



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการ
ในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
กรณีศึกษา: การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย
(Team Thailand)

จัดทำโดย นางสาวรุ่งทิพย์ ลิ้มปานินทร์
รหัส 14002

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 ปี 2565
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการ
ในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
กรณีศึกษา: การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย
(Team Thailand)

จัดทำโดย นางสาวรุ่งทิพย์ ลิ้มปาภินันท์
รหัส 14002

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 14 ปี 2565
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทเรศ ศรีโชติ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต วิมล คิตชอบ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

นโยบายการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการและนโยบายการปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการที่รัฐบาลกำหนดขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะให้ระบบราชการสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อนโยบายการทำงานเชิงรุกของรัฐบาลเพื่อเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ และมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในเวทีโลกได้

“ทีมประเทศไทย” เกิดขึ้นจากนโยบายรัฐบาลที่ประสงค์ให้หน่วยงานในต่างประเทศร่วมกันทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการแผนงานรวม การบังคับบัญชา และโครงสร้างสำนักงานที่เป็นเอกภาพ ส่วนการพัฒนากระบวนการจัดการงบประมาณ ได้ริเริ่มให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและต่างประเทศร่วมกันดำเนินการในลักษณะบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การวางเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญ จัดทำแผนการดำเนินงานและกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ชื่อโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (Foreign Missions’ Integrated Project: FMIP) อย่างไรก็ตาม โครงการ FMIP ได้ยุติลงในเวลาไม่นาน

รายงานฉบับนี้ได้พบว่า ทีมประเทศไทยซึ่งเกิดขึ้นก่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีกลไกสนับสนุนในระดับนโยบายทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายกลไก อาทิ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศในระดับชาติ (นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน) คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินในต่างประเทศ (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน) คณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต (เอกอัครราชทูตเป็นประธาน) มีการจัดการงบประมาณที่แตกต่างจากช่วงเวลาที่โครงการ FMIP ทั้งในเรื่องการขอตั้งงบประมาณและหลักการแนวคิดเพื่อจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ

โดยการจัดการงบประมาณในช่วงที่มีโครงการ FMIP เป็นการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการในลักษณะองค์รวมภายใต้ยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี และมีกรอบการจัดการงบประมาณที่ชัดเจน ทุกหน่วยงานสามารถใช้ร่วมกันได้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการจัดการงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีแผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” เป็นกรอบยึดโยง ปรากฏว่ากลไกที่เกิดขึ้นหลังมียุทธศาสตร์ฯ ตอบสนองเฉพาะด้านความมั่นคง ยังไม่สามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทประเด็นการต่างประเทศได้ครบทั้ง 5 ด้าน รวมถึงการจัดการงบประมาณยังมีลักษณะแยกส่วนตามภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงาน มากกว่าพิจารณาภายใต้ประเด็นการต่างประเทศร่วมกัน

จึงเห็นโอกาสที่ภาครัฐและหน่วยงานนโยบายจะสนับสนุนให้ “ทีมประเทศไทย” ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีการทำงานประสานเป็นเนื้อเดียวกัน สามารถผลักดันให้เกิดการบูรณาการ ด้านการต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญกับการแปลงแผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ไปสู่การจัดทำแผนงานยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณเชิงบูรณาการด้านการต่างประเทศ ที่มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดงบประมาณและกำลังคนของ ทีมประเทศไทย นอกจากนี้ ควรพัฒนาทั่วโลกในรูปแบบคณะกรรมการ/อนุกรรมการ ให้สามารถดำเนิน บทบาทหน้าที่สนับสนุนได้อย่างแท้จริง รวมถึงส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย มาใช้พัฒนาการทำงานแบบบูรณาการของทีมประเทศไทยทั้งระบบในทุกมิติ เพื่อร่วม ขับเคลื่อนนโยบายการต่างประเทศของไทยภายใต้ทีมประเทศไทยไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และยั่งยืนต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทเรศ ศรีโชติ เอกอัครราชทูต วิมล คิตชอบ และรองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี วัฒนวิสุทธิสิทธิ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้

ขอขอบพระคุณนางฐิติพร จิระสวัสดิ์ ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ นางสาวชไมพร ตันติเวสส รองผู้อำนวยการสถาบันฯ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่าน โดยเฉพาะ นางสาวนิตยา สุพงศ์พาณิชย์ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประจำกลุ่ม ที่มีความตั้งใจและทุ่มเทร่างกายแรงใจในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตร นบท. รุ่นที่ 14 ปี 2565 ได้อย่างมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

ขอขอบพระคุณ นายเฉลิมพล เพ็ญสูตร ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ นางอลิสสา ปิ่นประเสริฐ และนายอนันต์ แก้วกำเนิด รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และนายชัชพงษ์ นครวัฒน์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ ที่สนับสนุนและให้โอกาสผู้ศึกษาในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้

ขอขอบพระคุณ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงต๋องฤดี มากบุญ นางสาวเพ็ญแข จันทร์สว่าง ที่ปรึกษาสำนักงานงบประมาณ และผู้บริหารสำนักงานงบประมาณทั้งในอดีตและปัจจุบัน นายโกศล สถิตธรรมจิตร ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ และนายธนพ ปัญญาพัฒนากุล ผู้อำนวยการกองคลัง กระทรวงการต่างประเทศ และขอขอบคุณเพื่อนข้าราชการกระทรวงต่าง ๆ ในหลักสูตร นบท. 14 ที่ได้กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ รวมถึงให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้ศึกษา ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ไปได้อย่างดียิ่ง

รุ่งทิพย์ ลิ้มปาภินันท์

กันยายน 2565

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการศึกษา	3
1.3 สมมติฐานการศึกษา	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	4
1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.6 ประโยชน์ของการศึกษา	4
1.7 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดทฤษฎี	7
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	20
บทที่ 3 ผลการศึกษา	21
3.1 กฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ ในต่างประเทศ	21
3.2 นโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ	23
3.3 การเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่างประเทศกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	41
3.4 รายละเอียดการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินภารกิจที่ประเทศไทยและ ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565	46
3.5 การวิเคราะห์โดยสรุปในมิติการจัดการงบประมาณในลักษณะบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์ ในการบริหารราชการในต่างประเทศของประเทศไทย	54

บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	63
4.1 สรุปผลการศึกษา	63
4.2 ข้อเสนอแนะ	69
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	76
ก. หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ	
โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ	77
ข. ตัวอย่างความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ/แผนแม่บทฯ/แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ/ แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ	83
ประวัติผู้เขียน	91

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	สรุปเปรียบเทียบประเด็นยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศแบบบูรณาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552	35
ตารางที่ 2	สรุปเปรียบเทียบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ กับค่าใช้จ่าย ในการดำเนินภารกิจที่ประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565	44

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ (PEM)	9
ภาพที่ 2	กรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	10
ภาพที่ 3	โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	13
ภาพที่ 4	กลไกการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ	28
ภาพที่ 5	ขั้นตอนการจัดการงบประมาณค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ แบบบูรณาการ	32

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

นโยบายการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการและนโยบายการปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการในภาพรวม ได้รับการกำหนดขึ้นโดยมุ่งหวังที่จะให้ระบบราชการสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อนโยบายการทำงานเชิงรุกของรัฐบาลเพื่อเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ และมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในเวทีโลกได้

การปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศ เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยประสบกับวิกฤติการณ์ทางการเงิน รัฐบาลจึงมีนโยบายให้หน่วยงานในต่างประเทศ ร่วมกันทำงานในลักษณะ “ทีมประเทศไทย” ซึ่งก็คือ พื้นฐานของการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมีแผนงานรวมที่เป็นเอกภาพ (Unified Workplan) การบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unified Command) และสำนักงานที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) รวมทั้งกำหนดให้สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ซึ่งเป็นทีมประเทศไทยที่มีผู้แทนของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมากที่สุดถึง 14 แห่ง ประจำอยู่ เป็นทีมประเทศไทยตัวอย่าง (Prototype) นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีสถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่อีก 7 แห่ง ซึ่งมีสำนักงานต่าง ๆ รวมอยู่ด้วยกันเป็นเอกภาพแล้ว เป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ด้วย ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ กรุงมะนิลา กรุงเซก กรุงปักกิ่ง กรุงริยาด คูเวต และสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว โดยให้นำผลการดำเนินงานของโครงการนำร่อง มาวางมาตรการที่เหมาะสมสำหรับแห่งอื่น ๆ ต่อไปจนครบภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544

ซึ่งต่อมา คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้เอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศทุกประเทศ ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 รวมทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ ด้านต่างประเทศในระดับชาติ และคณะอนุกรรมการอีก 3 คณะ (คณะอนุกรรมการแผนยุทธศาสตร์ บูรณาการด้านต่างประเทศทวิภาคี/พหุภาคี คณะอนุกรรมการด้านแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการ ดำเนินภารกิจต่างประเทศ และคณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทยที่ประจำการ ในต่างประเทศ) เพื่อเป็นกลไกหลักในการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี ตลอดจนการวางแผนทางจัดหางบประมาณเพื่อให้มีการบูรณาการภารกิจในต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคีอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การจัด

งยุทธศาสตร์รายประเทศ (Strategic Fund) รองรับการค้าดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ ในการทำงานเชิงรุกในลักษณะที่เป็น “ทีมประเทศไทย (Team Thailand)” ส่วนในต่างประเทศ ก็ให้มีการตั้งคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เกิดความริเริ่มการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการต่างประเทศร่วมกัน ภายใต้ชื่อโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ แบบบูรณาการ (Foreign Missions' Integrated Project: FMIP) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและต่างประเทศที่มีภารกิจด้านการต่างประเทศ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการส่งเสริมประโยชน์ของไทยในต่างประเทศ ให้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทวีภาคี/ภูมิภาค ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการของโครงการที่เสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณ FMIP แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการของหน่วยงานในต่างประเทศ (ทีมประเทศไทย) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ (2) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการ ซึ่งมีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ในวงกว้าง และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน โดยไม่จำกัดเฉพาะที่ดำเนินการในต่างประเทศเท่านั้น และ (3) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยทั้ง 3 ประเภทดังกล่าว จะต้องเป็นการบูรณาการภารกิจด้านต่างประเทศระหว่างกระทรวงด้วย ทั้งนี้ สำนักงบประมาณในฐานะเจ้าภาพคณะอนุกรรมการด้านแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินการต่างประเทศไทย ได้ตั้งงบประมาณ FMIP ไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีวงเงินที่อนุมัติสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 300 ล้านบาท (28 โครงการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 600 ล้านบาท (85 โครงการ) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 350 ล้านบาท (61 โครงการ) โดยหลังจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ไม่มีการจัดสรรงบประมาณ FMIP จนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ประเทศไทยจะมีนโยบายการปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณมาระยะหนึ่งแล้ว แต่ก็ยังคงมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ซึ่งจะต้องปรับตัวทั้งโครงสร้างรูปแบบการทำงาน การใช้ทรัพยากร และวัฒนธรรมในการทำงาน นอกจากนี้ จากการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ในระยะต่อมา พบว่ารูปแบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงให้ความสำคัญกับทีมประเทศไทย (Team Thailand) แต่ไม่ได้มีการดำเนินการในลักษณะบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบเหมือนที่ผ่านมา รวมทั้งการจัดสรรค่าใช้จ่ายในการดำเนินการกิจกรรมทีมประเทศไทย ซึ่งถือเป็นเครื่องมือทางงบประมาณที่สำคัญในการผลักดันการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (5S/5มี) [มีความมั่นคง มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน

มีมาตรฐานสากล มีสถานะและเกียรติภูมิ และมีพลัง] ให้แก่กระทรวงการต่างประเทศ ประมาณ 200 ล้านบาทต่อปี ซึ่งเป็นวงเงินที่ไม่สูงมาก แต่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างหลากหลาย รวมทั้งยังคงให้ความสำคัญกับโครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานในต่างประเทศร่วมดำเนินการกับส่วนราชการอื่น ๆ ในหน่วยงานทีมประเทศไทย แต่จากการศึกษา วิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการกิจกรรมทีมประเทศไทย และแผนงานงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศ พบว่า ยังไม่ปรากฏหลักการการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการที่ชัดเจน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ในเชิงบูรณาการของทีมประเทศไทย (Team Thailand)

ดังนั้น จึงเห็นควรจะได้มีการศึกษา การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินการกิจกรรมทีมประเทศไทย (Team Thailand) จากเอกสารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริง อันนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มาตรการ และแนวทางในการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 คำถามการศึกษา

การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ กรณีทีมประเทศไทย (Team Thailand) มีปัญหาหรือข้อจำกัดอย่างไร และจะมีวิธีการดำเนินการหรือแก้ไขข้อจำกัดเหล่านั้นอย่างไร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ กรณีทีมประเทศไทย (Team Thailand) ให้เกิดการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นอย่างแท้จริง เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 สมมติฐานการศึกษา

การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ กรณีทีมประเทศไทย (Team Thailand) ที่มีการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ

1.4 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1 ขอบเขตการศึกษา

- 1) ศึกษานโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศในอดีต ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540-2554
- 2) ศึกษาการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 เนื่องจากเป็นระยะแรกของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนปฏิรูปประเทศ และเป็นระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยจะศึกษาเฉพาะกรณีการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) ของกระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีสำนักงานในต่างประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงแรงงาน

1.4.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกอัครราชทูต หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้แทนที่มีหน่วยงานในต่างประเทศ ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณที่เกี่ยวข้อง และผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศ และศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิโดยการรวบรวมจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น บทความทางวิชาการ กฎหมายและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนค้นคว้าจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet)

1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.5.1 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือข้อจำกัดที่ทำให้การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6 ประโยชน์ของการศึกษา

1.6.1 หน่วยงานภาครัฐ ผู้กำหนดนโยบายสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.6.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการจัดการงบประมาณร่วมกันของหน่วยราชการไทยในต่างประเทศ เพื่อให้การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยมีการบูรณาการอย่างแท้จริง

1.7 นิยามศัพท์

การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การจัดทำงบประมาณในลักษณะการบูรณาการ หมายถึง การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับรวบรวมรายจ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องหรือประเด็นหนึ่ง ๆ เข้าด้วยกันในลักษณะองค์รวม โดยที่รายจ่ายต่าง ๆ จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีเอกภาพ และมีการประสานสอดคล้อง ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการใช้จ่ายงบประมาณที่สูงขึ้นกว่าการที่แต่ละหน่วยจะใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นอิสระในเรื่องเดียวกัน

การบริหารราชการในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การร่วมมือกันในระหว่างส่วนราชการที่มีภารกิจในต่างประเทศทั้งหน่วยงานที่อยู่ในประเทศไทยและหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ในลักษณะที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน

เอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ หรือ เอกอัครราชทูต CEO หมายถึง ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็น “เจ้าภาพหลัก” (CEO) รับผิดชอบการบริหารราชการในต่างประเทศบนกรอบของแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ระดับภูมิภาคและแผนยุทธศาสตร์พหุภาคี (แล้วแต่กรณี) ซึ่งเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารราชการด้านการต่างประเทศของรัฐบาล ที่ได้นำระบบการบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้ในภาคราชการทำนองเดียวกับการบริหารงานในภาคเอกชนที่มีประธานกรรมการบริหารเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ

ทีมประเทศไทย (Team Thailand) หมายถึง รูปแบบของการทำงานที่เป็นเอกภาพของหน่วยราชการไทยในการปกป้อง รักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยเน้นให้ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจในต่างประเทศทำงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพ ไม่ซ้ำซ้อน มีทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันบนกรอบของแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ระดับภูมิภาคและแผนยุทธศาสตร์พหุภาคี (แล้วแต่กรณี) โดยมีเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ (CEO) เป็นหัวหน้าทีมประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี หมายถึง แผนสำหรับใช้เป็นกรอบการทำงานของทีมประเทศไทยที่มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อการทำงานเชิงรุก โดยแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคีจะวิเคราะห์อย่างชัดเจนว่า

ประเทศไทยต้องการอะไรจากประเทศนั้น และประเทศนั้นต้องการอะไรจากประเทศไทย โดยจะวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่าง ๆ และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนในเชิงลึกเพื่อจะได้ “รู้เขา-รู้เรา” และสามารถเชื่อมโยงอำนาจในการต่อรองที่ไทยมีอยู่ทั้งหมด (ตามหน่วยงานต่าง ๆ) กับแต่ละประเทศเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ กล่าวคือ รู้ว่าจะใช้อะไรเป็น “carrots and sticks” ในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ทวิภาคียังจะใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่อยู่ในกรอบการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศอีกด้วย เช่น การกำหนดองค์ประกอบและจำนวนบุคลากรของทีมประเทศไทยในแต่ละแห่ง เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในเรื่องการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา: การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) มีกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management: NPM) และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ ประกอบด้วย แนวทางการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ (Public Expenditure Management: PEM) และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) รวมถึงมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management)

การจัดการภาครัฐสมัยใหม่มีฐานแนวคิดจากการส่งเสริมให้ใช้กลไกตลาด (Market mechanism) และวิธีการบริหารอย่างมืออาชีพ (Managerialism) ในการดำเนินภารกิจของรัฐในด้านต่าง ๆ สาระสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) ให้ความสำคัญกับการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management) กล่าวคือ เน้นความเป็นอิสระของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จที่พึงประสงค์
- 2) เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน (Clear objectives) พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของรัฐสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ (Accountable for results) มากกว่าการให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติราชการหรือแบบแผนและขั้นตอนต่าง ๆ เป็นหลัก
- 3) เชื่อมโยงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรของภาครัฐ และส่งเสริมให้มีระบบการให้รางวัลตอบแทนที่ผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ผลสำเร็จขององค์การอย่างสูงสุด

4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด มีความคล่องตัว และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้อาจใช้การดำเนินการจ้างเหมา โดยภาคเอกชน (Contract-out) หรืออาจให้ดำเนินการโดยประชาชนได้

5) ส่งเสริมให้มีระบบแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะ (Contestability) โดยองค์กรรัฐหรือองค์กรอื่น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดบริการสาธารณะ

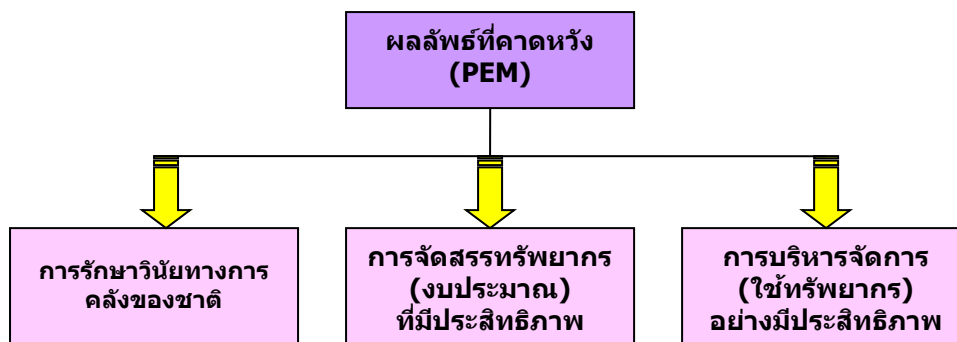
6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้มีความทันสมัย และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเทคนิควิธีการบริหารจัดการในภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ (Business-like management)

7) ส่งเสริมวินัยทางการเงินการคลัง เน้นการใช้จ่ายที่ประหยัดและก่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรภาครัฐที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างสูงสุด (Value for money)

2.1.2 แนวทางการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ (Public Expenditure Management: PEM)

การจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ ถือได้ว่าเป็นแนวทางที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาการบริหารและจัดการทรัพยากรของภาครัฐที่ประสบปัญหาในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารและจัดการรายจ่ายของภาครัฐในอดีตที่ผ่านมา (Conventional Budgeting) ซึ่งอาศัยกลไกทางด้านงบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายจากภาครัฐไปสู่ภาคประชาชนนั้น ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ปัญหาสำคัญเกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานของภาครัฐในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่ขับเคลื่อนโดยภาคข้าราชการประจำซึ่งเป็นกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ มีสายงานการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนและขาดความคล่องตัว ประกอบกับต้องทำงานภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เคร่งครัด เป็นผลให้ขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นข้างต้น นำไปสู่ที่มาของแนวคิดการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ (PEM) ซึ่งมีเป้าหมายเน้นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ต้องการโดยมีกรอบหลักการที่สำคัญ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ (PEM)

ที่มา: สำนักงบประมาณ (2546)

กรอบแนวคิดและหลักการของการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่มีจุดมุ่งหมาย
ขึ้นพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1) การรักษาวินัยทางการคลังของชาติ การจัดทำตัวเลขเงินรวมมีขั้นตอนที่ชัดเจน
โปร่งใส สามารถใช้เป็นกรอบนำไปสู่การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ วงเงินดังกล่าวมีการกำหนดไว้
ล่วงหน้าก่อนการพิจารณาจัดสรรในระดับรองลงไป และจะต้องมีความน่าเชื่อถือและใช้ประโยชน์ได้
ในระยะยาว (Medium-term and beyond)

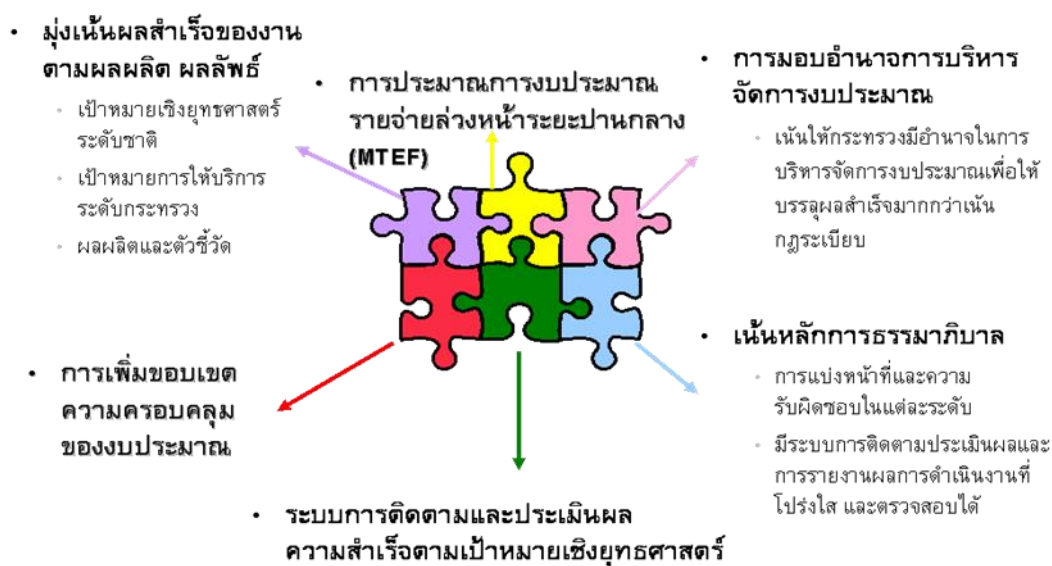
2) การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ กรอบการจัดสรรงบประมาณยึดหลักการ
จัดลำดับความสำคัญตามนโยบายของรัฐบาล และความเหมาะสม ความคุ้มค่าในเชิงประสิทธิภาพ
ของแผนงานที่ได้รับการจัดสรร ระบบงบประมาณจะต้องช่วยทำหน้าที่ผลักดันการถ่ายโอน
งบประมาณจากรายการที่มีความสำคัญน้อยและหรือไม่มีประสิทธิภาพไปสู่รายการซึ่งมีความสำคัญ
และ/หรือมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐต้องมีความสามารถ
ในการดำเนินภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ (ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่รัฐบาลต้องการ) ภายใต้การใช้
ทรัพยากรที่ได้รับอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตในปัจจุบัน
มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งนี้หน่วยงานยังคงสามารถควบคุมปริมาณ คุณภาพของ
ผลผลิตได้ตามที่กำหนด

2.1.3 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เน้นการใช้ยุทธศาสตร์และ
นโยบายรัฐบาลเป็นหลัก ในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และสอดคล้องกันตาม

ความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
ที่มา: สำนักงบประมาณ (2546)

2.1.3.1 องค์ประกอบที่สำคัญของระบบงบประมาณแบบใหม่ ได้แก่

1) มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำคัญตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

- เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประเทศ โดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล เป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาล และสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีได้ สำนักงบประมาณจึงมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และแปลงเป็นยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง จะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการโดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง หรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนหรือสังคม

- เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชนและมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2) เน้นหลักการธรรมาภิบาล ระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

- มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่ระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ สู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

- มีระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและมีรูปแบบของการรายงานผล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานด้านการเงิน ซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้

3) มอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และส่งเสริมให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนโยบายระเบียบต่าง ๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

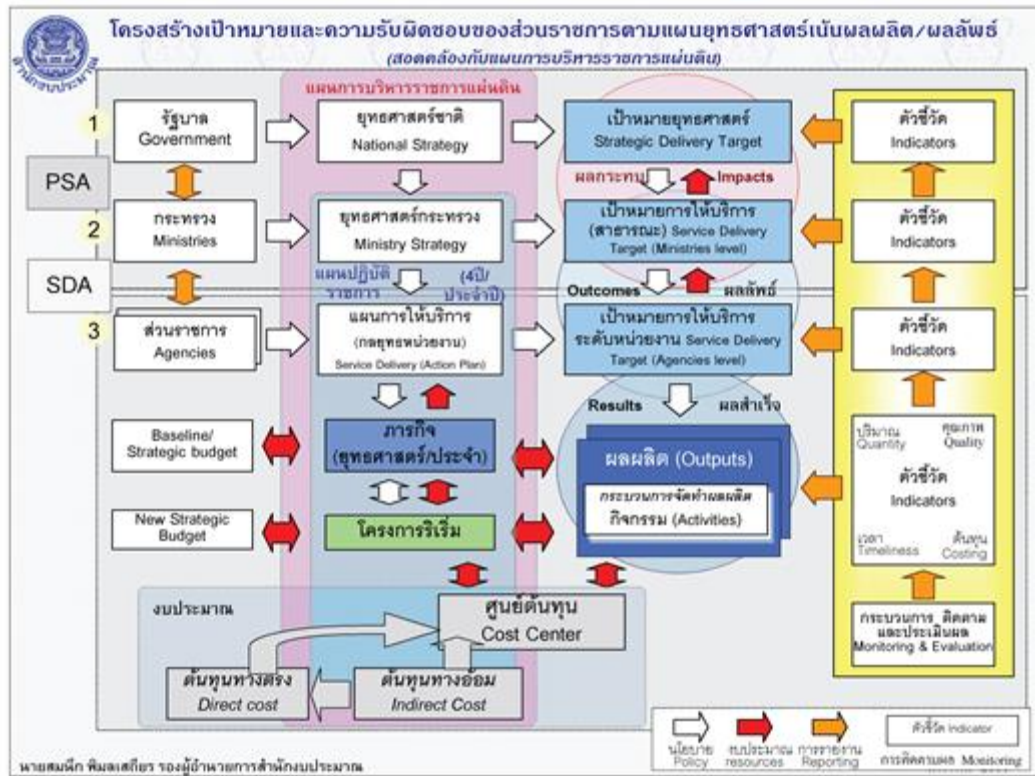
4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมา มีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ อาทิ เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของ

หน่วยงาน ดังนั้น การนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณา ร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

5) งบประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เป็นการประมาณการรายจ่าย 3 ปีล่วงหน้า จากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้ สมมติฐานว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ สำหรับแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่า สัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จะดำเนินการทั้งแบบ Top Down และ Bottom Up โดยการประมาณการแบบ Top Down จะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับ นโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางการเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของรัฐบาล ส่วนการ ประมาณการแบบ Bottom Up จะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงาน ภายใต้ สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา 1-3 ปี ซึ่ง MTEF ทั้ง 2 แบบ ทำให้สำนักงบประมาณ และรัฐบาล ทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งรัฐบาลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลง ตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากร มีประสิทธิภาพและรักษาวินัยทางการคลัง

2.1.3.2 โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้กำหนดโครงสร้าง ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการ ทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้ กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ที่มา: สมนึก (2550)

2.1.3.3 การจัดการงบประมาณตามกระบวนการทัศน์ใหม่

การจัดสรรงบประมาณตามกระบวนการทัศน์ใหม่จะกำหนดบนฐานยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมในเชิงบูรณาการใน 3 มิติ ได้แก่

1) มิตินโยบายตามยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน : Function

กระทรวงและหน่วยงานเป็นศูนย์กลางรับผิดชอบทำงานตามภารกิจกระทรวง (ภารกิจประจำและภารกิจตามยุทธศาสตร์) ที่มีเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจนภายใต้ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2) มิตินโยบายตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล : Agenda

นโยบายเฉพาะเรื่องที่รัฐบาลมอบหมาย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระทรวงใด กระทรวงหนึ่ง มุ่งเน้นการมีเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน และมีเจ้าภาพ ผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนอย่างชัดเจน เช่น นโยบายการปราบปรามยาเสพติด และนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น

3) มิติงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (กลุ่มจังหวัด/จังหวัด/ต่างประเทศ) : Area เป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะในพื้นที่ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติและนโยบายรัฐบาล

2.1.4 หลักการสำหรับการจัดการงบประมาณและการเงินที่ดี

1) ความครอบคลุมและความมีวินัย (Comprehensiveness and discipline) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกเพราะว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปีเป็นเพียงกลไกเดียว (อย่างน้อยที่สุดระหว่างทางเลือกตั้ง) ที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีวินัยได้ การสร้างความครอบคลุมจะต้องอาศัยวิธีการวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวม (holistic approach) ซึ่งต้องมีความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ทั้งหมด และการประเมินผลถึงอุปสรรคของสถาบันในการสร้างผลงาน จากนั้นจึงค่อยหาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อจะขยายให้เกิดความครอบคลุมยิ่งขึ้นในที่สุด

2) ความชอบธรรม (Legitimacy) หมายถึง การที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายระหว่างกรรณานโยบายไปปฏิบัติ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมและยอมรับต่อการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มแรก ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่ทำไปอย่างอิสระหรือการตัดสินใจในระหว่างกระบวนการงบประมาณ ความชอบธรรมยังหมายถึง การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งเน้นถึงผลกระทบของนโยบาย สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความชอบธรรม คือ หลักการที่จะให้หน่วยงานปฏิบัติตัดสินใจในการใช้ปัจจัยนำเข้าให้ดีที่สุด รวมทั้งการให้ชุมชนและภาคเอกชนร่วมตัดสินใจว่าการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวของหน่วยงานเป็นสิ่งที่ดีที่สุดหรือไม่

3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นการเชื่อมโยงกับแนวคิดในการผลักดันให้มีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ โดยผู้บริหารของหน่วยงานควรมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหาร ส่วนรัฐมนตรีของแต่ละกระทรวงควรจะได้รับอำนาจที่เพียงพอในการตัดสินใจในระดับแผนงานซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะต้องมีความโปร่งใส และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ควบคู่ไปพร้อมกับการมีกลยุทธ์ที่รัดกุม เนื่องจากในภาครัฐนั้น แม้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีความรัดกุมแต่ทางด้านกลยุทธ์กลับมีความหละหลวม

4) การคาดการณ์ได้ (Predictability) เป็นสิ่งสำคัญต่อการนำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาครัฐจะดำเนินการได้ดีขึ้นถ้าหากมีเสถียรภาพในนโยบายระดับมหภาคและระดับกลยุทธ์ และมีเงินทุนที่ใช้ดำเนินการตามนโยบายนั้น การคาดการณ์ได้นั้นต้องการความใส่ใจที่จะทำให้เกิดดุลยภาพระหว่างนโยบายระยะสั้นและระยะยาว นโยบายการคลังต้องพิจารณาถึงการจัดสรรเงินให้แก่แผนงานและโครงการให้ทันเวลา ซึ่งต้องใช้แนวทางระยะปานกลางเพื่อปรับปรุงความไม่สมดุลของงบประมาณ รวมถึงเพื่อการพัฒนาและประเมินผลแผนงานด้วย

5) ความซื่อสัตย์ (Honesty) เป็นเรื่องของการที่งบประมาณได้รับการประมาณการโดยปราศจากอคติที่เกิดทั้งจากการประมาณการด้านรายได้และรายจ่าย อคติอาจเกิดขึ้นได้จากทั้ง ทางการเมืองและทางเทคนิค การประมาณการในแง่ดีเกินไปจะทำให้เงื่อนไขของงบประมาณมีความหละหลวมไม่ใส่ใจต่อการกำหนดลำดับความสำคัญในการนำไปปฏิบัติ

6) สารสนเทศ (Information) เป็นพื้นฐานของความซื่อสัตย์และตัดสินใจที่ดี สารสนเทศเกี่ยวกับต้นทุน ผลผลิต และผลลัพธ์ที่ถูกต้องและทันเวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

7) ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ (Transparency and accountability) ต้องการการตัดสินใจซึ่งมีที่มา และมีการแสดงผลของการตัดสินใจ มีความชัดเจนและเปิดกว้างต่อสาธารณะ การจะมีความโปร่งใสได้ ผู้ตัดสินใจจะต้องรู้ข้อมูลและประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ก่อนทำการตัดสินใจด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญก่อนที่จะให้ความอิสระในการบริหารมากขึ้น และยังทำให้ต้องมีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันเวลามากขึ้นด้วย (ทิพวรรณ, 2546)

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ

ภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีเครื่องมือสำคัญคือ การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานทำงานร่วมกันในลักษณะเชื่อมโยงการดำเนินงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (Network Organization) มีเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน กำหนดให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยมีแผนงานบูรณาการเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานที่แสดงภาพความเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ สะท้อนภารกิจสำคัญ โดยคำนึงถึงหลักประหยัดและความคุ้มค่า และมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการหรือเกี่ยวกับทีมประเทศไทย ปรากฏเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.2.1 ผลงานเพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ ระดับเชี่ยวชาญ ปี พ.ศ. 2565 เรื่อง “การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม” โดย นายจรัญ การุณยวัฒน์ ส่วนหนึ่งของผลงานเป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณแผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้กำหนดนโยบาย และแนวทางให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล เพื่อใช้แผนงานบูรณาการ เป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้ กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานเป็นกรอบในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายให้แผนงานบูรณาการ ทำหน้าที่เชื่อมโยงภารกิจและการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ร่วมกัน โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ และมีหน่วยงานที่เข้าร่วม ดำเนินการและได้รับการจัดสรรงบประมาณแผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวนทั้งสิ้น 14 กระทรวง 134 หน่วยงาน 2 ส่วนราชการ ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง และหน่วยงานภายใต้การควบคุมดูแลของนายกรัฐมนตรี 2 หน่วยงานของรัฐสภา 2 หน่วยงานของศาล 2 หน่วยงานขององค์กรอิสระและองค์กรอัยการ 5 รัฐวิสาหกิจ 1 สภากาชาดไทย และ 1 กองทุนและเงินทุนหมุนเวียน รวมทั้งสิ้น 149 หน่วยงาน โดยได้รับจัดสรรงบประมาณทั้งสิ้น 15,778.1970 ล้านบาท

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์ แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน เนื่องจากแผนงาน บูรณาการฯ มีสภาพปัญหาที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องในหลายมิติ ขอบเขตการดำเนินงานกว้างขวาง ครอบคลุมหลากหลายหน่วยงาน และมีรายละเอียดจำนวนมาก การดำเนินงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการบูรณาการอย่างแท้จริง ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ให้สามารถใช้แผนงานบูรณาการ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายเรื่องสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลให้บังเกิดผล อย่างเป็นรูปธรรม โดยหน่วยงานเจ้าภาพ หน่วยงานกลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการสร้างความเข้าใจ ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดร่วม ให้มีความชัดเจนครบถ้วน และร่วม ดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การ จัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า และไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งส่งเสริมให้ กระทรวงและหน่วยงานทำงานร่วมกันในลักษณะประสานเชื่อมโยงแบบเครือข่าย มีการดำเนินงาน ที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม มุ่งไปสู่เป้าหมาย ระดับชาติร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานบูรณาการเป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึง

หลักประหยัดและความคุ้มค่า เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง

2.2.2 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล ปี พ.ศ. 2552 เรื่อง “การทูตและการบริหารทีมประเทศไทยในการดำเนินความสัมพันธ์ : กรณีศึกษาของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว” โดย นายพิชัย อิศรภักดี รหัส 1003 เป็นการศึกษาโดยใช้เอกสารและถ้อยแถลงเชิงนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการบริหารส่วนราชการแบบบูรณาการในต่างประเทศเป็นกรอบแนวคิด และวิเคราะห์ผ่านมุมมองของรายงานผลการศึกษาโครงการนำร่องเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการที่จัดทำโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ระหว่างปี 2545-2547

ผู้ศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโครงสร้างของหน่วยงานไทยในญี่ปุ่น การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน และการปฏิบัติงานอย่างมียุทธศาสตร์ โดยมีการตั้งวิสัยทัศน์ของทีมประเทศไทยในญี่ปุ่น คือ “การนำความเป็นไทยเข้าสู่อนุของสังคมญี่ปุ่น” และมีการสร้างกลุ่มภารกิจในการทำงานร่วมกัน คือ หน่วยงานที่เป็นกลุ่มภารกิจ ในการส่งเสริม หน่วยงานที่เป็นกลุ่มภารกิจด้านวิชาการ (policy recommendations) และหน่วยงานที่เป็นกลุ่มภารกิจด้านการคุ้มครอง และบริการสาธารณะ โดยเสาหลักสำคัญคือ ความเป็นผู้นำของเอกอัครราชทูตในการขับเคลื่อนกลไกการบริหารทีมประเทศไทย โดยผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาว่า ในช่วงปี 2545-2552 กระบวนการทำงานบนแนวคิดแบบบูรณาการของทีมประเทศไทยในญี่ปุ่นมีความต่อเนื่องเป็นอย่างดี ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ที่ยังเป็นปัญหาคือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรกลางของแต่ละสำนักงานที่เป้าหมายของผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต่างกัน องค์กรใด ก็ดูแลสำคัญ คือ การมีผู้นำทีมประเทศไทยที่มีความรู้ความสามารถสูง สามารถผลักดันให้ลูกทีมร่วมแรงร่วมใจกันแสดงศักยภาพการทำงานตามภารกิจ และในรูปแบบการทำงานแบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่

2.2.3 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล ปี พ.ศ. 2552 เรื่อง “การประเมินผลกระบวนการทำงานของทีมประเทศไทย : กรณีศึกษาสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน” โดย นางลินนา ตังคัษ รหัส 1048 โดยใช้หลัก 4 M คือ ทรัพยากร (Man) งบประมาณ (Money) ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Material) และการบริหารจัดการ (Management) เป็นกรอบในการศึกษาการบริหารงานของทีมประเทศไทย ณ กรุงลอนดอน ในช่วงปี 2551

ผู้ศึกษาพบว่าผลสำเร็จในการขับเคลื่อนทีมประเทศไทยนั้น กลไกที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรบุคคล โดยมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ คือ งบประมาณ ปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ และสรุปได้ว่า ในภาพรวม พัฒนาการของระบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน (2552) ล้วนเป็นกระบวนการที่ผ่านการศึกษาและการระดมสมองจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างมีขั้นตอน และมีกฎหมายรองรับทั้งสิ้น และเป็นกลไกที่สามารถก้าวเดินไปข้างหน้าได้ หากบุคลากรสามารถบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพ

2.2.4 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล ปี พ.ศ. 2556 เรื่อง “ยุทธศาสตร์สู่การบูรณาการ การปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ” โดย นายสนท เกษมสันต์ ณ อยุธยา รหัส 5031 ผู้ศึกษากำหนดมิติด้านโครงสร้าง ได้แก่ ระเบียบ/กฎหมาย รวมถึงกลไกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มิติด้าน วัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบูรณาการการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน ในต่างประเทศ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบในการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการของหน่วยงานไทย ในต่างประเทศ โดยเฉพาะมิติด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและการบังคับใช้กฎหมาย งบประมาณ ที่ส่งเสริมการบูรณาการฯ และการมีแผนยุทธศาสตร์การต่างประเทศที่มาจากการระดมสมองของ ทุกหน่วยงานภายในประเทศน่าจะมีส่วนช่วยให้การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทย ในต่างประเทศมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การปรับตัววัฒนธรรมในการ ทำงานของข้าราชการไทย และภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ ก็เป็นปัจจัย หรือตัวแปรที่สำคัญยิ่ง เพราะน่าจะทำให้สามารถขับเคลื่อนการบูรณาการฯ ให้ก้าวหน้าได้ แม้ว่า อาจจะไม่มีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องก็ตาม ที่สำคัญที่สุดหน่วยงานไทยในต่างประเทศสามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีบูรณาการมากขึ้นได้ หากมีนโยบายที่ชัดเจนจากฝ่ายการเมือง และมีกลไกในการ ประสานงานและความร่วมมือที่ดีระหว่างต้นสังกัดในประเทศไทย โดยมีข้อเสนอแนะทางเลือก ในอนาคตที่มุ่งเน้น ได้แก่ (1) การสร้างเป้าหมายร่วมกัน (2) การสร้างเอกอัครราชทูตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบ (3) การปลูกฝังวัฒนธรรมของการประชุมหารือ การสื่อสาร การประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และ (4) การสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน และการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างข้าราชการ ทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการต่างประเทศ

2.2.5 การจัดทำโครงการศึกษาจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ (A Study on Managing Administrative System for Oversea Assigned Civil Servants) โดย นายติน ปรัชญพฤทธิ์ (2540) กำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ คือ สภาพแวดล้อมของโลก/ ภายนอกประเทศ สภาพแวดล้อมจากภายในประเทศ และปัจจัยภายในหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ มีสาเหตุ มาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก คือ เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม โดยเห็นว่า พลังทางวัฒนธรรมได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์มากที่สุด และมีการรวมกันระหว่างพลังเศรษฐกิจ และพลังการเมือง และอีกปัจจัยหนึ่ง คือ เทคโนโลยีโลก ซึ่งเกิดจากสังคมข่าวสารและความรู้ ที่ปัจจุบันมีความสำคัญและมีการพัฒนาอย่างมาก ทำให้การบริหารงานหรือการทำงานต้องปรับตัว ให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปด้วย

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทย ในต่างประเทศ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเมืองไทย เศรษฐกิจไทย สังคมไทย และเทคโนโลยีไทย ส่วนของการเมืองไทยได้พิจารณาในสาเหตุที่การเมืองไทยขาดเสถียรภาพ ในส่วนของเศรษฐกิจไทย เห็นว่า ยังมีสภาพที่ดีอยู่โดยมีปัจจัยอยู่หลายตัวที่ส่งผลกระทบ เช่น การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนในไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ เป็นต้น ส่วนของสังคมไทยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของประชาชนและข้าราชการที่ส่งผลกระทบทั้งทางบวกและลบ ต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ และในส่วนของเทคโนโลยีไทยเห็นว่าไทยอยู่ในระดับปานกลาง ควรต้องเพิ่มศักยภาพทางด้านนี้ให้สูงขึ้น สำหรับปัจจัยภายในองค์การที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์การ ได้นำเสนอไว้หลายวัฒนธรรม เช่น องค์การที่แสวงหาความเป็นเลิศ องค์การที่สามารถบริหารงานที่ประสบความสำเร็จตลอดกาล องค์การที่ไม่รู้และชาญฉลาด องค์การที่มีกลยุทธ์และยุทธวิธีเหนือคู่ต่อสู้ (2) นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธี ได้แก่ นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ (3) โครงสร้างองค์การ กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร ได้พิจารณารูปแบบทางวิชาการไว้ 3 รูปแบบ คือ (3.1) รูปแบบ Shamrock Organization มีลักษณะการปรับตัววัฒนธรรม องค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (3.2) รูปแบบ Clinton's Ideal Government Structure เน้นการรู้ระบบราชการ ลดความล่าช้า ลดรายจ่าย (3.3) รูปแบบ Global Product Division Structure, Matrix หรือ Adhocracy เป็นโครงสร้างที่ผลิตระดับภาคหรือประเทศ มีรูปแบบที่ซับซ้อน ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานข้ามสายงานได้ตามสถานการณ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า แนวทางการแบ่งส่วนราชการโดยอาศัยแนวทางแบบ Regiocentric Approach เหมาะสมกับสภาพการณ์ของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศนี้ ซึ่งเป็นการแบ่งส่วนราชการโดยการนำเอาภารกิจของหน่วยงานสนามในประเทศต่าง ๆ มารวมกันไว้ที่สำนักงานอนุภูมิภาค ภูมิภาค หรือกลุ่มเศรษฐกิจ โดยสำนักงานภูมิภาคหรือกลุ่มเศรษฐกิจเป็นผู้ดูแล (4) พฤติกรรม การบริหารราชการไทยในต่างประเทศ พบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ พฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการของเอกอัครราชทูตซึ่งเป็นหัวหน้าทีมและข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ เป็นสำคัญ

จากการศึกษาดังกล่าวมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารราชการไทยในต่างประเทศที่น่าสนใจคือ (1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ คือ สภาพแวดล้อมทางการเมืองกับแนวนโยบายการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น พัฒนาสมรรถนะบุคลากร คุณภาพสินค้าและบริการให้แข่งขันในระดับโลกได้ (2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ควรเป็น

วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม และการผ่อนคลายระเบียบ กฎเกณฑ์ การใช้การบริหารแบบเอกชน (3) โครงสร้างของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ เสนอให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้าการลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ และมีระบบงานแบบ Regiocentric Approach (4) ควรมีการปรับปรุงระเบียบการเงิน และการพัสดุให้มีความคล่องตัว (5) การแก้ปัญหาการมอบหมายภารกิจให้บุคคลและส่วนราชการไปปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ จะลดลงได้ด้วยการตั้งกระทรวงเฉพาะขึ้น

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกลไกที่เกี่ยวข้อง มิติด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมถึงภาวะผู้นำ และมิติด้านการจัดการงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์การจัสตริสระบบงบประมาณรายจ่ายประจำปี และยุทธศาสตร์การบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการของกระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ. 2545) ที่มีผลต่อการบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ โดยใช้แนวคิด/ทฤษฎีการพัฒนาการจัดการที่สำคัญ เช่น แนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management: NPM) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ ได้แก่ แนวทางการจัดการรายจ่ายภาครัฐสมัยใหม่ (Public Expenditure Management: PEM) และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting-SPBB) โดยมีหลักการของการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ

บทที่ 3

ผลการศึกษา

3.1 กฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการในต่างประเทศ

3.1.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ในหมวด 7 ตามมาตรา 50/1-มาตรา 50/6 มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการในต่างประเทศ โดยสรุปดังนี้

1) คณะทำงานเรียกว่า “คณะผู้แทน” ประกอบด้วย ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ข้าราชการฝ่ายทหารประจำการในต่างประเทศที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ สถานกงสุล สถานรองกงสุล ส่วนราชการของกระทรวงการต่างประเทศที่ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตหรือ สถานกงสุลใหญ่ และคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ โดยมีหัวหน้าคณะทำงานนี้ที่เรียกว่า “หัวหน้าคณะผู้แทน” ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าคณะผู้แทนตามระเบียบพิธีการทูต หรือระเบียบพิธีการกงสุล ในกรณีของคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ ให้หมายความว่า ข้าราชการสังกัดส่วนราชการ ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ

2) การดำเนินงานให้หัวหน้าคณะผู้แทนรับนโยบายและคำสั่งจากนายกรัฐมนตรี โดยการสั่งและการปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรม ต่อบุคคลในคณะผู้แทน ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

3) อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าคณะผู้แทน

(1) บริหารราชการ ตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ

(2) บริหารราชการ ตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

(3) บังคับบัญชาบุคคลในคณะผู้แทนและข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่มีไม่บุคคลในคณะผู้แทน ซึ่งประจำอยู่ในประเทศที่ตนมีอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

(4) รายงานข้อเท็จจริงและความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการของบุคคล เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการต้นสังกัด เกี่ยวกับการแต่งตั้ง และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.1.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มาตรา 10 วรรค 1 ได้กำหนดว่า “ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภาคกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ”

มาตรา 10 วรรค 2 ได้กำหนดว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดและในต่างประเทศแล้วแต่กรณี สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วนตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

3.1.3 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548

ข้อ 8 สำนักงบประมาณอาจกำหนดหลักเกณฑ์ หรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามระเบียบนี้ หรือนอกเหนือจากระเบียบนี้ได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการของคณะผู้แทนไทยในต่างประเทศ การบริหารราชการแบบบูรณาการของผู้ว่าราชการจังหวัด การบริหารงบประมาณที่จัดสรรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐลักษณะพิเศษ อย่างไรก็ดี ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่กำหนดขึ้นใหม่ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบบูรณาการของคณะผู้แทนไทยในต่างประเทศไว้ในระเบียบฯ เนื่องจากพิจารณาว่าเป็นลักษณะภารกิจประจำที่ค่อนข้างมีความชัดเจนในการปฏิบัติแล้ว โดยระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 กรณีเป็นแผนงานบูรณาการ ได้กำหนดไว้ในหมวด 2 ส่วนที่ 1 “แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ” ซึ่งรายจ่ายบูรณาการ หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ในแผนงานบูรณาการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

3.1.4 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

1) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2545 วางหลักการการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการและการให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความร่วมมือแก่เอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ

2) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 เห็นชอบหลักการจัดทำแผนงบประมาณด้านการจัดการภารกิจในต่างประเทศเชิงบูรณาการ

3) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2546 กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ

4) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 กำหนดบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการและเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ และการประสานงานกับผู้แทนทางการค้าของไทย

5) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547 แต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ เพื่อเป็นกลไกในการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวยังคงปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2550

3.2 นโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

การบริหารราชการในต่างประเทศแบบเดิม มีลักษณะโครงสร้างระบบงานแบบแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ลักษณะต่างคนต่างอยู่ ต่างอำนาจหน้าที่ และมีงบประมาณเป็นของตนเองตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัด ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน จึงได้มีการพยายามผลักดันให้มีการปฏิรูปการบริหารราชการในต่างประเทศมาโดยตลอด จนกระทั่งช่วงการเกิดวิกฤติการณ์ทางการเงิน (ยุคฟองสบู่แตก) เมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศจาก “กลุ่มสกุลเงินหรือตรระกร้าเงิน” เป็น “ระบบอัตราแลกเปลี่ยนลอยตัว” ภาครัฐได้มีการปรับตัวโดยการปฏิรูประบบราชการในลักษณะองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารไปสู่ “รูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่” ครอบคลุมถึงการบริหารราชการในต่างประเทศ ส่งผลให้มีการริเริ่มปฏิรูประบบบริหารราชการในต่างประเทศอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมเมื่อปลายปี พ.ศ. 2541 โดยการปรับรูปแบบการบริหารให้มีลักษณะบูรณาการบนพื้นฐานของแผนงานรวมที่เป็นเอกภาพ (Unified Workplan) การบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unified Command) และสำนักงานที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) ในรูปแบบของ “ทีมประเทศไทย” ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารราชการในต่างประเทศ (กบต.) ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวได้มีมติคณะรัฐมนตรีที่สำคัญ ดังนี้

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2541 เห็นชอบให้กระทรวงการต่างประเทศศึกษาและเสนอรูปแบบการบริหารราชการในต่างประเทศในอนาคต รวมทั้งมาตรการที่จะนำไปสู่การปฏิรูปดังกล่าวบนพื้นฐานของการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพซึ่งในระยะแรก กระทรวงการต่างประเทศ

ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้เสนอมাত্রการการปรับลดและปิดสำนักงานในต่างประเทศเพิ่มเติมจากที่แต่ละส่วนราชการได้ดำเนินการไปบ้างแล้วในช่วงเริ่มเกิดวิกฤต

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2541 เห็นชอบตามแนวทางในการปฏิรูปการบริหารราชการในต่างประเทศที่กระทรวงการต่างประเทศเสนอ กล่าวคือ การปฏิรูปฯ จะอยู่บนพื้นฐานของแผนงานรวมที่เป็นเอกภาพ (Unified Workplan) การบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ (Unified Command) และสำนักงานที่เป็นเอกภาพ (Unified Structure) ในรูปแบบของ “ทีมประเทศไทย” (Team Thailand) ซึ่งก็คือพื้นฐานของการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมีคณะกรรมการบริหารราชการในต่างประเทศ (กบต.) และมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธานรับผิดชอบกำกับดูแลงาน รวมทั้งกำหนดให้สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ซึ่งเป็นทีมประเทศไทยที่มีผู้แทนของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมากที่สุดถึง 14 แห่ง ประจำอยู่เป็นทีมประเทศไทยตัวอย่าง (Prototype) ในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่อีก 7 แห่ง ซึ่งมีสำนักงานต่าง ๆ รวมอยู่ด้วยกันเป็นเอกภาพแล้ว เป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ด้วย ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ กรุงมะนิลา กรุงเฮก กรุงปักกิ่ง กรุงริยาด คูเวต และสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว โดยให้นำผลการดำเนินงานของโครงการนำร่องมาวางมาตรการที่เหมาะสมสำหรับแห่งอื่น ๆ ต่อไปจนครบภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544

3.2.1 ผลการปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศ (ระยะแรก ปี พ.ศ. 2542-2543)

การปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศในระยะแรกมีพัฒนาการของการวางพื้นฐานกฎเกณฑ์ กลไก และขั้นตอนการดำเนินงานที่จำเป็นในแต่ละด้านให้มีความชัดเจน โดยหน่วยงานต่าง ๆ ได้เริ่มนำกฎเกณฑ์เหล่านั้นไปปฏิบัติซึ่งสามารถบรรลุผลได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งผลที่ได้รับในระยะเบื้องต้นของการปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศที่เห็นได้ชัดอย่างเป็นรูปธรรม คือ การลดและขจัดความซ้ำซ้อนหรืองานที่ไม่จำเป็นให้หมดไป ทั้งนี้ ในช่วงระยะเริ่มแรกสามารถทำให้สำนักงานในต่างประเทศลดลงได้รวม 60 แห่ง (ร้อยละ 20.62) ลดจำนวนข้าราชการในต่างประเทศลง 252 คน (ร้อยละ 24.16) ลดจำนวนลูกจ้างในต่างประเทศรวม 485 คน (ร้อยละ 24.48) และสามารถควบคุมวงเงินงบประมาณรายจ่ายในต่างประเทศให้อยู่ภายในวงเงินคงที่ประมาณ 5,000 ล้านบาท ตลอดช่วง 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2540-2543) ในขณะที่อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศสูงขึ้นจาก 25.50 บาทเป็นมากกว่า 40 บาทต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐ

3.2.2 นโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ (ระยะที่สอง ปี พ.ศ. 2544-2550)

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544-2550 ได้มีการยกระดับการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศเพิ่มขึ้นมาโดยลำดับ โดยมุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการที่มีภารกิจในต่างประเทศ

ทั้งหน่วยงานที่อยู่ในประเทศไทยและหน่วยงานในต่างประเทศ มีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะบูรณาการ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพของงานอย่างชัดเจน โดยมติคณะรัฐมนตรีที่สำคัญดังต่อไปนี้

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2544 มอบหมายให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นเจ้าของเรื่องกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศ เพื่อให้มีการรวมพลังการปฏิบัติงาน และให้เกิดการประหยัด

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2545 ให้โครงการเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของไทยต่อประเทศเจ้าบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เริ่มดำเนินโครงการนำร่องใน 6 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เบลเยียม จีน ลาว และอินเดีย

ซึ่งต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้เอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศทุกประเทศ ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 รวมทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ และคณะอนุกรรมการอีก 3 คณะ เพื่อเป็นกลไกหลักในการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี ตลอดจนการวางแผนทางจัดทำงบประมาณเพื่อให้มีการบูรณาการภารกิจในต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคีอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งยุทธศาสตร์รายประเทศรองรับการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศในการทำงานเชิงรุกในลักษณะที่เป็น “ทีมประเทศไทย (Team Thailand)” ส่วนในต่างประเทศก็ให้มีการตั้งคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต

จากมติคณะรัฐมนตรีข้างต้นได้นำไปสู่การวางแผนนโยบายปฏิรูปการบริหารราชการในต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐในต่างประเทศจะต้องทำงานเชิงรุกในลักษณะที่เป็น “ทีมประเทศไทย (Team Thailand)” โดยเน้นการทูตเชิงรุกด้านเศรษฐกิจ ประกอบกับการทูตในด้านต่าง ๆ เพื่อฟื้นฟูและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกด้าน ตามนโยบายด้านการต่างประเทศที่รัฐบาลได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา

2) เพื่อให้สามารถทำงานในเชิงรุกได้ ทีมประเทศไทยจะต้องจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี (bilateral strategy)” เพื่อให้รู้เขา-รู้เรา โดยมีการวิเคราะห์ว่าประเทศไทยมีจุดอ่อน-จุดแข็งของประเทศไทยต่อประเทศต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และจุดอ่อน-จุดแข็งของประเทศคู่กรณีต่อประเทศไทยรวมทั้งความต้องการของประเทศไทยจากประเทศนั้น และความต้องการของประเทศนั้น ๆ จากประเทศไทย เพื่อกำหนดการดำเนินกลยุทธ์ของประเทศไทยในแต่ละประเทศ

3) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมี “เจ้าภาพ” ที่เป็นหัวหน้ารับผิดชอบ กล่าวคือ เอกอัครราชทูตจะต้องเป็นหัวหน้าทีมประเทศไทย และใช้ “ภาวะผู้นำ (leadership)” ดึงตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของไทยในต่างประเทศซึ่งทำหน้าที่เป็นกรรมการบริหารทีมประเทศไทย ในประเทศนั้น มาร่วมกันคิดร่วมกันทำงานผลักดันแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผล ทั้งนี้ เอกอัครราชทูต และหัวหน้าสำนักงานต่าง ๆ จะต้องประชุมร่วมกันในเชิงยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอทำนองเดียวกับการประชุมของคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดของหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศ จะต้องหาหรือความจำเป็นและความเหมาะสมกับกระทรวงการต่างประเทศก่อนที่จะโยกย้ายหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศด้วย

4) การบริหารจัดการจะต้องมีความยืดหยุ่น ไม่เป็นสูตรสำเร็จตายตัว ทั้งในด้าน อัตรากำลังในต่างประเทศ และงบประมาณ

3.2.2.1 กลไกการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

1) กลไกในประเทศ

มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต” ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ที่ประจำในต่างประเทศ เป็นกรรมการ โดยมีเอกอัครราชทูตเป็นประธาน มีบทบาทหน้าที่ในการวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานโดยรวม ให้เหมาะสมสอดคล้องและเชื่อมโยงกันระหว่างประเทศไทยและประเทศนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของการค้า การลงทุน และการส่งเสริมท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นผลดี ต่อประเทศ และเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

โดยให้เอกอัครราชทูตเรียกประชุมคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต เป็นประจำสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ยกเว้นแต่เมื่อมีเหตุผลอันควร และให้ทุกหน่วยงานที่เป็นกรรมการ ในคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูตนำเสนอบันทึกการประชุมให้ต้นสังกัดทุกครั้งเพื่อรับทราบ หรือขอรับการสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ (ตามแต่กรณี) ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ

2) กลไกในประเทศ

มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ” โดยนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน และผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ร่วมเป็นกรรมการ เป็นกลไกหลัก ในการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบายและแนวทางการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับต่างประเทศ ในทุกมิติ เพื่อความเป็นเอกภาพ รวมทั้งประสานท่าที แก่ใจและตัดสินใจปัญหาในกรณีที่ยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศที่กำหนดขึ้นจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยังมีความแตกต่างกัน ตลอดจนพิจารณาโครงสร้างส่วนราชการ บุคลากร และงบประมาณ ในเชิงบูรณาการ โดยมี คณะอนุกรรมการ 3 ด้าน ได้แก่

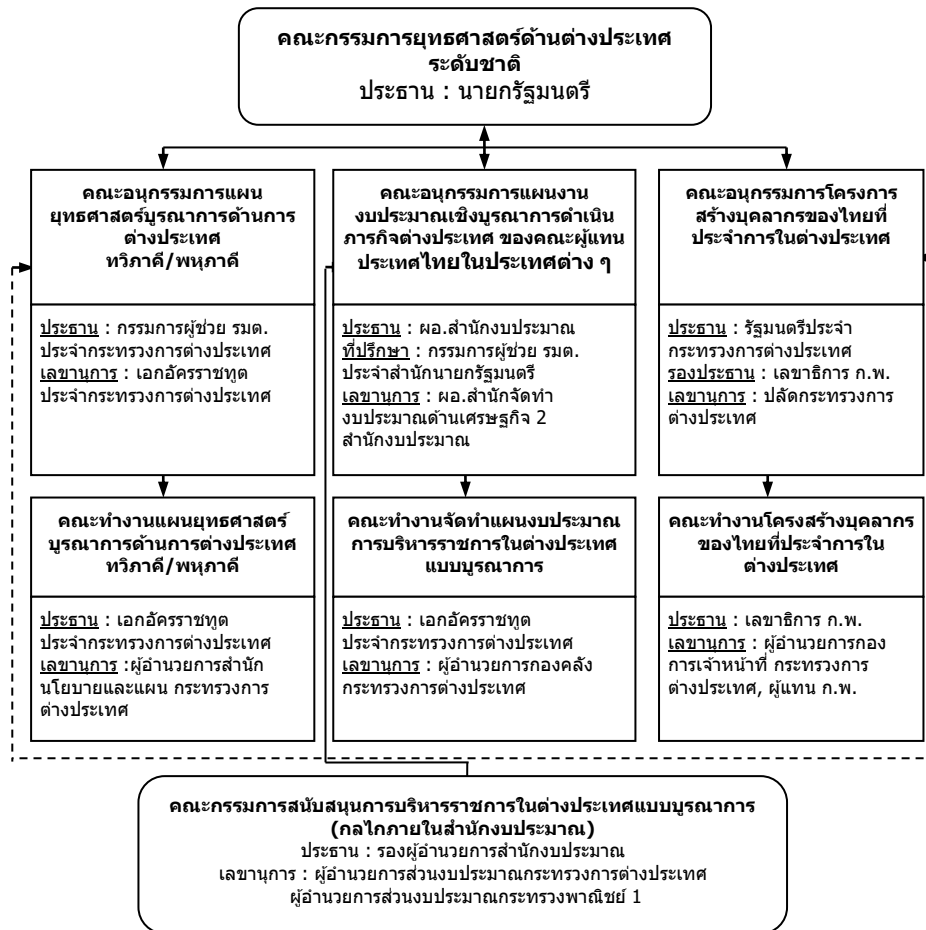
(1) คณะอนุกรรมการแผนยุทธศาสตร์บูรณาการด้านต่างประเทศ ทวิภาคี/พหุภาคี มีกรรมการผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธาน และเอกอัครราชทูตประจำกระทรวงการต่างประเทศ เป็นเลขานุการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ หรือผู้แทน ร่วมเป็นอนุกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาขออนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์บูรณาการด้าน ต่างประเทศ ทั้งในกรอบทวิภาคีและพหุภาคี เพื่อเสนอนายกรัฐมนตรีโดยผ่านคณะกรรมการฯ

(2) คณะอนุกรรมการด้านแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินการ กิจต่างประเทศของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ มีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เป็นประธาน และผู้แทนสำนักงบประมาณ เป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเสนอแนะ แนวทางการจัดงบประมาณเชิงบูรณาการเกี่ยวกับการดำเนินการกิจในต่างประเทศของคณะผู้แทน ประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี (Strategic based budgeting) เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งยุทธศาสตร์รายประเทศ (Strategic Fund) รวมทั้งการวางหลักเกณฑ์ และการจัดสรรงบฉุกเฉิน (Contingency Fund) ตลอดจนการติดตาม ประเมินผล ให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

(3) คณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทยที่ประจำการ ในต่างประเทศ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธาน และปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นเลขานุการ โดยอนุกรรมการของคณะนี้จะมียุทธศาสตร์หัวหน้าส่วนราชการหน่วยงานกลาง ประกอบด้วย เลขาธิการ ก.พ. เป็นรองประธาน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และเลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นอนุกรรมการ

3) กลไกสนับสนุนภายในของสำนักงบประมาณ

สำนักงบประมาณได้ตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการบริหารราชการ ในต่างประเทศแบบบูรณาการ โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เป็นประธาน เพื่อสนับสนุน การดำเนินงาน ในส่วนของสำนักงบประมาณ โดยมีอำนาจหน้าที่หลัก คือ พิจารณา เสนอแนะ แนวทางการบูรณาการภารกิจยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศเพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปี โดยเชื่อมโยงทั้งมิติกระทรวง นโยบายสำคัญของรัฐบาล และยุทธศาสตร์กลุ่มประเทศ/ ประเทศ รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์รูปแบบหรือแนวทางการจัดการงบประมาณสำหรับเอกอัครราชทูต ตามยุทธศาสตร์รายประเทศ ตลอดจนเป็นกลไกในการประสานแผนยุทธศาสตร์กลุ่มประเทศ/ประเทศ เพื่อสนับสนุนการพิจารณาจัดทำแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการภารกิจต่างประเทศของคณะอนุกรรมการ ด้านแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการฯ ภายใต้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ในระดับชาติ โดยมีความเชื่อมโยงกลไกในการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ดังแสดง ในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กลไกการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

ที่มา: เรียบเรียงจากมติคณะรัฐมนตรี คำสั่งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศฯ และคำสั่งสำนักงานงบประมาณ

3.2.2.2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินการกิจในต่างประเทศแบบบูรณาการ

เพื่อให้ทีมประเทศไทยสามารถดำเนินการกิจต่างประเทศเพื่อบรรลุประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนด จึงจำเป็นต้องสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องในรูปแบบที่เหมาะสม สำนักงานงบประมาณจึงได้วางกรอบ road map การบูรณาการงบประมาณในต่างประเทศ ดังนี้

ปี 2548 ประธานและมีความเข้าใจในการบริหารงบประมาณเชิงบูรณาการมากขึ้น เพื่อการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ปี 2549 ปรับแผนการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ทวิภาคี ก่อนเริ่มปีงบประมาณ 2549 เพื่อนำไปสู่การจัดงบประมาณตามยุทธศาสตร์ รายประเทศต่อไป

ปี 2550 มีการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเต็มรูปแบบ วงเงิน 300 ล้านบาท โดยสนับสนุนงบประมาณในส่วนของการดำเนินภารกิจเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต และภารกิจบูรณาการของทีมประเทศไทย ดังนี้

ภารกิจกรณีเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต	ภารกิจบูรณาการ
: ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการดำเนินภารกิจ ต่างประเทศตามยุทธศาสตร์เชิงรุก วัตถุประสงค์ - เพื่อให้หัวหน้าคณะผู้แทนประเทศไทย (เอกอัครราชทูต) ในแต่ละประเทศ สามารถบริหารงานเชิงรุกในต่างประเทศตาม ความจำเป็นหรือเร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	: ค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ แบบบูรณาการ วัตถุประสงค์ - เพื่อให้ทีมประเทศไทยสามารถบริหารงาน แบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ราย ประเทศ/ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สำนักงบประมาณได้วางแนวทางจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศในการทำงานเชิงรุกในลักษณะที่เป็น “ทีมประเทศไทย (Team Thailand)” ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ภารกิจที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานเดียว จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน รับผิดชอบโดยตรง
- 2) ภารกิจกรณีเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต จัดสรรงบประมาณให้กระทรวง การต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา เพื่อให้หัวหน้าคณะผู้แทนประเทศไทย ในแต่ละประเทศสามารถบริหารงานเชิงรุกได้ตามความจำเป็นหรือเร่งด่วนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ภารกิจบูรณาการข้ามกระทรวง โดยเริ่มจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 300 ล้านบาท ไว้ที่กระทรวงการต่างประเทศ ภายใต้ค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจ ต่างประเทศแบบบูรณาการ เพื่อให้ทีมประเทศไทยสามารถบริหารงานแบบบูรณาการให้ตอบสนอง ต่อยุทธศาสตร์รายประเทศ ยุทธศาสตร์ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหลักการ แนวคิด แนวทางการดำเนินงาน และกรอบการจัดการงบประมาณ ดังนี้

3.1) หลักการแนวทางการใช้งบประมาณสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ

แบบบูรณาการ

(1) วางแผน/พิจารณาจัดลำดับความสำคัญร่วมกันตั้งงบประมาณร่วมกัน และเกิดผลกระทบเรื่องเดียวกัน

(2) ต้องเป็นโครงการที่คิดร่วมกันจากพื้นที่ (outside-in/bottom up) หรือเป็นนโยบายจากส่วนกลาง/คณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ (inside-out/top down)

(3) ต้องมีระเบียบเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ

(4) มีกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(5) ต้องมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในส่วนกลางระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

3.2) แนวทางการดำเนินงาน

(1) การดำเนินงานภายใต้ ค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ จะให้ความสำคัญทั้งในส่วนของพื้นที่ (Team Thailand) ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานต่าง ๆ ที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ และส่วนกลาง (Back Office) ได้แก่ ส่วนราชการต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย โดยกลไกทั้ง 2 ส่วน จะต้องมีการทำงานประสานเป็นเนื้อเดียวกัน สามารถผลักดันให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลักที่ชัดเจน

(2) สร้างช่องทางการสื่อสารไป-กลับระหว่างพื้นที่กับส่วนกลางที่ชัดเจน เพื่อแก้ปัญหการส่งต่อข้อมูลจากพื้นที่ไปยังส่วนกลางที่มักจะขาดหายระหว่างทาง โดย Back Office จะเป็นผู้ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

(3) มีการวางกรอบยุทธศาสตร์ต่างประเทศและเป้าประสงค์หลักในแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อการแปลงไปสู่กลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรม

3.2.2.3 การกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

เพื่อให้มีความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจกรณีเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต และภารกิจบูรณาการของทีมประเทศไทยข้างต้น จึงมีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1) แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรค่าใช้จ่ายสนับสนุนการดำเนินภารกิจเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต

1.1) แนวทางการจัดสรรงบประมาณ

(1) กระทรวงการต่างประเทศจัดสรรกรอบวงเงินให้แก่สถานเอกอัครราชทูต (สอท.)/สถานกงสุลใหญ่ (สกง.)/คณะทูตถาวรฯ (คทถ.) ส่วนหนึ่ง และสำหรับส่วนกลางส่วนหนึ่ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายเชิงรุกในต่างประเทศ โดยจํานวนงบประมาณที่จัดสรรให้ สอท./สกง./คทถ. แต่ละแห่งจะขึ้นอยู่กับลำดับความสำคัญและความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ ตลอดจนค่าครองชีพในแต่ละภูมิภาค ทั้งนี้ ตัวเงินงบประมาณยังอยู่ที่ส่วนกลาง และจะเบิกจ่ายตามการใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้น

(2) สอท. /สกง./ คทถ. และหัวหน้าสำนักงานของหน่วยราชการในต่างประเทศอื่น ๆ สามารถเสนอโครงการ/กิจกรรมเพื่อขอใช้เงินสนับสนุนการดำเนินภารกิจต่างประเทศตามยุทธศาสตร์เชิงรุกที่จัดสรรให้ สอท./สกง. ให้กระทรวงฯ พิจารณา และ สอท./สกง./คทถ. ต้องจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์จากการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้กระทรวงการต่างประเทศทราบ

(3) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินภารกิจต่างประเทศตามยุทธศาสตร์เชิงรุกส่วนหนึ่งสำหรับภารกิจที่ไม่มีระเบียบให้เบิกจ่าย ตามแนวทางการบริหารเงินกรณีฉุกเฉินที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546

1.2) หลักเกณฑ์การพิจารณา

โครงการ/กิจกรรมเร่งด่วนที่ไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้ล่วงหน้า และมีความพร้อมในการดำเนินงาน และเป็นโครงการที่

- ตอบสนองยุทธศาสตร์และรองรับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล
- สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี
- เอื้อต่อการเจรจาข้อตกลงระหว่างส่วนราชการไทยกับต่างประเทศ
- เอื้อต่อการสร้างข้อได้เปรียบในเชิงแข่งขันของไทยและสภาพแวดล้อม

ในการประกอบการธุรกิจ การค้าระหว่างประเทศ พัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ และเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ของไทย

- มีผลต่อการแก้ไขปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำระดับสูง นักการเมือง ข้าราชการภาคเอกชน สื่อมวลชน และบุคคลสำคัญในวงการต่าง ๆ

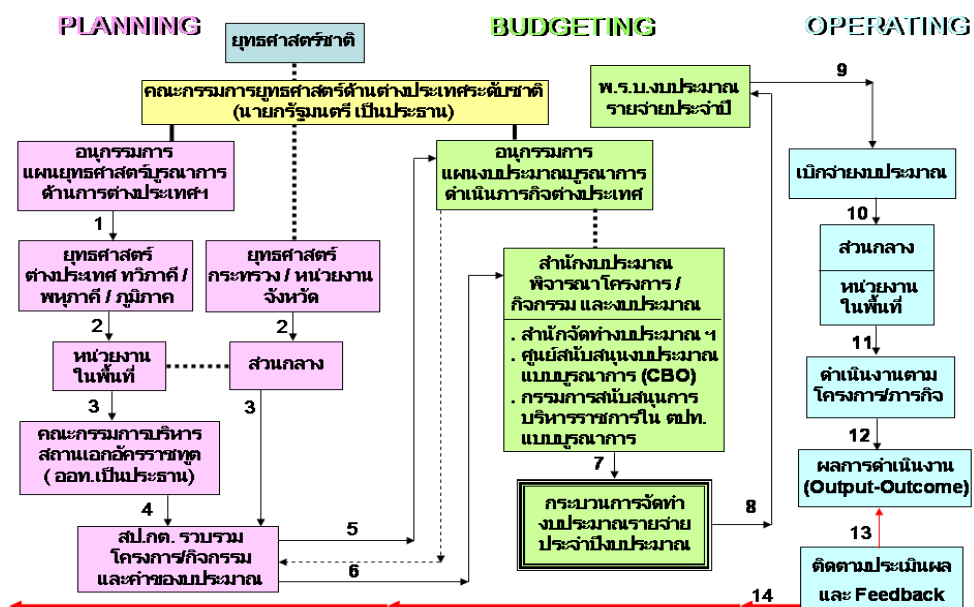
- การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ได้รับการทาบทามจากประเทศผู้รับ การเป็นสมาชิกชมรม/สโมสร เพื่อสร้างเครือข่ายกับบุคคลชั้นนำกลุ่มต่าง ๆ

2) แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ประกอบด้วยโครงการ 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

2.1) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการของหน่วยงานในต่างประเทศ (ที่มประเทศไทย) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ

2.2) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการ ซึ่งมีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ในวงกว้าง และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน โดยไม่จำกัดเฉพาะที่ดำเนินการในต่างประเทศเท่านั้น

2.3) ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการจัดการงบประมาณค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ
ที่มา: สำนักงบประมาณ (2549)

การจัดการงบประมาณค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ จะดำเนินการภายใต้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการบริหารราชการในต่างประเทศ โดยการสนับสนุนของกลไกภายในของสำนักงบประมาณ (คณะกรรมการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ)

ขั้นตอนของการจัดการงบประมาณดังกล่าว จะครอบคลุมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ตลอดจนการติดตามประเมินผล โดยมีสาระสำคัญของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยทีมประเทศไทยในพื้นที่จะต้องร่วมกันคิดโครงการสำคัญ (outside-in) ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์บูรณาการด้านต่างประเทศทวิภาคี ผ่านกลไกคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต ควบคู่ไปกับทีมประเทศไทยในส่วนกลาง (inside-out) เพื่อร่วมกันผลักดันเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ไทยมีต่อประเทศนั้น ๆ ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั้งสองส่วนจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและประสานงานอย่างใกล้ชิดของคณะกรรมการแผนยุทธศาสตร์บูรณาการด้านการต่างประเทศทวิภาคี/พหุภาคี และคณะกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินภารกิจต่างประเทศของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ โดยกระทรวงการต่างประเทศจะเป็นหน่วยงานหลักในการรวบรวมโครงการ กิจกรรมและคำของบประมาณเพื่อนำเสนอคณะกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการฯ ก่อนที่จะนำเสนอสำนักงบประมาณ

(2) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) สำนักงบประมาณจะพิจารณาโครงการ กิจกรรม และคำของบประมาณตามกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยใช้กลไกภายในสำนักงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย สำนักจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้อง ศูนย์สนับสนุนการจัดการจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารงานแบบบูรณาการ และคณะกรรมการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

(3) การบริหารงบประมาณ (Operating) สำหรับขั้นตอนการบริหารงบประมาณยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลคณะกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินภารกิจต่างประเทศ ของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างแท้จริง โดยคณะกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการฯ จะเป็นผู้ให้ความเห็นชอบโครงการ ก่อนที่สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศจะจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการตามโครงการและวงเงินงบประมาณรายจ่ายเพื่อเสนอขออนุมัติต่อสำนักงบประมาณ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าว จะใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ และเพื่อเป็นการรองรับการบริหารงบประมาณในพื้นที่ต่างประเทศและการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนกลางให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงบประมาณจึงได้เวียนแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ดังปรากฏในภาคผนวก ก

(4) การติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการ โดยให้เอกอัครราชทูต ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานผล

การปฏิบัติงาน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการที่แสดงถึงผลสำเร็จ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค

3.2.3 การจัดการงบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศแบบบูรณาการ (ระยะที่สาม ปี พ.ศ. 2551-2554)

จากผลการปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศ (ระยะแรกปี พ.ศ. 2542-2543) และนโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ (ระยะที่สอง ปี พ.ศ. 2544-2550) รัฐบาลได้มีความพยายามที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการที่มีภารกิจในต่างประเทศที่หน่วยงานที่อยู่ในประเทศไทยและหน่วยงานในต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า "ทีมประเทศไทย" มีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะบูรณาการตั้งแต่ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพของงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ สำนักงบประมาณได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ แบบบูรณาการ แจกตามหนังสือสำนักงบประมาณ ที่ นร 0705.2/ว 23 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2550 (ภาคผนวก ก) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่มีภารกิจต่างประเทศสามารถบริหารงานแบบบูรณาการ ภายใต้แผนงบประมาณดำเนินนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์รายประเทศและกลุ่มภูมิภาคตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้มีการขยายขอบเขตการดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการให้ครอบคลุมภูมิภาค/ประเทศเป้าหมายมากขึ้น จึงมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเป็น 600 ล้านบาท จากเดิมที่จัดสรรไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 300 ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีการสนับสนุนการดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่อง จำนวน 349.8806 ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีการสนับสนุนการดำเนินโครงการค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ จำนวน 300 ล้านบาท แต่กระทรวงการต่างประเทศมิได้รับการจัดสรรงบประมาณ สาเหตุจากคณะอนุกรรมการด้านฝึกอบรม สัมมนา ประชาสัมพันธ์ งบดำเนินงาน ค่าจ้างเหมาบริการ ค่าจ้างที่ปรึกษา การวิจัยถ่ายทอดเทคโนโลยี ค่าเช่า ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ กองทุน เงินอุดหนุนและรายจ่ายอื่น สภาผู้แทนราษฎร รับผิดชอบโครงการ (ตามที่กระทรวงการต่างประเทศเสนอ) รวมทั้งมิได้ขอตั้งงบประมาณโครงการค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

3.2.3.1 กรอบการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ (ปี 2551-2552)

คณะอนุกรรมการแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินภารกิจต่างประเทศของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดจุดเน้นยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศเพื่อเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552 ไว้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปเปรียบเทียบประเด็นยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศแบบบูรณาการปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552

ประเด็นยุทธศาสตร์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551			ประเด็นยุทธศาสตร์	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552		
	โครงการ	เงิน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)		โครงการ	เงิน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. การส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านการเมืองและความมั่นคง	6	64.5666	10.81	1. ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน	10	37.3600	10.67
2. การสนับสนุนกิจกรรมภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ที่ไทยมีบทบาทนำ	20	90.0807	15.08	2. ส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศในเอเชีย/อาเซียน	7	22.7000	6.49
				3. มีบทบาทที่สร้างสรรค์ในระดับองค์กรระหว่างประเทศ	5	15.4000	4.40
3. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ	23	225.6855	37.80	4. กระชับความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับประเทศและกลุ่มประเทศที่มีบทบาทสำคัญของโลก	22	104.3000	29.80
4. การเข้าถึงองค์ความรู้และหลักปฏิบัติที่เป็นเลิศ	6	26.0200	4.36				
5. การทูตวัฒนธรรม	16	143.0860	23.96	5. ดำเนินงานเชิงรุกทางการทูตเพื่อประชาชน วัฒนธรรม และการศึกษา โดยใช้นโยบายการทูตสาธารณะ (public diplomacy)	11	130.7000	37.35
6. การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนไทยในต่างแดน	12	32.5415	5.45	6. คุ่มครองผลประโยชน์ของคนไทย	5	35.5400	10.15
7. งบประมาณโครงการ	2	15.1875	2.54	7. งบประมาณโครงการ	1	4.0000	1.14
รวม	85	597.1679	100.00	รวม	61	350.0000	100.00

ที่มา: เรียบเรียงจากแผนการดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

3.2.3.2 การติดตามผลการดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

การจัดการงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ของประเทศในวงกว้างตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สำนักงบประมาณจึงได้ติดตามผลการดำเนินโครงการ โดยมีข้อค้นพบจากการติดตาม ดังนี้

1) ผลการดำเนินงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สำนักงบประมาณได้เห็นชอบแผนการดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ จำนวนทั้งสิ้น 85 โครงการ เป็นเงิน 597.1679 ล้านบาท ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้านดังกล่าว

การดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เป็นการสานต่อและขยายผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตลอดจนการขยายพื้นที่การดำเนินโครงการให้ครอบคลุมภูมิภาค/ประเทศที่เป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์มากขึ้น ซึ่งมีความคืบหน้าในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง สรุปตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

1.1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ

(1) การดำเนินโครงการศูนย์บริการข้อมูลธุรกิจไทยในประเทศจีน ผ่าน website.thaibizchina.com ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจของจีนผ่านฐานข้อมูล online โดยเฉพาะด้านกฎระเบียบและข้อมูลเศรษฐกิจอื่น ๆ รวมทั้งให้บริการงานวิจัยในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อนักธุรกิจและนักลงทุนไทย ทั้งนี้ มีผู้เข้าชมเว็บไซต์ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2550 -31 กรกฎาคม 2551 จำนวน 207,464 คน

(2) การขยายผลโครงการในสหภาพยุโรป ซึ่งริเริ่มตั้งแต่ปี 2548 ได้แก่ โครงการ Intelligence Monitoring and Early-Warning Unit (IMEU) เพื่อให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการค้าและการลงทุนในสหภาพยุโรป ซึ่งมีกฎระเบียบต่าง ๆ มากมายที่เป็นอุปสรรคในการขยายตลาดของเอกชนไทย รวมทั้งดำเนินโครงการย่อยอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการส่งออกสินค้าของภาคเอกชนในระดับปฏิบัติ เช่น โครงการสัมมนาเผยแพร่ความรู้ด้านนโยบายของสหภาพ ยุโรป ที่จะกระทบต่อการส่งออก การฝึกอบรมพัฒนาบรรจุกฎเกณฑ์ รวมทั้งโครงการส่งเสริมการเจรจาการค้า กรอบความตกลงว่าด้วยความ เป็นหุ้นส่วนและความร่วมมือ (Partnership Cooperation Agreement: PCA)

(3) การเพิ่มขีดความสามารถด้านการค้าและการลงทุนของเอกชนไทยในหลายรูปแบบ เช่น การใช้วาระการฉลองครบรอบ 175 ปี ความสัมพันธ์ทางการทูต

ไทย-สหรัฐ จัดการประชุม Business Summit ระหว่างผู้นำด้านธุรกิจระดับสูง และโครงการศึกษา และส่งเสริมความร่วมมือระบบมาตรฐานและการตรวจสอบสินค้าระหว่างไทย-สหรัฐฯ

(4) สนับสนุนการส่งออกสินค้าและเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงธุรกิจกับประเทศโลกมุสลิม และตลาดการค้าใหม่ ๆ เช่น โครงการสร้างศักยภาพการแข่งขันทางการค้าและธุรกิจฮาลาลตามกรอบแผนงาน IMT-GT เพื่อเป็นศูนย์ฮาลาลระดับภูมิภาค เพื่อสนับสนุนให้อาหารฮาลาลของไทยเป็นที่ยอมรับในนานาประเทศเพื่อส่งเสริมการส่งออกอาหารฮาลาล และโครงการจัดตั้ง Focus Group เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มประเทศแอฟริกาและเอเชียกลาง ซึ่งเป็นแหล่งน้ำมันดิบ ทรัพยากรแร่ธาตุ และตลาดการส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งใหม่ที่สำคัญของโลกที่ภาคเอกชนไทยให้ความสำคัญ รวมทั้งเป็นตลาดแรงงานที่มีศักยภาพแห่งใหม่ที่จะเปิดรับแรงงานไทยด้วย

1.2) การทูตวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของไทยผ่านการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างประชาชนต่อประชาชน รวมทั้งเผยแพร่วัฒนธรรมอันงดงามของไทยด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งออกสินค้าและบริการของไทย ซึ่งมีการดำเนินโครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ดังนี้

(1) โครงการจัดงานเทศกาลไทย ได้แก่ การจัดงานเทศกาลไทย ทั่วประเทศจีน การจัดงานเทศกาลไทยที่กรุงโตเกียวและนครโอซากา ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างมาก โดยมีผู้เข้าร่วมชมงานเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะการจัดงานที่โตเกียว มีผู้เข้าร่วมชมงานเพิ่มจากปี 2549/2550 ซึ่งมีจำนวน 15,000 คน เพิ่มเป็น 40,000 คน ในปี 2551

(2) การฉลองความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ โครงการฉลองความสัมพันธ์ทางการทูตกับสหรัฐฯ เพื่อเสริมสร้างความรู้จักรหว่างกันตั้งแต่ระดับเยาวชนและประชาชนทั่วไป จนถึงกลุ่มนักธุรกิจขนาดใหญ่และผู้มีอิทธิพลทางความคิด (opinion leaders) เช่น สมาชิกวุฒิสภาสหรัฐฯ ซึ่งประธานาธิบดีสหรัฐฯ จะเดินทางมาเยือนไทยในช่วงเวลาดังกล่าวด้วย

(3) การฉลองการครบรอบ 140 ปี ความสัมพันธ์ทางการทูตไทย-เบลเยียม ซึ่งเป็นการใช้โอกาสที่สำคัญในการนำวัฒนธรรมไทยไปเผยแพร่ในเบลเยียมซึ่งถือเป็นเมืองหลวงของสหภาพยุโรป และเป็นศูนย์รวมความเคลื่อนไหวทางการเมืองและสังคมที่สำคัญของภูมิภาค

1.3) การเข้าถึงองค์ความรู้และหลักปฏิบัติที่เป็นเลิศในต่างประเทศ

ในปี 2551 ได้มีการขยายผลผลโครงการในด้านการเข้าถึงองค์ความรู้เรื่องพลังงานทดแทน/พลังงานทางเลือก และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้ง

การนำองค์ความรู้จากประเทศที่มีความก้าวหน้ามาพัฒนาระบบการศึกษาของไทย ซึ่งดำเนินการผ่านโครงการดังต่อไปนี้

(1) ด้านพลังงาน โครงการสัมมนาทางวิชาการและฝึกอบรมระยะสั้น ด้านพลังงานทดแทน หัวข้อ Solar Energy and Biogas for Electricity Generation กับเยอรมนี และโครงการความร่วมมือกับบราซิลและชิลี ด้านพลังงานทดแทน เพื่อประกอบการดำเนินนโยบายพลังงานทดแทนของไทย รวมทั้งสนับสนุนการจัดทำแผนระยะยาวด้านแหล่งพลังงานและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของประเทศ

(2) ด้านการศึกษา โครงการนำองค์ความรู้ด้านการศึกษาของสิงคโปร์ มาปรับใช้กับระบบการศึกษาของไทย ซึ่งเป็นการนำองค์ความรู้ด้านการศึกษาของสิงคโปร์ มาปรับใช้กับระบบการศึกษาของไทย โดยเฉพาะการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิเศษของสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญของสิงคโปร์ โดยโรงเรียนจิตรลดาเป็นผู้รับผิดชอบในการนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาตั้งเป็นศูนย์ให้การอบรมในประเทศไทย เพื่อขยายผลไปยังสถาบันอื่น ๆ ต่อไป

1.4) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนไทยในต่างแดน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เน้นกลุ่มแรงงาน โดยส่งแพทย์และจิตแพทย์ ไปให้การตรวจสุขภาพและสอนวิธีดูแลสุขภาพจิต การจัดการกับความเครียด ลดเลิกสุรา ซึ่งเป็นการเข้าไปดูแลของรัฐ เพื่อกระตุ้นให้นายจ้างทั้งไทยและต่างประเทศให้ความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลแรงงานไทยให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายคนไทยในต่างประเทศให้สามารถดูแลซึ่งกันและกันได้ และเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของไทยในสายตาชาวต่างประเทศอีกทางหนึ่งด้วย โดยดำเนินการผ่านโครงการดังต่อไปนี้

(1) การบำบัดทุกข์บำรุงสุข โครงการบำบัดทุกข์บำรุงสุขแรงงานไทยในกลุ่มประเทศ GCC (ซาอุดีอาระเบีย คูเวต สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ บาห์เรน กาตาร์ และโอมาน) โครงการนำแพทย์และทันตแพทย์ไปตรวจสุขภาพนักศึกษาไทยและแรงงานไทยในอียิปต์และชูดาน โครงการดูแลสุขภาพจิตและสร้างเครือข่ายชุมชนไทยในประเทศที่มีแรงงานไทยจำนวนมาก 5 ประเทศ (ญี่ปุ่น สหรัฐฯ เยอรมัน ใต้หวัน อิสราเอล)

(2) ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในต่างประเทศ โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษแก่แรงงานไทยก่อนเดินทางไปต่างประเทศ โครงการจัดแหล่งเรียนรู้สำหรับคนไทยในต่างประเทศ (ใต้หวัน) โครงการประสานความร่วมมือจัดการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับคนไทยในต่างประเทศ (17 ประเทศ/32 แห่ง) โครงการเสริมสร้างความแข็งแรงให้เครือข่ายชุมชนไทยในสหพันธรัฐเยอรมนี

1.5) การส่งเสริมความสัมพันธ์ทางด้านการเมืองและความมั่นคง โดยใช้กลไกความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เน้นสนับสนุนโครงการความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

การให้ความช่วยเหลือด้านการเกษตรและสาธารณสุข อาทิ โครงการดำเนินการเชิงรุกเพื่อรักษาผลประโยชน์ของไทย จากความพยายามในการขึ้นทะเบียนปราสาทพระวิหารเป็นมรดกโลกของกัมพูชา โครงการหมู่บ้านสีขาวคู่ขนานไทย-กัมพูชา และโครงการศูนย์ปฏิบัติการร่วมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Regional Operation Center: ROC)

1.6) การสนับสนุนกรอบความร่วมมือต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมบทบาทนำของไทยในกรอบความร่วมมือที่สำคัญต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทย ภายใต้กรอบความร่วมมือ IMT-GT ASEAN BIMSTEC และ ASEM อาทิ การพัฒนาขีดความสามารถ เรื่องการรักษาสันติภาพ บทบาทในอาเซียน และประเด็นระหว่างประเทศที่สำคัญโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

2) ผลการใช้จ่ายเงิน

การเบิกจ่ายงบประมาณ ณ วันที่ 30 กันยายน 2551 จำนวนทั้งสิ้น 339,477,068 บาท คิดเป็นร้อยละ 56.85 ของวงเงินที่ได้รับความเห็นชอบ (597,167,905 บาท) โดยมีการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จำนวน 53 โครงการ จากที่ได้รับความเห็นชอบทั้งสิ้น 85 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 62.36

3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตามที่ได้มีการวางกรอบการจัดการงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ครอบคลุมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ตลอดจนการติดตามประเมินผล ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกันในเชิงบูรณาการเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

3.1) การวางแผน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นปีแรก มีระยะเวลาค่อนข้างจำกัดจึงต้องเร่งรัดในการวางแผน แต่เป็นประโยชน์ต่อการปรับวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ร่วมวางแผนกันอย่างบูรณาการ ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้มีพัฒนาการในทิศทางที่ดีขึ้นอีกระดับหนึ่ง เนื่องจากมีความเข้าใจ และมีระยะเวลาเพิ่มมากขึ้น โดยได้มีการปรึกษาหารือระหว่างหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลัก และหน่วยงานสนับสนุนใกล้ชิดและมีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกันมากขึ้น

3.2) การจัดทำงบประมาณ เป็นไปอย่างราบรื่นผ่านกลไกคณะทำงานแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินการกิจกรรมต่างประเทศ ของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ และกลไกภายในสำนักงานงบประมาณ คณะกรรมการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ (กลไกภายในสำนักงานงบประมาณ)

3.3) การบริหารงบประมาณ ส่วนใหญ่จะเป็นไปอย่างราบรื่น โดยใช้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการ และหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล อย่างไรก็ตาม ภายใต้อาณัติของหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ เป็นเรื่องใหม่ที่เริ่มกำหนดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และการดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ มีหลายกระทรวงและหน่วยงานหลายรูปแบบที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงมีบางประเด็นที่ต้องมีการหารือเพิ่มเติมกับสำนักงบประมาณ

3.4) การติดตามประเมินผล ปัจจุบันยังคงเป็นการติดตามผลการใช้จ่ายเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการติดตามและประเมินผลสำเร็จในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ มีค่อนข้างน้อย โดยยังมีได้มีการติดตามประเมินผลในภาพรวมแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

4) ปัญหาอุปสรรค

4.1) การดำเนินโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ มีหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการจำนวนมาก ทั้งหน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศต้องหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันจัดทำแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ และนำเสนอขออนุมัติหลักการจากคณะอนุกรรมการแผนงบประมาณเชิงบูรณาการฯ และขอความเห็นชอบแผนฯ จากสำนักงบประมาณ จากนั้น จึงจะประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นแนวทางเดียวกันให้กับทุกฝ่าย จึงต้องใช้เวลาระยะหนึ่งก่อนที่จะเริ่มดำเนินโครงการ ส่งผลให้การดำเนินงานส่วนหนึ่งต้องล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

4.2) การดำเนินงานมีความหลากหลายครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ บุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันในกระบวนการจัดการโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ตลอดจนการติดตามประเมินผล และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ถึงแม้ว่าสำนักงบประมาณจะได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำข้อเสนอโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (FMIP) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551” เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่ก็สามารถสร้างความเข้าใจได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้น ในการดำเนินการจริงจึงยังต้องมีการปรึกษาหารือและซักซ้อมความเข้าใจเป็นระยะ ๆ ก่อนที่จะเริ่มโครงการฯ

4.3) ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ถึงแม้ว่าสำนักงบประมาณจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ

แบบบูรณาการ เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการดำเนินงานในพื้นที่ต่างประเทศ และการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนกลางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หลักเกณฑ์ดังกล่าวยังคงมีข้อจำกัดเนื่องจากต้องใช้กรอบของกฎระเบียบที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น การใช้หลักการของการเบิกจ่ายงบประมาณแทนกัน ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการขอตกลงตามระเบียบของกรมบัญชีกลาง

3.3 การเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่างประเทศกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่างประเทศ หรือแผน “การต่างประเทศ 5 S/5 มี” ที่ประกอบด้วยแผนแม่บทย่อย 5 แผน ได้แก่

3.3.1 แผนแม่บทย่อยที่ 1 ความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ (Security/มีความมั่นคง)

3.3.1.1 เป้าหมาย 1.1 ประเทศไทยมีความมั่นคงและสามารถรับมือกับความท้าทายจากภายนอกได้ทุกรูปแบบสูงขึ้น

ตัวชี้วัด 1.1.1 ระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงในทุกมิติกับประเทศมหาอำนาจและประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ (อาทิ จำนวนการเยือน จำนวนความร่วมมือ ระดับความสัมพันธ์) มากขึ้น/ดีขึ้น จากเดิมเฉลี่ยร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ/กระทรวงการต่างประเทศ

3.3.1.2 เป้าหมาย 1.2 ประเทศไทยมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการกำหนดทิศทางและส่งเสริมเสถียรภาพของภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งเป็นประเทศแนวหน้าในภูมิภาคอาเซียน

ตัวชี้วัด 1.2.1 ระดับความสำเร็จของบทบาทไทยในการกำหนดทิศทางและส่งเสริมเสถียรภาพของภูมิภาคเอเชีย (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยที่ได้รับการยอมรับ การเป็นผู้เล่นที่สำคัญในกรอบอนุภูมิภาคและภูมิภาคกับต่างประเทศ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : กระทรวงการต่างประเทศ

3.3.2 แผนแม่บทย่อยที่ 2 ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ระหว่างประเทศ (Sustainability/มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน)

3.3.2.1 เป้าหมาย 2.1 ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการค้า การลงทุน การบริการ และความเชื่อมโยงที่สำคัญในภูมิภาคเอเชีย โดยมีระบบเศรษฐกิจที่เน้นนวัตกรรมดีขึ้น

ตัวชี้วัด 2.1.1 ระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ ความเชื่อมโยง และนวัตกรรมในกรอบทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี (อาทิ จำนวนโครงการ/ความร่วมมือ/ความตกลง) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : กระทรวงพาณิชย์

3.3.2.2 เป้าหมาย 2.2 ประเทศไทยเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่ยั่งยืนกับต่างประเทศ เพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก

ตัวชี้วัด 2.2.1 ระดับความสำเร็จของบทบาทไทยในการเป็นหุ้นส่วน การพัฒนาที่ยั่งยืนกับต่างประเทศ (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยที่ได้รับการยอมรับการเป็นผู้เล่น ที่สำคัญในกรอบต่าง ๆ โครงการที่ไทยดำเนินกับต่างประเทศ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : กระทรวงการต่างประเทศ

3.3.3 แผนแม่บทย่อยที่ 3 การพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณี ระหว่างประเทศ (Standard/มีมาตรฐานสากล)

เป้าหมาย 3.1 ประเทศไทยมีการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลในทุกมิติ และสามารถมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด 3.1.1 ระดับความร่วมมือกับต่างประเทศในการปรับปรุง/พัฒนามาตรฐาน ภายในประเทศ ให้สอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศและมาตรฐานสากลที่สำคัญ มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

ตัวชี้วัด 3.1.2 ระดับความสำเร็จของบทบาทไทยในการกำหนดบรรทัดฐาน และมาตรฐานระหว่างประเทศ (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยที่ได้รับการยอมรับการเป็นผู้เล่น ที่สำคัญในกรอบต่าง ๆ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : กระทรวงการต่างประเทศ

3.3.4 แผนแม่บทย่อยที่ 4 การส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก (Status/มีสถานะและเกียรติภูมิ)

เป้าหมาย 4.1 ประเทศไทยมีเกียรติภูมิ อำนาจต่อรอง และได้รับการยอมรับในสากล มากขึ้น

ตัวชี้วัด 4.1.1 ระดับความสำเร็จของไทยในการสร้างความเข้าใจ/การยอมรับ ภาพลักษณ์ และความนิยมไทยในสากลด้วยอำนาจแบบนุ่มนวลของไทย (อาทิ จำนวนโครงการ อำนาจแบบนุ่มนวล จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมทัศนะเชิงบวกต่อประเทศไทย) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

ตัวชี้วัด 4.1.2 ระดับความสำเร็จของไทยในเวทีระหว่างประเทศ (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยได้รับการรับรองในเวที/องค์การระหว่างประเทศ ประเทศไทย และคนไทย ได้รับการเลือกตั้ง/ยอมรับในเวทีระหว่างประเทศ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : กระทรวงการต่างประเทศ

3.3.5 แผนแม่บทย่อยที่ 5 การต่างประเทศมีเอกภาพและบูรณาการ (Synergy/มีพลัง)

เป้าหมาย 5.1 ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมขับเคลื่อนการต่างประเทศอย่างมีเอกภาพ และประเทศไทยเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือกับต่างประเทศในทุกมิติมากขึ้น

ตัวชี้วัด 5.1.1 ระดับความร่วมมือระหว่างส่วนราชการไทยเพื่อพัฒนา/ขับเคลื่อนการต่างประเทศในทุกมิติ (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การดูแลและคุ้มครองคนไทยในต่างประเทศ) อย่างบูรณาการ (อาทิ กลไกการประชุม กิจกรรม/โครงการร่วม) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

ตัวชี้วัด 5.1.2 ระดับความสำเร็จในการสร้างความตระหนักรู้ การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (อาทิ จำนวนโครงการจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ) ในต่างประเทศด้วยการเผยแพร่ภาพลักษณ์ของไทย) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

ตัวชี้วัด 5.1.3 ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างเครือข่ายบุคคลและองค์กรที่เป็นมิตรกับประเทศไทยในต่างประเทศ (อาทิ จำนวนคน/องค์กรที่เป็นมิตร จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนเครือข่าย) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565

หน่วยงานเจ้าภาพ : กระทรวงการต่างประเทศ

จากการพิจารณาแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ หรือแผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ข้างต้น เห็นได้ว่าหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนเป้าหมายของแผนแม่บทย่อยส่วนใหญ่ คือ กระทรวงการต่างประเทศ มีเพียง 2 เป้าหมายตัวชี้วัดของแผนแม่บทย่อยที่ 1 และ 2 ที่มีสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและกระทรวงพาณิชย์ ร่วมเป็นเจ้าภาพขับเคลื่อน โดยมีข้อสังเกตว่า หน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศอื่น ๆ เช่น กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ส่วนใหญ่ดำเนินการกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (ภาคผนวก ข)

สำหรับความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณและแผนงาน กับค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจที่ประเทศไทย ของกระทรวงการต่างประเทศ แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปเปรียบเทียบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ กับค่าใช้จ่ายในการดำเนิน
ภารกิจที่ประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565

แผนแม่บท ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนพัฒนา เศรษฐกิจ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ การจัดสรร งบประมาณ	แผนงาน	งบประมาณ				
				2561	2562	2563	2564	2565
รวมทั้งสิ้น				8,761.5280	9,197.3138	8,733.6229	8,156.3642	7,406.4980
ยุทธศาสตร์ชาติ : ด้านความมั่นคง				126.5560	137.8438	8,733.6229	8,156.3642	7,406.4980
ความมั่นคง	ยุทธศาสตร์การ เสริมสร้างความ มั่นคงแห่งชาติเพื่อ การพัฒนาประเทศสู่ ความมั่งคั่งและ ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง	แผนงานบูรณาการ ขับเคลื่อนการแก้ไข ปัญหาจังหวัด ชายแดนใต้	33.7000	31.1380	30.8778	28.6866	22.6940
			แผนงานบูรณาการ จัดการปัญหา แรงงานต่างด้าว และการค้ามนุษย์	3.3210	3.4380	-	-	-
			แผนงานยุทธศาสตร์ ส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศด้าน ความมั่นคง	89.5350	103.2678	103.4380	-	-
การต่างประเทศ	ยุทธศาสตร์ความ ร่วมมือระหว่าง ประเทศเพื่อการ พัฒนา	ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง	แผนงานยุทธศาสตร์ ส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศ	-	-	4,715.4334	4,337.4736	3,661.1078
			- ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินภารกิจ ที่ประเทศไทย	-	-	227.0000	230.0000	166.4460
อื่น ๆ	ยุทธศาสตร์ความ ร่วมมือระหว่าง ประเทศเพื่อการ พัฒนา	ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง	แผนงานพื้นฐานด้าน ความมั่นคง	-	-	121.6016	122.1873	-
			แผนงานบุคลากร ภาครัฐ	-	-	3,762.2721	3,668.0167	-
การดำเนิน ภารกิจพื้นฐาน เพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์การ เสริมสร้างความ มั่นคงแห่งชาติเพื่อ การพัฒนาประเทศสู่ ความมั่งคั่งและ ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง	แผนงานพื้นฐานด้าน ความมั่นคง	-	-	-	-	83.8345
บุคลากรภาครัฐ	ยุทธศาสตร์การ เสริมสร้างความ มั่นคงแห่งชาติเพื่อ การพัฒนาประเทศสู่ ความมั่งคั่งและ ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง	แผนงานบุคลากร ภาครัฐ	-	-	-	-	3,638.8617
ยุทธศาสตร์ชาติ : ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน				8,634.9724	9,043.4810	-	-	-
-	ยุทธศาสตร์ความ ร่วมมือระหว่าง ประเทศเพื่อการ พัฒนา	ยุทธศาสตร์ด้าน การสร้างความ สามารถในการ แข่งขันของ ประเทศ	แผนงานบูรณาการ เพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขันด้าน การค้าและการลงทุน ระหว่างประเทศ	23.1080	-	-	-	-

แผนแม่บท ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนพัฒนา เศรษฐกิจ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ การจัดสรร งบประมาณ	แผนงาน	งบประมาณ				
				2561	2562	2563	2564	2565
			แผนงานยุทธศาสตร์ พัฒนาความร่วมมือ ด้านต่างประเทศ สร้างและรักษา ผลประโยชน์ชาติ	4,312.9769	-	-	-	-
			- ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการกิจกรรม ประเทศไทย	241.0000	-	-	-	-
			แผนงานยุทธศาสตร์ พัฒนาความเชื่อมโยง กับภูมิภาคและ เศรษฐกิจโลก และ สร้างความเป็นหุ้นส่วน การพัฒนากับนานา ประเทศ	-	5,172.5517	-	-	-
			- ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการกิจกรรม ประเทศไทย	-	234.0000	-	-	-
			แผนงานบุคลากร ภาครัฐ (ด้านการสร้าง ความสามารถในการ แข่งขันของประเทศ)	3,899.0716	3,759.8225	-	-	-
			แผนงานพื้นฐานด้าน การสร้าง ความสามารถในการ แข่งขันของประเทศ	399.8159	111.1068	-	-	-
ยุทธศาสตร์ชาติ : ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ				-	15.9890	-	-	-
-	ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ ในภาครัฐ การ ป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบและ ธรรมาภิบาลใน สังคมไทย	ยุทธศาสตร์ด้าน การปรับสมดุลและ พัฒนาระบบ บริหารจัดการ ภาครัฐ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระบบการ ให้บริการประชาชน ของหน่วยงาน ภาครัฐ	-	15.9890	-	-	-

ที่มา: เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย
งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2565 เล่มที่ 2 รวม 5 ฉบับ

ในตารางที่ 2 แสดงให้เห็นวงเงินงบประมาณจัดสรรของรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนิน
ภารกิจทีมประเทศไทย ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 ซึ่งเป็นระยะแรก (พ.ศ. 2561-2565 :
5 ปีแรก) ของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
โดยระยะ 2 ปีแรก (พ.ศ. 2561-2562) กระทรวงการต่างประเทศดำเนินการกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ และเสนอตั้งงบประมาณรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ทีมประเทศไทย อยู่ภายใต้แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาความร่วมมือด้านต่างประเทศสร้างและรักษาผลประโยชน์ชาติ และแผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาความเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก และสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับนานาประเทศ ตามลำดับ และระยะ 3 ปี ต่อมา (พ.ศ. 2563-2565) กระทรวงการต่างประเทศดำเนินภารกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพียงด้านเดียว คือ ด้านความมั่นคง และเสนอตั้งงบประมาณรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยภายใต้แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ (หรือแผน “การต่างประเทศ 5S/5มี”) และอยู่ภายใต้แผนงานยุทธศาสตร์ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับงบประมาณของแผนงาน และมีแนวโน้มลดลง

ในกรณีนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องได้รับการชี้แจงว่า ที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ทีมประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2564 เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ส่งผลให้กิจกรรมในต่างประเทศ บางรายการโดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประชุม การเดินทางไปประชุมสัมมนา และนำคณะคนไทยไปต่างประเทศ ไม่สามารถดำเนินการได้ จึงได้รับการพิจารณาลดลงในวงเงินที่เหมาะสมกับภารกิจ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจทีมประเทศไทย ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ หรือแผน 5S/5มี ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนฯ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลรายละเอียดของค่าใช้จ่ายดังกล่าว จากรายงานของสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 ดังนี้

3.4 รายละเอียดการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยและผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565

