถิ่นได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ (กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล) ได้รับอำนาจที่ราชการส่วนกลางกระจายอำนาจไปให้ โดยมีความเป็นอิสระในการบริหารงานและด้านงบประมาณเพื่อจัดบริการสาธารณะกับประชาชนในพื้นที่ตามกรอบที่กฎหมายกำหนดและอยู่ภายในกำกับดูแลของราชการส่วนภูมิภาคทั้งนี้ เนื่องจากจังหวัดและท้องถิ่นตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน แต่มีรูปแบบการบริหารราชการที่แตกต่างกัน ทำให้ในระยะที่ผ่านมาเกิด

ข้อจำกัดในการบูรณาการการทำงานและงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์จังหวัดไปสู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2561

1. ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ได้ จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560- 2579) ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 - 2564) แผนแม่บทระดับชาติและนโยบายสำคัญของรัฐบาล เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมควบคู่ไปกับการสร้างเสถียรภาพในทุกมิติทั้งด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม โดยน้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางหลัก ในการปฏิบัติเพื่อให้ประเทศมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์และรายการค่าดำเนินการภาครัฐ ภายใต้ยุทธศาสตร์และรายการค่าดำเนินการภาครัฐ ประกอบด้วยแผนงานรวม 53 แผนงาน สารสำคัญของยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณและแผนงานตามยุทธศาสตร์โดยสรุป ดังนี้

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการต่างประเทศ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ เทิดทูนและพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์รักษาความสงบเรียบร้อยในประเทศ เสริมสร้างศักยภาพป้องกันประเทศ ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้านความมั่นคง สร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ตลอดจนป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติดทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 157,155.5 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 5.8 ของวงเงินประมาณ

1.2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จัดสรรงบประมาณรายจ่าย เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ พัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืนและเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรอย่างเป็นระบบ พัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม พัฒนาประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต บริการ การค้าและการลงทุน เสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมประสิทธิภาพการผลิต สร้างมูลค่าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารพัฒนาความร่วมมือด้านต่างประเทศ สร้างและรักษาผลประโยชน์ตลอดจน



พัฒนาและยกระดับผลิตภาพแรงงาน ทั้งนี้ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 323,656.4 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 11.8 ของวงเงินงบประมาณ

1.3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัยยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาด้านสาธารณสุขและสร้างเสริมสุขภาพเชิงรุกส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ ทั้งนี้ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 231,894.4 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 8.5 ของวงเงินงบประมาณ

1.4 ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างการเติบโตจากภายใน จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็งจัดการปัญหาที่ดินทำกิน พัฒนาระบบประกันสุขภาพสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ เสริมสร้างสวัสดิการสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิต รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาาศาสนาศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 241,149.1 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 8.8 ของวงเงินงบประมาณ

1.5 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพให้เกิดความสมดุล ยั่งยืน และเป็นธรรม บริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างเป็นระบบ จัดการขยะและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน เตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ ป้องกัน ฟื้นฟูและเยียวยาความเสียหายจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและสาธารณภัย ตลอดจนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 110,156.6 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 4 ของวงเงินงบประมาณ

1.6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อลดปัญหาการทุจริตในสังคมไทย โดยการปลูกจิตสำนึกและสร้างค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตระหนักรู้ในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม จริยธรรม ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกและการบังคับใช้กฎหมาย ยกระดับการบริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ ส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดให้มีการบูรณาการร่วมกันในทุกภาคส่วนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ปรับปรุงโครงสร้างภาษีและระบบการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม รวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณและการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นและ

คลังตัวสูงตลอดจนสนับสนุนการจัดการของรัฐสภา ศาล หน่วยงานอิสระของรัฐและเสริมสร้างพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจสอบภาครัฐเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 330,410.6 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 1.2.1 ของวงเงินงบประมาณ

1.7 รายการค่าดำเนินการภาครัฐจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมายสำหรับกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นและการบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ ทั้งนี้ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,338,577.4 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 49 ของวงเงินงบประมาณ

2. ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำขึ้นโดยให้ความสำคัญกับความสอดคล้องและการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 – 2564) แผนแม่บท อื่น ๆ และนโยบายสำคัญของรัฐบาลเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยน้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาเป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติ คำนึงถึงหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผลและการมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพื่อให้ประเทศไทยมั่นคง ประชาชน มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์และรายการค่าดำเนินการภาครัฐ ภายใต้ยุทธศาสตร์และรายการค่าดำเนินการภาครัฐ ประกอบด้วยแผนงานรวม 56 แผนงาน สำคัญของยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณและแผนงานตามยุทธศาสตร์ โดยสรุป ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ เติบโตและพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ เสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้านความมั่นคง สร้างความปรองดองและสมานฉันท์ขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้จัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ตลอดจนป้องกันปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติดทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 273,954 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 9.5 ของวงเงินงบประมาณ

2.2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พัฒนาพื้นที่

เขตเศรษฐกิจพิเศษ พัฒนาระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก พัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ พัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ เสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง พัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม พัฒนาประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต บริการ การค้า และการลงทุน พัฒนาและยกระดับผลิตภาพแรงงาน พัฒนาความร่วมมือด้านต่างประเทศ สร้างและรักษาผลประโยชน์ชาติทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 476,596.6 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 16.4 ของวงเงินงบประมาณ

2.3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาด้านสาธารณสุขและสร้างเสริมสุขภาพเชิงรุกส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 575,709.8 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 19.9 ของวงเงินงบประมาณ

2.4 ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างการเติบโตจากภายใน จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง พัฒนาระบบประกันสุขภาพ สร้างความเสมอภาคเพื่อรับรองสังคมผู้สูงอายุ ส่งเสริมการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งเสริมสร้างสวัสดิการสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 332,584.8 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 19.9 ของวงเงินงบประมาณ

2.5 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อจัดการปัญหาที่ดินทำกินให้กับผู้ยากไร้ บริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ บริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างเป็นระบบ อนุรักษ์ ป่าไม้และป้องกันทรัพยากรธรรมชาติให้มีความหลากหลายทางชีวภาพ คงความอุดมสมบูรณ์และมีการใช้ประโยชน์อย่างสมดุล ยั่งยืนและเป็นธรรม เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศและภัยพิบัติตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 125,459.4 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 4.3 ของวงเงินงบประมาณ

2.6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อลดปัญหาการทุจริตในสังคมไทย โดยปลูกจิตสำนึกและสร้างค่านิยมให้ทุกภาคส่วน

ตระหนักรู้ในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม จริยธรรมปรับปรุงและพัฒนากฎหมายเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกยุติธรรมและการบังคับใช้กฎหมาย ยกระดับการบริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ได้รับบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดให้มีบูรณาการร่วมกันในทุกภาคส่วน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ปรับปรุงโครงสร้างภาษีอัตราภาษีและระบบการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม ตลอดจนพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณและปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวสูงและสนับสนุนการจัดการของรัฐบาล ศาล หน่วยงานอิสระของรัฐและพัฒนาประสิทธิภาพ การตรวจสอบภาครัฐ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 784,210.1 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 27 ของวงเงินงบประมาณ

2.7 รายการค่าดำเนินการภาครัฐ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อสำรองไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมายสำหรับกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นและการบริหารจัดการหนี้ภาครัฐทั้งนี้ ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 331,485.3 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 11.4 ของวงเงินงบประมาณงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำแนกตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ

เพื่อให้งานวิจัยเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด จึงเห็นควรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยในการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกจำนวน 3 ข้อ ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโลกที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยในการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

การทำสงครามระหว่างประเทศรัสเซียและประเทศยูเครน รวมทั้งเศรษฐกิจโลกที่อยู่ในช่วงขาลงทำให้มีผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจต่อประเทศไทย ทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้นเป็นปัจจัยส่งผลให้ของใช้อุปโภคบริโภคภายในประเทศมีราคาที่สูงขึ้นทำให้เกิดภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นให้กับประชาชนภายในประเทศ โดยการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของกระทรวงการคลัง (สำนักงบประมาณ) และกองทัพบก (สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก) จะช่วยกระจายเม็ดเงินจากงบประมาณไปกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศให้ฟื้นตัวจากปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยในการใช้ จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

ปัญหาตามแนวชายแดนของประเทศเพื่อนบ้าน การอพยพหลบหนีเข้าเมืองของชาวต่างชาติ เช่น ชาวโรฮิงญา และปัญหาการลักลอบนำเข้ายาเสพติดจากประเทศเพื่อนบ้านตามแนวชายแดนทำให้เกิดปัญหาสังคม ปัญหาอาชญากรรมเพิ่มขึ้นโดยการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของกระทรวงการคลัง (สำนักงานงบประมาณ) และกองทัพบก (สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก) จะช่วยเร่งรัดการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานป้องกันชายแดน และงานป้องกันยาเสพติดให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยในการใช้ จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

ปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 ในประเทศไทยส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศให้ตกต่ำลง ทั้งงานการค้าและงานการท่องเที่ยวจนปัจจุบันอยู่ระหว่างการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ โดยการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของกระทรวงการคลัง (สำนักงานงบประมาณ) และกองทัพบก (สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก) จะช่วยกระจายเม็ดเงินจากงบประมาณไปกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศให้ฟื้นตัวจากปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ และในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้มีการปรับลดงบประมาณในส่วนของกระทรวงกลาโหม (กองทัพบก) เพื่อนำไปสนับสนุนงบประมาณให้กับกระทรวงสาธารณสุข เพื่อแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด 19

ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาคือ SWOT ANALYSIS โดยนำเอาประเด็นที่เป็นปัจจัยภายในคือ จุดแข็ง จุดอ่อน รวมไปถึงปัจจัยภายนอกคือ โอกาสและอุปสรรคในด้านต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

## 4. การวิเคราะห์สาเหตุของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการใช้จ่ายงบประมาณของ กองทัพบก ต่ำกว่าเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณที่สำนักงานงบประมาณและกองทัพบกกำหนด โดยผู้วิจัยได้นำ หลักการบริหาร 4M มาวิเคราะห์ ได้แก่

#### 4.1 ด้านบุคลากร (MAN)

4.1.1 เจ้าหน้าที่บางหน่วยขาดการควบคุมกำกับดูแลเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน

4.1.2 เจ้าหน้าที่บางหน่วยขาดความรู้ประสบการณ์งานในหน้าที่ เช่น เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่

4.1.3 บางหน่วยขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

#### 4.2 ด้านการเงิน (MONEY)

4.2.1 เนื่องจากงบประมาณมีจำกัดทำให้ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้กับทุกหน่วยงานที่จะจัดหาระบบสารสนเทศมาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.2.2 สำนักงบประมาณปรับลดงบประมาณของกองทัพบกในปีงบประมาณถัดไปเนื่องจากงาน/โครงการบางรายการของกองทัพบกในปีงบประมาณปัจจุบันไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามแผนงานที่กองทัพบกกำหนด ต้องกันเงินไว้เบิกเหลือมปีหรือทำให้เงินพักตกเป็นรายได้แผ่นดิน

#### 4.3 ด้านบริหารจัดการ (MANAGEMENT)

4.3.1 หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานและใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่หน่วยกำหนด เนื่องจากการจัดทำแผนการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับห้วงระยะเวลาในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วย

4.3.2 หน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่มีระยะเวลาส่งมอบนาน ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ภายในปีงบประมาณต้องกันเงินไว้เบิกเหลือมปีและมีโอกาสที่เงินจะพักตกเป็นรายได้แผ่นดิน

4.3.3 หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงงาน/โครงการในระหว่างปีงบประมาณทำให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ต้องกันเงินไว้เบิกเหลือมปีและมีโอกาสที่เงินจะพักตกเป็นรายได้แผ่นดิน

4.3.4 สำนักงบประมาณไม่มีการจัดทำมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นรูปธรรม โดยการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเป้าหมายที่กำหนดและลงโทษหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 4.4 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (MATERIALS)

4.4.1 ไม่มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดทำระบบโดยสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

4.4.2 ไม่มีระบบสารสนเทศในการแจ้งเตือนหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานเร่งดำเนินการแก้ไข

**5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกโดยผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์คือ SWOT ANALYSIS มีรายละเอียดดังนี้**

### 5.1 จุดแข็ง

5.1.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกองทัพบกส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

5.1.2 หน่วยงานมีระบบข้อบังคับงานด้านงบประมาณที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

5.1.3 มีหลักสูตรการอบรมให้ความรู้แก่กำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกองทัพบกทุกปี เช่นหลักสูตรนายทหารปลัดบัญชีและหลักสูตรเสมียนงบประมาณ

5.1.4 กองทัพบกอยู่ระหว่างจัดทำระบบสารสนเทศมาพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 5.2 จุดอ่อน

5.2.1 หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานและใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่หน่วยกำหนดเนื่องจากการจัดทำแผนการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับห้วงระยะเวลาในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วย

5.2.2 หน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่มีระยะเวลาส่งมอบนาน ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ภายในปีงบประมาณต้องกันเงินไว้เบิกเหลือมปีและมีโอกาสที่เงินจะพื้ตกเป็นรายได้แผ่นดิน

5.2.3 หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงงาน/โครงการในระหว่างปีงบประมาณทำให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ต้องกันเงินไว้เบิกเหลือมปีและมีโอกาสที่เงินจะพื้ตกเป็นรายได้แผ่นดิน

5.2.4 สำนักงบประมาณไม่มีการจัดทำมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นรูปธรรม โดยการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเป้าหมายที่กำหนดและลงโทษหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.2.5 ไม่มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดทำระบบโดยสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

5.2.6 ไม่มีระบบสารสนเทศในการแจ้งเตือนหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานเร่งดำเนินการแก้ไข

### 5.3 โอกาส

5.3.1 สำนักงบประมาณได้จัดหาระบบสารสนเทศมาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง

5.3.2 สำนักงบประมาณออกมาตรการอื่นๆในการกระตุ้นเพื่อเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก เช่น การกำหนดระยะเวลาในการกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปีให้เหลือเพียง 1 ปี

### 5.4 อุปสรรค

5.4.1 สำนักงบประมาณปรับลดงบประมาณของกองทัพบกในปีงบประมาณถัดไปเนื่องจากบางรายการของกองทัพบกในปีงบประมาณปัจจุบันไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามแผนงานที่กองทัพบกกำหนด ต้องกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปีหรือทำให้เงินพักตกเป็นรายได้แผ่นดิน

5.4.2 สำนักงบประมาณไม่มีการจัดทำมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นรูปธรรม โดยการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเป้าหมายที่กำหนดและลงโทษหน่วยงานที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## 6. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกโดยผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คือ (TOWS MATRIX) เพื่อคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมมีรายละเอียดดังนี้

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาโอกาสในการทำงานมีความสำเร็จสูง คือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกองทัพบกได้รับการอบรมตามหลักสูตรงานด้านงบประมาณทำให้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดีสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานกับระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณและดำเนินการตามมาตรการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามที่สำนักงบประมาณกำหนด และพร้อมรองรับระบบสารสนเทศงานด้านงบประมาณของกองทัพบกที่จะดำเนินการเปิดใช้ในอนาคต

แนวทางที่ 2 กลยุทธ์เชิงรับ โอกาสในการดำเนินงานอาจไม่สำเร็จ คือ กองทัพบกยังไม่มีระบบสารสนเทศมาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงทำให้สำนักงบประมาณปรับลดงบประมาณของกองทัพบกในปีงบประมาณถัดไป เนื่องจากปีงบประมาณปัจจุบันไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามแผนงานที่กำหนด

แนวทางที่ 3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นสถานการณ์ที่แก้ไขปัญหาคุดอ่อนภายใน คือ กองทัพบกยังไม่มีระบบสารสนเทศมาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ



จึงต้องอาศัยระบบสารสนเทศและมาตรการอื่นๆ ของสำนักงานประมาณมาช่วยในการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกให้รวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานคือ สำนักงานประมาณปรับลดงบประมาณของกองทัพบกในปีงบประมาณถัดไปเนื่องจากงาน/โครงการบางรายการของกองทัพบกในปีงบประมาณปัจจุบันไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยต้องใช้ประโยชน์จุดแข็งโดยการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถก็จะทำให้มีโอกาสที่หน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและมีผลการใช้จ่ายเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดและไม่ถูกสำนักงานประมาณปรับลดงบประมาณ

## **7. ทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก**

จากการวิเคราะห์โดยเลือกใช้ แนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาโอกาสในการทำงานมีความสำเร็จสูง คือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกองทัพบกได้รับการอบรมตามหลักสูตรงานด้านงบประมาณทำให้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดีสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานกับระบบสารสนเทศของสำนักงานประมาณและดำเนินการตามมาตรการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามที่สำนักงานประมาณกำหนด และพร้อมรองรับระบบสารสนเทศงานด้านงบประมาณของกองทัพบกที่จะดำเนินการเปิดใช้ในอนาคตเพื่อแก้ปัญหาผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานประมาณและกองทัพบก

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

จากการวิจัยได้ทำให้ทราบแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของ กองทัพบก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจาก TOWS MATRIX จำนวน 1 แนวทางดังนี้

เลือกแนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาโอกาสในการทำงานมี ความสำเร็จสูง คือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกองทัพบกได้รับการอบรมตาม หลักสูตรงานด้านงบประมาณทำให้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดี สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานกับระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณและดำเนินการตาม มาตรการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามที่สำนักงบประมาณกำหนด และพร้อมรองรับระบบ สารสนเทศงานด้านงบประมาณของกองทัพบกที่จะดำเนินการเปิดใช้ในอนาคต เพื่อแก้ปัญหา ผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตามมาตรการเพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงบประมาณและกองทัพบก โดยมีผลงานวิจัยที่นำมา สนับสนุนผลงานของผู้วิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. งานวิจัยของ พันเอกหญิง ธนาพรรณ ปานศักดิ์<sup>4</sup> เรื่องแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของ กรมกิจการพลเรือนทหารบกเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบกมีผลสรุปการวิจัยที่ นำมาสนับสนุนผลงานของผู้วิจัย คือส่งผลให้เป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีไม่เป็นไป ตามที่ภาครัฐกำหนด อีกทั้งหน่วยไม่ดำเนินการเร่งรัดการปฏิบัติงานตามแผนงานและการใช้จ่าย งบประมาณอย่างจริงจังรวมถึง งาน/โครงการ งบประมาณในลักษณะที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับค่อนข้างสูง ซึ่งงานดังกล่าวมีขั้นตอนในการดำเนินการจัดหาและมี เงื่อนไขระยะเวลาส่งมอบยาวนาน ไม่สามารถก่อกำหนดผู้พันได้ทันในไตรมาสแรกตามแนวทางและ มาตรการที่ภาครัฐกำหนด

2. งานวิจัยของ พันเอกหญิง อรศิริ แก้วผลึก<sup>5</sup> เรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย งบประมาณของกองบัญชาการกองทัพไทย มีผลสรุปการวิจัยที่นำมาสนับสนุนผลงานของผู้วิจัย คือ สาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ไม่เป็นไปตามแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามที่รัฐบาล กำหนด มีดังนี้

2.1 หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานและใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและ แผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ เนื่องจากการจัดทำแผนงานปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับห้วง

ระยะเวลาในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยและหน่วยไม่มีการเร่งรัดการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจัง

2.2 การที่หน่วยมีงบประมาณในลักษณะ ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในสัดส่วนของงบประมาณที่ได้รับค่อนข้างสูง และงานดังกล่าวมีขั้นตอนในการดำเนินการจัดหา และมีระยะเวลาส่งมอบนาน

2.3 งาน/โครงการที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่สามารถก่อกำหนดผู้กักได้ในไตรมาสที่ 1 ตามแนวทางและมาตรการที่ภาครัฐกำหนดมีสาเหตุมาจากความไม่พร้อมของงาน/โครงการในการดำเนินการจัดหาในเรื่องแบบรูปรายการและการประมาณราคา การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะและราคากลาง การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการจัดหา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบรายการ และการประมาณราคา การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะราคากลาง

## บทที่ 4

### บทสรุป

ได้แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจาก TOWS MATRIX จำนวน 1 แนวทางดังนี้

เลือกแนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาโอกาสในการทำงาน มีความสำเร็จสูง คือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกองทัพบกได้รับการอบรมตามหลักสูตรงานด้านงบประมาณทำให้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดี สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานกับระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณและดำเนินการตามมาตรการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณตามที่สำนักงบประมาณกำหนด และพร้อมรองรับระบบสารสนเทศงานด้านงบประมาณของกองทัพบกที่จะดำเนินการเปิดใช้ในอนาคต เพื่อแก้ปัญหาผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงบประมาณและกองทัพบก โดยมีผลงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนผลงานของผู้วิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. งดเว้นการกักเงินไว้เบิกเหลือมปีหรืออนุมัติให้กักเงินงบประมาณเฉพาะรายการที่จำเป็นเพื่อให้หน่วยเจ้าของงบประมาณเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้เป็นไปตามแผนที่หน่วยกำหนด
2. จัดทำมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้หน่วยเจ้าของงบประมาณเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้เป็นไปตามแผนที่หน่วยกำหนด โดยการให้รางวัลหน่วยเจ้าของงบประมาณที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเป้าหมาย หรือลงโทษหน่วยเจ้าของงบประมาณที่มีผลการใช้จ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย
3. การลดขั้นตอนในการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกให้สั้นลงและจัดหาระบบสารสนเทศมาช่วยพัฒนางานด้านงบประมาณให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปงานวิจัยฉบับนี้เป็นเพียงแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกให้มีผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังและกองทัพบกกำหนด<sup>5</sup> โดยอาจมีการศึกษาประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับระบบงานงบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. หนังสือ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก ที่ กท 0406/1105 เรื่อง รายงานการประชุมคณะกรรมการกำหนดและจัดสรรแผนงาน โครงการและงบประมาณกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2564 ลง 19 มีนาคม 2563.
2. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณพุทธศักราช 2561; พ.ศ. 2561
3. ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการงบประมาณพุทธศักราช 2563; พ.ศ. 2563.
4. พันเอกหญิง ธนาพรรณ ปานศักดิ์. แนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก. กรุงเทพฯ วิทยาลัยการทัพบก; พ.ศ. 2564.
5. พันเอกหญิง อรศิริ แก้วผลึก. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ วิทยาลัยการทัพบก; พ.ศ. 2561.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก สิทธิพร สัมฤทธิ์

วัน เดือน ปีเกิด

8 สิงหาคม 2515

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2539

ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2540 - 2545

ประจำแผนก กรมการเงินทหารบก

พ.ศ. 2546 - 2548

นายทหารคนสนิทเจ้ากรมการเงินทหารบก

พ.ศ. 2549 - 2551

นายทหารรับ-จ่าย เงิน มณฑลทหารบกที่ 11

พ.ศ. 2552 - 2554

นายทหารส่งกำลังบำรุง กรมสนับสนุนกองพลทหารราบที่15

พ.ศ. 2555 - 2558

นายทหารกำลังพล กองบัญชาการช่วยรบที่ 4

พ.ศ. 2559 - 2562

หัวหน้าสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563 - ปัจจุบัน

ประจำสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก