



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่าย
ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

จัดทำโดย นายคงศักดิ์ บุรณะกุล
รหัส 9905

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณรายจ่าย
ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

จัดทำโดย นายคงศักดิ์ บุรณะกุล
รหัส 9905

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

สำนักงาน ก.พ.

เอกสารผลงานรายบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ.....

(อาจารย์ ดร.จุฬา สุขมานพ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(อาจารย์สุชาดา ไทยบรรเทา)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(อาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

งบประมาณแผ่นดิน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประเทศของรัฐบาล ทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการบรรลุผลในนโยบายต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้แถลงไว้กับประชาชน เพื่อให้เศรษฐกิจของประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีเสถียรภาพ และประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานกลางที่มีภารกิจสำคัญในการจัดทำและบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายสำคัญของรัฐบาลให้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวินัยทางการคลัง และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ บริหารจัดการเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า และเกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้ง ติดตามประเมินผลและรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ซึ่งกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายของประเทศมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นในทุก ๆ ปี เพื่อที่จะให้บรรลุผลดังกล่าว สำนักงบประมาณจำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันสำนักงบประมาณมีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณหลายระบบ ได้แก่ ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMis) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (BBL) ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (BB-EVACUBE) ระบบบริหารจัดการงบกลาง

นโยบายที่สำคัญของสำนักงบประมาณ คือ การยกระดับสำนักงบประมาณเข้าสู่งบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (New e-Budgeting) เต็มรูปแบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการวางแผน วิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนติดตามและประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการวางโครงสร้างองค์กรและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ ตลอดจนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่ระบบดังกล่าวมีข้อจำกัดทั้งด้านการจัดการฐานข้อมูล (Database Management) ที่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้อย่างครบถ้วน การประมวลผลบางอย่างต้องใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ แฟ้มข้อมูลประกอบกัน ยังไม่รองรับกระบวนการงบประมาณครบทั้ง 5 กระบวนการหลัก และการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษาพบว่ากระบวนการจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นการพิจารณารายละเอียดงบประมาณเพื่อจัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณให้ฝ่ายบริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอฝ่ายนิติบัญญัติพร้อมทั้งเอกสารประกอบที่ต้องเสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป กระบวนการจัดทำงบประมาณพร้อมทั้งเอกสารประกอบดังกล่าว มีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกเหนือจากฐานข้อมูลภายในองค์กรแล้ว ยังมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกประกอบด้วย คือ ข้อมูลรายงานทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน สำหรับจัดทำ

เอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 ซึ่งปัจจุบันสำนักงานงบประมาณยังขาดระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดทำต้นฉบับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 ยังเป็นรูปแบบที่ใช้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์และประมวลผล ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ได้แก่ เงินอุดหนุนจากงบประมาณ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน รายงานกระแสเงินสด เงินกู้ระยะยาว ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ได้แก่ เป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญ โครงการลงทุนที่สำคัญ ทั้งนี้ เมื่อปริมาณข้อมูลมีจำนวนมาก จึงอาจทำให้เอกสารงบประมาณดังกล่าวมีความคลาดเคลื่อนและขาดความถูกต้องแม่นยำได้ รวมทั้ง เมื่อข้อมูลไม่ได้ถูกบันทึกและจัดเก็บอยู่ในระบบ จึงทำให้ข้อมูลกระจัดกระจาย ต่างคนต่างเก็บ เมื่อมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หรือเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอันเนื่องมาจากการพิจารณางบประมาณที่ส่งผลกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน จะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมทั้ง ระบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณของสำนักงานถูกออกแบบเป็นอิสระ ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลแม้จะเป็นระบบภายในหน่วยงานเดียวกัน จึงเป็นการเพิ่มขึ้นขั้นตอนและภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่

ดังนั้นการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถตอบสนองการทำงานได้ในทุกขั้นตอนกระบวนการงบประมาณและครอบคลุมทุกภารกิจจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาการทำงานให้สามารถไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และทำให้การจัดทำเอกสารประกอบที่ต้องเสนอต่อรัฐสภามีความถูกต้องแม่นยำ ลดความคลาดเคลื่อน เป็นการสร้างมาตรฐานข้อมูลด้านการงบประมาณ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะสั้น เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรหรือพิมพ์เขียวองค์กรดิจิทัลที่ตอบโจทย์การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลให้หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถนำเข้าข้อมูลหรือบันทึกข้อมูลสำหรับจัดทำเอกสารงบประมาณ จัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาท สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ซึ่งการดำเนินการข้างต้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคที่เศรษฐกิจและสังคมขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง สอดคล้องกับแผนพัฒนาโร้ดแมปดิจิทัลของประเทศ ไทย ที่มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของรัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนและภาคธุรกิจที่เปลี่ยนไป

นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้กำหนดแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเตรียมการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถขับเคลื่อนข้อเสนอให้เป็นรูปธรรมได้ โดยนำความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำแบบ Agile (The Agile Leadership) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร พร้อมทั้งจะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ในฐานะตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ “ขับเคลื่อนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย”

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร. จุฬา สุขมานพ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาส่วนบุคคล ซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบอย่างละเอียดทุกขั้นตอน จนสำเร็จเรียบร้อยและสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์สุชาติา ไทยบรรเทา และ อาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ ที่ให้คำแนะนำและข้อคิดอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการปรับปรุงแก้ไขรายงานฉบับนี้ให้สมบูรณ์เรียบร้อย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ นายเฉลิมพล เพ็ญสูตร และรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ นายยุทธนา สาโยชนกร ที่ให้คำแนะนำ แนวทางการปฏิบัติ และทิศทางการพัฒนาองค์กรสำหรับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และน้อง ๆ กองจัดทำงบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา จนรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

นายคงศักดิ์ บุรณะกุล

30 เมษายน 2567

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญภาพ	ซ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	5
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	12
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	12
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	20
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	31
3. แผนพัฒนาตนเอง	32
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	32
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	32
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	33
บรรณานุกรม	46
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	49

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 : ความเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ และทิศทางของสำนักงานงบประมาณ	2
ภาพที่ 2 : โครงสร้างสำนักงานงบประมาณ	6
ภาพที่ 3 : วงจรงบประมาณ (Budget Cycle)	12
ภาพที่ 4 : วงจรงบประมาณและสภาพปัญหาที่ผ่านมา	18
ภาพที่ 5 : เปรียบเทียบระบบสารสนเทศที่มีในปัจจุบันและระบบสารสนเทศที่ต้องการผลักดัน	20
ภาพที่ 6 : McKinsey 7S Framework	22
ภาพที่ 7 : กระบวนการจัดทำเอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง	24
ภาพที่ 8 : สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการจัดทำข้อเสนอ	26
ภาพที่ 9 : แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	30

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

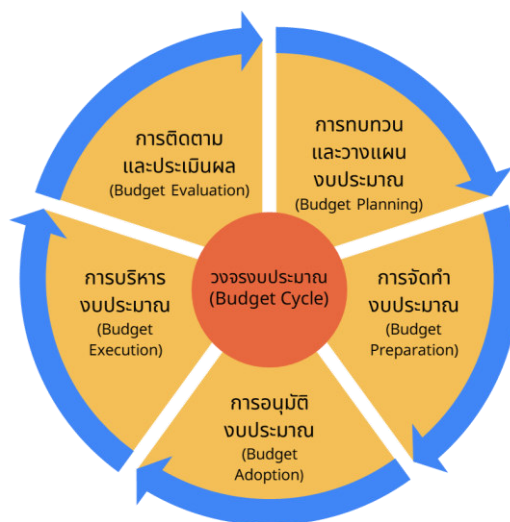
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนาที่เลือกศึกษา

“งบประมาณแผ่นดิน” เป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้แถลงไว้กับประชาชน ให้ประสบผลสำเร็จ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาในด้านการงบประมาณแก่รัฐบาล หน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยรับงบประมาณในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายนโยบายของรัฐบาล โดยคำนึงถึงวินัยทางการคลัง และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ บริหารจัดการเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า และเกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งติดตามประเมินผลและรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ การจัดทำงบประมาณของสำนักงบประมาณมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีเสถียรภาพ และประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม อาทิเช่น โครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน การกระจายรายได้สู่เศรษฐกิจในระดับฐานราก ตลอดจนเพื่อการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านสังคม และด้านความมั่นคง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาลให้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการจัดการงบประมาณ หรือวงจรงบประมาณ (Budget Cycle) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน



ภาพที่ 3 : วงจรงบประมาณ (Budget Cycle)

1) **การทบทวนและวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)** เป็นการวางกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยทบทวนบทบาท ภารกิจ และแผนดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญทางนโยบาย ศักยภาพของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อใช้ในการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

2) **การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation)** เป็นการพิจารณารายละเอียดงบประมาณเพื่อจัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณให้ฝ่ายบริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนจะเสนอฝ่ายนิติบัญญัติพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยหน่วยรับงบประมาณจะจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่สอดคล้องตามแนวทางการจัดทำงบประมาณ แผนพัฒนาในระดับพื้นที่ ความต้องการของประชาชน เพื่อให้สำนักงบประมาณพิจารณารายละเอียด เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยดำเนินการ ตามกฎหมาย และระเบียบ และจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 77 วรรค 2

3) **การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)** เป็นกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งต้องดำเนินการให้ครอบคลุม มีการกระจายอำนาจ และปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้ผู้แทนของประชาชนได้พิจารณาอนุมัติงบประมาณของประเทศตามหลักประชาธิปไตย

4) **การบริหารงบประมาณ (Budget Execution)** เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีประกาศเป็นกฎหมายใช้บังคับแล้ว โดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ผลผลิต/โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งการบริหารงบประมาณเกี่ยวข้องข้องกับการอนุมัติจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี อนุมัติจัดสรรงบกลาง การโอนเปลี่ยนแปลง และการกั้นเงินเหลือมือปี เป็นต้น

5) **การติดตามและประเมินผล (Budget Evaluation)** การติดตามประเมินผลงบประมาณจะหมายรวมถึง ขั้นตอนการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ผลผลิต/โครงการ ที่ปรากฏในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา

ปัจจุบันสำนักงบประมาณมีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณหลายระบบ ได้แก่ ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMis) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (BBL) ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (BB-EVACUBE) ระบบบริหารจัดการงบกลาง อย่างไรก็ตาม ระบบสารสนเทศดังกล่าวมีข้อจำกัดทั้งด้านการจัดการฐานข้อมูล (Database Management) ที่ระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้อย่างครบถ้วน ขาดความยืดหยุ่นของข้อมูล การประมวลผลบางอย่างต้องใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ แฟ้มข้อมูล ประกอบกัน ส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความยุ่งยาก การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันสำนักงบประมาณอยู่ระหว่างพัฒนาและจัดสร้าง

(Development) ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New e-Budgeting) โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้งาน จากการนำเทคโนโลยีด้านการให้บริการผู้ใช้งาน (User Experience) เพื่อเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการบันทึกข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งระบบดังกล่าวหากสามารถนำมาช่วยในกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายให้ครอบคลุมเอกสารที่จะต้องจัดส่งรัฐสภาตามมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยเฉพาะรายงานเกี่ยวกับสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน ก็ย่อมที่จะช่วยลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพิ่มความถูกต้องแม่นยำอีกด้วย

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา 142 ในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจ่ายเงินและความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ

2) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“งบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

“งบประมาณรายจ่ายข้ามปี” หมายความว่า งบประมาณรายจ่ายที่มีระยะเวลาการใช้ได้เกินปีงบประมาณตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

“กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย แล้วแต่กรณี

“ปีงบประมาณ” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป และให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น

“เงินนอกงบประมาณ” หมายความว่า บรรดาเงินที่ปวงที่หน่วยงานของรัฐจัดเก็บหรือได้รับ ไว้เป็นกรรมสิทธิ์ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรมหรือนิติเหตุ หรือกรณีอื่นใด ที่ต้องนำส่งคลัง แต่มีกฎหมายอนุญาตให้สามารถเก็บไว้ใช้จ่ายได้โดยไม่ต้องนำส่งคลัง

“หนี้” หมายความว่า ข้อผูกพันที่จะต้องจ่ายหรืออาจจะต้องจ่ายเป็นเงิน สิ่งของหรือบริการ ไม่ว่าจะเป็ข้อผูกพันอันเกิดจากการกู้ยืม การค้ำประกัน การซื้อหรือการจ้างโดยใช้เครดิตหรือจากการอื่นใด

“เงินจัดสรร” หมายความว่า ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่าย หรือให้ก่อหนี้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง

“หน่วยรับงบประมาณ” หมายความว่า หน่วยงานของรัฐที่ขอรับหรือได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย และให้หมายความรวมถึงสภาอากาศไทยด้วย

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (1) ส่วนราชการ
- (2) รัฐวิสาหกิจ
- (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

- (4) องค์การมหาชน
- (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ส่วนราชการ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม และให้หมายความรวมถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินด้วย

“รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า

- (1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล กิจการของรัฐซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้น หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
- (2) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

(3) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตาม (1) หรือ (2) หรือที่รัฐวิสาหกิจตาม (1) และ (2) หรือที่รัฐวิสาหกิจตาม (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

“องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง

“คลัง” หมายความว่า ที่เก็บรักษาเงินแผ่นดินของกระทรวงการคลัง และให้หมายความรวมถึงบัญชีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อการนี้ด้วย

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

มาตรา 10 งบประมาณประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา อย่างน้อยต้องมีเอกสารประกอบดังต่อไปนี้

- (1) คำแถลงประกอบงบประมาณแสดงฐานะและนโยบายการคลังและการเงิน สำคัญของงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง
- (2) รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบระหว่างปีที่ล่วงมาแล้ว ปีปัจจุบัน และปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่าย
- (3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ
- (4) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง ซึ่งรวมถึงการแสดงผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- (5) รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ
- (6) รายงานเกี่ยวกับสถานะเงินนอกงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยรวมของหน่วยรับงบประมาณ
- (7) คำอธิบายเกี่ยวกับหนี้ของรัฐบาลทั้งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและหนี้ที่เสนอเพิ่มเติม
- (8) ผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้ว
- (9) ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ตามความในมาตรา 10 บัญญัติให้ งบประมาณประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา อย่างน้อยต้องมีเอกสารประกอบ รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ รายงานเกี่ยวกับสถานะเงินนอกงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยรวมของหน่วยรับงบประมาณ ซึ่งเอกสารดังกล่าวปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง ที่สำนักงบประมาณต้องจัดทำ รายงานฐานะทางการเงินการคลังของประเทศ หนี้สาธารณะและการก่อหนี้ภาครัฐ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ และรายงานผลการดำเนินงาน โครงการลงทุนที่สำคัญ และรายงานทางการเงินของรัฐวิสาหกิจ จำนวน 52 หน่วยงาน องค์การมหาชน จำนวน 54 หน่วยงาน และกองทุนและเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 117 แห่ง อย่างไรก็ตาม การจัดทำเอกสารดังกล่าว จัดทำโดยเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแล ทำให้ในกระบวนการจัดทำเอกสารมีปริมาณข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์และประมวลผลเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การมีระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้ การมีฐานข้อมูลที่ดี จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดความผิดพลาดของข้อมูลได้

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ปัจจุบันมีระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ ทั้งระบบภายในสำนักงบประมาณและระบบของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีระบบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ระบบภายในสำนักงบประมาณ

- ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการบริหารจัดการงบประมาณทั้งระบบ โดยเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการงบประมาณของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล อย่างมีการบูรณาการในมิติหน่วยงาน มิตินโยบายสำคัญ และมิติพื้นที่ มีระบบงานหลักในระบบจัดทำงบประมาณ 2 ระบบ คือ ระบบคำของบประมาณและระบบพิจารณางบประมาณ

- ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMis) เป็นระบบที่ใช้ในการติดตามและรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ที่ครอบคลุมทั้งในระดับผลิต/โครงการ กิจกรรมและรายการ

- ระบบระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (BBL) เป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งระบบดังกล่าวจัดทำเพื่อรองรับปริมาณหน่วยรับงบประมาณของ อปท. ที่เพิ่มขึ้นตามนัยของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 เนื่องจากระบบ e-Budgeting ซึ่งเป็นระบบหลักในการบันทึกงบประมาณมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเพิ่มปริมาณหน่วยรับงบประมาณจำนวนมากได้

- ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (BB-EVACUBE) เป็นระบบสารสนเทศเพื่อติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ รายงานผลการปฏิบัติงาน การโอนจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรในอำนาจสำนักงบประมาณ

- ระบบบริหารเงินงบกลาง เป็นระบบที่ใช้สนับสนุนการขอรับจัดสรรงบกลาง ใช้งานเฉพาะภายในสำนักงบประมาณ เพื่อบันทึกคำขอรับจัดสรรและผลการอนุมัติการจัดสรรงบกลาง

2) ระบบภายนอกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- ระบบบริหารเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)¹ เป็นระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ที่ออกแบบและจัดสร้างเพื่อบริหารการเงินการคลังภาครัฐของประเทศไทยในด้านรายรับ รายจ่าย เงินคงคลัง บัญชีการเงินตามเกณฑ์คงค้าง บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ การอนุมัติ การเบิกจ่าย การปรับปรุงและการติดตามการใช้งบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้การเบิกเงินจากคลัง รับเงิน จ่ายเงิน และนำเงินส่งคลัง ของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองรับจำนวนผู้ใช้งานในระบบที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)² จัดทำเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุภาครัฐได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทัวถึง เป็นศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่มีระบบบริหารจัดการรหัสสินค้าและบริการภาครัฐ เก็บข้อมูลของหน่วยจัดซื้อ และข้อมูลผู้ค้าสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างรูปแบบต่าง ๆ

- ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSER)³ เป็นเครื่องมือเพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้รายงานผลการดำเนินการตามแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศ เป็นระบบที่ใช้ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐผ่านโครงการ/การดำเนินงานต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถนำข้อมูลไปประกอบการกำหนดนโยบายและแผนต่าง ๆ

¹ จัดทำโดย กระทรวงการคลัง

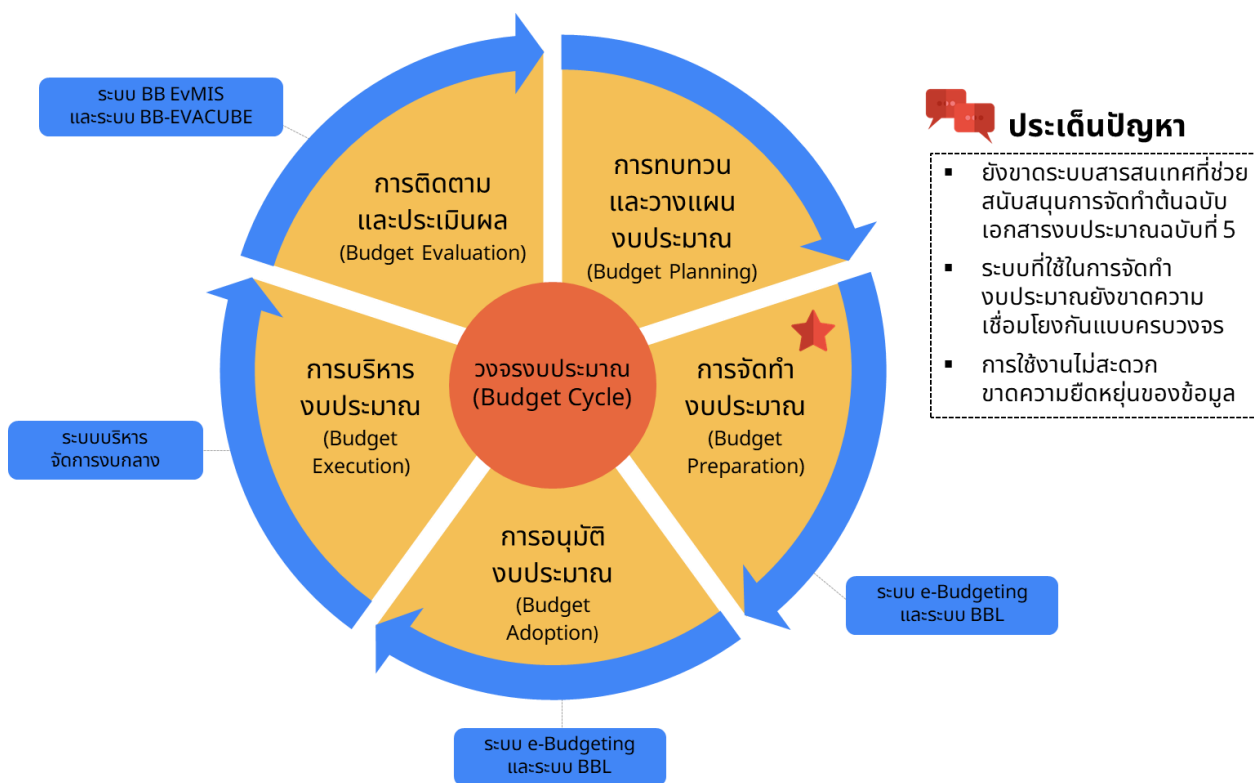
² จัดทำโดย กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

³ จัดทำโดย สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

● ระบบสารสนเทศการบริหารจัดการเพื่อการวางแผนและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-Plan)⁴ เป็นระบบเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านแผนงาน/โครงการ หรือการดำเนินการต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/ภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดและยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

ปัจจุบันสำนักงานงบประมาณมีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณหลายระบบ แต่ระบบดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในการใช้งานและไม่สามารถเชื่อมโยงกันแบบครบวงจรได้ ดังนี้



ภาพที่ 4 : วงจรงบประมาณและสภาพปัญหาที่ผ่านมา

1. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการจัดทำงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดทำเอกสารประกอบร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำนักงานงบประมาณต้องเสนอต่อรัฐสภา คือ เอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง ซึ่งเป็นเอกสารที่ประกอบด้วย รายงานภาวะเศรษฐกิจ รายงานฐานะการเงินการคลังของประเทศ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และกองทุนและเงินทุนหมุนเวียน ทั้งที่เป็นหน่วยรับงบประมาณและไม่ได้รับงบประมาณ สำนักงานงบประมาณยังไม่มีระบบ

⁴ จัดทำโดย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

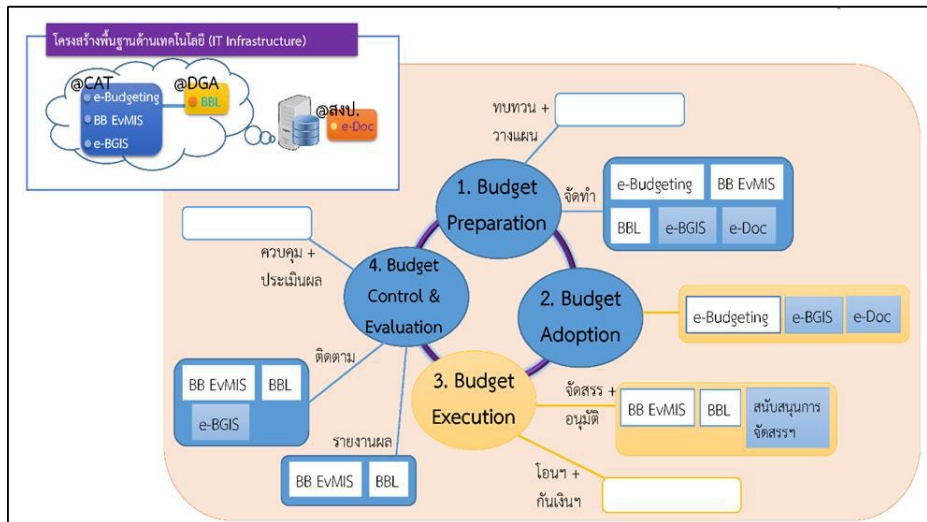
สารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดทำต้นฉบับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 ยังคงเป็นรูปแบบที่ใช้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์และประมวลผล ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ได้แก่ เงินอุดหนุนจากงบประมาณ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน รายงานกระแสเงินสด เงินกู้ระยะยาว ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ได้แก่ เป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญ โครงการลงทุนที่สำคัญ ทั้งนี้เมื่อปริมาณข้อมูลมีจำนวนมาก จึงอาจทำให้เอกสารงบประมาณดังกล่าวมีความคลาดเคลื่อนและขาดความถูกต้องแม่นยำได้ รวมทั้ง เมื่อข้อมูลไม่ได้ถูกบันทึกและจัดเก็บอยู่ในระบบ จึงทำให้ข้อมูลกระจัดกระจาย ต่างคนต่างเก็บ เมื่อมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หรือเมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอันเนื่องมาจากการพิจารณางบประมาณที่ส่งผลกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน จะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

2. ระบบที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณของสำนักงบประมาณขาดความเชื่อมโยงกันแบบครบวงจร ในกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องดำเนินการหลายขั้นตอน และใช้ข้อมูลประกอบจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน แต่ละขั้นตอนใช้ระบบสารสนเทศหลายระบบ เช่น หน่วยรับงบประมาณทั่วไปบันทึกข้อมูลผ่านระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบันทึกข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (BBL) บันทึกแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMis) บันทึกผลการใช้จ่ายงบประมาณ ผลการปฏิบัติงานและการโอนจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรในอำนาจสำนักงบประมาณผ่านระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (BB-EVACUBE) ส่วนกรณีขอรับการจัดสรรงบกลางซึ่งเกิดขึ้นระหว่างปีงบประมาณในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ต้องดำเนินการผ่านระบบบริหารจัดการงบกลาง จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการทำงานตามวงจรงบประมาณเกี่ยวข้องกับระบบงานหลายระบบ แต่ระบบเหล่านี้ถูกออกแบบเป็นอิสระ ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลแม้จะเป็นระบบภายในหน่วยงานเดียวกัน จึงเป็นการเพิ่มขั้นตอนและภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยสนับสนุนการจัดทำงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระบบที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณของสำนักงบประมาณยังขาดความเชื่อมโยงกันแบบครบวงจร ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างทันที่ ขาดความยืดหยุ่น ประกอบกับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 มีปริมาณข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจำนวนมากที่ต้องนำมาวิเคราะห์และประมวลผลโดยเจ้าหน้าที่เพื่อจัดทำต้นฉบับ ดังนั้น หากสำนักงบประมาณมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณ (วงจรงบประมาณ) จะช่วยสนับสนุนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดขั้นตอน และลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล เป็นการสร้างมาตรฐานของข้อมูลการงบประมาณ ทำให้เอกสารประกอบการจัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภามีความถูกต้องแม่นยำและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

วงจรรอบประมาทกับระบบสารสนเทศของสำนักงานประมาณในปัจจุบัน



ระบบที่ต้องการผลักดัน

ระบบ New e-Budgeting

- สามารถใช้จัดทำฉบับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง โดยสามารถนำเข้าข้อมูล เช่น การ Upload หรือการป้อนข้อมูล (Key in) ผลการดำเนินงาน ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลหนี้สาธารณะ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- สามารถปรับปรุง/แก้ไข ข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับการพิจารณางบประมาณในระดับต่าง ๆ
- สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ เช่น สำนักงบการเงิน ตรวจสอบแผ่นดิน ผ่านระบบ e-Audit

ภาพที่ 5 : เปรียบเทียบระบบสารสนเทศที่มีในปัจจุบันและระบบสารสนเทศที่ต้องการผลักดัน

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

1. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

1) McKinsey 7S Model⁵ มีแนวคิดพื้นฐานจากองค์กรที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ 7 ประการ ซึ่งต้องทำงานสัมพันธ์สอดคล้อง (interconnected) และส่งเสริมซึ่งกันและกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรและเป้าหมายที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องประเมินและทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงาน กำหนดวิธีปรับองค์กรให้ดีที่สุด เพื่อรองรับทิศทางของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์ประกอบ 7 ประการ สามารถแบ่งได้เป็น สองกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มนโยบาย (Hard Elements) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นสิ่งที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ประกอบด้วย

- **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง แนวทางหลักของการทำงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร

- **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง รูปแบบการจัดองค์กรว่าประกอบด้วยส่วนงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือมีสายการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน

⁵ คิดค้นโดย Robert H.Waterman JR และ Thomas J. Peters

(organization chart) เป็นองค์ประกอบที่สามารถมองเห็นได้ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

- **ระบบ (Systems)** หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงาน รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งหากต้องการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นลำดับแรก

กลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นจับต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

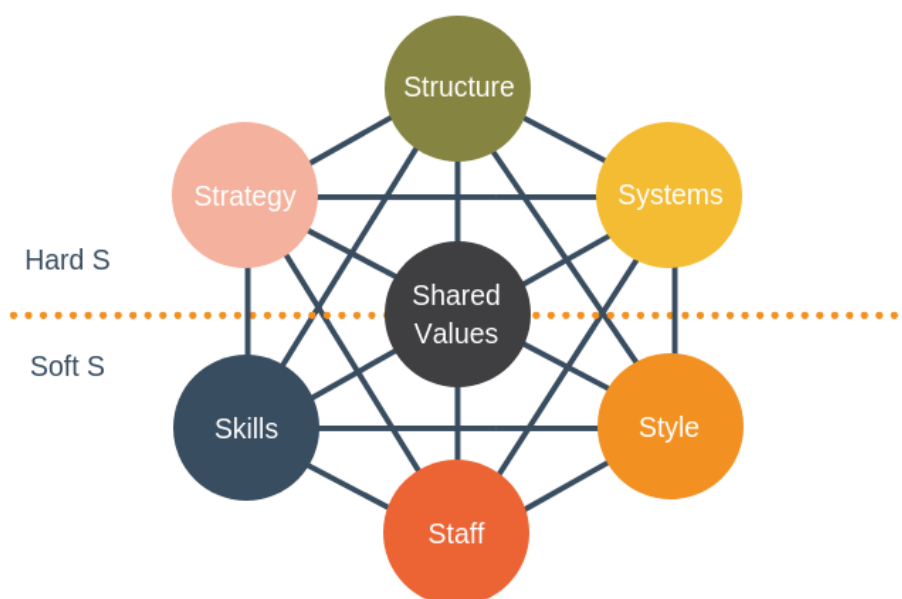
- **ทักษะ (Skills)** หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร ผู้บริหารควรคำนึงถึงทักษะที่จะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

- **รูปแบบ (Styles)** หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ที่มีอยู่ในความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

- **บุคลากร (Staffs)** หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยในด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไรจึงจะทำให้้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลใช้ในการแสดงพฤติกรรม ทำให้สังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรม ทั้งนี้ คุณค่าที่มีร่วมกันไม่ถูกจัดอยู่ในกลุ่ม hard และ soft element

McKinsey 7S Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรเกิดจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจมีการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ทั้งนี้ เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยนก็จะส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ เช่นกัน



ภาพที่ 6 : McKinsey 7S Framework

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้งาน

1) เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการคลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) คือ ลักษณะของข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย มีที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานภายในองค์กร เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เช่น เซอร์ต่าง ๆ ที่สร้างข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลตลอดเวลา ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังกล่าวเกิดขึ้นในทุก ๆ วินาทีทั่วโลก ทั้งในที่ทำงานและในชีวิตประจำวัน

ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Platform) ประกอบด้วยงาน 4 ด้าน คือ การรวบรวมและจัดการ (Data Ingestion/Collection) การจัดเก็บข้อมูล (Data Storage) การประมวลผลข้อมูล (Data Processing) และการนำเสนอข้อมูลรายงาน (Data Visualization) หลักในการทำงานระบบข้อมูลขนาดใหญ่ จะเน้นสร้างพื้นที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อนำเอาข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาลจากในที่ต่าง ๆ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาจัดเก็บรวบรวมไว้ในคลังข้อมูล และสามารถนำข้อมูลมาคาดการณ์หรือวิเคราะห์ได้โดยใช้วิธีทางสถิติ ปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้น นอกเหนือจากความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากและมีความหลากหลายแล้ว คลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ยังช่วยลดต้นทุน ลดเวลาและลดโอกาสผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2) เทคโนโลยีดิจิทัล Blockchain คือ เทคโนโลยีว่าด้วยระบบการเก็บข้อมูล (Data Structure) ซึ่งไม่มีตัวกลาง แต่ข้อมูลที่ได้รับการปกป้องจะถูกแชร์และจัดเก็บเป็นสำเนาไว้ในเครื่องของทุกคนที่ใช้ฐานข้อมูลเดียวกัน เหมือนห่วงโซ่ (Chain) โดยผู้ใช้งานจะรับทราบร่วมกันว่าใครเป็นเจ้าของและมีสิทธิในข้อมูลตัวจริง เมื่อมีการปรับปรุงข้อมูลใด ๆ ให้เป็นปัจจุบัน สำเนาข้อมูลในฐานเดียวกันก็จะปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตามไปด้วยทันที ทำให้การปลอมแปลงข้อมูลเป็นเรื่องยาก สามารถตรวจสอบได้เพราะผู้ใช้งานทุกคนต้องรับทราบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลร่วมกัน อีกทั้งระบบดังกล่าวมีโอกาสถูกโจมตีทางไซเบอร์ต่ำ จึงเหมาะกับการใช้เก็บข้อมูลธุรกรรมที่สำคัญ เช่น ข้อมูลผลการอนุมัติงบประมาณ เป็นต้น

3) **เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)** คือ เทคโนโลยีการสร้างเครื่องจักร (Machine) ที่มีคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความฉลาดเหมือนมนุษย์ สามารถเรียนรู้ วางแผน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสามารถช่วยลดภาระงาน นอกจากนี้การประยุกต์ใช้ AI ในระดับองค์กรจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและช่วยให้การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ มีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำข้อมูลการจัดทำงบประมาณในอดีตมาเรียนรู้และคาดการณ์รวมถึงแนะนำแผนงบประมาณในอนาคตได้

4) **Cloud computing** คือ การให้บริการทางคอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและใช้งานทรัพยากรคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์จากที่ไหนก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นบริการระบบเครือข่าย การเก็บข้อมูล การประมวลผล การใช้งานด้านซอฟต์แวร์ รวมถึง AI หรืออื่น ๆ อีกมากมาย สามารถประหยัดการลงทุนทรัพยากรคอมพิวเตอร์ เข้าถึงบริการได้ง่ายดาย รวดเร็ว ซึ่งมีรูปแบบการใช้งาน ดังนี้

- Private Cloud เป็นการใช้งานภายในองค์กร สำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ผู้ใช้บริการเป็นผู้บริหารจัดการระบบ สามารถปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ผู้ให้บริการจะมีหน้าที่ติดตั้งและดูแลรักษาให้เท่านั้น ข้อดีของบริการนี้คือมีความปลอดภัยสูงสุด

- Public Cloud เป็นบริการเข้าถึงข้อมูลผ่านเครือข่ายสาธารณะ โดยปกติจะใช้งานผ่านผู้ให้บริการซึ่งให้บริการผ่านเครือข่ายสาธารณะ จุดเด่นของบริการนี้ คือประสิทธิภาพสูงและต้นทุนต่ำ

- Community Cloud บริการ Cloud แบบกลุ่ม ประกอบไปด้วย Private Cloud ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ซึ่งมีการกำหนดข้อตกลงและแชร์ข้อมูลร่วมกัน

- Hybrid Cloud เป็นการผสมผสานกันระหว่าง Private Cloud และ Public Cloud โดยนำข้อดีของแต่ละบริการมาใช้งานร่วมกัน

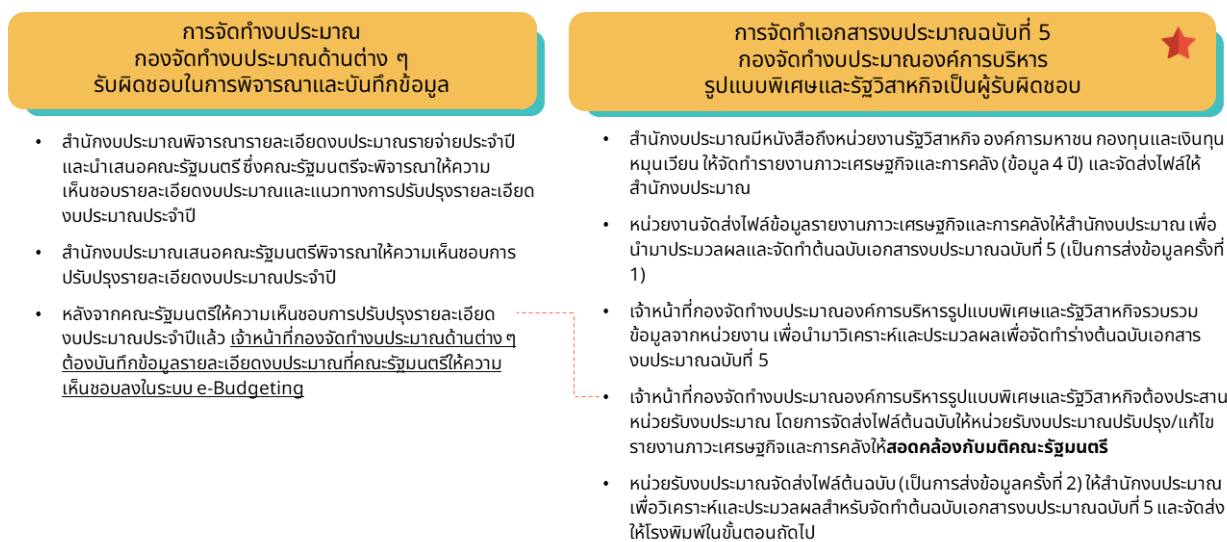
2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

กระบวนการจัดทำงบประมาณทุกชั้นตอนมีข้อมูลประกอบสำหรับการดำเนินการจำนวนมาก มาตรา 10 ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 กำหนดให้ งบประมาณประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา อย่างน้อยต้องมีเอกสารประกอบ รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง ประกอบด้วยข้อมูลรายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จำนวน 52 หน่วยงาน องค์การมหาชน จำนวน 54 หน่วยงาน และกองทุนและเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 117 แห่ง จะเห็นได้ว่ามีปริมาณข้อมูลทางการเงินที่ต้องวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อจัดทำเป็นเอกสารประกอบจำนวนมาก

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำนักรงบประมาณใช้อยู่ในปัจจุบัน คือระบบจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แม้จะมีการปรับปรุงระบบเป็นระยะ ๆ แต่เนื่องจากเป็นระบบที่พัฒนามาเป็นระยะเวลานาน เป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเดิม จึงมีความล้าสมัย ยากต่อการพัฒนาเพิ่มเติม การใช้งานไม่สะดวก การดูแลระบบมีความยุ่งยากและมีค่าใช้จ่ายสูง ไม่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลกับระบบอื่นได้ การใช้งานระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) ในปัจจุบันยังไม่รองรับกระบวนการงบประมาณครบทั้ง 5 กระบวนการหลัก ทำให้ต้องพัฒนาระบบเพิ่มเติมสำหรับกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน เช่น ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMis) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (BBL) ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ

หน่วยรับงบประมาณ (BB-EVACUBE) ระบบบริหารเงินงบกลาง โดยทุกระบบถูกออกแบบให้เป็นอิสระต่อกัน ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล ทำให้การดำเนินงานบางส่วนมีความซ้ำซ้อน และเป็นการเพิ่มภาระงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการจัดทำงบประมาณ เป็นการพิจารณารายละเอียดงบประมาณเพื่อจัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณให้ฝ่ายบริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนจะเสนอฝ่ายนิติบัญญัติพร้อมทั้งเอกสารประกอบที่ต้องเสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป ซึ่งกระบวนการจัดทำงบประมาณพร้อมทั้งเอกสารประกอบ มีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกเหนือจากฐานข้อมูลภายในองค์กรแล้ว ยังมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกประกอบด้วย คือ ข้อมูลรายงานทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน สำหรับจัดทำเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 ที่หน่วยงานจะต้องส่งเอกสารพร้อมไฟล์ต้นฉบับเพื่อให้สำนักงบประมาณวิเคราะห์และประมวลผล ปัจจุบันสำนักงบประมาณยังไม่มีระบบที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำเอกสารงบประมาณมีความถูกต้องและครบถ้วน



ภาพที่ 7 : กระบวนการจัดทำเอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง ในปัจจุบัน

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย McKinsey 7S Model เพื่อปรับกลยุทธ์และบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางในอนาคต

• **กลยุทธ์ (Strategy)** สำนักงบประมาณมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (5 ปี) แผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน

• **โครงสร้าง (Structure)** สำนักงบประมาณมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยแบ่งการบริหารงานตามลักษณะภารกิจที่สอดคล้องกับการบริหารราชการ ประกอบด้วยภารกิจด้านการบริหาร ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านมิติพื้นที่

● **ระบบ (Systems)** สำนักงานประมาณมีระบบการทำงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามหน้าที่และอำนาจ ยึดกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ ปัจจุบันสำนักงานประมาณได้ออกคำสั่งสำนักงานประมาณ เรื่อง ระบบสำหรับการปฏิบัติหน้าที่โดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ทุกส่วนงานของสำนักงานประมาณดำเนินการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเกือบทั้งหมด ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สะดวก และรวดเร็ว

● **ทักษะ (Skills)** บุคลากรของสำนักงานประมาณสามารถประยุกต์เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เนื่องจากสำนักงานประมาณมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสำนักงานประมาณได้ให้ความสำคัญกับทักษะของบุคลากร โดยกำหนดการพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณไว้ในยุทธศาสตร์สำนักงานประมาณระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) อย่างไรก็ตาม ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรต้องมีการประเมินและฝึกอบรมให้ความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม พร้อมปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

● **บุคลากร (Staff)** บุคลากรทุกระดับเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย มีความรู้ความสามารถ

● **รูปแบบ (Style)** ด้านรูปแบบการบริหารงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานประมาณยึดตามกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สำนักงานประมาณได้กำหนดไว้

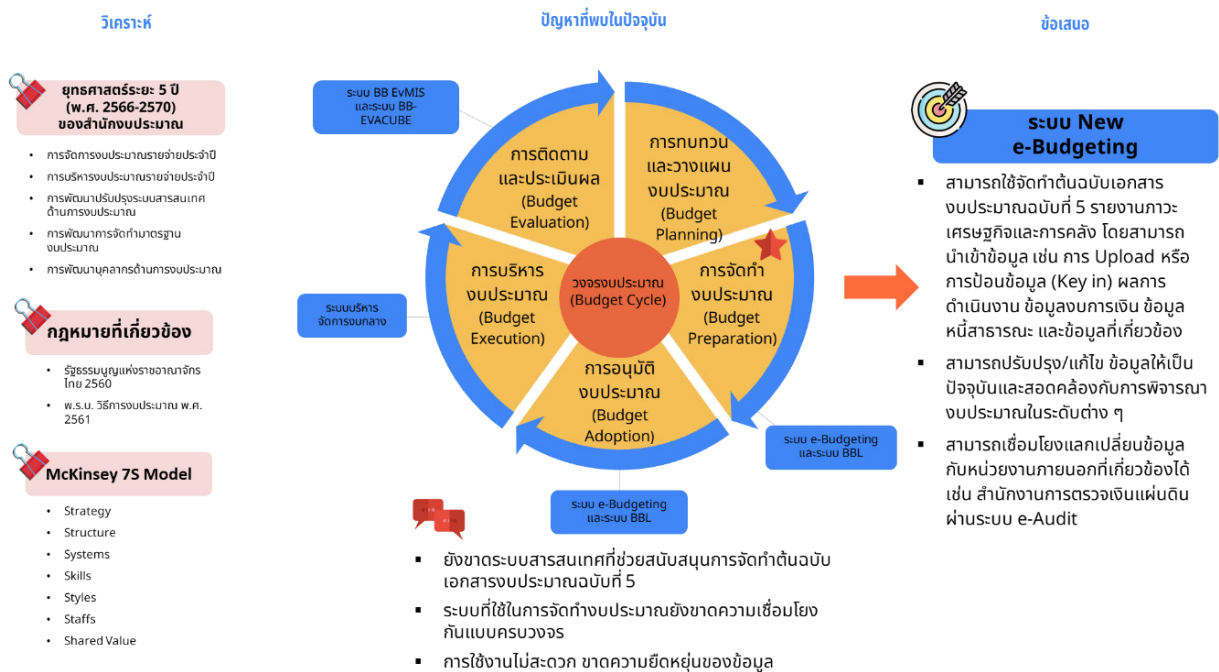
● **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** สำนักงานประมาณได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย McKinsey 7S Model พบว่า สำนักงานประมาณมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยแบ่งการบริหารงานตามลักษณะภารกิจที่สอดคล้องกับการบริหารราชการ ประกอบด้วยภารกิจด้านการบริหาร ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านมิติพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการจัดจกรภาครัฐที่ตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนและภาคธุรกิจ ให้สามารถนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาลให้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานประมาณมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (5 ปี) แผนปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน และหนึ่งในนโยบายที่สำคัญ คือ การยกระดับสำนักงานประมาณเข้าสู่ประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (New e-Budgeting) เติมรูปแบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการวางแผน วิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการวางโครงสร้างองค์กรและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ ตลอดจนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่เมื่อพิจารณาถึงเครื่องมือในการทำงาน เช่น ระบบสารสนเทศที่ใช้ในปัจจุบัน พบว่ามีระบบสารสนเทศหลายระบบแต่ระบบยังขาดการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ขาดการบูรณาการ

การใช้ข้อมูลร่วมกันกับหน่วยงานอื่น และไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทุกกระบวนการงบประมาณ การดำเนินการในหลายขั้นตอน เช่น เอกสารงบประมาณ ยังต้องใช้เจ้าหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยตนเอง จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานที่ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ พร้อมทั้งลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ได้

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงการจัดการงบประมาณตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะทำให้กระบวนการจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสามารถใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และทำให้การจัดทำเอกสารประกอบที่ต้องเสนอต่อรัฐสภามีความถูกต้องแม่นยำ ลดความคลาดเคลื่อน และลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 8 : สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการจัดทำข้อเสนอ

2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากประเด็นปัญหาที่พบในปัจจุบัน จึงควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถนำมาช่วยสนับสนุนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายให้ครอบคลุมทุกภารกิจ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทุกขั้นตอนกระบวนการงบประมาณ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคที่เศรษฐกิจและสังคมขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งสอดคล้องกับแผนพัฒนาโร้ดแมปดิจิทัลของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของรัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชนและภาคธุรกิจที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถตอบสนองการทำงานได้ในทุกขั้นตอนการทำงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาการทำงานให้สามารถไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่

ชัดเจน จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นขั้นตอนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบาย ดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะสั้นของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบต่าง ๆ ที่สำนักงบประมาณพัฒนาขึ้น มีความเกี่ยวข้องกับผู้ใช้งานทุกระดับ ทั้งผู้ใช้งานภายในและภายนอกสำนักงบประมาณ ไม่ว่าจะเป็นการบันทึกข้อมูล หรือผู้ที่นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล จนถึงระดับผู้บริหาร ดังนั้น จึงต้องจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงทิศทาง ระยะเวลาในการดำเนินการ และรูปแบบในการพัฒนาได้

2. จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) หรือที่เรียกว่าพิมพ์เขียวองค์กรดิจิทัล (Digital Enterprise Blueprint) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้นำเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อออกแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงบประมาณ ยกเลิกกระบวนการงานที่ไม่จำเป็น และจัดทำแผนที่นำทางองค์กรดิจิทัลในระยะต่าง ๆ (Digital Enterprise Roadmap) ให้ตรงกับเป้าหมายในอนาคตขององค์กร และยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และการลงทุนอีกด้วย ซึ่งสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการตามนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตจะมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการภายในสำนักงบประมาณให้เป็นระบบเดียว และครบถ้วนทั้งกระบวนการดำเนินงานด้านการงบประมาณ (Budget Cycle) และสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้ ซึ่งปัจจุบันสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอยู่ระหว่างพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและสนับสนุนการตรวจสอบ (e-Audit) ซึ่งเป็นระบบบริหารงานตรวจสอบ จำนวน 11 ระบบย่อย เช่น ระบบตรวจสอบการเงิน ระบบตรวจสอบผลสัมฤทธิ์/ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบ จำนวน 10 ระบบย่อย เช่น ระบบจัดเก็บฐานข้อมูลหน่วยรับตรวจ/ผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบ ระบบเชื่อมโยงอิเล็กทรอนิกส์ (Data Exchange) หากสำนักงบประมาณมีการจัดทำพิมพ์เขียวองค์กรดิจิทัลที่ตอบโจทย์การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ จะช่วยให้กระบวนการจัดทำงบประมาณและเอกสารงบประมาณมีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้งานทุกระดับ

3. พัฒนาระบบการจัดการข้อมูล (Data Management System)

ปัจจุบันสำนักงบประมาณอยู่ระหว่างพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New e-Budgeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยีของการทำงานเดิม โดยเป็นการพัฒนาจัดทำระบบสารสนเทศด้านโปรแกรมประยุกต์ ด้านข้อมูลและด้านเทคโนโลยี (Application Data and Technology Architecture) ใหม่ ที่มีเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับระบบสารสนเทศด้านการงบประมาณที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ เช่น สร้างมาตรฐานข้อมูลการงบประมาณ ลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน เพิ่มความถูกต้องแม่นยำ แต่ระบบที่พัฒนาดังกล่าวยังไม่มีโครงสร้างที่จะรองรับการบูรณาการข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานและการใช้งานร่วมกันได้ ยังคงแยกแต่ละระบบให้เป็นอิสระต่อกัน รวมทั้ง ยังขาดในส่วนของการจัดทำเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง จึงมีแนวทางเพื่อผลักดันให้การพัฒนากระบวนการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ สามารถรองรับให้หน่วยรับงบประมาณ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน กองทุนและเงินทุน

หมุนเวียนสามารถนำเข้าข้อมูล (Upload) หรือบันทึกข้อมูล (Key in) ได้ ทั้งนี้ ระบบสามารถจัดทำเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลังได้ โดยอย่างน้อยต้องสามารถทำได้ดังนี้

1) หน่วยรับงบประมาณ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน สามารถนำเข้าข้อมูลเพื่อจัดทำเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 โดยรองรับการนำเข้าข้อมูล (Upload) ตามรูปแบบ (Template) ที่สำนักงานงบประมาณกำหนด หรือบันทึกข้อมูล (Key in) ข้อมูลดังนี้

- ข้อมูลเป้าหมายและผลการดำเนินงาน
- ข้อมูลรายการการเงิน (ปีปัจจุบัน และปีงบประมาณย้อนหลังไป 3 ปี)
- ข้อมูลหนี้สาธารณะ
- ข้อมูลประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) หน่วยรับงบประมาณ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณ สามารถบันทึกข้อมูลร่างข้อมูลต้นฉบับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 ผ่านระบบ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อมูลก่อนนำไปขึ้นตอนถัดไปได้

3) ข้อมูลในต้นฉบับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 สามารถปรับปรุงตามผลการพิจารณางบประมาณตามขั้นการพิจารณางบประมาณได้ ทั้งในส่วนของงบประมาณ และเป้าหมายและผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

ทั้งนี้ การพัฒนาระบบดังกล่าวจำเป็นต้องใช้สถาปัตยกรรมเชิงเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ ดังนี้

- **เทคโนโลยี Private Blockchain** : เป็นเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย มีการรับรองความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยไม่ต้องอาศัยคนกลาง Blockchain มีส่วนช่วยในเรื่องความปลอดภัยโดยไม่ต้องอาศัยคนกลางในการรับรองข้อมูล จึงทำให้ผู้พัฒนาสามารถออกแบบและพัฒนาได้อย่างอิสระ ดังนั้นการนำเทคโนโลยี Private Blockchain มาใช้เพื่อให้การจัดการงบประมาณทุกระบบสามารถแลกเปลี่ยน เชื่อมโยง และใช้ข้อมูลร่วมกันได้ จะเป็นการลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน การแก้ไขปลอมแปลงข้อมูลทำได้ยาก ระบบมีความปลอดภัย เหมาะแก่การใช้ในการจัดการงบประมาณซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลวงเงินงบประมาณของประเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงสามารถมั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกแก้ไขและสามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส

- **เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการฐานข้อมูล (Database)** : เพื่อให้การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกในการบันทึกข้อมูล แก้ไขปรับปรุงข้อมูล ค้นหาข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่จัดเก็บเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัย ตรงกับความต้องการ และควบคุมความถูกต้องของข้อมูลและปัญหาเรื่องความขัดแย้งกันของข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้

- **Cloud Computing** : การนำเทคโนโลยี Private Cloud มาใช้เพื่อจัดเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลภายในของสำนักงานงบประมาณเอง และจากหน่วยรับงบประมาณ ระบบ Cloud มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันได้ในทุกระดับ ตั้งแต่การประมวลผล การจัดการฐานข้อมูล ตอบสนองต่อการใช้งานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยไม่เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น สามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นโดยไม่กระทบการทำงานหรือปิดระบบ รวมทั้ง การใช้ Private Cloud จะไม่มีการแบ่ง

ทรัพยากรเทคโนโลยีกับหน่วยงานภายนอกอื่นซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลได้

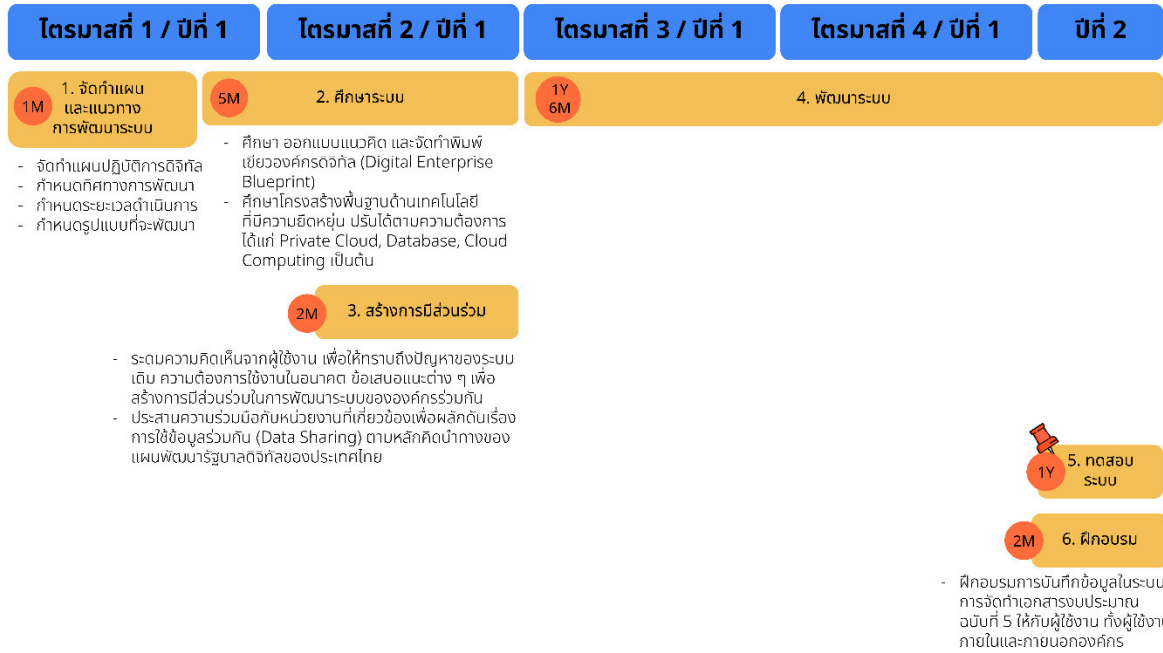
4. จัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skills) ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน ข้าราชการซึ่งเป็นแกนหลักของการพัฒนาและปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล จึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของประเทศ สำนักงานประมาณต้องมีบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ดังนั้นจึงควรมีแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรให้มีความสามารถครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านการฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดเป็นหลักสูตร/เรื่อง เช่น การใช้โปรแกรมที่พัฒนาใหม่ การบันทึกข้อมูลเพื่อจัดทำเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมนำเสนองาน การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่เป็นตัวช่วยสำคัญในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

5. ขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาระบบ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนข้อเสนอให้เกิดผลเป็นรูปธรรมนั้น ประกอบด้วย บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology) และกระบวนการ (Process) ดังนี้

1) บุคลากร (People) ดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) โดยการจัดประชุมหารือร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยเฉพาะการรับฟังประเด็นปัญหาจากเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานระบบเพื่อรวบรวม วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพิ่มเติมจากการใช้งานระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการมีพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กร เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนา และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรที่ดีที่สุด

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการ (Process) และนำเทคโนโลยี (Technology) เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก ผลักดันให้ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ สามารถใช้ในการจัดทำเอกสารงบประมาณได้นั้น ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ รวมทั้งหน่วยงานภายนอกและผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้งานได้ง่าย ลดขั้นตอนและอุปสรรค มีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณ สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากระบบงานหรือหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ แต่ยังคงความปลอดภัยในการเก็บรักษาข้อมูล และไม่เป็นภาระการบำรุงรักษาระบบเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กระบวนการจัดการงบประมาณ สร้างมาตรฐานข้อมูลด้านการงบประมาณ และเพิ่มความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 9 : แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางการบริหารจัดการกับปัจจัยดังกล่าว

สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของประเทศ ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาในด้านการงบประมาณแก่รัฐบาล หน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยรับงบประมาณในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ นโยบายที่สำคัญของสำนักงบประมาณ คือ การยกระดับสำนักงบประมาณเข้าสู่ระบบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (New e-Budgeting) เต็มรูปแบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการวางแผน วิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการวางโครงสร้างองค์กรและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ ตลอดจนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางการบริหาร มีดังนี้

1. การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐ (Data Sharing) เนื่องจากกระบวนการงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลประกอบการพิจารณาจำนวนมากจากหลายแหล่งข้อมูล เช่น ข้อมูลจำนวนประชากร (กรมการปกครอง) จำนวนนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ) จำนวนผู้สูงอายุ/ผู้พิการ (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์) จำนวนผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ (กระทรวงการคลัง) ข้อมูลเกษตรกร (กรมส่งเสริมการเกษตร) ข้อมูลรายงานทางการเงิน (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงาน) ข้อมูลผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (กรมบัญชีกลาง) ซึ่งจะเห็นได้ว่าถูกจัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ การเชื่อมโยงระบบเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันนั้นต้องอาศัยกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันให้มีการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐได้

2. การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน หากสามารถให้ข้อมูลหรือบันทึกข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วน และทันเวลา จะทำให้ เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 5 รายงานภาวะเศรษฐกิจและการคลัง ที่เสนอต่อรัฐสภา มีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีความน่าเชื่อถือ

ซึ่งปัจจัยการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐ (Data Sharing) และการได้รับความร่วมมือจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น มีแนวทางการจัดการโดยใช้หลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และอาศัยการประสานความร่วมมือ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างสำนัก งบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสื่อสารให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติที่ สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความคิด ความเข้าใจที่ตรงกันในการ ร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สอดคล้องกับระยะเวลา ที่กำหนด

3. ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสำนักงานงบประมาณ มี ทักษะด้านดิจิทัลหลากหลายระดับ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ อาจส่งผลให้ผู้ใช้งานที่มีทักษะดิจิทัลในระดับพื้นฐานมีความกังวลและไม่สามารถปรับตัวได้ ดังนั้น จึงมีแนวทาง บริหารจัดการโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยน ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน รวมทั้ง มีการฝึกอบรมการใช้งานระบบหลังจากพัฒนา ระบบแล้วเสร็จด้วย

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

คุณลักษณะที่สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถ นำมาช่วยสนับสนุนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายให้ครอบคลุมทุกภารกิจ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทุก ชั้นตอนกระบวนการงบประมาณ และสามารถจัดทำต้นฉบับเอกสารงบประมาณฉบับที่ 5 ให้ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรมนั้น ประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ด้วยประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ทั้งงานด้านวิชาการ และ ด้านการจัดทำงบประมาณ ซึ่งครอบคลุมกระบวนการงบประมาณทั้งการวางแผน และการจัดทำงบประมาณ ทำให้มีความเข้าใจขั้นตอนของการทำงานเป็นอย่างดี และเป็นผู้นำที่มีทัศนคติและแนวคิดที่เชื่อว่าทักษะและ ความรู้ความสามารถของเราสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และการพยายามฝึกฝน ไม่มีอะไรที่อยู่เหนือความ พยายามและความตั้งใจ (Growth Mindset) เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหาร บุคลากรและการบริหารองค์กรควบคู่กัน

2. ทักษะการสื่อสาร เป็นผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ลดการทำงานที่ ซ้ำซ้อน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร แสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ และประสานงานได้กับ บุคคลทุกระดับ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ทักษะดิจิทัล เป็นผู้นำที่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และจากการที่เป็นผู้ที่ผ่านการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรในการปฏิบัติงานจริง จึงทำให้มีความเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคในการใช้งานระบบต่าง ๆ ของสำนักงานประมาณ

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (6 เมษายน 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 139 ตอนที่ 40 ก,
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561. (11 พฤศจิกายน 2561). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 135 ตอนที่ 92 ก,
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (13 ตุลาคม 2561). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก, กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานงบประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2565. (6 พฤษภาคม 2565). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 139 ตอนที่ 27 ก,
- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580). (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (7 มีนาคม 2566). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 140 ตอนพิเศษ 51 ง,
- ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570). (1 พฤศจิกายน 2565). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง,
- กระทรวงการคลัง, สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง. (2550). ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2567, จาก https://www.gfmis.go.th/?page_id=873#
- สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551).ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR). สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/10/manual-reporter.pdf>
- กระทรวงการคลัง, กรมบัญชีกลาง. (2550). ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement : e-GP). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2567, จาก http://dept.npru.ac.th/procurement/data/files/state_supply.pdf
- อาจารย์ ดร. ฐิติพล แสนคา. Block Chain Technology. (2563). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2567, จาก <http://cs.bru.ac.th/block-chain>
- ปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence). (2561). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2567, จาก <https://www.thaiprogrammer.org/2018/12/whatisai/>
- Big Data คืออะไร. (2563). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2567, จาก <https://1stcraft.com/what-is-big-data/#0-big-data>
- ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตาม (ว6/2561), สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567, จาก https://www.ocsc.go.th/digital_skills2#gsc.tab=0

บรรณานุกรม (ต่อ)

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567, จาก <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/>

ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). 7S Model [McKinsey], สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567, จาก <https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-model-mckinsey/>

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2565). แบบจำลอง 7S แมคคินซี (McKinsey 7S model), สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567, จาก <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/mckinsey-7s-model>

ฤทธิชัย บุญธรรม, วิไลลักษณ์ เรืองสม./ (19, เมษายน/ 2562). รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/(เอกสารนำเสนอในที่ประชุม) การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติของนักศึกษาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

แนวคิดในการพัฒนาระบบงบประมาณ ค่าพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (New b-Budgeting), สืบค้นเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567,

จาก <https://www.bb.go.th/infocenter/topic-detail.php?id=15074&mid=201&catID=>

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management), สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2567, จาก <http://www.edu.nu.ac.th/researches/admin/upload/175071010135010is.pdf>

เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique), สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2567, จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b18_53.pdf

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ – สกุล นายคงศักดิ์ บูรณะกุล

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต / สาขาบริหารงานอุตสาหกรรม / มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย / 2535
 ศิลปศาสตรบัณฑิต / รัฐศาสตร์ สาขาการปกครอง / มหาวิทยาลัยรามคำแหง / 2538
 ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต / สาขาเศรษฐศาสตร์ / จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย / 2539

ประสบการณ์การรับราชการ

- ผู้อำนวยการกองจัดหางบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2563 – ปัจจุบัน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2563
- นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ กองจัดหางบประมาณด้านความมั่นคง 1 พ.ศ. 2560 – 2562
- นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ กองจัดหางบประมาณเพื่อการบูรณาการงบประมาณเขตพื้นที่ พ.ศ. 2560

ผลงานทางวิชาการ

-

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

-

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองจัดหางบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ สำนักงานงบประมาณ