กระทรวงการต่างประเทศดำเนินภารกิจของสถานเอกอัครราชทูต (สอท.) สถานกงสุลใหญ่ (สกง.) และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทยโดยผ่านโครงการต่าง ๆ ภายใต้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย อันเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันความสัมพันธ์ทวิภาคีในมิติต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น รวมทั้งขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ทั้งนี้ การดำเนินโครงการภายใต้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยเป็นกิจกรรมที่มี สอท. สกง. หรือสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทยเป็นเจ้าภาพหลัก ในฐานะที่เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ หรือผู้อำนวยการสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย เป็นหัวหน้าทีมประเทศไทย โดยสามารถดำเนินการร่วมกับสำนักงานของส่วนราชการต่าง ๆ ที่อยู่ในพื้นที่ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายต่างประเทศ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เกิดเอกภาพและส่งผลกระทบในวงกว้าง

สำหรับวิธีการเสนอคำขอของปริมาณรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ทีมประเทศไทย มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ คือ

1) กระทรวงการต่างประเทศกำหนดแนวทางการเสนอคำขอของภารกิจการทีมประเทศไทย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์รายภูมิภาค เพื่อให้ สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย จัดทำข้อเสนอโครงการ

2) สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทยจัดส่งข้อเสนอโครงการ ให้กระทรวงการต่างประเทศพิจารณา โดยมีกรมภูมิกว่ร่วมกับสำนักนโยบายและแผนให้ข้อเสนอแนะ และปรับแผนการดำเนินโครงการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงานต่าง ๆ

3) เมื่อร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ผ่านการพิจารณาของ คณะรัฐมนตรีและรัฐสภาตามลำดับแล้ว กระทรวงการต่างประเทศจะพิจารณาอนุมัติการจัดสรร งบประมาณให้โครงการต่าง ๆ และจะจัดส่งงบประมาณให้ สอท. สกญ. และสำนักงานการค้า และเศรษฐกิจไทยไปดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ต่อไป

4) เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย จะต้องรายงานผลการดำเนินโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณต่อกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อประเมินผลตามตัวชี้วัดและนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ในปีงบประมาณถัดไป

ทั้งนี้ การจัดทำข้อเสนอโครงการค่าใช้จ่ายการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย โดย สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ดังกล่าว ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ และผู้แทนหน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศ ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้รับทราบข้อมูล เพิ่มเติมว่า ในทางปฏิบัติ ก่อนเริ่มปีปฏิทินงบประมาณ กระทรวงการต่างประเทศส่วนกลางจะมี หนังสือแจ้งหน่วยงานทีมประเทศไทยเสนอโครงการภายใต้แผนด้านการต่างประเทศ หรือ แผน 5S/5มี และมีการจัดทำกรอบแนวทางหรือจุดเน้นเพื่อให้ สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย จัดทำข้อเสนอโครงการ ทั้งนี้ ในระดับพื้นที่ เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ หรือผู้อำนวยการสำนักงาน การค้าและเศรษฐกิจไทย ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทย จะมีการเชิญหน่วยงานไทยในต่างประเทศ หรือทีมประเทศไทยเข้าร่วมประชุมหารือ โดยจะแจ้งแผนงาน/โครงการของ สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ที่มีแผนจะดำเนินการ โดยหากโครงการตรงกับแผนงานประจำปี ของหน่วยงานใดในทีมประเทศไทยก็จะได้รับความร่วมมือด้านทรัพยากรค่อนข้างเต็มที่

อย่างไรก็ดี สำหรับ สอท. สกญ. และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทยบางแห่งที่มี การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยที่ค่อนข้างเข้มแข็ง อาจมีรูปแบบการบูรณาการจัดทำแผนที่ชัดเจนขึ้น

โดยเฉพาะในโครงการที่จะต้องมีการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน เช่น โครงการประชาสัมพันธ์ สินค้าและอาหารไทยผ่านงานเทศกาลไทย หรือโครงการส่งเสริมความนิยมไทยและการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย โดยจะมีการหารือเพื่อกำหนดแผนการทำงานและระดมทรัพยากร อาทิ บุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือ และงบประมาณร่วมกัน ซึ่งเมื่อได้ข้อยุติแล้ว แต่ละหน่วยงานจะนำเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนกลางของตนเอง และเมื่อได้รับงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว จะมีการประชุมหารือกันอีกครั้ง ซึ่งอาจมีการปรับปรุงแผนตามทรัพยากรที่แต่ละหน่วยงานได้รับ และเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะรายงานผ่าน สอท. สกย. หรือสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย เพื่อรวบรวมรายงานเสนอกระทรวงการต่างประเทศ ตามขั้นตอนต่อไป โดยกลไกการทำงานของทีมประเทศไทยในต่างประเทศนี้ จะช่วยลดความซ้ำซ้อนในการใช้จ่ายงบประมาณ และมีการใช้จ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่ายิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 เล่มที่ 2 (ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย) งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2565 พบว่า กระทรวงการต่างประเทศได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 ตามลำดับ ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	จำนวน	241,000,000 บาท
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	จำนวน	234,000,000 บาท
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	จำนวน	227,000,000 บาท
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	จำนวน	230,000,000 บาท
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	จำนวน	166,446,000 บาท

และจากเอกสารรายงานของสำนักงานนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ ปรากฏผลการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย และผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2563 โดยมีกลุ่มภารกิจ/กิจกรรม และตัวอย่างผลการดำเนินงานที่สนองตอบเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ หรือ แผน 5S/5มี ดังนี้

กลุ่มภารกิจ/กิจกรรม อาทิ

- การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น การรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สร้างความนิยมไทย ประชาสัมพันธ์โอกาสทางการค้าและขยายตลาดสินค้าไทย การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ

- การประชาสัมพันธ์ สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการค้าการลงทุนในประเทศไทย ในอุตสาหกรรมและพื้นที่เป้าหมายใน EEC

- การติดตาม วิเคราะห์ ประเมินทิศทางและศักยภาพทางเศรษฐกิจ ภาวะเป็ียบและโอกาสด้านการค้าการลงทุน จัดทำฐานข้อมูลทางเศรษฐกิจ และบริการข้อมูลธุรกิจสัมพันธ์ เพื่อขยายโอกาสการค้าการลงทุนของผู้ประกอบการไทย

- การแลกเปลี่ยนทางวิชาการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากต่างประเทศ นำองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ รวมทั้งด้านสาธารณสุข การพัฒนา SMEs และ Startups

- การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยในต่างประเทศผ่านความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษา

- การสร้างเครือข่าย Friends of Thailand กับบุคคลในภาครัฐ ฝ่ายนิติบัญญัติ และภาคประชาสังคม ในต่างประเทศ

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา/งบประมาณที่เคยได้รับจัดสรร/ผลการเบิกจ่าย

3.4.1 งบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้รับจัดสรร 234,000,000 บาท ผลการเบิกจ่าย 226,359,063.45 บาท จำนวน 223 โครงการ ในการขับเคลื่อนเป้าหมายภายใต้แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ

3.4.1.1 S1 Security มีความมั่นคง

การแลกเปลี่ยนการเยือนระดับสูง (จีน/เกาหลีใต้/ฟิลิปปินส์/สหรัฐฯ/สหราชอาณาจักร/เยอรมนี/ตุรกี)/ การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนในประเทศที่สาม (นิวซีแลนด์/อาร์เจนตินา/บราซิล/สหราชอาณาจักร)/ การสร้างพันธมิตรด้านข่าวกรองและความมั่นคง (เยอรมนี)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการจัดการเยือนระดับสูงและการศึกษาดูงานในไทยสำหรับผู้แทนรัฐบาลเมียนมาและตัวแสดงทางการเมืองสำคัญ (สอท. ณ กรุงย่างกุ้ง) โดยนำนายโซ ฮาน อธิบดีกรมการเมือง กระทรวงการต่างประเทศ เมียนมา พร้อมคณะ เดินทางมาประเทศไทย เพื่อหารือ อธิบดีกรมเอเชียตะวันออก และทัศนศึกษาในกรุงเทพฯ รวมทั้งศึกษาดูงานมูลนิธิโครงการหลวง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับความสนใจด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมียนมา โดยเฉพาะ การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร การปลูกพืชทดแทน การสร้างงานในชุมชน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสตรีในระบบเศรษฐกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำมาปรับใช้กับบริบทของเมียนมา

3.4.1.2 S2 Sustainability มีความมั่นคง ยั่งยืน

- การส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม นำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศมาแนะนำ/ปรับใช้ อาทิ SMEs Start up (ญี่ปุ่น/แคนาดา/เนเธอร์แลนด์/รัสเซีย) นวัตกรรมอาหารและเศรษฐกิจชีวภาพ (ญี่ปุ่น/เยอรมนี/อิตาลี/เดนมาร์ก/โปแลนด์/สวีเดน/สเปน) อากาศยาน (เม็กซิโก) การออกแบบ (อิตาลี) การสื่อสาร (ฟินแลนด์) การแพทย์ (นอร์เวย์) Smart City (นอร์เวย์/ออสเตรเลีย) การจัดการน้ำ (เนเธอร์แลนด์)

- การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจไทยและส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนกับประเทศต่าง ๆ (ญี่ปุ่น/สหรัฐฯ) การวิจัยศักยภาพ อุปสรรค และกฎระเบียบทางการค้าเพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการส่งออกของสินค้าไทย (เปรู)/ การบริหารศูนย์ข้อมูลธุรกิจสัมพันธ์ และโครงการพัฒนาฐานข้อมูลทางเศรษฐกิจ (ทั่วโลก)/ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการวิจัยทั่วโลกเหนือเขตอาร์กติกภายใต้หัวข้อ “ขยะทะเล ขยะพลาสติก” (นอร์เวย์)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

- โครงการศึกษาศักยภาพด้านการบินและอากาศยานของเม็กซิโก ณ รัฐโซโนรา (สอท. ณ กรุงเม็กซิโก) โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ของไทยได้พบหารือและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน/สถาบันการศึกษา/บริษัทเม็กซิโก เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์และความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินและอากาศยาน ในเม็กซิโก เช่น การจัดตั้งสถาบันการศึกษาหาระดับ ปวส. และมหาวิทยาลัย รวมทั้งศูนย์ฝึกอบรมเฉพาะทางด้านอากาศยาน รวมทั้งศูนย์ R&D และการจัดตั้ง Aerospace Cluster เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมอากาศยาน

- โครงการส่งเสริมการเผยแพร่อาหารไทยและข้าวในเปรู (สอท. ณ กรุงลิมา) โดยจัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันสอนการประกอบอาหารเปรู บรรยายความเป็นมาอาหารไทย วัตถุดิบที่มีชื่อเสียง และความโดดเด่นของอาหารไทยและสาธิตการทำอาหารไทย

3.4.1.3 S3 Standard มีมาตรฐานสากล

การแก้ไขปัญหาการค้ำมนุษย์ การใช้แรงงานเด็ก และแรงงานบังคับ (สหรัฐฯ)/ การส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของไทย (เนเธอร์แลนด์)/ ความร่วมมือเพื่อยกระดับมาตรฐาน ทางการศึกษาไทย (ฟินแลนด์/เยอรมนี/ออสเตรเลีย)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการแก้ไขปัญหาการค้ำมนุษย์ การใช้แรงงานเด็ก และแรงงานบังคับ (สอท. ณ กรุงวอชิงตัน) โดยพบปะหารือกับฝ่ายสหรัฐฯ ที่ดูแลนโยบายด้านการต่อต้านการค้ำมนุษย์ เพื่อทำความเข้าใจถึงความพยายามแก้ไขปัญหาการค้ำมนุษย์ของฝ่ายไทย และผลักดันในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ให้มีการหารือในระดับสูงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการค้ำมนุษย์

3.4.1.4 S4 Status มีสถานะและเกียรติภูมิ

การส่งเสริมความนิยมไทยและการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย (ทั่วโลก) / การจัดงานเทศกาลไทย (56 แห่ง)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการจัดงานเทศกาลไทย ณ กรุงโตเกียว ครั้งที่ 20 (Thai Festival 2019) และงานส่งเสริมวัฒนธรรมไทยในกรุงโตเกียวและจังหวัดอื่น ๆ (สอท. ณ กรุงโตเกียว) โดยคัดเลือกผู้ประกอบการให้ออกค้นหาทั้งสิ้น 178 คูหา (จากจำนวนผู้สมัคร 193 คูหา) จำนวนผู้เข้าร่วมงานรวมประมาณ 350,000 คน โดยจากผลการสอบถามความพึงพอใจ พบว่า มากกว่าร้อยละ 50 พึงพอใจกับงานเทศกาลไทยในปีนี้เป็นระดับสูงสุด และร้อยละ 98 สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย และส่งเสริมความนิยมไทยในภาพรวมต่อสาธารณชนญี่ปุ่นอย่างกว้างขวาง

3.4.1.5 S5 Synergy มีพลัง

การส่งเสริมศักยภาพคนไทย/ผู้ประกอบการไทย (สหรัฐฯ/แคนาดา) / การขยายเครือข่าย Friends of Thailand ในต่างประเทศ (ทั่วโลก)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการส่งเสริมเครือข่าย Friends of Thailand in Japan (สอท. ณ กรุงโตเกียว) โดยจัดงานเสวนามีผู้เข้าร่วมมากกว่า 400 คน ได้แก่ การจัดงาน Thai Night (ร่วมกับบริษัท Yamamori และ บริษัท Kitoku) การจัด Workshop สาธิตการร้อยพวงมาลัยสำหรับสมาชิก Asia-Pacific Ladies Friendship Society (ALFS) การจัดกิจกรรม Evening Cool Party ร่วมกับสมาคม Japan-Thailand Association (UTA) การจัดกิจกรรมวันแม่ร่วมกับแอร์เอเชีย และการสนับสนุนสำหรับการจัดพิมพ์หนังสือประมวลผลการจัดงานสัมมนาวิชาการ Japan-Thailand Business Partnership sovň Japan Thailand Business Forum (JTBF)

3.4.2 ปีงบประมาณ 2563 ได้รับจัดสรร 227,000,000 บาท เบิกจ่าย 166,445,976.12 บาท

3.4.2.1 S1 Security มีความมั่นคง

การส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายและมีอิทธิพลทางความคิด เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทย (สหรัฐฯ)/ การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) เยือนประเทศไทย (ฟินแลนด์)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายและมีอิทธิพลทางความคิดในสหรัฐฯ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทย (สอท. ณ กรุงวอชิงตัน) สร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายและมีอิทธิพลทางความคิดในแวดวงการเมืองสหรัฐฯ รวมทั้งผู้ที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศไทย และความรู้สึกผูกพันกับประเทศไทยของบุคคลเหล่านี้

โดยจัดกิจกรรมเผยแพร่บทบาทของไทยในฐานะประธานอาเซียนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับอาเซียนหรือผลการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน และเดินทางไปยังพื้นที่ที่มีการเลือกตั้ง Primary ในรัฐต่าง ๆ เพื่อสังเกตการณ์ใน 2020 Republican National Convention และ 2020 Democrat National Convention

3.4.2.2 S2 Sustainability มีความมั่นคง ยั่งยืน

การสำรวจลู่ทางเศรษฐกิจและการลงทุน (อินโดนีเซีย)/ การจัดสัมมนาส่งเสริมการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยวไทย (บราซิล)/ การส่งเสริมโอกาสการเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจ (สหรัฐอเมริกา)/ การส่งเสริมความร่วมมือด้านเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) และการเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) (เยอรมนี)/ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ Startups (โปแลนด์)/ การส่งเสริมการขยายตลาดผลิตภัณฑ์สินค้าประเภทอาหารแห้งและเครื่องปรุงของไทย (กรีซ)/ การนำนวัตกรรมธุรกิจชั้นนำเยือนไทย (ซาอุดีอาระเบีย/ ปากีสถาน)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการนำคณะนักธุรกิจจากซาอุดีฯ เข้าร่วมงานอัญมณี/อาหารไทย (สกล. ณ เมืองเจดดาห์) โดยเชิญนักธุรกิจจากเมืองเจดดาห์เข้าร่วมงานอัญมณี Bangkok Gems Jewelry Fair 2020 ที่ประเทศไทย เพื่อจับคู่ทางธุรกิจและสั่งซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการไทย รวมทั้งเข้าร่วมงานสัมมนาและงานวิชาการที่จัดขึ้นในงานแสดงสินค้า และมีคำสั่งซื้อสินค้าในงานทันที รวมจำนวน 490,000 ดอลลาร์สหรัฐ และมีแผนจะสั่งซื้อในช่วง 1 ปี รวมจำนวน 1,055,000 ดอลลาร์สหรัฐ

3.4.2.3 S3 Standard มีมาตรฐานสากล

การจัดจ้างที่ปรึกษาทางการเมืองและเศรษฐกิจ (บราซิล) / การแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ การใช้แรงงานเด็ก และแรงงานบังคับ (สหรัฐฯ)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ การใช้แรงงานเด็ก และแรงงานบังคับ (สอท. ณ กรุงวอชิงตัน) โดยพบปะหารือกับฝ่ายสหรัฐฯ ที่ดูแลนโยบายด้านการต่อต้านการค้ามนุษย์ เพื่อทำความเข้าใจถึงความพยายามแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ของฝ่ายไทยและผลักดันให้มีการหารือในระดับสูงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์

3.4.2.4 S4 Status มีสถานะและเกียรติภูมิ

การส่งเสริมความนิยมไทยและการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย (9 แห่ง)/ การส่งหน่วยแพทย์เคลื่อนที่และให้บริการด้านสาธารณสุข (เซเนกัล)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการ 12 THAILAND GRAND FAIR 2020 (สอท. ณ กรุงเทพมหานครเสรี เบกาวัน) โดยจัดงาน Thailand Bazaar ณ ห้างสรรพสินค้า ตามข้อกำหนดและมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีผู้เข้าร่วมชมงานประมาณ 10,000 คน ซึ่งกิจกรรมภายในงานประกอบด้วยผู้ประกอบการไทยเข้าร่วมจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม และประชาสัมพันธ์ ข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์และสุขภาพของไทย

3.4.2.5 S5 Synergy มีพลัง

การสร้างควมไว้วางใจและเครือข่ายการติดต่อระหว่างภาครัฐและเอกชน (ไนจีเรีย) / การเสริมสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (เบลเยียม)

ตัวอย่างการดำเนินงาน

โครงการสร้างควมไว้วางใจและเครือข่ายการติดต่อระหว่างภาครัฐและเอกชนของไนจีเรีย (สอท. ณ กรุงอาบูจา) เชิญรัฐมนตรีอุตสาหกรรม การค้าและการลงทุน พร้อมด้วยนักธุรกิจไนจีเรีย เดินทางมาไทยเพื่อเข้าร่วมการสัมมนาและจัดบูธแสดงสินค้า จับคู่ทางธุรกิจ และเข้าศึกษาดูงานที่โรงงานอุตสาหกรรม โดยผู้บริหารระดับสูงของ Nigeria Export-Import Bank-NEXIM ได้หารือกับ Export-Import Bank ของไทยถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนาความตกลงหรือ MoU ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุน

3.4.3 การดำเนินโครงการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการช่วยเหลือคนไทยในต่างประเทศในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

เบิกจ่าย 116,515,000 บาท โดยจัดสรรให้กับสำนักงานในต่างประเทศ จำนวน 37 แห่ง เพื่อดำเนินภารกิจเคลื่อนย้ายคนไทยกลับประเทศไทย ซึ่งเป็นความร่วมมือกันของหน่วยงานทีมประเทศไทยในพื้นที่ และกงสุลกิตติมศักดิ์ไทยในต่างประเทศ ในการให้ความดูแลคนไทยในพื้นที่ที่ไม่มี สอท./สกง. ตั้งอยู่ เช่น การจัดเตรียมยานพาหนะและที่พักให้กับคนไทยระหว่างรอขึ้นเครื่องบิน การตรวจเชื้อโควิด การจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล และภารกิจการดูแลคนไทยที่ยังอยู่ในพื้นที่ที่ตกรุกข์ โดยจัดส่งถุงยังชีพเพื่อการดำรงชีวิตและจัดหาอุปกรณ์ป้องกันต่าง ๆ เพื่อดูแลคนไทย

ตัวอย่างการดำเนินงาน

1) ทีมประเทศไทยในอียิปต์ ได้ดำเนินการให้ความช่วยเหลือคนไทยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดย (1) การอำนวยความสะดวกให้กับคนไทยที่แจ้งความประสงค์จะเดินทางกลับประเทศไทยด้วยเที่ยวบินพิเศษ ซึ่ง สอท.ฯ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก (2) เจ้าหน้าที่ฝ่ายกงสุล และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ร่วมกันติดตามดูแลนักเรียนไทยในอียิปต์อย่างใกล้ชิด โดยได้มีการเดินทางไปเยี่ยมกลุ่มนักศึกษาไทย และ (3) ให้ความคุ้มครองผลประโยชน์ของคนไทยในเขตอาณา

2) ทีมประเทศไทยในมาเลเซีย ได้ดำเนินการแจกจ่ายถุงยังชีพให้แก่คนไทยในมาเลเซียผ่าน 5 ช่องทาง ได้แก่ (1) สอท./ทีมประเทศไทย เดินทางไปแจกจ่ายในพื้นที่กรุงกัวลาลัมเปอร์และรัฐใกล้เคียง (2) มอบให้แก่อาสาสมัครคนไทย (อสม.) ในรัฐต่าง ๆ เพื่อช่วยแจกจ่ายให้แก่คนไทย (3) จัดส่งถุงยังชีพผ่านทางไปรษณีย์ (4) ประกาศให้คนไทยเดินทางมารับด้วยตนเอง และ (5) ร่วมมือกับ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการแจกจ่ายในพื้นที่ห่างไกลในรัฐซาราวัก อีกทั้งอำนวยความสะดวกในดำเนินการนำคนไทยเดินทางกลับประเทศไทย

3.5 การวิเคราะห์โดยสรุปในมิติการจัดการงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการในต่างประเทศของทีมประเทศไทย

การศึกษา เรื่อง การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย เกิดขึ้นจากข้อสมมติฐานการศึกษา “การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ กรณีทีมประเทศไทย (Team Thailand) ที่มีการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ” ทั้งนี้ เหตุจูงใจของผู้ศึกษาเกิดจากเหตุการณ์การยกระดับการปฏิรูประบบการบริหารราชการในต่างประเทศตามนโยบายรัฐบาล ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2554 ซึ่งนับว่าเป็นช่วงเวลาที่มีความก้าวหน้ามาก ทั้งด้านกฎระเบียบ การจัดทำยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี การวางแผนทางการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ การจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ และคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต เป็นต้น เพื่อเป็นกลไกหลักทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนมีการวางแผนจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจในต่างประเทศแบบบูรณาการ ภายใต้โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (Foreign Missions, Integrated Project : FMIP) โดยสำนักงบประมาณได้ตั้งงบประมาณ FMIP ไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ มีวงเงินที่อนุมัติสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวนประมาณ 300 ล้านบาท (28 โครงการ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวนประมาณ 600 ล้านบาท (85 โครงการ) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวนประมาณ 350 ล้านบาท (61 โครงการ) อย่างไรก็ตาม จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ไม่มีการจัดสรรงบประมาณ FMIP อีกจนถึงปัจจุบัน รายละเอียดตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ผู้ศึกษาจึงสนใจค้นหาคำตอบของสาเหตุที่ไม่มีการจัดสรรงบประมาณโครงการ FMIP เพื่อการเรียนรู้และถอดบทเรียนสู่ปัจจุบัน ประกอบกับการบูรณาการการจัดการงบประมาณเพื่อการบริหารราชการในต่างประเทศ กรณีศึกษา ทีมประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 อยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งอาจมีกระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากช่วงที่มี

โครงการ FMIP จึงเห็นควรศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานภาพของการบูรณาการ ปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดต่าง ๆ ของการบูรณาการการจัดทำงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ ของทีมประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะดำเนินงานให้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ มีประเด็นข้อค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.5.1 เหตุผลของการไม่มีการจัดสรรโครงการ FMIP

ในรายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูต ปี พ.ศ. 2560 เรื่อง “การใช้งบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศของรัฐบาล” โดย นายธนพ ปัญญาพัฒนากุล ได้กล่าวถึงโครงการ FMIP ไว้ว่า “แนวคิดงบประมาณ FMIP เป็นความริเริ่มที่ดีที่จะใช้กลไกงบประมาณเพื่อสนับสนุนการบูรณาการการทำงานด้านการต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม งบประมาณ FMIP มีอุปสรรคที่สำคัญ ทั้งในด้านการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และภาวะด้านการบริหารงบประมาณ” ในประเด็นนี้ ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหารกระทรวง การต่างประเทศ และอดีตผู้บริหารสำนักงานงบประมาณ ว่า โครงการ FMIP ในขณะนั้น อาจเนื่องจาก เป็นเรื่องใหม่ มีหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการจำนวนมาก และเป็นการตั้งงบประมาณไว้ที่กระทรวง การต่างประเทศ ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพ มีขั้นตอนดำเนินการเพิ่มเติมจากงบประมาณปกติ โดยเฉพาะการชี้แจงงบประมาณต่อฝ่ายนิติบัญญัติ ในขณะที่มีจำนวนทรัพยากรบุคคลในการจัดทำงบประมาณจำนวนเท่าเดิม จึงเป็นภาระงานที่ค่อนข้าง หนักมาก ประกอบกับจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นแนวทางเดียวกันให้กับทุกฝ่าย จึงต้อง ใช้เวลาระยะหนึ่งก่อนที่จะเริ่มดำเนินโครงการ ส่งผลให้การดำเนินงานส่วนหนึ่งต้องล่าช้ากว่าแผน ที่กำหนด นอกจากนี้ หน่วยงานที่ร่วมดำเนินการยังคงมีภารกิจตามอำนาจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตาม ต้นสังกัด จึงอาจให้ความสำคัญในการดำเนินงานและเบิกจ่ายงบประมาณโครงการ FMIP ในลำดับรอง ส่งผลให้ผลการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน นอกจากนี้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานต่างประเทศในขณะนั้นว่า มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบบางประการ เกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณโครงการ FMIP ในเรื่องการเบิกจ่ายที่ยังไม่มีการกำหนดเป็นการเฉพาะสำหรับโครงการ FMIP และเนื่องจากเป็นงบประมาณที่ตั้งไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ หน่วยงาน ที่เป็นหน่วยปฏิบัติจะนำงบประมาณไปใช้จ่ายได้ ต้องใช้กรอบของกฎระเบียบที่มีอยู่ ในเรื่องการ เบิกจ่ายงบประมาณแทนกัน ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการขอตกลงตามระเบียบของกรมบัญชีกลาง จึงเป็นการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานและอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการเบิกจ่ายล่าช้า

3.5.2 การบูรณาการการจัดการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ เปรียบเทียบ กรณี มีโครงการ FMIP และไม่มีโครงการ FMIP

จากการศึกษานโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการในหัวข้อ 3.2 อาจสามารถกล่าวได้ว่า ประเทศไทยมีการปฏิรูปและพัฒนาการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการมาตามลำดับ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542-2554 ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมการพัฒนาดังกล่าวออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะแรก (ปี พ.ศ. 2542-2543) ผลการปฏิรูประบบราชการในต่างประเทศ

ระยะที่สอง (ปี พ.ศ. 2544-2550) นโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ

ระยะที่สาม (ปี พ.ศ. 2551-2554) การจัดการงบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศแบบบูรณาการ

ผลการศึกษาข้างต้นมีความชัดเจนว่าการบริหารราชการในต่างประเทศในระยะที่สามมีลักษณะการทำงานในเชิงบูรณาการค่อนข้างชัดเจนและเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ หรือเอกอัครราชทูตแบบบูรณาการ (เอกอัครราชทูต CEO) ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทย การมีกลไกในรูปแบบคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ (3 คณะ) ในระดับชาติและระดับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ออกกฎหมายและระเบียบที่เอื้ออำนวย รวมถึงสำนักงบประมาณได้วางแนวทางจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในต่างประเทศในการทำงานเชิงรุกในลักษณะที่เป็น “ทีมประเทศไทย (Team Thailand)” ใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ ภารกิจที่ดำเนินการโดยหน่วยงานเดียว จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ภารกิจกรณีเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต จัดสรรให้กระทรวงการต่างประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา เพื่อให้หัวหน้าคณะผู้แทนประเทศไทยในแต่ละประเทศสามารถบริหารงานเชิงรุกได้ตามความจำเป็นหรือเร่งด่วน และกรณีภารกิจบูรณาการข้ามกระทรวง เริ่มจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ไว้ที่กระทรวงการต่างประเทศ ภายใต้ค่าใช้จ่ายสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (โครงการ FMIP) เพื่อให้ทีมประเทศไทยสามารถบริหารงานแบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์รายประเทศ ยุทธศาสตร์ภูมิภาค (ยุทธศาสตร์ทวีปเอเชีย/พหุภาคี) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหลักการแนวคิดแนวทางการดำเนินงาน และกรอบการจัดการงบประมาณ ดังนี้

1) วางแผน/พิจารณาจัดลำดับความสำคัญร่วมกัน ตั้งงบประมาณร่วมกัน และเกิดผลกระทบเรื่องเดียวกัน

2) ต้องเป็นโครงการที่คิดร่วมกันจากพื้นที่ (outside-in/bottom up) หรือเป็นนโยบายจากส่วนกลาง/คณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ (inside-out/top down)

- 3) ต้องมีระเบียบเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ
- 4) มีกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

ในการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานภาพของการบูรณาการจัดการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศในระยะเวลาที่ไม่มีโครงการ FMIP (ภายหลัง ปี พ.ศ. 2554) ผู้ศึกษาพบข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลและผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นระยะเวลาที่ผ่านมาก่อนข้างยาวนาน ผู้รับผิดชอบในส่วนของสำนักงานงบประมาณ กระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง มีการสลับเปลี่ยนโยกย้ายและเลื่อนระดับ จึงปรากฏเป็นข้อมูลหรือตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาในเชิงปริมาณได้น้อยมาก ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ จึงใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก รวมถึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกรอบแนวทางการบูรณาการจัดการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ กรณีมีโครงการ FMIP (มีกรอบแนวทางหลักเกณฑ์ชัดเจน) กับกรณีไม่มีโครงการ FMIP โดยมุ่งเน้น ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 ซึ่งเป็นระยะแรกของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ และผู้บริหารสำนักงานงบประมาณ รวมถึงเพื่อนนักศึกษา นบท. รุ่นที่ 14 พบว่า ภายหลังจากที่กระทรวงการต่างประเทศไม่ได้รับการจัดสรรและไม่ได้เสนอตั้งงบประมาณ โครงการ FMIP (ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553) กระทรวงการต่างประเทศยังคงให้ความสำคัญกับการทำงานเชิงบูรณาการของทีมประเทศไทย และนโยบายการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ หรือเอกอัครราชทูต CEO แต่เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับเอกอัครราชทูต CEO ไม่ได้มีกฎหมายรองรับการทำงานในต่างประเทศในรูปแบบที่ให้อำนาจเต็มแก่เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ หรือผู้อำนวยการสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ในฐานะหัวหน้าคณะผู้แทนไทย หรือมีข้อกำหนดให้ผู้แทนหน่วยงานที่ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ต้องเปลี่ยนสังกัดขึ้นตรงต่อกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อให้สามารถกำกับดูแลและให้คุณให้โทษได้ ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ในทีมประเทศไทยจึงยังคงขึ้นตรงต่อการสั่งการของหน่วยกลางต้นสังกัด ส่งผลให้การบริหารทีมประเทศไทยในต่างประเทศยังไม่เกิดความเป็นเอกภาพอย่างแท้จริง

ในส่วนของความเข้มแข็งของการบูรณาการการทำงานทีมประเทศไทยจะเป็นอย่างไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและความสามารถในการบริหารของหัวหน้าคณะผู้แทนไทย รวมถึงทัศนคติในการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของหน่วยงานอื่นในทีมประเทศไทย ซึ่งหากทีมประเทศไทยมีความเข้มแข็งก็จะส่งผลให้การจัดการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการมีความเข้มแข็งด้วย โดยจะมีการวางแผนเสนอตั้งโครงการ บริหารและติดตามประเมินผลร่วมกันอย่างเข้มแข็งในทุกขั้นตอนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ วิธีการเสนอตั้งงบประมาณ/โครงการของทีมประเทศไทยในปัจจุบัน จัดว่าเป็นขั้นตอนการดำเนินงานปกติของทีมประเทศไทย โดยไม่ได้มีกรอบหลักการแนวคิดเชิงบูรณาการที่เข้มงวดชัดเจนมากำกับเหมือนกรณีมีโครงการ FMIP และหน่วยงานอื่น ๆ

ในทีมประเทศไทยเมื่อพิจารณาตั้งงบประมาณ/โครงการร่วมกันแล้ว ก็จะนำโครงการไปเสนอตั้ง/ขอรับงบประมาณผ่านหน่วยงานต้นสังกัดของตนเอง

นอกจากลักษณะของการทำงานของทีมประเทศไทยและการเสนอตั้งงบประมาณ/โครงการที่ค่อนข้างแตกต่างกันดังกล่าวแล้ว สิ่งที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน คือ กระทรวงการต่างประเทศมิได้ใช้แผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี เป็นแผนยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เนื่องจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาว่าแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี เป็นแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ จัดเป็นแผนระดับ 3 ส่วนการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ต้องเป็นแผนแม่บท หรือแผนระดับ 2 ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะเจ้าภาพแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ จึงกำหนดให้มี แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” (เทียบเท่าแผนระดับ 2) เป็นตัวยึดโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย แผนแม่บทย่อยหรือแผนย่อย 5 แผน ได้แก่ (1) แผนย่อยความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ (Security/มีความมั่นคง) (2) แผนย่อยความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (Sustainability/มีความมั่นคง ยั่งยืน) (3) แผนย่อยการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ (Standard/มีมาตรฐานสากล) (4) แผนย่อยการส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก (Status/มีสถานะและเกียรติภูมิ) และ (5) แผนย่อยการต่างประเทศมีเอกภาพและบูรณาการ (Synergy/มีพลัง)

ดังนั้น ในการเสนอแผน/โครงการของทีมประเทศไทยในต่างประเทศ จะเปลี่ยนจากกรอบแผนยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี เป็น แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” แทน ในกรณีนี้ ผู้ศึกษาได้สอบถามเพื่อเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณโครงการ FMIP ที่เน้น โครงการ/กิจกรรมบูรณาการของหน่วยงานในต่างประเทศ (ทีมประเทศไทย) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ (ยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี) เพื่อให้ทีมประเทศไทยสามารถบริหารงานแบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์รายประเทศ/ยุทธศาสตร์ภูมิภาคแล้วแต่กรณี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยหากเปลี่ยนเป็นกรอบแผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” แล้ว จะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ได้รับคำอธิบายว่า แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ก็ยังมีจุดเน้นเรื่องกรอบทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี เช่นเดิม เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพ ตรงจุด ตรงเป้าหมายที่มีลำดับความสำคัญเพียงแต่ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี มาเป็นแผนหลักในการยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ สำหรับการจัดทำกรอบทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี กระทรวงการต่างประเทศส่วนกลางจะมอบหมายให้ สอท./สกฎ./สำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย รายงานข้อมูลสำคัญในพื้นที่มาให้กรมภูมิภาคฯ เป็นผู้วิเคราะห์ ให้สอดคล้องกับจุดเน้นของนโยบายการต่างประเทศ ของแผน 5S/5มี อีกครั้งหนึ่ง

ในขั้นตอนการเตรียมขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี กระทรวงการต่างประเทศ จะขอให้ทีมประเทศไทย รวบรวมโครงการของทุกหน่วยงานในต่างประเทศ เข้าสู่แผนย่อย 5 แผน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงโครงการและงบประมาณที่เสนอตั้ง ภายใต้แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” และเพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนกันในการขอตั้งงบประมาณ สำหรับโครงการ/กิจกรรม/รายการ ค่าใช้จ่ายที่เสนอมาจาก สอท./สภค./สำนักงานการค้า กระทรวงการต่างประเทศส่วนกลาง จะพิจารณาถ่วงดุลกันเรื่องหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญก่อนเสนอสำนักงานงบประมาณ ในส่วนของ สำนักงานงบประมาณจะมีคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ ภายในหน่วยงานพิจารณาถ่วงดุล ตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นชอบ และเสนอสภานิติบัญญัติเพื่อพิจารณาอนุมัติตามขั้นตอนต่อไป

ในการวิเคราะห์กลไกการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ประกอบด้วย กลไกในต่างประเทศ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต (เอกอัครราชทูต เป็นประธาน) กลไกในประเทศ ได้แก่ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ (นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน) โดยมี อนุกรรมการ 3 คณะ ประกอบด้วย (1) คณะอนุกรรมการแผน ยุทธศาสตร์บูรณาการด้านต่างประเทศ ทวิภาคี/พหุภาคี (2) คณะอนุกรรมการด้านแผนงาน งบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินภารกิจต่างประเทศของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ (3) คณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทยที่ประจำการในต่างประเทศ พบว่า กลไกดังกล่าว ยังมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการ แต่ที่ผ่านมามีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ใน 2 คณะ คือ คณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูตหรือทีมประเทศไทยโดยมีเอกอัครราชทูตเป็นประธาน มีบทบาทสำคัญในการวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานโดยรวม ให้เหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงกันระหว่างประเทศไทยและประเทศนั้น ๆ โดยเฉพาะในเรื่อง ของการค้า การลงทุน และการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นผลดีต่อประเทศ และเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ส่วนอีกคณะหนึ่งที่ยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คือ คณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทยที่ประจำการในต่างประเทศ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวง การต่างประเทศเป็นประธาน เลขาธิการ ก.พ. เป็นรองประธาน มีหัวหน้าส่วนราชการหน่วยงานกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และเลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นอนุกรรมการ และมีปลัดกระทรวง การต่างประเทศ เป็นเลขานุการ

สำหรับกลไกในต่างประเทศ ในรูปแบบคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต หรือทีมประเทศไทย ผู้แทนหน่วยงานที่มีสำนักงานในต่างประเทศได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า โดยปกติจะมีการจัดประชุมทีมประเทศไทยเป็นประจำทุกเดือน เฉลี่ยเดือนละครั้ง กรณีมีเหตุการณ์พิเศษ หรือช่วง จัดทำงบประมาณ ออท. หรือหัวหน้าคณะผู้แทนไทยในต่างประเทศ จะเชิญประชุมร่วมกันหลายครั้ง ส่วนกลไกในประเทศที่ยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คือ คณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทย

ที่ประจำการในต่างประเทศ ได้รับข้อมูลจากผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศที่เกี่ยวข้องว่า คณะอนุกรรมการชุดนี้ มีบทบาทในการพิจารณากลับกรองความเหมาะสมการจัดตั้ง/ยกเลิกสำนักงานไทยในต่างประเทศ และการเพิ่ม/ลด อัตรากำลังของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ แต่ขณะนี้ ยังดำเนินบทบาทหน้าที่เฉพาะด้านมั่นคง ยังไม่สามารถตอบโจทย์การขับเคลื่อนแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ ได้ครบทั้ง 5 ด้าน ส่วนกลไกอีกหนึ่งคณะ คือ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินในต่างประเทศ ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน โดยภาวะปกติก่อนมีสถานการณ์ COVID-19 จะมีการประชุมคณะกรรมการฯ ปีละ 1 ครั้ง

การศึกษาวิเคราะห์เรื่องกลไกในการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศ แบบบูรณาการในบทบาทของสำนักงบประมาณเกี่ยวกับด้านงบประมาณ จะเกี่ยวข้องกับ คณะอนุกรรมการด้านแผนงานงบประมาณเชิงบูรณาการดำเนินภารกิจต่างประเทศของคณะผู้แทนประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ (คณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ในระดับชาติที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน) มีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นประธาน มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาเสนอแนะแนวทางการจัดงบประมาณเชิงบูรณาการเกี่ยวกับการดำเนินภารกิจในต่างประเทศของคณะผู้บริหารประเทศไทยในประเทศต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี เพื่อนำไปสู่การจัดงบประมาณรายประเทศ การวางหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบฉุกเฉิน (Contingency Fund: CF) ตลอดจนการติดตาม ประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ นอกจากนี้ ยังมีกลไกสนับสนุนภายในของสำนักงบประมาณ ได้แก่ คณะกรรมการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ มีรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นประธาน โดยปรากฏว่า ภายหลังจากไม่มีการจัดสรรงบประมาณ โครงการ FMIP แล้ว ยังไม่มีการดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการสนับสนุนฯ ทั้ง 2 ชุดนี้ อย่างไรก็ดี สำหรับการพิจารณารายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจที่ประเทศไทย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านการต่างประเทศ (Contingency Fund: CF) สำนักงบประมาณดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการจัดการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เป็นประธาน) และคณะอนุกรรมการจัดการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เป็นประธาน) ตามกลไกและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งเป็นขั้นตอนปกติของสำนักงบประมาณ

ทั้งนี้ ในประเด็นกลไกสนับสนุน ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ และสำนักงบประมาณ โดยทั้ง 2 หน่วยงาน มีความเห็นตรงกันว่า กลไกในรูปแบบคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการที่มีอยู่ ยังมีความสำคัญและจำเป็นต่อการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศ แบบบูรณาการ แต่ควรได้รับการพิจารณาโดยกระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานกลาง

ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดรูปแบบ องค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ การบริหารราชการในต่างประเทศ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับทีมประเทศไทย ภายใต้บริบทของ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรร งบประมาณรายจ่าย ฯลฯ และควรมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในการทำงานของทีมประเทศไทย ไม่ใช่เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศเท่านั้น แต่ควรสร้างให้เกิดระบบ หรือกลไกการบูรณาการทีมประเทศไทยในประเทศด้วย ซึ่งหากทีมประเทศไทยในประเทศเข้มแข็ง ก็จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ทีมประเทศไทยในต่างประเทศเข้มแข็งด้วย

นอกจากนี้ ผลการศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ทีมประเทศไทยกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่าง ๆ มีข้อสังเกตเพิ่มเติม กล่าวคือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กระทรวงการต่างประเทศ มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์จาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ ภาครัฐ เป็นด้านความมั่นคงเพียงด้านเดียว ดังนั้น จึงมีการย้ายรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ทีมประเทศไทย จากยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ไปอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคง และแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ และจากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ และแผนต่างๆ กับค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนิน ภารกิจทีมประเทศไทยมีสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับงบประมาณภายใต้แผนแม่บท ด้านการต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้งยังไม่เห็นภาพการบูรณาการโครงการของ หน่วยงานในทีมประเทศไทยภายใต้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย หรือภายใต้ แผนแม่บทด้านการต่างประเทศได้อย่างชัดเจน

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ การที่กระทรวงการต่างประเทศ กำหนด แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งในด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงเพียงด้านเดียว และกำหนดเป็นกรอบการดำเนินภารกิจของ ทีมประเทศไทย ซึ่งมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานไทยในต่างประเทศอื่น ๆ ในการ ขับเคลื่อนแผน 5S/5มี ดังกล่าว แต่ปรากฏว่าหน่วยงานในทีมประเทศไทยส่วนใหญ่ เช่น กระทรวง พาณิชยกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ส่วนใหญ่มีภารกิจหลักยึดโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน จึงมีข้อสังเกต เกี่ยวกับ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ต่อการตอบเป้าหมายและตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคงเพียงด้านเดียวมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ในกรณีนี้ ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เนื่องจากภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศโดยเฉพาะภารกิจ ที่อยู่ในต่างประเทศ จำเป็นต้องดำเนินการในหลาย ๆ หน้าที่ กระทรวงการต่างประเทศ จึงต้องมี แผนย่อย 5 แผน ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอำนาจหน้าที่ของ

กระทรวงการต่างประเทศ คือ การขับเคลื่อนภารกิจในต่างประเทศให้เกิดขึ้น หรือเป็นงานเชิงบรรทัดฐาน (Normative Work) ส่วนการทำงานในประเทศไทย หรืองานที่ต้องนำมาปฏิบัติต่อ (Operational Work) ต้องเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การที่กระทรวงการต่างประเทศยึดโยงกับเป้าหมาย ตัวชี้วัด ด้านการต่างประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีความเหมาะสมแล้ว

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมา รัฐบาลมีนโยบายให้มีการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการโดยใช้หลักการแนวคิดในเรื่อง “เอกอัครราชทูต CEO” และ “ทีมประเทศไทย” เพื่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของไทย ภายใต้ต้นนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและต่างประเทศร่วมกันดำเนินการในลักษณะบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การวางเป้าหมายยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญ การจัดทำแผนการดำเนินงานและกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ ทวิภาคี/ภูมิภาค ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนการดำเนินงานและกิจกรรมในลักษณะบูรณาการดังกล่าว จะอาศัยกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือการบริหาร เนื่องจากงบประมาณเป็นแผนทางการเงินหรือทรัพยากรที่จะผลักดันให้นโยบายและแผนต่างๆ ปรากฏเป็นจริงได้ รวมทั้งยังใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับงบประมาณ (ทิพวรรณ, 2546)

การศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเนื่องจากในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2565) การบริหารราชการในต่างประเทศของ ทีมประเทศไทย มีบริบทที่แตกต่างจากระยะต้น ๆ ของการปฏิรูประบบราชการ (ประมาณปี พ.ศ. 2542-2554) โดยในขณะนั้น รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการการทำงานในต่างประเทศโดยเน้นการดำเนินโครงการร่วมกันระหว่างหน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานของส่วนราชการอื่นภายใต้ทีมประเทศไทยอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมชัดเจน และในปี พ.ศ. 2550 สนับสนุนการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเต็มรูปแบบสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศในลักษณะบูรณาการ โดยได้จัดตั้งงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (Foreign Missions' Integrated Project: FMIP) ไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพ เพื่อให้ทีมประเทศไทยสามารถบริหารงานแบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์รายประเทศ ยุทธศาสตร์ภูมิภาค

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยโครงการ FMIP ได้รับงบประมาณสูงสุดในปี พ.ศ. 2551 งบประมาณ 600 ล้านบาท (85 โครงการ)

อย่างไรก็ดี แม้ว่าโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (โครงการ FMIP) จะเป็นประโยชน์ต่อการสนับสนุนการดำเนินภารกิจของทีมประเทศไทย และมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นตามลำดับ งบประมาณลักษณะดังกล่าวได้ยุติในเวลาไม่นาน (ธนพ, 2560)

ภายหลังโครงการ FMIP ได้ยุติลง ในปี พ.ศ. 2553 การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ จะผ่านรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ทีมประเทศไทย และค่าใช้จ่ายสนับสนุนการดำเนินภารกิจเร่งด่วนของเอกอัครราชทูต และต่อมาเมื่อรัฐบาลจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดแผน “การต่างประเทศ 5S/5 มี” (แผนระดับ 2) ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนแม่บทประเด็นการต่างประเทศ โดยไม่ได้นำยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี (แผนระดับ 3) มาเป็นหลักในการยึดโยง และจากการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ ในระยะต่อมา พบว่า รูปแบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงให้ความสำคัญกับทีมประเทศไทย แต่ไม่ได้มีการดำเนินการในลักษณะบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบเหมือนที่ผ่านมา รวมทั้งการจัดสรรค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย ซึ่งมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” กระทรวงการต่างประเทศได้รับงบประมาณปีละประมาณ 200 ล้านบาท ซึ่งเป็นวงเงินที่ไม่สูงมาก สำหรับใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างหลากหลาย และยังไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนถึงการบูรณาการการจัดการงบประมาณภายใต้ค่าใช้จ่ายรายการนี้ของหน่วยงานอื่นในทีมประเทศไทย

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือข้อจำกัดที่ทำให้การจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา : การดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย (Team Thailand) ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะและแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณดังกล่าว โดยศึกษาจากแนวคิดหลักการการจัดการงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ด้วยการศึกษเปรียบเทียบแนวทางการสนับสนุน การดำเนินงาน หลักเกณฑ์การจัดสรร และกรอบการจัดการงบประมาณ กรณีมีโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (โครงการ FMIP) ซึ่งเป็นการสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แก่ทีมประเทศไทยในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเต็มรูปแบบ กับการดำเนินภารกิจของทีมประเทศไทยภายหลังไม่มีโครงการ FMIP โดยเฉพาะระยะแรกของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ปี พ.ศ. 2561-2565) ในลักษณะถอดบทเรียน และเพื่อให้สามารถจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะดำเนินงานสำหรับการศึกษาในเรื่องนี้ได้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ ผู้ศึกษา

ได้ศึกษาบทความ ข้อกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติราชการในต่างประเทศของทีมประเทศไทย และสำนักงานประมาณ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า รัฐบาลในอดีตได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีมติคณะรัฐมนตรี และมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานประมาณ ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อรองรับและสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศ ภายใต้กฎหมายหลัก อาทิ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2543 พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมถึงกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ คณะอนุกรรมการ 3 คณะ ได้แก่ ด้านแผนยุทธศาสตร์บูรณาการ ด้านแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ และด้านโครงสร้างบุคลากร และคณะทำงานต่าง ๆ เป็นกลไกในประเทศ และจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูตเป็นกลไกในต่างประเทศ จากการศึกษาการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการในปัจจุบัน ปรากฏว่า ข้อกฎหมาย ระเบียบ และกลไกส่วนใหญ่ยังดำเนินอยู่ แต่อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยกลไกที่กระทรวงการต่างประเทศยังดำเนินการเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการต่างประเทศ หรือ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูตหรือทีมประเทศไทย และคณะอนุกรรมการโครงสร้างบุคลากรของไทยที่ประจำการในต่างประเทศแต่ยังมีขอบเขตจำกัดพิจารณาโครงสร้างบุคลากรฯ เพียงด้านความมั่นคงด้านเดียว

สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการต่างประเทศแบบบูรณาการ ขณะที่มิโครงการ FMIP และภายหลังยุติโครงการ FMIP มีผลการศึกษา ดังนี้

4.1.1 การเชื่อมโยงแผนงบประมาณบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ

ผลการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (โครงการ FMIP) อ้างตามหนังสือสำนักงานประมาณ ที่ นร 0705.2/ว 23 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2550 ซึ่งกำหนดขึ้นภายใต้ระเบียบบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 ปรากฏชัดเจนว่า การจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจต่างประเทศในอดีตเป็นการจัดงบประมาณไว้เป็นการเฉพาะภายใต้แผนงบประมาณดำเนินนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ และมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่มีภารกิจต่างประเทศสามารถใช้จ่ายงบประมาณรายการนี้ร่วมกันได้ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทวิภาคีและพหุภาคี ที่มีเป้าหมายยุทธศาสตร์รายประเทศและกลุ่มภูมิภาคเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ ในระยะแรกของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ปี พ.ศ. 2561-2565) ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดแผนแม่บทย่อย 5 แผน หรือ แผน “การต่างประเทศ 5S/5 มี” [มีความมั่นคง มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล มีสถานะและเกียรติภูมิ และมีพลัง] (แผนระดับ 2) เป็นแผนยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและแผนแม่บทประเด็นการต่างประเทศดังกล่าว โดยไม่ได้นำยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี (แผนระดับ 3) มาเป็นหลักในการยึดโยง และไม่ได้มีการ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติไว้เป็นการเฉพาะเหมือนเช่นกรณีมีโครงการ FMIP รวมทั้งรายการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจที่ประเทศไทย และค่าใช้จ่ายสนับสนุนการดำเนินภารกิจเร่งด่วนของ เอกอัครราชทูตที่ได้รับการพิจารณาอยู่ภายใต้ แผน “การต่างประเทศ 5S/5 มี” เช่นกัน ทั้งนี้ กรณี ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคีมายึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ โดยตรง ผู้ศึกษาได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า กระทรวงการต่างประเทศเน้นบทบาทของ กรมภูมิภาคต่าง ๆ ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากทีมประเทศไทยทั่วโลก เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ของประเทศไทยต่อประเทศต่าง ๆ และได้นำมาพิจารณาในกระบวนการขอตั้งงบประมาณรายจ่าย ประจำปีด้วยแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการสังเคราะห์ข้อมูล แผนแม่บทย่อยที่ 2 “ความร่วมมือ ด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (Sustainability/มีความมั่งคั่ง ยั่งยืน)” ในส่วนของตัวชี้วัดของเป้าหมาย 2.1 ที่กำหนดว่า “ระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ ความเชื่อมโยงและนวัตกรรมในกรอบทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี (อาทิ จำนวนโครงการ/ความร่วมมือ/ ความตกลง) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565” อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า มีการกำหนด เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทวิภาคี/ภูมิภาคและพหุภาคีที่ค่อนข้างชัดเจนเฉพาะตัวชี้วัดนี้ ซึ่งแตกต่างจาก ในอดีตที่กำหนดยุทธศาสตร์ทวิภาคี/พหุภาคี เป็นกรอบสำคัญเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์รายประเทศ/ ภูมิภาค

4.1.2 กระบวนการจัดการงบประมาณของโครงการ FMIP และค่าใช้จ่ายในการดำเนิน ภารกิจที่ประเทศไทย

การศึกษาเปรียบเทียบหลักการแนวคิด การดำเนินงาน หลักเกณฑ์การจัดสรร และกรอบการจัดการงบประมาณของโครงการ FMIP กับรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจ ที่ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความเหมือนหรือแตกต่างของการบริหารราชการ ในต่างประเทศแบบบูรณาการของทีมงานประเทศไทย ใน 2 โครงการ/รายการดังกล่าว โดยมีผล การศึกษา ดังนี้

โครงการ FMIP จะมุ่งเน้นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ในทีมประเทศไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เริ่มจากการวางแผน/พิจารณาจัดลำดับความสำคัญ/ ตั้งงบประมาณร่วมกัน และเกิดผลกระทบเรื่องเดียวกัน จัดทำโครงการที่คิดร่วมกันจากพื้นที่หรือเป็น

นโยบายจากส่วนกลาง/คณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ มีกฎระเบียบเป็นเครื่องมือรองรับ มีกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในส่วนกลางระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

สำหรับแนวทางการดำเนินงานจะเน้นการประสานการทำงานเป็นเนื้อเดียวกันของทีมประเทศไทยทุกหน่วยงานที่ประจำอยู่ในต่างประเทศและส่วนกลาง มีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลักที่ชัดเจน สร้างช่องทางการสื่อสารไป-กลับระหว่างพื้นที่กับส่วนกลางที่ชัดเจน โดยส่วนกลางจะเป็นผู้ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และมีการวางกรอบยุทธศาสตร์ต่างประเทศและเป้าประสงค์หลักในแต่ละระดับอย่างชัดเจน เพื่อการแปลงไปสู่กลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรม ส่วนหลักเกณฑ์การจัดสรรค่าใช้จ่าย จะพิจารณาจากภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมบูรณาการของทีมประเทศไทยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ซึ่งมีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ในวงกว้าง และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน โดยไม่จำกัดเฉพาะที่ดำเนินการในต่างประเทศเท่านั้น และรวมถึงภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้านด้วย

นอกจากนี้ ผลการศึกษาข้อมูลตัวอย่างกรอบการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552 และการติดตามผลการดำเนินโครงการ FMIP ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ในบทที่ 3 พบว่า มีการกำหนดจุดเน้นยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศแบบบูรณาการ อาทิ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ การทูตวัฒนธรรม และการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนไทยในต่างแดน เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ และมีการนำเสนอโครงการ/กิจกรรมรองรับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจนและครอบคลุมภูมิภาค/ประเทศที่เป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์มากขึ้น

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศกำหนดเชื่อมโยงไว้ใน แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ไว้ใน 2 ด้านของยุทธศาสตร์ชาติ กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2561-2562 (2 ปีแรก) ของแผนฯ อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และในปี พ.ศ. 2563-2565 กำหนดอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง แผนแม่บทประเด็นการต่างประเทศ และมีกรอบการดำเนินงานและขอรับการจัดสรรงบประมาณตามกลุ่มภารกิจ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ อาทิ (1) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นเกี่ยวกับประเทศไทย (2) การประชาสัมพันธ์ สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการค้าการลงทุนในประเทศไทย (3) การติดตาม วิเคราะห์ ประเมินทิศทางและศักยภาพทางเศรษฐกิจ เพื่อขยายโอกาสการค้าการลงทุนของผู้ประกอบการไทย (4) การแลกเปลี่ยนทางวิชาการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากต่างประเทศ (5) การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยในต่างประเทศผ่านความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษา (6) การสร้างเครือข่าย Friends of Thailand

เมื่อศึกษาการรายงานผลการดำเนินงานของทีมประเทศไทย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2563 ภายใต้ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” แล้ว จะเห็นว่าเป็นการดำเนินการที่ค่อนข้าง มีความหลากหลาย และหลายโครงการ/กิจกรรม เช่น โครงการส่งเสริมการเผยแพร่อาหารไทย และข้าวในเปรู โครงการแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ การใช้แรงงานเด็ก และแรงงานบังคับ (สอท. ณ กรุงวอชิงตัน) โครงการจัดงานเทศกาลไทย ณ กรุงโตเกียว ครั้งที่ 20 หรือโครงการส่งเสริมเครือข่าย Friends of Thailand in Japan (สอท. ณ กรุงโตเกียว) เป็นต้น มีลักษณะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานในทีมประเทศไทย แต่ปรากฏว่าการขอตั้งงบประมาณและการใช้จ่ายค่าใช้จ่า ในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย มีกระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียว จึงทำให้กระบวนการจัดการงบประมาณที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบเช่นเดียวกับ หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจดำเนินงานโดยหน่วยงานเดียว ไม่ใช่การจัดการงบประมาณในเชิงบูรณาการ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

4.1.3 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย และแนวทางการบริหาร ราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี”

จากการศึกษาค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย พบว่า กระทรวง การต่างประเทศได้รับอนุมัติค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 จำนวน 241 ล้านบาท 234 ล้านบาท 227 ล้านบาท 230 ล้านบาท และ 166.4460 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและศักยภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับภารกิจทีมประเทศไทยในต่างประเทศ 97 สำนักงานทั่วโลก ทำให้ สอท./สลญ. แต่ละแห่งได้รับงบประมาณในจำนวนจำกัด และจากการสัมภาษณ์ผู้แทน ทีมประเทศไทยในต่างประเทศ ได้รับทราบข้อมูลเพิ่มเติมว่า ก่อนการเสนอของงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ออท./กสญ. จะจัดให้มีการการประชุมหารือทีมประเทศไทยในพื้นที่โดยอาศัยกลไก คณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต แต่เนื่องจากมีกรอบวงเงินการตั้งงบประมาณที่ค่อนข้าง จำกัด และต้องดำเนินการตามจุดเน้นของ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ที่กำหนดจากส่วนกลาง ส่วนใหญ่จึงไม่ได้ดำเนินการตามหลักการแนวคิดเชิงบูรณาการเช่นเดียวกับโครงการ FMIP อย่างเต็มรูปแบบ

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของหน่วยงานอื่นในทีมประเทศไทย ในการขอตั้ง งบประมาณรายจ่ายประจำปีภายใต้ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” หรือภายใต้ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินภารกิจทีมประเทศไทย พบว่า มีน้อยมากหรือไม่มี สาเหตุอาจเนื่องมาจากยังไม่มีจัดทำ แผนงบประมาณในเชิงบูรณาการของ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” เพื่อใช้เป็นกรอบในการ ตั้งงบประมาณของทีมประเทศไทยอย่างชัดเจน นอกจากนี้หน่วยงานอื่น โดยเฉพาะหน่วยงาน ด้านเศรษฐกิจที่อยู่ในทีมประเทศไทย ส่วนใหญ่จะมีภารกิจอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการสร้าง

ความสามารถในการแข่งขัน จึงไม่ได้ขอตั้งงบประมาณไว้ที่ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์กระทรวงการต่างประเทศจะขอความร่วมมือหน่วยงานอื่นในทีมประเทศไทย แจ้างรายชื่อโครงการที่สนับสนุนแผนย่อย ของ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” เพื่อจัดทำข้อมูลในภาพรวมต่อไป

สำหรับปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่มีผลต่อการทำงานในลักษณะบูรณาการของทีมประเทศไทย ตามผลการศึกษา เช่น การไม่มีแผนงานยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศในเชิงบูรณาการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการแปลงแผนสู่แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแบบบูรณาการ โดยเฉพาะมิติเจ้าภาพ/ผู้เกี่ยวข้อง การไม่มีข้อกำหนดที่กำหนดให้อำนาจเต็มแก่ ออท./สลญ. ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทย เพื่อให้สามารถกำกับดูแล หรือให้คุณให้โทษแก่หน่วยงานอื่นในทีมประเทศไทยได้ และการไม่มีกลไกเพื่อทำหน้าที่พิจารณาก่อนกรองความเหมาะสมของโครงการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการต่างประเทศในภาพรวม ตลอดจนถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินภารกิจทีมประเทศไทยที่มีแนวโน้มได้รับงบประมาณลดลงเนื่องจากผลการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลต่อวงเงินที่สำนักงานแต่ละแห่งจะได้รับเพื่อจัดกิจกรรมในเชิงบูรณาการ ดังนั้น เพื่อให้การจัดการงบประมาณของทีมประเทศไทยสำหรับใช้บริหารราชการในต่างประเทศเกิดการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศ จึงเห็นควรมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ปรับปรุงกลไกสนับสนุนแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ และการบริหารราชการในต่างประเทศในเชิงบูรณาการ โดยพิจารณาปรับปรุงกลไกจากคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่มีอยู่ หรือจัดตั้งกลไกระดับนโยบายในรูปคณะกรรมการขึ้นใหม่ เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ กลไกที่ปรับปรุงหรือจัดตั้งขึ้นใหม่ควรพิจารณาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถขับเคลื่อนนโยบายด้านการต่างประเทศและสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในมิติเชิงบูรณาการ การทำงานของทีมประเทศไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทประเด็นการต่างประเทศ หรือ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับหลายกระทรวง องค์กรประกอบของคณะกรรมการ จึงควรมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีกระทรวงการต่างประเทศเป็นหลักในการดำเนินนโยบายด้านการต่างประเทศ และมีหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงของทีมประเทศไทยร่วมเป็นกรรมการ เพื่อทำหน้าที่กำหนดทิศทางงานด้านงานด้านการต่างประเทศ และวางแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการต่างประเทศ

5 แผนย่อยร่วมกัน รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจนสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผน และการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ

นอกจากนี้ ในส่วนของกลไกในต่างประเทศ อาจเสนอปรับปรุงกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของเอกอัครราชทูต ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทย ให้สามารถบริหารราชการในต่างประเทศภายใต้ทีมประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง รวมถึงปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสถานเอกอัครราชทูต (ทีมประเทศไทย) ให้มีความสอดคล้องกับการปรับปรุงกฎหมาย/ระเบียบดังกล่าว

2) กำหนดให้มีแผนงานยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศในเชิงบูรณาการ เพื่อใช้ประกอบการในการแปลงแผนแม่บทสู่แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการ โดยควรมีความชัดเจน ในเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย จุดเน้น ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ฯลฯ หรืออาจใช้วิธีคือ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ไปสู่แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการโดยตรง และควรจัดทำเป็นแผนฯ ระยะปานกลาง 5 ปี ตามวาระ 5 ปี ของเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อให้ทีมประเทศไทยทั้งในประเทศ (ส่วนกลาง) และต่างประเทศ เกิดการยอมรับแผนงานยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศในเชิงบูรณาการดังกล่าว เห็นควรจัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงด้วย และเนื่องจากกระทรวงการต่างประเทศรับผิดชอบเป็นเจ้าภาพแผนแม่บทด้านความมั่นคง แผนย่อยที่ 4 “การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมทั้งองค์การภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ” ในขณะที่ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” ก็มีแผนย่อยด้านความมั่นคงด้วยเช่นกัน จึงเห็นควรให้มีการพิจารณาในประเด็นดังกล่าวร่วมกับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ และหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย

3) พัฒนาการจัดการงบประมาณด้านการต่างประเทศแบบบูรณาการ โดยเสนอให้มีการพัฒนาการจัดการงบประมาณด้านการต่างประเทศแบบบูรณาการ ให้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda Based) มิติยุทธศาสตร์กระทรวง/หน่วยงาน (Function Based) และมิติยุทธศาสตร์ตามพื้นที่ (Area Based) เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการงบประมาณ ตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ อาจรวมถึงการสร้างกลไกในรูปคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานทั้งแบบถาวรและเฉพาะกิจ เพื่อสนับสนุนกลไกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

4) สนับสนุนงบประมาณด้านการต่างประเทศแบบบูรณาการ เนื่องจากแผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” เพิ่งมีการริเริ่ม และยังไม่มีการกลไกสนับสนุนการขอตั้งงบประมาณในเชิงบูรณาการ การขอตั้งงบประมาณที่ผ่านมาจึงยังมีลักษณะต่างหน่วยต่างทำตามภารกิจของหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานที่ประเทศไทยจึงควรมีการเสนอค่าของงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่างประเทศ 5S/5มี ได้แก่ Security/มีความมั่นคง Sustainability/มีความยั่งยืน Standard/มีมาตรฐานสากล Status/มีสถานะและเกียรติภูมิ และ Synergy/มีพลัง โดยกระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดภารกิจในการตอบสนองต่อประเด็นการต่างประเทศ 5S/5มี ดังนี้

โครงการที่ 1 ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และรักษาผลประโยชน์ของชาติด้านความมั่นคง (S1)

โครงการที่ 2 ขับเคลื่อนการทูตเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนา (S2)

โครงการที่ 3 ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ (S3)

โครงการที่ 4 ยกระดับบทบาทและสถานะของไทยในประชาคมโลก (S4)

โครงการที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนการต่างประเทศอย่างมีเอกภาพและบูรณาการ (S5)

ดังนั้น หน่วยงานที่ประเทศไทยที่มีภารกิจด้านการต่างประเทศจึงควรเสนอค่าของงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจข้างต้น เพื่อให้งบประมาณของแต่ละหน่วยงานสามารถขับเคลื่อนแผนย่อยทั้ง 5 ด้าน ได้อย่างมีบูรณาการและเป็นเอกภาพ

5) การขับเคลื่อนแผนแม่บทด้านการต่างประเทศสู่แผนงานบูรณาการ ตามนัยมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 บัญญัติว่า “งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้สำหรับแผนงานบูรณาการที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ โดยมีหน่วยรับงบประมาณตั้งแต่สองหน่วยขึ้นไปร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ” โดยงบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้สำหรับแผนงานบูรณาการดังกล่าว ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และมาตรา 31 ที่บัญญัติไว้ว่า “เพื่อประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ ให้มีการจัดทำแผนงานบูรณาการซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายร่วม วัตถุประสงค์ งบประมาณรายจ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินการ ระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ รวมทั้งภารกิจของหน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลักและหน่วยรับงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ประหยัด และลดความซ้ำซ้อน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้อำนวยการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี” ดังนั้น จึงเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายทางเลือก ที่สอดคล้องกับภารกิจด้านการต่างประเทศที่มีความสำคัญและไม่สามารถดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ชาติโดยกระทรวงการต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว

โดยในระยะต่อ ๆ ไป หากกระทรวงการต่างประเทศมีนโยบายมุ่งสู่แผนงานบูรณาการ ควรมีการหารือร่วมกับสำนักงานงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการความมั่นคงแห่งชาติ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อาจนำผลการศึกษารวบรวมจัดตั้งงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ (โครงการ FMIP) รวมถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการพิจารณารูปแบบแผนงานบูรณาการที่เหมาะสม เพื่อให้การจัดการงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศแบบบูรณาการได้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง และให้ทีมประเทศไทยสามารถทำหน้าที่ส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของไทยโดยใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่า ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยและส่งเสริมนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ทั้งระบบ เพื่อประโยชน์ในการรองรับงานเชิงรุกของทีมประเทศไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เห็นควรพิจารณาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย สามารถรองรับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำรายงานในหลากหลายมิติ สำหรับเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยควรให้ความสำคัญในประเด็นความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ด้วย และเนื่องจากอาจเป็นการลงทุนที่มีวงเงินค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อกรอบวงเงินงบประมาณปกติของกระทรวงการต่างประเทศมากเกินไป อาจพิจารณาแบ่งงานพัฒนาระบบฯ เป็นระยะ (Phase) โดยอาจเสนอเงินนอกงบประมาณสมทบหรือแหล่งเงินอื่นที่เหมาะสม รวมทั้งมีการพิจารณาจัดทำข้อเสนอโครงการฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการนำหลักคิดในเรื่องนวัตกรรม ซึ่งอาจหมายรวมถึงนวัตกรรมในเชิงนโยบายและการบริหารจัดการหรือกระบวนการ โดยไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก มาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการด้านการต่างประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

7) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและสร้างการรับรู้งานด้านการต่างประเทศ ด้วยภารกิจด้านการต่างประเทศเป็นเรื่องสำคัญและส่งผลกระทบในวงกว้าง แต่เนื่องจากภาคส่วนอื่น ๆ อาจคิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว จึงไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร จึงเห็นว่า หากกระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการต่างประเทศ จะมีการบูรณาการข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อสื่อสาร สร้างการรับรู้และความเข้าใจให้กับทุกภาคส่วน รวมถึงการเพิ่มโอกาสและช่องทางในการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทประเด็นการต่างประเทศให้ครอบคลุมในทุกมิติยิ่งขึ้น

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการต่างประเทศ ทั้งในและต่างประเทศ ควรวางแผนปรับปรุงระบบโครงสร้างฐานข้อมูลในทุกมิติเพื่อสนับสนุน การจัดการงบประมาณ วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะภาพรวมทั้งระบบ การสร้าง ฐานข้อมูลสำรอง เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนนโยบายตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติเกี่ยวกับวิธีการ งบประมาณ และระบบการจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของหน่วยงานกลาง รวมถึงการรองรับการ บูรณาการการทำงานของทีมประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับ ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลโดยอัตโนมัติ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาช่วยในการทำงานแบบบูรณาการ ดังกล่าว รวมถึงการจัดให้มีระบบการกลั่นกรองข้อมูลขนาดใหญ่ให้เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อ การจัดการงบประมาณและการบริหารราชการด้านการต่างประเทศโดยรวม นอกจากนี้ อาจพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมต่อการบริหารจัดการระหว่างทีมประเทศไทยในส่วนกลาง และต่างประเทศทั่วโลกให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการนำมาใช้ในการจัดประชุม ทีมประเทศไทยของคณะกรรมการ/อนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณด้านการต่างประเทศต่อไป

2) การพัฒนาบุคลากร

โดยจัดหลักสูตรอบรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณทั้งระบบ ตั้งแต่ การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล รวมถึงองค์ความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎหมายด้านการงบประมาณและการคลัง เกณฑ์มาตรฐาน ราคาต่าง ๆ เช่น บัญชีราคามาตรฐานครุภัณฑ์ บัญชีราคามาตรฐานสิ่งก่อสร้าง บัญชีนวัตกรรมไทย หลักเกณฑ์และอัตราค่าใช้จ่าย และการฝึกปฏิบัติบันทึกข้อมูลในระบบ e-Budgeting โดยส่งบุคลากร เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมของสำนักงานงบประมาณ หรือเชิญวิทยากรจากสำนักงานงบประมาณ ทั้งนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนารูปแบบหลักสูตรและเพิ่มช่องทาง การฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการทำงานวิถีใหม่ด้วย โดยเฉพาะการฝึกอบรมให้กับทีมประเทศไทย ในต่างประเทศ และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานศึกษาวิจัยหลายฉบับ ให้ความสำคัญกับบทบาทของทูต CEO ต่อความสำเร็จในการบริหารราชการในต่างประเทศโดยเฉพาะ กรณีทีมประเทศไทย ในเรื่องความรู้หลากหลายสาขา/มิติ ทั้งด้านมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ความสามารถเชิงบริหารสมัยใหม่ การสร้างเครือข่าย ทักษะเจรจา ภาวะผู้นำ เป็นต้น จึงเห็นสมควร หากมีหลักสูตรที่มุ่งเน้นเสริมสร้างทูต CEO เป็นการเฉพาะและมีการติดตามผล อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรและบุคลากรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

3) การพัฒนาการมีส่วนร่วม

ในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและตัวชี้วัด กระทรวงการต่างประเทศอาจต้องมีบทบาทนำ การทำงานของทีมประเทศไทยทั้งในประเทศและในต่างประเทศ โดยควรสนับสนุนให้มีบริบทของการปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและระดับพื้นที่อย่างจริงจังต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ และการรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทยร่วมกัน ทั้งนี้ หากทีมประเทศไทยส่วนกลางมีความร่วมมือด้านนโยบายที่ชัดเจน จะมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการบริหารราชการในต่างประเทศ โดยเอกอัครราชทูต ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความร่วมมือจากภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และภาคประชาชน ก็มีความสำคัญทั้งในบทบาทของผู้มีส่วนร่วมดำเนินงาน และผู้รับบริการ ซึ่งภาครัฐควรสนับสนุนให้มีช่องทางของการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็น ให้มีความสะดวกและทั่วถึงยิ่งขึ้นจากที่เคยดำเนินการ

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความคาดหวังว่ารายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ จะมีส่วนสนับสนุนให้การบริหารราชการในต่างประเทศของทีมประเทศไทยทั้งส่วนกลางและต่างประเทศ มีการผสมผสานการทำงาน เป็นเนื้อเดียวกันภายใต้หลักการแนวคิดในเรื่องการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะจากผลการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารราชการในต่างประเทศของทีมประเทศไทย ภายใต้แผนแม่บทด้านการต่างประเทศ หรือ แผน “การต่างประเทศ 5S/5มี” กับการถอดบทเรียน กรณี โครงการ FMIP รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและดำเนินการในการปรับปรุงกลไกสนับสนุนทางด้านโครงสร้างและงบประมาณ

อย่างไรก็ดี นโยบายด้านการต่างประเทศ มีความสำคัญต่อการปกป้อง รักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก ซึ่งไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้วยกระทรวงการต่างประเทศเพียงหน่วยงานเดียว จึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วน อาทิ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานกลาง ทีมประเทศไทย ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคม ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและขับเคลื่อนตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในรูปแบบบูรณาการอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม โดยมีผลประโยชน์ของประเทศไทยและประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน

บรรณานุกรม

หนังสือ

สำนักงานประมาณ. ระบบงบประมาณของประเทศไทย. ใน หนังสือที่ระลึกครบรอบวันสถาปนาสำนักงานประมาณ 44 ปี. บริษัท สยามเอ็มแอนด์บี พับลิชชิง, 2546.

บทความและเอกสารอื่นๆ

จรัญ การุณยวัฒน์. การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม. ผลงานเพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ ระดับเชี่ยวชาญ, 2565.

ติน ปรัชญพฤทธิ. การจัดทำโครงการศึกษาจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ (A Study on Managing Administrative System for Oversea Assigned Civil Servants), 2540.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. การจัดการรายจ่ายสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.

พิชัย อิศรภักดี. การทูตและการบริหารที่ประเทศไทยในการดำเนินความสัมพันธ์ : กรณีศึกษาของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1. กระทรวงการต่างประเทศ, 2552.

ลินนา ตั้งคัช. การประเมินผลกระบวนการทำงานของทีมประเทศไทย : กรณีศึกษาสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1. กระทรวงการต่างประเทศ, 2552.

สธน เกษมสันต์ ณ อยุธยา. ยุทธศาสตร์สู่การบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานไทยในต่างประเทศ. รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5. กระทรวงการต่างประเทศ, 2556.

เอกสารประกอบการบรรยาย

สมนึก พิมลเสถียร. การวางแผนและบริหารโครงการของส่วนราชการ. 2550. (อัดสำเนา).

สำนักงานประมาณ. ระบบการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ. 2546. (อัดสำเนา).

สำนักงานประมาณ. การจัดการงบประมาณสนับสนุนยุทธศาสตร์ต่างประเทศแบบบูรณาการ : กรณียุทธศาสตร์ไทยต่อสหภาพยุโรป. ใน เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างวันที่ 17-18 กันยายน 2548 ณ กรุงบรัสเซลล์ ราชอาณาจักรเบลเยียม, 2549. (อัดสำเนา).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
**หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ
 โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ**

ที่ นร 0705.2/ว 23

สำนักงบประมาณ

ถนนพระรามที่ 6 กรุงเทพฯ 10400

• 20 พฤศจิกายน 2550

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศ
 แบบบูรณาการ

เรียน

อ้างถึง หนังสือสำนักงบประมาณ ที่ นร 0705.2/ว 83 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2550

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจ
 ต่างประเทศแบบบูรณาการ จำนวน 1 ชุด

ตามที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้กำหนด
 งบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ไว้ที่สำนักงานปลัดกระทรวง
 การต่างประเทศ ภายใต้แผนงบประมาณดำเนินนโยบายต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
 จำนวน 600 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่มีภารกิจต่างประเทศสามารถบริหารงาน
 แบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์รายประเทศและกลุ่มภูมิภาคตามที่กำหนดไว้
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นั้น

สำนักงบประมาณขอเรียนว่า เพื่อให้การบริหารงบประมาณดังกล่าวสำหรับการ
 ดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 สำนักงบประมาณจึงได้อาศัยอำนาจตามความในข้อ 8 แห่งระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ
 พ.ศ. 2548 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุน
 ภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และปีงบประมาณต่อไป
 ดังรายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ โดยขอยกเลิกหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ
 บริหารงบประมาณ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

/ตามหนังสือ...

- 2 -

ตามหนังสือที่อ้างถึง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประมง

สำนักจัดท่างบประมงด้านเศรษฐกิจ 2

โทร. 0 2273 9451 0 2273 9230

โทรสาร 0 2273 9947 0 2273 9932

**หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ
โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ**

โดยที่เป็นการสมควรสนับสนุนให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจในต่างประเทศเป็นการบริหารราชการแบบบูรณาการ เพื่อร่วมกันดำเนินการในด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทวีภาคี และพหุภาคีในลักษณะบูรณาการระหว่างกระทรวงอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ อำนวยรักษาไว้และส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยในต่างประเทศ จึงจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ แผนงบบประมาณดำเนินนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่มีภารกิจต่างประเทศสามารถใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารงานแบบบูรณาการให้ตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์รายประเทศและกลุ่มภูมิภาคตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๘ แห่งระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ สำนักงานประมาณจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑. ในหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณนี้

“ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

“รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

“เอกอัครราชทูต” หมายความว่า เอกอัครราชทูตไทย หัวหน้าคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การระหว่างประเทศ และให้รวมถึงกงสุลใหญ่ในกรณีที่ไม่มีเอกอัครราชทูตไทยประจำการ

“รายการ” หมายความว่า โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณภายใต้โครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ

ข้อ ๒. การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณนี้ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศจะต้องใช้จ่ายงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการตามที่ระบุในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ ๓. ให้ปลัดกระทรวงการต่างประเทศรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับมอบอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้อย่างเคร่งครัด

เพื่อให้การบริหารราชการในต่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปลัดกระทรวงการต่างประเทศอาจมอบอำนาจการบริหารงบประมาณตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติให้กับเอกอัครราชทูต ทั้งนี้ การมอบอำนาจดังกล่าวให้ทำเป็นหนังสือและส่งสำเนาหนังสือมอบอำนาจดังกล่าวให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่มอบอำนาจ

ข้อ ๔. การให้ความเห็นชอบ อนุมัติ อนุญาตหรือรายงานแล้วแต่กรณีเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการ ให้ปฏิบัติตามข้อ ๙ แห่งระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยอนุโลม

ข้อ ๕. ให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจดำเนินการกิจกรรมร่วมกันในโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและใช้จ่ายงบประมาณร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนดังกล่าว ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจตามวรรคหนึ่งมีความจำเป็นต้องปรับปรุงแผนดังกล่าว ซึ่งมีผลทำให้โครงการเปลี่ยนแปลงไปจากที่สำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบไว้แล้ว ให้ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจนั้นส่งแผนให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศเพื่อปรับปรุงแผนดังกล่าวและส่งให้สำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบก่อน

ข้อ ๖. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการตามข้อ ๕ วรรคหนึ่ง ให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศจัดทำตามโครงการและวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและให้จัดทำระบบข้อมูลการดำเนินงานตามโครงการพร้อมกับกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดตัวชี้วัดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้เพื่อใช้ในการรายงานผล

ข้อ ๗. สำนักงานงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการเต็มตามจำนวนวงเงินงบประมาณรายจ่ายของโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

ข้อ ๘. ให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศใช้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการที่ได้รับอนุมัติตามข้อ ๕ และได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว เพื่อใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันและขอเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย

ข้อ ๙. ให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศโอนจัดสรรงบประมาณโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการที่ต้องดำเนินการในต่างประเทศไปยังเอกอัครราชทูตเต็มจำนวนวงเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงานงบประมาณให้เสร็จสิ้นโดยเร็วภายในยี่สิบวันนับแต่วันที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงานงบประมาณ

การโอนจัดสรรงบประมาณตามวรรคหนึ่ง ให้โอนไปตามรายการที่แจ้งให้เอกอัครราชทูตทราบตามโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ

ให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศรายงานการโอนจัดสรรงบประมาณตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้ ให้สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่สั่งโอนจัดสรรงบประมาณ

ข้อ ๑๐. งบประมาณรายจ่ายของโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการที่เอกอัครราชทูตได้รับเพื่อสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ให้เอกอัครราชทูตมีอำนาจนำไปใช้จ่ายในลักษณะถัวจ่ายกันได้ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานภายใต้รายการนั้น

ข้อ ๑๑. ให้เอกอัครราชทูตมีอำนาจโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณที่เหลือจ่ายของรายการตามโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการที่ได้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว หรือจากการจัดซื้อจัดจ้างแล้วไปกำหนดเป็นรายการใด ๆ ได้ เพื่อเป็นการสนับสนุนโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ

การโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายตามวรรคหนึ่ง ต้องไม่ก่อให้เกิดรายการก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ การกำหนดอัตราบุคลากรตั้งใหม่ประเภทข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ พนักงานราชการและรายการค่าที่ดิน

ในกรณีที่เป็นการโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณเพื่อกำหนดเป็นครุภัณฑ์จะต้องมีวงเงินต่อหน่วยต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท และสิ่งก่อสร้างจะต้องมีวงเงินต่อหน่วยต่ำกว่าสิบล้านบาท หากวงเงินต่อหน่วยสูงกว่าจำนวนดังกล่าวปลัดกระทรวงการต่างประเทศจะต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

หากเอกอัครราชทูตได้ใช้จ่ายงบประมาณของรายการตามโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วและหมดความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายงบประมาณนั้นอีก ให้เอกอัครราชทูตโอนงบประมาณที่เหลือจ่ายส่งคืนสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

ข้อ ๑๒. เมื่อเอกอัครราชทูตใช้อำนาจตามที่ได้รับมอบอำนาจสั่งโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามข้อ ๑๑ แล้ว ให้จัดทำและส่งรายงานตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศเพื่อแจ้งให้สำนักงบประมาณทราบโดยเร็ว แต่อย่างช้าต้องไม่เกินยี่สิบวันนับแต่วันที่ได้อินและหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย

ข้อ ๑๓. ในกรณีที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจที่ร่วมโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการตามภารกิจดังกล่าว ให้ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจนั้นใช้จ่ายเงินงบประมาณของโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการจากสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแทนกันที่กระทรวงการคลังกำหนด

หากการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามข้อ ๑๓ วรรคหนึ่ง ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ ให้ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจนั้น ขอทำความตกลงกับสำนักปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

งบประมาณรายจ่ายของรายการตามโครงการสนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจได้รับการจัดสรรและนำไปใช้จ่ายบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของโครงการแล้วมีเงินเหลือจ่ายให้นำส่งคืนสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ภายในสิบห้าวันนับแต่ที่ได้ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ

ข้อ ๑๔. เพื่อประโยชน์ในการติดตามผลและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณโครงการ สนับสนุนภารกิจต่างประเทศแบบบูรณาการ ให้เอกอัครราชทูต ส่วนราชการและหรือ รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนการ ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในเชิงบูรณาการที่แสดงถึงผลสำเร็จ พร้อมทั้งระบุ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงบประมาณกำหนดส่งให้ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศเพื่อรายงานต่อสำนักงบประมาณเมื่อสิ้นระยะเวลาใน แต่ละไตรมาสภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นไตรมาส

ข้อ ๑๕. การปฏิบัตินอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารงบประมาณนี้ หรือในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความในหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัตินี้ ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๐



(นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

ภาคผนวก ข.

ตัวอย่างความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ/แผนแม่บทฯ/แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ/แผนแม่บทย่อย/
แผนการปฏิรูปประเทศ

ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ/แผนแม่บทฯ/แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ/แผนแม่บทย่อย/แผนแม่บทการปฏิรูปประเทศ ปี พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2565

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง			1. ด้านความมั่นคง					
1. ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข	1.1 ความสุขของ ประชากรไทย	1.1 ประชาชนอยู่ดี กินดีและมีความสุข ดีขึ้น	1.1 อันดับดัชนี ชี้วัดความสุขของ ประชากรไทย อยู่ใน 1 ใน 35 ของโลก ภายใน ปี 2565	สำนักงาน สภาความ มั่นคง แห่งชาติ	แผนแม่บทย่อยที่ 1 การรักษาความสงบในประเทศ			สำนักงานตำรวจ แห่งชาติ
					1.1) ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินเพิ่มขึ้น	1.1.1) ระดับความมั่นคง ปลอดภัย ภายในประเทศ และศักยภาพ ตำรวจ ระดับสากล (WISPI) ที่ ขึ้นอยู่กับลำดับ 1 ใน 55 ของโลก ภายในปี 2565		
					1.2) คนไทยมีความ จงรักภักดี ซื่อสัตย์ พร้อม ธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันหลัก ของชาติ สถาบันศาสนาเป็น ที่เคารพ ยึดเหนี่ยวจิตใจ ของคนไทยสูงขึ้น	1.2.1) ดัชนีชี้วัดทุนทางสังคมเฉลี่ย เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ภายในปี 2565		
					1.3) การเมืองมีเสถียรภาพ และธรรมา ภิบาลสูงขึ้น	1.3.1) ประสิทธิภาพของรัฐบาลจาก การประเมินของธนาคารโลก ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ภายในปี 2565		
2. บ้านเมือง มีความมั่นคงใน ทุกมิติและทุก ระดับ	2.1 ความมั่นคง ปลอดภัยของ ประเทศ	2.1 ประเทศชาติ มีความมั่นคงในทุก มิติและทุกระดับ เพิ่มขึ้น	2.1 อันดับดัชนี สันติภาพโลก อยู่ใน 1 ใน 75 ของโลก ภายในปี 2565	สำนักงาน สภาความ มั่นคง แห่งชาติ	1. แผนปฏิรูปประเทศด้านการเมือง			สำนักงานสภา พัฒนาการ เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ
					1. ประชาชนมีความรู้ ความ เข้าใจในการปกครองใน ระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็น ประมุข	1. การประเมินสถานการณ์ความ เป็นประชาธิปไตยของประเทศไทย ความมั่นคง ปลอดภัยของประเทศ เท่ากับ 65 คะแนน		
					2. ประชาชนมีส่วนร่วม ทางการเมือง			
					3. การเมืองมีเสถียรภาพ และความมั่นคง ตลอดจน เกิดความปรองดอง สมานฉันท์ของคนในชาติ			
					4. พรรคการเมืองและ นักการเมืองยึดมั่นใน ประโยชน์ของประเทศชาติ และประชาชนเป็นหลัก			
					2. Democracy Index เท่ากับ 7 คะแนน ภายในปี 2565			
					แผนแม่บทย่อยที่ 2 การป้องกันและแก้ไขปัญหา ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง			สำนักงาน สภาความมั่นคง แห่งชาติ
					2.1) ปัญหาความมั่นคง ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (อาทิ ปัญหาแฮกเกอร์ ความ มั่นคงทางไซเบอร์ การค้า มนุษย์ ฯลฯ) ได้รับการแก้ไข จนไม่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารและพัฒนาประเทศ	2.1.1) ระดับความสำเร็จของการ แก้ไขปัญหาคความมั่นคงในปัจจุบัน ดีขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 50 ภายในปี 2565		

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	
						2.2) ภาคได้มีความสุข รุ่งเย็น	2.2.1) วัสดุดีจำนวนเหตุรุนแรง/ สูญเสีย ลดลง ร้อยละ 20 ต่อปี 2.2.2) ปริมาณการเข้า ออก ของ นักท่องเที่ยว และมูลค่าการลงทุน ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ต่อปี	กองอำนวยการ รักษาความมั่นคง ภายใน ราชอาณาจักร
	3. กองทัพ หน่วยงานด้าน ความมั่นคงภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาชน มีความพร้อมใน การป้องกันและ แก้ไขปัญหาด้าน ความมั่นคง	3.1 ความพร้อมของ กองทัพ หน่วยงาน ด้านความมั่นคงและ การมีส่วนร่วมของ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหา ความมั่นคง				แผนแม่บทย่อยที่ 3 การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อม เผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ		สำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ
	5. การบริหาร จัดการความมั่นคง มีผลสำเร็จที่เป็น รูปธรรมอย่างมี ประสิทธิภาพ	5.1 ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการความ มั่นคงแบบ องค์รวม				3.1) หน่วยงานด้านการข่าว และประชาสัมพันธ์ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้นและแผนเตรียมพร้อม แห่งชาติมีความทันสมัยและ ปฏิบัติได้จริง 3.2) กองทัพและหน่วยงาน ด้านความมั่นคงมีความ พร้อมสูงขึ้นไปจะเผชิญภัย คุกคามทุกรูปแบบทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง	3.1.1) ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ด้านการข่าวและประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 80 ภายในปี 2565 3.2.1) วัตถุประสงค์ความพร้อมของ กองทัพและหน่วยงานด้านความ มั่นคง ร้อยละ 80 ภายในปี 2565	
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง			2. การต่างประเทศ			แผนแม่บทย่อยที่ 5 การพัฒนากรอบการบริหารจัดการความ มั่นคงแบบองค์รวม		สำนักงานสภาความ มั่นคงแห่งชาติ
	4. ประเทศไทยมี บทบาทด้านความ มั่นคงเป็นที่ชื่นชม และได้รับการ ยอมรับโดย ประชาคมระหว่าง ประเทศ	4.1 บทบาทและการ ยอมรับในด้านความ มั่นคงของไทยใน ประชาคมระหว่าง ประเทศ	1. การต่างประเทศ ไทย มีเอกภาพ ทำให้ ประเทศไทยมีความ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิใน ประชาคมโลก	1.1 ตัวชี้วัดการ ต่างประเทศไทย มากขึ้น/ดีขึ้น เฉลี่ย ร้อยละ 5-10 ภายใน ปี 2565	กระทรวงการ ต่างประเทศ	แผนแม่บทย่อยที่ 1 ความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่าง ประเทศ		
						1.1 ประเทศไทยมีความ มั่นคงและสามารถรับมือกับ ความท้าทายจากภายนอก ได้ทุกรูปแบบสูงขึ้น	1.1.1) ระดับความสัมพันธ์และ ความร่วมมือด้านความมั่นคงในทุก มิติกับประเทศมหาอำนาจและ ประเทศที่มีความสำคัญทาง ยุทธศาสตร์ (อาทิ จำนวนการเยือน จำนวนความร่วมมือ ระดับ ความสัมพันธ์) มากขึ้น/ดีขึ้นจาก เดิม เฉลี่ยร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565	สำนักงานสภาความ มั่นคงแห่งชาติ/ กระทรวงการ ต่างประเทศ
						1.2) ประเทศไทยมีบทบาท เพิ่มขึ้นในการกำหนด ทิศทางและส่งเสริม เสถียรภาพของภูมิภาค เอเชีย รวมทั้งเป็นประเทศ แนวหน้าในภูมิภาคอาเซียน	1.2.1) ระดับความสำเร็จของ บทบาทไทยในการกำหนดทิศทาง และส่งเสริมเสถียรภาพของภูมิภาค เอเชีย (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อ ริเริ่มของไทยที่ได้รับการยอมรับ การเป็นผู้เล่นที่สำคัญในรอบ อนุภูมิภาคและภูมิภาคกับ ต่างประเทศ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565	กระทรวงการ ต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	
						แผนแม่บทย่อยที่ 2 ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ		กระทรวงพาณิชย์
					2.1) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการค้า การลงทุน การบริการ และความเชื่อมโยงที่สำคัญในภูมิภาคเอเชีย โดยมีระบบเศรษฐกิจที่เน้นนวัตกรรมที่ขึ้น	2.1.1) ระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ ความเชื่อมโยง และนวัตกรรมในกรอบทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี (อาทิ จำนวนโครงการ/ความร่วมมือ/ความตกลง) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565		
					2.2) ประเทศไทย เป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่ยั่งยืนกับต่างประเทศ เพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก	2.2.1) ระดับความสำเร็จของบทบาทไทยในการเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่ยั่งยืนกับต่างประเทศ (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยที่ได้รับการยอมรับจากผู้เล่นที่สำคัญในกรอบต่าง ๆ โครงการที่ไทยดำเนินกับต่างประเทศ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565		กระทรวงการต่างประเทศ
					แผนแม่บทย่อยที่ 3 การพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ			กระทรวงการต่างประเทศ
				3.1) ประเทศไทยมีการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลในทุกมิติ และสามารถมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น	3.1.1) ระดับความร่วมมือกับต่างประเทศในการปรับปรุง/พัฒนามาตรฐานภายในประเทศให้สอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศและมาตรฐานสากลที่สำคัญมากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565 3.1.2) ระดับความสำเร็จของบทบาทไทยในการกำหนดบรรทัดฐานและมาตรฐานระหว่างประเทศ (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยที่ได้รับการยอมรับ การเป็นผู้เล่นที่สำคัญในกรอบต่าง ๆ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565			
					แผนแม่บทย่อยที่ 4 การส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก			กระทรวงการต่างประเทศ
				4.1) ประเทศไทยมีเกียรติภูมิ อำนาจต่อรอง และได้รับการยอมรับในสากลมากขึ้น	4.1.1) ระดับความสำเร็จของไทยในการสร้างความเข้าใจ/การยอมรับ ภาพลักษณ์ และความนิยมไทยในสากลด้วยอำนาจแบบนุ่มนวลของไทย (อาทิ จำนวนโครงการอำนาจแบบนุ่มนวล จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมที่คณะเชิงบวกต่อประเทศไทย) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565 4.1.2) ระดับความสำเร็จของไทยในเวทีระหว่างประเทศ (อาทิ จำนวนข้อเสนอ/ข้อริเริ่มของไทยที่ได้รับการรับรองในเวที/องค์การระหว่างประเทศ ประเทศไทยและคนไทยได้รับการเลือกตั้ง/ยอมรับในเวทีระหว่างประเทศ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565			

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมาย	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	
						แผนแม่บทย่อยที่ 5 การต่างประเทศมีเอกภาพและ การบูรณาการ		กระทรวงการ ต่างประเทศ
					5.1) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนการต่างประเทศ อย่างมีเอกภาพ และไทย เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือกับ ต่างประเทศในทุกมิติมากขึ้น	5.1.1) ระดับความร่วมมือระหว่าง ส่วนราชการไทยเพื่อพัฒนา/ ขับเคลื่อนการต่างประเทศในทุกมิติ (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การดูแลและคุ้มครองคนไทยใน ต่างประเทศ) อย่างมีบูรณาการ (อาทิ กลไกการประชุมกิจกรรม/ โครงการร่วม) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565 5.1.2) ระดับความสำเร็จ ในการสร้างความตระหนักรู้ การมีส่วนร่วมของภาคส่วน ต่าง ๆ (อาทิ จำนวนโครงการ จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ) มากขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายใน ปี 2565 5.1.3) ระดับความสำเร็จในการ เสริมสร้างเครือข่ายบุคคลและ องค์กรที่เป็นมิตรกับประเทศไทย ในต่างประเทศ (อาทิ จำนวนคน/ องค์กรที่เป็นมิตร จำนวนโครงการ/ กิจกรรมที่สนับสนุนเครือข่าย) มาก ขึ้น/ดีขึ้น ร้อยละ 5-10 ภายในปี 2565		

ที่มา : กองยุทธศาสตร์การงบประมาณ สำนักงบประมาณ

ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ/แผนแม่บทฯ/แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ ปี พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2565

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย				
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด					
ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน												
ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ												
1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน 2. ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น	1. รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและการกระจายรายได้ 2. ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศ ทั้งในปัจจุบัน และการผลิตและแรงงาน 3. การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา 4. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	8. ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 1. ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น	1.1 สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ร้อยละ 42 ภายในปี 2565	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy)		1. เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ	1. ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติต่อหัว ไม่น้อยกว่า 245,000 บาท ต่อคนต่อปี 2. สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของ SME ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 42 3. อัตราการขยายตัวของกิจการจ้างงานของ SME เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 1.8 เทียบกับปีก่อนหน้า				
					การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Future Growth)							
					1. การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรมและบริการ	1.1 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรม ร้อยละ 4.6 1.2 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาบริการ ร้อยละ 5.4 2.1 อัตราการขยายตัวของผลผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรม ร้อยละ 2.2 2.2 อัตราการขยายตัวของผลผลิตภาพการผลิตของภาคบริการ ร้อยละ 2.7				กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์	1. มีการวางรากฐานเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่	1. อัตราการขยายตัวของเงินทุนในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เทียบกับปีก่อนหน้า
					5. การท่องเที่ยว					1.1 สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 22 ภายในปี 2565 2.1 อัตราส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักและเมืองรองเท่ากับ 80:20 ภายในปี 2565 3.1 อันดับความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดย Travel & Tourism competitiveness Index (TTCI) อยู่ในอันดับ 1 ใน 30 ภายในปี 2565		กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมาย	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ	หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย			
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ตัวชี้วัด			
1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน	1.1 รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้	1.1.1 รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้	3. การเกษตร		กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	แผนแม่บทย่อยที่ 1 เกษตรอัตรากษณพื้นถิ่น		กระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
			1. ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ สาขาเกษตรเพิ่มขึ้น	1.1 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ สาขาเกษตร ร้อยละ 3.8		1.1) สินค้าเกษตรอัตรากษณพื้นถิ่น มีมูลค่าเพิ่มขึ้น	1.1.1) อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตรอัตรากษณพื้นถิ่น เฉลี่ยร้อยละ 3 ภายในปี 2565			
						แผนแม่บทย่อยที่ 2 เกษตรปลอดภัย			2.1) สินค้าเกษตรปลอดภัย มีมูลค่าเพิ่มขึ้น	2.1.1) อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตรปลอดภัย เฉลี่ยร้อยละ 3 ภายในปี 2565
						แผนแม่บทย่อยที่ 3 เกษตรชีวภาพ			3.1) สินค้าเกษตรชีวภาพ มีมูลค่าเพิ่มขึ้น	3.1.1) อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตรชีวภาพ เฉลี่ยร้อยละ 3 ภายในปี 2565
						แผนแม่บทย่อยที่ 4 เกษตรแปรรูป			4.1) สินค้าเกษตรแปรรูป และผลิตภัณฑ์ มีมูลค่าเพิ่มขึ้น	4.1.1) อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์ เฉลี่ยร้อยละ 3 ภายในปี 2565
1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน	1.1 รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้	1.1.1 รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้	4. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต		กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์	แผนแม่บทย่อยที่ 1 อุตสาหกรรมชีวภาพ		กระทรวงอุตสาหกรรม		
			1. การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรมและบริการเพิ่มขึ้น	1.1 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ สาขาอุตสาหกรรม ร้อยละ 4.6		1.1) อุตสาหกรรมชีวภาพมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น	1.1.1) อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมชีวภาพ ร้อยละ 10 ภายในปี 2565			
						แผนแม่บทย่อยที่ 2 อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร			2.1) อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น	2.1.1) อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี ภายในปี 2565
						แผนแม่บทย่อยที่ 3 อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์			3.1) อุตสาหกรรมและบริการเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น	3.1.1) อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี ภายในปี 2565
						แผนแม่บทย่อยที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์			3.2) ความสามารถในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจดิจิทัลของไทยดีขึ้น	3.2.1) อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัลอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีประสิทธิภาพที่สุด 40 อันดับแรก ภายในปี 2565

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมาย	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อนเป้าหมาย ของแผนย่อย
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	
	1. ประเทศไทย เป็นประเทศ ที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโต อย่างมี เสถียรภาพและ ยั่งยืน	1.2 ผลผลิตภาพการ ผลิตของประเทศ ทั้งในปัจจุบันการผลิต และแรงงาน	2. ผลผลิตภาพการผลิต ของ ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ เพิ่มขึ้น	1.1 อัตราการขยายตัว ของผลผลิตภาพการผลิต ของภาคอุตสาหกรรม ร้อยละ 2.2	กระทรวง อุตสาหกรรม และกระทรวง พาณิชย์	แผนแม่บทย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและ บริการท่องนาค		กระทรวงแรงงาน
						6.1) แรงงานไทยมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	6.1.1) อันดับความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทักษะแรงงาน อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีความสามารถสูง ที่สุด 4 อันดับแรก ของภูมิภาคอาเซียน	
						6.2) ประเทศไทยมี ขีดความสามารถใน การแข่งขันด้าน ดิจิทัลในด้าน ดิจิทัลในด้านความ พร้อมในอนาคตดีขึ้น	6.2.1) อันดับความสามารถในการแข่งขัน ด้านดิจิทัลอยู่ในกลุ่มประเทศที่มี ประสิทธิภาพที่สุด 40 อันดับแรก	กระทรวงดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม
			5. การท่องเที่ยว					
	1. ประเทศไทย เป็นประเทศ ที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโต อย่างมี เสถียรภาพและ ยั่งยืน	1.1 รายได้ ประชาชาติ การขยายตัวของ ผลิตภัณฑ์ มวลรวม ภายในประเทศ และ การกระจายรายได้	2. รายได้จาก การท่องเที่ยวของ เมืองเพิ่มขึ้น	2.1 อัตราส่วนรายได้ จากการท่องเที่ยวของ เมืองหลักและเมืองรอง เท่ากับ 80:20 ภายในปี 2565	กระทรวงการ ท่องเที่ยวและ กีฬา	แผนแม่บทย่อยที่ 1 การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม		กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา
						1.2) เมืองและชุมชน ที่มีศักยภาพด้านการ ท่องเที่ยวเชิง สร้างสรรค์และ วัฒนธรรมเพิ่มขึ้น	1.2.1) จำนวนเมืองที่มีศักยภาพด้านการ ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม 5 เมือง ภายในปี 2565	
						แผนแม่บทย่อยที่ 2 การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ		กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา
					2.1) รายได้จาก ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ เพิ่มขึ้น	2.1.1) อัตราการขยายตัวของรายได้จาก การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ เฉลี่ยร้อยละ 5 ภายในปี 2565		
						2.2) การเป็น จุดหมายปลายทาง ในการจัดการประชุม นานาชาติของไทย	2.2.1) อันดับของไทยในการเป็นจุดหมาย ปลายทางในการจัดการประชุมนานาชาติ ตามดัชนี International Congress and Convention Association (ICCA) อยู่ ในอันดับ 1 ใน 23 ภายในปี 2565	สำนักนายก รัฐมนตรี (สำนักงาน ส่งเสริมการจัด ประชุมและ นิทรรศการ(องค์การ มหาชน))
						แผนแม่บทย่อยที่ 3 การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และ แพทย์แผนไทย		กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา
					3.1) รายได้จาก ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์ แผนไทยเพิ่มขึ้น	3.1.1) อัตราการขยายตัวของรายได้จาก การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์ แผนไทย เฉลี่ยร้อยละ 5 ภายในปี 2565		
					3.2) อันดับด้าน รายได้การท่องเที่ยว เชิงสุขภาพของ ประเทศไทย	3.2.1) อันดับด้านรายได้การท่องเที่ยวเชิง สุขภาพ ของประเทศไทย โดย Global Wellness Institute ดีขึ้น อันดับที่ 12 ภายในปี 2565	กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา	
						3.3) สถาน ประกอบการด้าน การท่องเที่ยวเชิง สุขภาพและบริการ ทางการแพทย์ได้รับ มาตรฐานเพิ่มขึ้น	3.3.1) อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาน ประกอบการด้านการท่องเที่ยวเชิง สุขภาพที่ได้รับมาตรฐานการท่องเที่ยว เฉลี่ยร้อยละ 5 ภายในปี 2565	กระทรวงสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (20 เป้าหมาย 24 ตัวชี้วัด)			แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (37 เป้าหมาย 39 ตัวชี้วัด)		หน่วยงาน เจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมาย	แผนแม่บทเฉพาะกิจ/แผนแม่บทย่อย/แผนการปฏิรูปประเทศ		หน่วยงานเจ้าภาพ ขับเคลื่อน เป้าหมายของ แผนย่อย	
ด้าน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ตัวชี้วัด		
	2. ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น	2.2 ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	3. ความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยดีขึ้น	5.1 อันดับความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดย Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) อยู่ในอันดับ 1 ใน 30 ภายในปี 2565	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	แผนแม่บทย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว		กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	
						6.1) นักท่องเที่ยวมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น	6.1.1) อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว โดย Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) อยู่ในอันดับ 1 ใน 70 ภายในปี 2565		กระทรวงคมนาคม
						6.2) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวมีคุณภาพและมาตรฐานดีขึ้น	6.2.1) อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมทางบกและทางน้ำ โดย Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) อยู่ในอันดับ 1 ใน 50 ภายในปี 2565		
						6.3 การท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น	6.2.1) อันดับขีดความสามารถด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ โดย Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) อยู่ในอันดับ 1 ใน 110 ภายในปี 2565	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	
	1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน	1.1 รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้	8. ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่						
		1.1 รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้	2. ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่ปรับตัวต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น	2.1 สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเท่ากับร้อยละ 42 ภายในปี 2565	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	แผนแม่บทย่อยที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ		สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	
						1.1) การขยายตัวของวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทยเพิ่มขึ้น	1.1.1) อัตราการขยายตัวจำนวนการก่อตั้งวิสาหกิจเริ่มต้นเฉลี่ยร้อยละ 10 ภายในปี 2565		
						1.2) ความสามารถในการแข่งขันด้านการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล	1.2.1) อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 36 ภายในปี 2565	กระทรวงอุตสาหกรรม	
						แผนแม่บทย่อยที่ 3 การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด		กระทรวงพาณิชย์	
						3.1) มูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของประเทศเพิ่มขึ้น	3.1.1) การขยายตัวของมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพิ่มขึ้น 1 เท่า ภายในปี 2565		
						3.2) ความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น	3.2.1) อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ โดย IMD อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 5 ภายในปี 2565		
						3.3) การขยายตัวการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้น	3.3.1) สัดส่วนการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการส่งออกรวมของประเทศ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ภายในปี 2565	กระทรวงพาณิชย์	

ที่มา : กองยุทธศาสตร์การงบประมาณ สำนักงานงบประมาณ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวรุ่งทิพย์ ลิ้มปาภินันท์
ประวัติการศึกษา	– วิทยาศาสตรบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ – วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ. 2535 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 4 กองประเมินแผนงานและโครงการ</p> <p>พ.ศ. 2538 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 5 สำนักประเมินผล</p> <p>พ.ศ. 2541 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 6 สำนักมาตรฐานงบประมาณ</p> <p>พ.ศ. 2545 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 6 สำนักพัฒนาระบบงบประมาณ</p> <p>พ.ศ. 2551 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 7</p> <p> กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและ การบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ</p> <p>พ.ศ. 2557 นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ สำนักประเมินผล 2</p> <p>พ.ศ. 2560 นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ</p> <p> กองจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 3</p> <p>พ.ศ. 2563 นักวิเคราะห์งบประมาณเชี่ยวชาญ</p> <p> กองจัดทำงบประมาณเพื่อการบูรณาการงบประมาณเขตพื้นที่และ การบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ</p> <p> มอบหมายปฏิบัติราชการผู้อำนวยการกองมาตรฐานงบประมาณ 2</p>
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองมาตรฐานงบประมาณ 1