

แนวทางการจัดทำคำขอของงบประมาณในระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาคของประเทศไทย: กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

The Budget Document Request Approach of Provincial Administration: A Case Study of Sisaket Province

ปณัยกร บุญกอบ¹

Received : 16 August 2024

Revised : 3 October 2024

Accepted : 26 December 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบจัดการด้านการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบงานด้านงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างระเบียบวินัยทางการคลังด้วยกรอบการทำงานของธรรมาภิบาลทางการคลัง (Good Fiscal Governance) และเน้นการกระจายอำนาจทางการคลัง (Fiscal Decentralization) เพื่อให้ประชาชนสังคมและประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด หรือสร้างประชารัฐ (Civil State) โดยเน้นที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การวิจัยครั้งนี้พัฒนาขึ้นตามวิธีการทางด้านระเบียบกระบวนการทางด้านงบประมาณ (Budgeting Cycle) ลำดับขั้นตอนวัฏจักรการพัฒนาเริ่มจากการเก็บข้อมูลความต้องการของผู้ใช้ โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างกรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ ธนาครแห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลัง อีกทั้งสภาพพัฒนาเศรษฐกิจและการคลังในการประสานการทำงานอย่างเป็นองค์รวมและบูรณาการทั้งผู้อำนวยการคลังจังหวัด หัวหน้าส่วนงานกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบกับการสัมภาษณ์ทางด้านวิชาการเกี่ยวกับองค์ความรู้และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Information) ของผู้ใช้เอกสารงบประมาณโดยการศึกษาจากเอกสารคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ บุคลากรการออกแบบระบบได้ใช้วิธีการจากสำนักงานงบประมาณ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการคลัง ด้านงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งทำงานภายใต้ระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค จังหวัดศรีสะเกษโดยมีการทำงานภายใต้ระบบเครือข่ายของฐานข้อมูลทางการคลัง (GFMS: Government Fiscal Management Information System) และมีระบบรองรับของจังหวัดคือ Client Server Back-up ที่สามารถจัดเก็บข้อมูลด้านการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินและสามารถนำเสนอสารสนเทศด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณผู้บริหารของจังหวัดศรีสะเกษ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ABSTRACT

This research is aimed to study with the management system of budgeting document request about the expenditure budget in fiscal year 2020, Sisaket province, provincial strategy and development division, administrative provincial office of Sisaket is aimed to develop the budgeting system with a view to provincial efficiency and effectiveness, fiscal regulation disciplinary throughout the framework of Good Fiscal Governance and the fiscal decentralization in terms of civil society and citizen-center approach maximum utility. It's indispensable to formulate the civil state people-center orientation.

This research is emphasized on the development throughout the procedure and process of budgeting cycle in which is conducted by the priority of the development cycle beginning form the data collection needs with users demands. In addition, the cooperation among central accounting department, national budgeting office, bank of Thailand and ministry of treasury together with fiscal and economic development council on account of holistic and integrated coordination including Sisaket provincial director, chief of financial officer of development strategy department. What's more, the in-depth interview of related officers about academic information toward secondary information from the officials' budgeting request. What's more, the official documents in terms of budgeting preparation requests especially the expenditure budget, fiscal year 2020, related papers, in-depth interview and analysis of users, officers and system design toward national budgeting office.

In short, this research is objective to improve the management system throughout fiscal and financial dimensions, expenditure budget, fiscal year 2020, provincial development strategy department, Sisaket administrative office in which are operated with the regional bureaucracy administration, Sisaket. To keep abreast of the budgeting procedure, the network management of GFMS: Government Fiscal Management Information System and client server back-up that could maintain the data of expenditure budget and presentation of expense knowledge from the executives' Sisaket province.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาคือแนวทางการจัดทำคำของบประมาณในการบริหารราชการส่วนภูมิภาคของประเทศไทยเพื่อการส่งเสริมการกระจายอำนาจการคลังสู่ท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ พัฒนาการของระบบงบประมาณแผ่นดิน การจัดทำงบประมาณของไทย จากเรื่องการงบประมาณแผ่นดินของไทยจากการศึกษาพบว่า ประเทศไทยได้เริ่มมีการงบประมาณแผ่นดินเป็นรูปร่างโดยชัดเจนในรัชกาลที่ 5 ต่อมาได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน่วยงานนี้ตลอดจนหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสมเรื่อยมา จนท้ายที่สุดได้มีการตั้ง

เป็นสำนักงบประมาณขึ้นเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2502 โดยเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สกนช วรรณวิวัฒนา, 2531)

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณในแต่ละปี

สำนักงบประมาณจะเตรียมการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อนที่จะถึงวันเริ่มต้นของปีงบประมาณนั้นๆ ประมาณ 10 เดือนหรือเกือบปีหนึ่งอย่างเช่น การจัดทำงบประมาณรายจ่ายสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ซึ่งเริ่มต้นวันที่ 1 เดือนตุลาคม พ.ศ.2562 สำนักงบประมาณได้เริ่มเตรียมการตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2562 โดยการจัดทำปฏิทินงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบและแจ้งให้ส่วนราชการต่างๆ ได้ทราบว่ตารางการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณของปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จะเริ่มต้นอย่างไร เมื่อไร มีขั้นตอนตามลำดับอย่างไรและจะเวียนปฏิทินงบประมาณนี้ให้ส่วนราชการต่างๆ ได้ทราบตั้งแต่ต้น

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีมีการกำหนดหลักการอย่างไรบ้าง

ในการจัดทำงบประมาณประจำปีได้กำหนดหลักการที่สำคัญไว้ว่า

(1) การประมาณการรายได้ จะต้องอยู่ในขอบเขตของความสามารถของรัฐบาลในการจัดเก็บภาษีอากร

(2) การกำหนดรายจ่ายจะต้องกระทำโดยประหยัด เพราะคาดว่าปัญหาทางด้านดุลการค้าและดุลการชำระเงินจะยังคงมีอยู่

(3) จำกัดการขาดดุลงบประมาณให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

(4) รวบรวมภาระทางการใช้จ่ายของรัฐบาลทุกประเภทได้อย่างครบถ้วนภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงินคงคลังในระหว่างปีงบประมาณ

รายละเอียดของการพิจารณาจัดทำงบประมาณ สำนักงบประมาณได้ปรับปรุงวิธีการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้นำวิธีการแบบ TOP DOWN ซึ่งจะนำแนวนโยบายมากำหนดเป็นวงเงินของแต่ละด้านและแต่ละกระทรวงในลักษณะของการวางแผนมหภาค มาใช้ประกอบกับวิธี BOTTOM UP ซึ่งเป็นวิธีการพิจารณาวงเงินงบประมาณรายจ่ายจากรายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณของส่วนราชการ (สกนช วรรณวิวัฒนา, 2531)

การผสมผสานกระบวนการจัดทำงบประมาณทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกันก็จะทำให้การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความสอดคล้องกับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และแนวนโยบายของรัฐบาล และยังทำให้สำนักงบประมาณสามารถดูแลการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปโดยประหยัดและอยู่ในกรอบที่เหมาะสมอีกด้วย เช่น สำนักงบประมาณได้ให้โอกาสส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ เสนอคำขอตั้งงบประมาณผ่านกระทรวงเจ้าสังกัดมายังสำนักงบประมาณตามความต้องการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ได้มีการจำกัดวงเงินของแต่ละกระทรวงไว้เพื่อให้มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ อย่างครบถ้วนสำหรับใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณ ในขณะที่เดียวกันสำนักงบประมาณ

จะพิจารณากำหนดกรอบหรือสัดส่วนของงบประมาณรายจ่ายในแต่ละด้านตามโครงการแผนงานขึ้นพร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญๆ ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายขึ้น จากนั้นจะพิจารณารายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดส่งมาให้ให้อยู่ภายในวงเงินที่กำหนดไว้ของแต่ละด้าน (สกนธ์ วรรณวิวัฒนา, 2531)

แนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย

(1) แนวคิดเรื่องการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่กับการจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นความสำคัญของประชาชนในฐานะผู้รับบริการ (New Public Management)

(2) แนวคิดเรื่องหลักการส่งเสริมศักยภาพและความเป็นอิสระของหน่วยการปกครองในระดับล่าง

(3) แนวคิดเรื่องการทำงานขององค์กรภาครัฐแบบมีการแข่งขัน

(4) แนวความคิดและหลักการทำงานขององค์กรภาครัฐแบบเครือข่าย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิธีการในการจัดทำคำของบประมาณและแผนพัฒนาประจำปีมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ของจังหวัดศรีสะเกษ

ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษาเฉพาะกลุ่มงานของสำนักงานคลังจังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดศรีสะเกษ สำนักงานจังหวัดศรีสะเกษ

2. ศึกษาเฉพาะกรณีการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จำแนกรายจังหวัด ยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุขระดับจังหวัดปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ขั้นตอนการจัดทำคำของบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงวิธีการ ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์จังหวัดและการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของจังหวัดศรีสะเกษ

2. ทำให้ทราบถึงวิธีการนำแผนพัฒนาจังหวัดมาใช้เป็นแนวทางการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี

3. ทำให้ทราบถึงการสนับสนุนและอุปสรรคปัญหาต่อการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายตามแผนพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดศรีสะเกษ

4. เพื่อเป็นแนวทางหรือข้อมูลสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารราชการส่วนภูมิภาคในรูปแบบของจังหวัดศรีสะเกษในอนาคตต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ประเทศไทยได้เริ่มจัดทำงบประมาณตั้งแต่ปี พ.ศ.2433 ในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยมอบหมายให้กรมบัญชีกลาง กระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้รับผิดชอบของงบประมาณที่จัดทำในสมัยนั้นจะแสดงเพียงรายได้และรายจ่ายเท่านั้นยังไม่ได้จำแนกออกมาเป็นรายจ่ายของกระทรวง ทบวง กรมและแยกเป็นหมวดรายจ่ายต่างๆ หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 จำเป็นต้องปรับปรุงการจัดทำงบประมาณให้เป็นแบบแผนแน่นอนและเป็นไปตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยคือให้รัฐสภาเป็นผู้อนุมัติงบประมาณที่รัฐบาลเป็นผู้เสนอและมีการปรับปรุงวิธีทำงบประมาณ โดยจำแนกงบประมาณรายจ่ายเป็นกระทรวง ทบวง กรมและมีการประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับงบประมาณหรือพระราชบัญญัติการงบประมาณ พ.ศ.2476 มีกองงบประมาณ กรมบัญชีกลาง เป็นผู้ทำหน้าที่จัดทำงบประมาณแผ่นดิน โดยตรงต่อมาขอข่างานได้เพิ่มมากขึ้นกองงบประมาณมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น มีแผนมากขึ้นกว่าเดิมพร้อมกับอัตราค่าจ้างสูงขึ้นตามลำดับในปี พ.ศ.2499 รัฐบาลไทยได้รับความช่วยเหลือจากประเทศสหรัฐอเมริกาจัดส่งคณะผู้เชี่ยวชาญจาก Public Administration Service (PAS) เข้ามาศึกษาปรับปรุงระบบการคลังของประเทศไทยซึ่งคณะผู้เชี่ยวชาญได้เสนอรายงานสรุปตามโครงการปรับปรุงการบริหารการคลังของประเทศไทยต่อรัฐบาลโดยพิจารณาเห็นว่าการทำงานงบประมาณแผ่นดินเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของรัฐบาลและควรแยกการงบประมาณออกเป็นสำนักงานอิสระ รัฐบาลได้พิจารณาแล้วเห็นด้วยกับความเห็นของ PAS แต่เกรงว่าจะเป็นการก้าวเร็วเกินไปหากดำเนินการดังกล่าวประกอบกับเห็นว่าจะเป็นตัวอย่างที่เกินไปและยังไม่มีกำลังเจ้าหน้าที่ที่เพียงพอจะดำเนินการได้เพราะการที่จะแยกออกมาเป็นสำนักงานอิสระเท่ากับต้องเปลี่ยนระบบใหม่ซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่ในต่างประเทศกระทำอยู่อันเป็นการกระทำที่ไม่่ง่ายนัก จึงเปลี่ยนฐานะจากกองงบประมาณเป็นส่วนการงบประมาณสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังเช่นเดิม (สำนักงานงบประมาณ 2527, 31-32)

ระบบงบประมาณของประเทศไทย มีลักษณะสำคัญตามพัฒนาการได้ คือ

(1) **ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting System)** เป็นระบบงบประมาณแบบดั้งเดิมที่ใช้ในการควบคุมเป็นระบบที่จัดทำเพื่อแสดงรายละเอียดของค่าใช้จ่ายต่างๆ ของรัฐบาลโดยจำแนกงบประมาณตามลักษณะการใช้จ่ายคือ จำแนกเป็นหมวดเงินเดือน ค่าใช้จ่าย ค่าครุภัณฑ์ เป็นต้น ในแต่ละหมวดแยกเป็นรายการย่อยๆ โดยละเอียดเพื่อการควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามรายการที่กำหนดไว้โดยเข้มงวด

(2) **ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Based Budgeting)** เป็นระบบงบประมาณที่ปรับปรุงมาจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการโดยจัดการควบคุมการตรวจสอบการใช้จ่ายตามรายการต่างๆ อย่างละเอียดจึงมีการจำแนกงบประมาณออกตามลักษณะของงานหรือกิจกรรมที่จะทำแทนที่จะจำแนกตามหน่วยงานและลักษณะของการใช้จ่ายเป็นรายการๆ แบบเดิมแต่เน้นที่แผนการดำเนินงานให้เห็นว่าทำอะไรถึงจะทำให้กิจกรรมต่างๆ นั้นสำเร็จได้หรือมีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้เป็นหน่วย

(3) ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting หรือ Planning Programming Budgeting System) เป็นระบบงบประมาณที่เริ่มนำมาใช้ในประเทศไทยตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2525 โดยเน้นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ โดยนำเอาระบบการวางแผนกับการจัดสรรงบประมาณมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน โดยแสดงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน งาน/โครงการ และสามารถวัดผลสำเร็จของแผนงาน งาน/โครงการ นั้นๆ ได้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(4) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบแผนงานโดยมุ่งเน้นผลงานที่เกิดขึ้นจาก การใช้จ่ายเงินเป็นสำคัญทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่ได้รับ (Result) แสดงถึงผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือ

เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่จะเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของรัฐบาลโดยสามารถที่จะระบุสิ่งที่รัฐบาลต้องการจะบรรลุหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

เป็นระบบที่เน้นการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) โดยผลผลิตที่ต้องการ ปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกับ

เป็นระบบที่สนับสนุน การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่หน่วยปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัว

เป็นระบบที่จะช่วยให้หน่วยงานปฏิบัติมีข้อมูลทางด้านการงาน ด้านการจัดการที่แสดงถึงผลผลิต และต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสร้างความรับผิดชอบและความโปร่งใสที่จะสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

เป็นระบบที่เน้นการวางแผนการใช้จ่ายเงินมากกว่า 1 ปี

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารของทางราชการ เอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความวิจัย และบทความวิชาการ คำบรรยาย

ข้อจำกัดทางการวิจัย

1. เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยจึงมุ่งจะศึกษาเฉพาะจังหวัดศรีสะเกษเป็นกรณีตัวอย่าง ทั้งนี้เพราะจังหวัดทุกจังหวัดอยู่ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายข้อบังคับและระเบียบที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน

2. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในการวิจัยนี้ จะยึดถือตามข้อเท็จจริงของข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าทางเอกสารของทางราชการ และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของจังหวัดศรีสะเกษ เป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะมีข้อมูลหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าเพื่อนำไปสู่

การกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนตามวัตถุประสงค์

การอภิปรายผลวิจัย

การจัดทำคำของบประมาณและแผนพัฒนาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จังหวัดศรีสะเกษมีวิธีการตามระบบ GFMS: Government Fiscal Management Information System ซึ่งรัฐบาลใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานคลังภาครัฐ และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลังและปรับทิศทางเศรษฐกิจของประเทศไทยได้อย่างทันที่ GFMS ได้ถูกออกแบบจัดสร้างระบบบริหารงานคลังภาครัฐของประเทศไทยอย่างสมบูรณ์แบบ ในด้านรายรับรายจ่าย การกู้เงิน เงินคงคลัง บัญชีการเงินแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีสินทรัพย์ถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหารแบบ Single Entry ซึ่งรวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ การอนุมัติ การเบิกจ่าย การปรับปรุง และการติดตามการใช้งบประมาณที่เน้นการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลแบบ Output-Outcome โดยเป็นการสร้างฐานข้อมูลกลางด้านการเงินการคลังภาครัฐแบบ Matrix และ Online Real Time ซึ่งทุกส่วนราชการ เริ่มใช้งานระบบจริงในวันที่ 31 เดือนสิงหาคม พ.ศ.2547 จนกระทั่งปัจจุบัน

ระบบ GFMS ประกอบด้วยระบบงานหลัก 2 ด้านคือ

(1) ระบบด้านปฏิบัติการ ใช้ Software SAP: Software Account Program R/3: Real-Time Data Processing ประกอบด้วยระบบบริหารงานงบประมาณ การรับจ่าย ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ บัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีสินทรัพย์ถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารเงินสดและเงินคงคลัง

(2) ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ Software SAP: Software Account Program BW: Business Warehouse ประกอบด้วยข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการเงินการคลังสำหรับนายกรัฐมนตรียิ่งลำดับ จนกระทั่งระดับอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO: Chief Executive Officer ผู้บริหารด้านการเงิน CFO: Chief Financial Officer แบบ Online Real Time และหลายมิติ Enterprise Resource Planning: ERP

ระบบ GFMS จะครอบคลุมการบริหาร การใช้งบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณที่ผ่านบัญชีเงินคงคลังบางส่วน เฉพาะยอดเงินที่สามารถระบุ ติดตามและบันทึกรายการในระบบปัจจุบันได้

การใช้งานในระบบ GFMS สามารถบันทึกข้อมูลและรับข้อมูลได้ 3 วิธี คือ

- (1) บันทึกโดยตรงเข้าระบบ SAP (Terminal GFMS) ที่ติดตั้งให้ส่วนราชการ
- (2) Load ผ่านเข้าระบบ ผ่านระบบ Web Excel Loader วิธีนี้สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้รับการจัดสรร Terminal GFMS ให้สามารถนำเข้าข้อมูลประเภทที่เกิดขึ้นประจำ เข้าสู่ระบบ GFMS จาก File Excel Format มาตรฐานที่โครงการสร้างขึ้นในแต่ละระบบงาน
- (3) Interface ข้อมูลเข้ามาจากระบบอื่น ซึ่งเป็นการรับข้อมูล Text File ที่ประมวลผลจากระบบบัญชีการเงินของส่วนราชการที่มีระบบของตนเองมาบันทึกในระบบ GFMS

สำนักงานคลังจังหวัดศรีสะเกษมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

ตรวจสอบและจัดทำบัญชีเอกสารรายงานการเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เพื่อแสดงสถานะทางการเงินและใช้เป็นฐานข้อมูลที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีการบัญชีของส่วนราชการ ทั้งวิเคราะห์งบการเงินของสำนักงานคลังจังหวัดศรีสะเกษและปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายของสำนักงานคลัง จังหวัดศรีสะเกษในระบบ GFMS: Government Fiscal Management Information System

วิสัยทัศน์ของสำนักงานคลังจังหวัดศรีสะเกษ

กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พันธกิจของสำนักงานคลังจังหวัดศรีสะเกษ

- (1) กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติด้านกฎหมายการคลัง การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายใน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เงินนอกงบประมาณ ลูกจ้าง และความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับการรักษาวินัยและความยั่งยืนทางการคลัง
- (2) บริหารเงินสดภาครัฐ บริหารการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- (3) สนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลังในส่วนภูมิภาค
- (4) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐทางด้านการบริหารการเงินภาครัฐ
- (5) เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศทางการคลัง

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีตัวแทน (Representative Agency Theory) ในการวิเคราะห์ลักษณะสำคัญของงบประมาณ จังหวัดศรีสะเกษดังนี้

- (ก) เป็นระบบงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องช่วยในการบริหารการจัดการ (Management Orientation Budget) โดยชี้ให้เห็นถึงผลงานของหน่วยงานนั้นๆ
- (ข) มีการจำแนกงบประมาณออกตามลักษณะงาน กิจกรรมและหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Activity or Functional Classification)
- (ค) ถ้าหากวิเคราะห์โดยหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยใช้หลัก SWOT Analysis ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์โดยหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยใช้หลัก SWOT Analysis

จุดแข็ง-S: Strength	จุดอ่อน-W: Weakness
1.เป็นระบบงบประมาณที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรม และผลงานต่างๆ ที่หน่วยงานนั้นๆ ดำเนินการทำให้สามารถทราบได้ว่าหน่วยงานนั้นๆ มีกิจกรรมผลงานอะไรบ้าง	1.ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนได้ทั้งนี้ เนื่องจากขาดการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้นๆ

<p>2.มีความคล่องตัวในการบริหารงาน เนื่องจากสามารถโอนเงินระหว่างหมวด/รายการได้โดยง่าย</p> <p>3.ช่วยชี้ให้เห็นถึงผลงานของหน่วยงานนั้นๆ ตลอดจนความก้าวหน้าในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ ทราบแต่เพียงว่ามีค่าใช้จ่ายในหมวดต่างๆ มากน้อยเพียงใด</p> <p>4.เป็นเครื่องมือในการวางแผนได้ ทั้งนี้เนื่องจากขาดการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้นๆ</p>	<p>2.การประเมินประสิทธิผลของการใช้จ่ายทำได้ยาก เพราะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์</p> <p>3.ต้องหาข้อมูล รายละเอียดจำนวนมากในการวางแผน การจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัด ก่อนการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับแผนงานและโครงการ</p>
<p>โอกาส-O: Opportunities</p>	<p>อุปสรรค-T: Threats</p>
<p>1.มีการประสานการทำงานกับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและคลังจังหวัดในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์จังหวัดและนโยบายสาธารณะสู่ชุมชน</p> <p>2.เรียก กำกับ ติดตามและประเมินผลการเบิกจ่ายเงินอย่างเป็นระบบและรวดเร็ว มีความโปร่งใส ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในกรอบของธรรมาภิบาลทางการคลัง</p> <p>3.สร้างระบบการประเมินผลเครื่องมือ PART: Performance Assessment Rating Tool ในการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายงบประมาณสมัยใหม่</p> <p>4.การจัดทำพันธกิจและวิสัยทัศน์ของจังหวัด (Vision Statement) ก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และส่งเสริมระเบียบวินัยทางการคลังโดยเฉพาะความโปร่งใส (Fiscal Discipline)</p>	<p>1.ไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีอิสระในการบริหาร เพราะไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจต้องใช้จ่ายไปตามระเบียบข้อบังคับอย่างละเอียด</p> <p>2.ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานและการติดตามประเมินโครงการเพราะการโอนและอนุมัติเบิกจ่ายขึ้นตรงต่อส่วนกลาง</p> <p>3. ข้อมูลการตรวจสอบถูกจัดเก็บใน Data Warehouse ของส่วนกลางการเรียกข้อมูลมาดูและตรวจสอบต้องใช้ระยะเวลาและไม่สะดวก</p>

การพัฒนาของจังหวัดจึงมีจุดเน้นความสมดุลของวิถีชีวิตและการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจโดยได้กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ 7 ด้าน

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างเศรษฐกิจศักยภาพการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ คุณธรรมและวัฒนธรรม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างสุขภาพและพัฒนาการกีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทรัพยากรธรรมชาติและเมืองน่าอยู่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างความมั่นคงและรักษาความสงบเรียบร้อย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

การเปรียบเทียบระหว่างระบบเดิมและระบบใหม่

ระบบเดิม

(1) **ระบบงบประมาณ** สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณในระบบ BIS: Bank for International Settlements ธนาคารเพื่อการชำระบัญชีระหว่างประเทศ ส่วนราชการจัดทำแผนการปฏิบัติงานแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ใน สงป. 301 ส่งให้สำนักงานงบประมาณ ในส่วนราชการรายงานการโอนงบประมาณตามแบบ ง. 241: รายละเอียดประกอบกรณการโอนจัดสรรงบประมาณส่งให้กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนราชการจัดทำผลการใช้จ่ายงบประมาณใน สงป.301 และ 302 ส่งให้สำนักงานงบประมาณ

(2) **ระบบจัดซื้อจัดจ้าง** บันทึกข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างในแฟ้มเอกสาร แต่ละส่วนราชการกำหนดรหัสพัสดุเพื่อใช้งานภายใน ข้อมูลผู้ขายแยกจัดเก็บแต่ละส่วนราชการ

(3) **ระบบเบิกจ่าย** ส่วนราชการจ่ายตรงให้ผู้ขาย ส่วนราชการจัดทำฎีกาเพื่อขอเบิกเงินจากกรมบัญชีกลาง ส่วนราชการเปิดบัญชีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย กรมบัญชีกลาง โอนเงินตามแผนการใช้จ่ายเงินให้สถาบันการเงิน

(4) **ระบบสินทรัพย์ถาวร** บันทึกแบบเกณฑ์เงินสด มีทะเบียนคุมแยกต่างหาก

(5) **ระบบบัญชีแยกประเภท** ผังบัญชีแตกต่างกันในแต่ละส่วนราชการ บันทึกข้อมูลเดียวกันหลายที่เพื่อใช้งานภายใน งบทดลอง/งบการเงินมีหลากหลาย ดูกบการเงินได้เมื่อส่วนราชการส่งข้อมูล

ระบบใหม่ (GFMIS)

(1) **ระบบงบประมาณ** สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณในระบบ GFMIS ส่วนราชการ/สำนักงานงบประมาณจัดทำ/ปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณในระบบ GFMIS ส่วนราชการ/สำนักงานงบประมาณ เรียกดูรายงานการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณในระบบ GFMIS

(2) **ระบบจัดซื้อจัดจ้าง** บันทึกข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างในระบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถติดตามสถานะในการจัดซื้อจัดจ้างได้ทันทีและเชื่อมโยงกับระบบที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจสอบและผูกพันงบประมาณโดยอัตโนมัติในขั้นตอนการจัดทำใน PO: Purchase Order ใบขออนุมัติซื้อ บันทึกบัญชีและบันทึกการรับสินทรัพย์โดยอัตโนมัติในขั้นตอนการบันทึกพัสดุ บันทึกเจ้าหนี้ เพื่อทำการเบิกจ่ายเงินด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ กำหนดมาตรฐานรหัสพัสดุและบริการภาครัฐหรือ GPSC: Government Product and Service Code ใช้ทุกส่วนราชการ ข้อมูลผู้ขายเป็นข้อมูลกลางที่ส่วนราชการใช้ร่วมกัน

(3) **ระบบเบิกจ่าย** กรมบัญชีกลางจ่ายตรงให้ผู้ขาย/คู่สัญญาของส่วนราชการ ส่วนราชการบันทึกรายการเพื่อขอให้กรมบัญชีกลางจ่ายเงินเข้าสู่ระบบ GFMIS ตรวจสอบงบประมาณและข้อมูลเกี่ยวกับการเบิกจ่าย ณ จุดที่นำเข้าสู่ระบบ GFMIS และบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง ไม่มีการรับส่งเอกสาร ขอเบิกเงินระหว่างผู้เบิกกับกรมบัญชีกลาง ให้เปิดบัญชีเงินฝากกับธนาคารกรุงไทย ส่งจ่ายเช็คธนาคารกรุงไทยให้ผู้รับเงิน

ไม่มีการโอนเงินให้ส่วนราชการตามแผนการใช้จ่ายเงินแต่จ่ายตรงให้กับผู้ขาย/คู่สัญญาของส่วนราชการ และในอนาคตจะรวมถึงการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างด้วย

(4) ระบบสินทรัพย์ถาวร บันทึกแบบเกณฑ์คงค้าง บันทึกรายการในทะเบียนคุมให้อัตโนมัติ สามารถเรียกดูรายงานได้ตลอดเวลา

(5) ระบบบัญชีแยกประเภท ผังบัญชีเหมือนกันทุกส่วนราชการ บันทึกข้อมูลครั้งเดียวจากระบบต้นทางและเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบบัญชีแยกประเภทโดยอัตโนมัติ เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน ดึงบการเงินได้ทันที โดยไม่ต้องรอข้อมูลจากส่วนราชการต้นทาง

ความสำเร็จของการใช้ระบบ GFMIS

(1) ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูลและลดขั้นตอน/ภาระในการจัดทำเอกสาร
(2) ติดตามสถานการณ์การเบิกจ่ายงบประมาณในระบบได้ทุกขั้นตอน
(3) มีเครื่องมือในการจัดสรร/ติดตาม/บริหารงบประมาณ ภายในหน่วยงาน
(4) ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ลดภาระการจ่ายเงิน
(5) มีระบบเพื่อรองรับการบริหารต้นทุนโดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรมเพื่อประเมินผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์

(6) สามารถเรียกดูข้อมูล รายงานในระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้องและทันทีเพื่อการตรวจสอบผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

(7) ระบบงบประมาณสมัยใหม่ที่นำมาใช้ในจังหวัดศรีสะเกษเป็นระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budget) มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างยิ่งกับการใช้ระบบฐานข้อมูลการบริหารการเงินและการคลังภาครัฐ หรือ GFMIS อย่างมากตามแนวความคิดของการจัดทำค่าของงบประมาณสมัยใหม่ของ พรชัย นุชสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ประกอบกับการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีการกระจายอำนาจการคลัง (Fiscal Decentralization Theory) สู่ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นองค์รวมและบูรณาการดังนี้

(ก) งบประมาณแบบใหม่จะมุ่งเน้นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic-Based Budget) ที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานเพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสัมฤทธิ์ผล

(ข) ในแต่ละปีหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ จะต้องทำข้อตกลงกับรัฐมนตรีว่าในปีนั้นๆ หน่วยงานจะเน้นยุทธศาสตร์หลักๆ หรือต้องการแก้ปัญหาหลักๆ อะไรบ้าง

(ค) หลังจากนั้นจะต้องนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาแปลงเป็นแผนเพื่อจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่อไป

(8) ระบบงบประมาณแบบใหม่ จะเน้นการคาดการณ์ล่วงหน้า (Medium-Term Budget)

(ก) โดยมีการคาดการณ์ว่าในปี 3-5 ปีข้างหน้างบประมาณจะเป็นเท่าใด

(ข) โดยการประมาณการจะต้องเน้นความรอบคอบครอบคลุมด้วย โดยไม่ดูเฉพาะงบประมาณเท่านั้นแต่จะดูว่าส่วนราชการนั้นใช้เงินนอกงบประมาณเช่นใด มีแผนเงินกู้หรือไม่ มีรายได้อะไรประกอบกัน

(9) งบประมาณสมัยใหม่ยังเป็นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budget)

(ก) โดยเป็นงบประมาณที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ขณะที่ระบบเดิมเน้น Input หรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานเช่นจะใช้เงินอย่างไร เท่าไหร่ ระบบใหม่จะเน้นผลลัพธ์และผลผลิตเป็นสำคัญ

(ข) “เราจะไม่เห็นว่า 10 บาท นำไปใช้จ่ายอะไร แต่เราจะบอกว่าเงิน 10 บาทนั้นได้อะไร”

(ค) หัวหน้าส่วนราชการจะต้องทำข้อตกลงกับรัฐมนตรี (Public Service Agreement: PSA) รับประกันการให้บริการแก่ประชาชนว่ามีอะไรบ้าง เมื่อถึงสิ้นปีมีผลงานแค่ไหน

(10) การจัดทำค่าของงบประมาณของจังหวัดศรีสะเกษในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budget) จากระบบเดิมเป็นระบบงบประมาณที่แสดงรายการ (Line-Item Budget) หมายความว่าส่วนราชการจะกำหนดวงเงินแล้วจึงมาจัดทำแผนงานโครงการซึ่งไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผน เป็นปัญหาของงบประมาณของไทยโดยไม่มีข้อตกลงใดใดกับกรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีตัวแทน (Representative Agency Theory) ในการวิเคราะห์ลักษณะสำคัญของงบประมาณจังหวัดศรีสะเกษดังนี้

(ก) เป็นระบบงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องช่วยในการบริหารการจัดการ (Management Orientation Budget) โดยชี้ให้เห็นถึงผลงานของหน่วยงานนั้นๆ

(ข) มีการจำแนกงบประมาณออกตามลักษณะงาน กิจกรรมและหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Activity or Functional Classification)

(ค) ถ้าหากวิเคราะห์โดยหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยใช้หลัก SWOT Analysis

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) การบริหารงบประมาณของจังหวัดเป็นหน่วยงานการบริหารราชการส่วนภูมิภาคแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

(2) การบริหารงานของราชการส่วนภูมิภาคมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่จำกัด

(3) การบริหารงานของส่วนภูมิภาคมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนและยุทธศาสตร์การพัฒนามากกว่าการตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน

(4) การบริหารราชการส่วนภูมิภาคเปิดโอกาสให้หลายภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงานแบบเครือข่ายและบูรณาการ

(5) โครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาคมีความหลากหลายเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ มาตรการแก้ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำจากมาตรการควบคุมโรคระบาด COVID-19 ในจังหวัดศรีสะเกษ

(6) การบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นการบริหารงานที่มุ่งตามหลัก Demand-Side มากกว่า Supply-Side อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน

(7) การบริหารราชการส่วนภูมิภาคจะมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

วีระ รอดชีวิต.(2521). “การคลังขององค์กรท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีการคลังเทศบาล”. ปรินูญานิพนธ์
มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิสูตร จำพานิชย์.(2542). การกระจายอำนาจการคลังสู่เทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองนครปฐม.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วีระวัฒน์ วงศ์ว่องไว.(2536). การกระจายอำนาจทางการคลังสู่ท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีสภาตำบล.
วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริรัตน์ สังข์สุวรรณ.(2536). “การบริหารงบประมาณด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณี
งบประมาณรายจ่ายประเภทค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง”. ปรินูญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สกนธ์ วรัญญูวัฒนา.(2531). “ปัญหาการคลังรัฐบาลท้องถิ่นของไทย: กรณีศึกษาว่าด้วยเทศบาล”. วารสาร
เศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์ 6, 4 (ธันวาคม 2531): 167-168.

Alderfer, Harold F.(1964). *Local Government in Developing Countries*. New York: Mc Graw-
Hill, Bangkok.

Chamber’s.(1967). *Encyclopedia*. 8th ed. London: Pergamum.

Wildavsky, A. B.(1964). *The Politics of Budgetary Process*. Boston: Little Brown.

Wit, Danial.(1958). *A Comparative Survey for Local Government and Administration*.
Bangkok: Institution of Public Administration.