

การพลิกโฉมงบประมาณแผ่นดิน:  
การผสมผสานแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณ  
แบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความยั่งยืนด้วยกลไกประชาธิปไตย  
แบบปรึกษาหารือในยุคดิจิทัล

ชัชรินทร์ ทองหม่อมราม<sup>1</sup>, ภาณุสิทธิ์ สันตะพันธ์<sup>2</sup> และบรรเจิด ลิงคะเนติ<sup>3</sup>

วันที่รับบทความ: 18 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่แก้ไขครั้งสุดท้าย: 24 เมษายน 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์: 28 เมษายน 2568

บทคัดย่อ

ในบริบทของความท้าทายทางเศรษฐกิจและสังคมที่ซับซ้อน งบประมาณเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ บทความนี้นำเสนอแนวทางการพลิกโฉมงบประมาณแผ่นดินผ่านการบูรณาการระหว่างงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting: ZBB) และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Budgeting: PB) โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัล โดยงบประมาณฐานศูนย์เป็นแนวทางที่วิเคราะห์งบประมาณจากศูนย์ในทุกปีงบประมาณ โดยไม่ยึดติดกับกรอบการจัดสรรในอดีต ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรตามความจำเป็นที่แท้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย ขณะที่ยังงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางงบประมาณ ทำให้การจัดสรรงบประมาณสะท้อนความต้องการของประชาชนมากขึ้น บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการแนวทางทั้งสองสามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางการคลังและความชอบธรรมทางประชาธิปไตย นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบูรณาการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมผ่านการเพิ่มความโปร่งใส ขยายการเข้าถึงข้อมูล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในวงกว้าง บทความนี้ยังวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจของแนวทางดังกล่าว โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของความยั่งยืนในมิติทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ท้ายที่สุดบทความนี้เสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนากระบวนการงบประมาณในอนาคต โดยเน้นความจำเป็นของการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างกระบวนการงบประมาณที่ตอบสนองต่อความท้าทายของยุคดิจิทัล และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างยั่งยืนในระยะยาว

<sup>1</sup> คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล: pongchatcharin@gmail.com

<sup>2</sup> คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล: suntapun@yahoo.com

<sup>3</sup> คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล: banjerd.s@nida.ac.th

**คำสำคัญ** งบประมาณแบบฐานศูนย์, งบประมาณแบบมีส่วนร่วม, ประชาธิปไตยแบบ  
ปรึกษาหารือ, ความยั่งยืนในยุคดิจิทัล

# Transforming Budgeting: Integrating Zero-Based Budgeting and Participatory Budgeting for Sustainability through Deliberative Democracy in the Digital Era

Chatcharin Thongmomram<sup>4</sup>, Chanit Suntapun<sup>5</sup>, and Banjerd Singkaneti<sup>6</sup>

Received: 18 February 2025

Revised: 24 April 2025

Accepted: 28 April 2025

## Abstract

In the context of complex economic and social challenges, the national budget serves as a crucial mechanism for driving sustainable development. This article presents a transformative approach to the national budgeting process by integrating Zero-Based Budgeting (ZBB) and Participatory Budgeting (PB), with a focus on enhancing transparency, efficiency, and responsiveness to societal needs in the digital era. ZBB is a budgeting approach that involves a comprehensive analysis of expenditures from a zero base each fiscal year, independent of prior budget allocations. This approach enables the prioritization of resources based on actual necessities and promotes efficient public spending. In contrast, PB empowers citizens to participate in budgetary decision-making, ensuring that resource allocation more accurately reflects public needs. This article argues that integrating these two approaches can strike a balance between fiscal efficiency and democratic legitimacy. Furthermore, digital technology plays a pivotal role in supporting the integration of ZBB and PB by increasing transparency, expanding access to information, and fostering broader citizen engagement. The article also examines the social and economic impacts of this integrated approach, emphasizing the importance of sustainability across social, economic, and environmental dimensions. Ultimately, the article offers policy recommendations for the future development of the budgeting process,

---

<sup>4</sup> Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240. E-mail: pongchatcharin@gmail.com

<sup>5</sup> Graduate School of Law, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240. E-mail: suntapun@yahoo.com

<sup>6</sup> Graduate School of Law, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240. E-mail: banjerd.s@nida.ac.th

highlighting the necessity of further research on the integration of ZBB and PB alongside the appropriate use of digital technology. Such integration is essential for establishing a budgeting process that effectively addresses the challenges of the digital era and ensures the long-term sustainability of Thailand's socio-economic transformation.

**Keywords** Zero-Based Budgeting, Participatory Budgeting, Deliberative Democracy, Sustainability in the Digital Era

## 1. บทนำ: การเปลี่ยนแปลงของงบประมาณในยุคโลกาภิวัตน์

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Azali et al., 2022) งบประมาณของภาครัฐกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ต้องการการปรับตัวและนวัตกรรม แนวคิดการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่เคยเน้นความมีเสถียรภาพและการควบคุมค่าใช้จ่าย กำลังถูกตั้งคำถามถึงความเหมาะสมในบริบทที่ซับซ้อนและมีความหลากหลายมากขึ้น หน่วยงานภาครัฐไม่สามารถพึ่งพาวิธีการจัดทำงบประมาณแบบดั้งเดิม (Incremental Budgeting) ซึ่งอาศัยฐานของงบประมาณปีก่อนหน้าเป็นจุดตั้งต้น ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กระบวนการงบประมาณยังถูกกำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก ทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับจำกัด ส่งผลให้การตัดสินใจด้านงบประมาณขาดความโปร่งใสและไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาสังคมในระยะยาวได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญคือความต้องการในการสร้างสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อปัญหาเร่งด่วน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสุขภาพ กับการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โลกาภิวัตน์ได้ทำให้ปัญหาเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันในระดับโลก (Feriansyah et al., 2022; Hwang et al., 2024; Salamaliki, 2024)

เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดเหล่านี้ การพลิกโฉมงบประมาณจึงกลายเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยการบูรณาการงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) ซึ่งเน้นการประเมินค่าใช้จ่ายตั้งแต่เริ่มต้นในทุกปีงบประมาณ (Pyhrr, 1977) และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Budgeting) ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (Cabannes, 2004) แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ แต่ยังเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐและประชาชนผ่านกระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ การใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบการจัดการข้อมูลแบบเรียลไทม์ และแพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมออนไลน์ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีที่รัฐและประชาชนสื่อสารและทำงานร่วมกัน การพลิกโฉมนี้ไม่เพียงช่วยลดความซับซ้อนของระบบงบประมาณ แต่ยังช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปตามความต้องการที่แท้จริงของประชาชนมากขึ้น (Piosik, 2024) การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลได้สร้างผลกระทบที่สำคัญต่องบประมาณในหลายมิติ นักวิชาการได้เน้นย้ำถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนระบบการทำงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกังบประมาณในทุกขั้นตอนของวงจรงบประมาณ อาทิ การวางแผน การเขียนโปรแกรม การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากร การควบคุม และการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ แนวทางนี้ได้รับการเรียกว่า “การจัดทำงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting)” (Puron-Cid & Gil-García, 2004) การจัดทำงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์หมายถึงการแปลงกระบวนการงบประมาณ

ให้เป็นระบบดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลแบบเปิด (Open Data) และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Sgueo, 2015) แนวทางดังกล่าวยังมีศักยภาพในการพัฒนาความรับผิดชอบและความโปร่งใสในองค์การภาครัฐ (Puron-Cid & Gil-García, 2008) นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของการจัดทำงานงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์จะเพิ่มขึ้นหากมีการบูรณาการกับระบบการจัดการทางการเงินเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) (Gamayuni & Hendrawaty, 2020) ในบริบทนี้ “การจัดทำงานงบประมาณอัจฉริยะ (Smart Budgeting)” ได้รับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Valle-Cruz et al., 2022)

ในขณะเดียวกัน แนวคิดประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Deliberative Democracy) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กระบวนการปรึกษาหารือที่เปิดกว้างและครอบคลุมช่วยให้ทุกภาคส่วนของสังคมสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการใช้งบประมาณ การมีส่วนร่วมนี้ไม่เพียงช่วยสร้างความเข้าใจและการยอมรับในหมู่ประชาชน แต่ยังช่วยเพิ่มความชอบธรรมและความยั่งยืนให้กับนโยบายต่าง ๆ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือจึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นการแยกแยะลักษณะของการอภิปรายประเภทต่าง ๆ และการพิจารณาเชิงลึกผ่านการตั้งคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาและเงื่อนไขของการอภิปราย เช่น ระดับความครอบคลุมของการมีส่วนร่วม ความเท่าเทียมกันของผู้เข้าร่วม การอ้างเหตุผลหรือการใช้ภัยคุกคามในข้อโต้แย้ง และสิทธิของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจในการได้รับคำชี้แจงหรือคำอธิบาย นอกจากนี้ ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือยังให้เกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการพัฒนากระบวนการที่มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ชัชวรินทร์ ทองหม่อมราม, ธานีทธิ์ สันตะพันธ์, และบรรเจิด สิงคะเนติ, 2568)

การพลิกโฉมงบประมาณยังช่วยเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เช่น องค์กรชุมชน ภาคเอกชน และองค์กรระหว่างประเทศ เข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบูรณาการความร่วมมือจากหลายภาคส่วนช่วยเพิ่มความหลากหลายและความครอบคลุมในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในวงกว้าง การพลิกโฉมดังกล่าวยังเน้นถึงความสำคัญของความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการจัดการงบประมาณ ภาครัฐต้องสร้างระบบที่ช่วยให้ประชาชนสามารถติดตาม ตรวจสอบ และเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้งบประมาณได้อย่างเสรี โดยไม่ต้องกังวลถึงข้อจำกัดด้านเทคนิคหรือกฎหมาย นอกจากนี้ งบประมาณที่ยืดหยุ่นยังมีบทบาทสำคัญในการจัดการกับวิกฤตการณ์ เช่น การระบาดของโรคหรือวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในระดับโลก การจัดทำงานงบประมาณที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างรวดเร็วช่วยลดผลกระทบต่อประชาชนและเศรษฐกิจในวงกว้าง (ชัชวรินทร์ ทองหม่อมราม, 2567; ชัชวรินทร์ ทองหม่อมราม และคณะ, 2568)

บริบทของประเทศไทยที่ผ่านมาเผชิญกับปัญหาหลายด้าน ตั้งแต่ความไม่ไว้วางใจในระบบการเมืองและผู้แทน ไปจนถึงปัญหาจากค่านิยมทางการเมือง แม้จะมีความพยายามปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสถาบันการเมืองหลักตลอดหลายทศวรรษ แต่กลับไม่สามารถ

สร้างเสถียรภาพทางการเมืองอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาประชาธิปไตยที่ยั่งยืนผ่านการส่งเสริมการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมทางการเมืองและลดการครอบงำทางความคิดจากนักการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมการเมืองแบบอำนาจนิยมและการยอมรับบทบาทของข้าราชการยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับประชาชน (รัฐศิรินทร์ ว่างานนท์, 2562)

ดังนั้น การพลิกโฉมงบประมาณในยุคโลกาภิวัตน์จึงไม่ได้เป็นเพียงทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเพื่อรองรับความท้าทายทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันและอนาคต บทความนี้จะอภิปรายแนวทางการผสมผสานระหว่างงบประมาณฐานศูนย์ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และการใช้กลไกประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ รวมถึงบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าว เพื่อสร้างระบบงบประมาณที่โปร่งใส ยั่งยืน และมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

## 2. บทบาทของงบประมาณในปัจจุบัน: การรับมือกับความท้าทายทางเศรษฐกิจและสังคม

โดยทั่วไปแล้วงบประมาณของรัฐมักถูกมองว่าเป็นเครื่องมือของรัฐบาลที่ทำหน้าที่ทางการเมือง การบริหาร และมีความสำคัญไม่เพียงแคในการกำหนดการใช้จ่ายของรัฐบาล (Anessi-Pessina et al., 2016) แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา ในขณะที่โลกเชื่อมโยงกันมากขึ้น งบประมาณไม่เพียงแต่สะท้อนนโยบายของรัฐบาล แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการกับปัญหาความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะการเงินที่ไม่มั่นคง หรือการระบาดของโรคต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง ตลอดจนการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม

### 2.1 การจัดการกับปัญหาทางเศรษฐกิจ

#### 2.1.1 การตอบสนองต่อวิกฤตเศรษฐกิจ

งบประมาณมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจ เนื่องจากระบบควบคุมการบัญชีขององค์การรวมถึงกระบวนการงบประมาณ ช่วยให้ปรับตัวเข้ากับปัจจัยภายนอก โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างภัยคุกคาม โอกาสจากภายนอก และการทำงานขององค์การ (Collins et al., 1997) งบประมาณจึงต้องสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีต่อวิกฤตเศรษฐกิจ (Czarniawska & Hedberg, 1985; Colignon & Covalleski, 1988) เช่น การฟื้นฟูเศรษฐกิจในช่วงวิกฤตการเงิน หรือการฟื้นฟูหลังการระบาดของโรค COVID-19 ที่หลายประเทศได้ดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบขาดดุลโดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ (Anessi-Pessina et al., 2020; Barbera et al., 2020; ชัชชินทร์ ทองหม่อมราม, 2567) เช่น การสนับสนุนเงินช่วยเหลือแก่ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ การจ่ายเงินช่วยเหลือประชาชนที่ตกงาน หรือการส่งเสริมการลงทุนในโครงการพื้นฐานที่สามารถกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ในอนาคต งานวิจัยของ Anessi-Pessina et al. (2020) ได้ระบุวิธีการจัดทำ

งบประมาณและการจัดสรรงบประมาณแบบใหม่เพื่อรองรับภาวะวิกฤติที่น่าสนใจ ดังนี้

- 1) การคาดการณ์เหตุการณ์ฉุกเฉินต้องใช้ความสามารถในการวางแผน รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์และจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉินในอนาคต
- 2) การรับมือกับผลกระทบจากภาวะวิกฤติจำเป็นต้องมีทั้งทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่พร้อมจะรับมือได้ทันที นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงไปของสถานการณ์นั้น ๆ และ
- 3) ความจำเป็นในการจัดการทรัพยากรอย่างทันท่วงทีขึ้นอยู่กับว่าองค์กรภาครัฐมีอำนาจทางการเงินเพียงพอหรือไม่ และมีกระบวนการตัดสินใจที่คล่องตัวได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น การรวมอำนาจการจัดซื้อด้านการดูแลสุขภาพ และระบบราชการถือเป็นจุดอ่อนที่สำคัญในช่วง COVID-19 นอกจากนี้ การระบอบใหญ่ยังเน้นย้ำถึงความเสี่ยงที่ความเปราะบางในสังคมที่มีอยู่ก่อนแล้ว เช่น การจ้างงานที่ไม่เปิดเผยและความยากจน ดังนั้น องค์กรภาครัฐจะต้องลดความเสี่ยงเหล่านี้ และที่สำคัญงบประมาณที่เหมาะสมต้องมีการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะที่ไม่เพียงแต่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนในระยะสั้น แต่ยังต้องมีการสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว (Becker et al., 2016)

### 2.1.2 การส่งเสริมความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

ไม่เพียงแต่การรับมือกับวิกฤตแต่ยังต้องมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งงบประมาณสามารถช่วยส่งเสริมผ่านการสนับสนุนภาคเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืน เช่น การสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับพลังงานสะอาด การพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการเติบโตของเศรษฐกิจในอนาคต (Hidayati, Suyono, & Hartomo, 2020; Simon et al., 2024) ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจในอนาคตขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นำไปสู่แนวความคิดการปรับปรุงระบบนิเวศให้ทันสมัย การเติบโตทางเศรษฐกิจจึงควบคู่ไปกับความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม (Ipek, 2018) โดยการจัดทำงบประมาณสีเขียว (Green Budgeting) ที่มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงความอ่อนไหวต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงเวลาของการกำหนดองค์ประกอบและขนาดของรายจ่ายและรายรับของงบประมาณของรัฐ ซึ่งงบประมาณมีผลกระทบต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในรูปแบบต่าง ๆ มากมายผ่านรายจ่ายของรัฐบาล กล่าวคือนโยบายต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนจัดสรรงบประมาณภาครัฐอาจก่อให้เกิดผลกระทบภายนอกในเชิงบวกและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้ ในหลายประเทศจึงมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาพลังงานสะอาด โดยการจัดสรรงบประมาณในโครงการที่เน้นพลังงานทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม เพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากฟอสซิลและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน (Gale & Barg, 2014)

## 2.2 การเสริมสร้างความเท่าทางสังคม

### 2.2.1 การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม

ความเหลื่อมล้ำทางสังคมเป็นความท้าทายที่สำคัญ งบประมาณจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการลดช่องว่างระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างทางเศรษฐกิจและสังคม การจัดสรร

ทรัพยากรควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างโอกาสให้กับกลุ่มคนด้อยโอกาส เช่น การสนับสนุนการศึกษา การดูแลสุขภาพ และการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของประชาชน การลดความเหลื่อมล้ำยังต้องการนโยบายที่ตอบโจทย์กลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และคนยากจน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงบริการพื้นฐานได้อย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ การส่งเสริมระบบภาษีที่เป็นธรรมยังช่วยให้รัฐมีทรัพยากรเพียงพอในการจัดการความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน (Meltzer & Richard, 1983; Costa & Gartner, 2017)

### 2.2.2 การส่งเสริมการเข้าถึงบริการสาธารณสุข

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการระบาดของโรคต่าง ๆ งบประมาณยังต้องมีบทบาทในการสนับสนุนการเข้าถึงบริการสาธารณสุข โดยเฉพาะการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการดูแลสุขภาพที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือกลุ่มคนที่ไม่มีความรู้ในการเข้าถึงระบบสุขภาพ การเพิ่มงบประมาณในการสนับสนุนโครงการสุขภาพระดับพื้นฐาน เช่น การจัดบริการวัคซีนให้กับประชาชนฟรี หรือการสนับสนุนการเข้าถึงการรักษาพยาบาลสำหรับผู้ป่วยยากจน ทั้งนี้ การเข้าถึงบริการสาธารณสุขถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (Angerer-Fuenzalida, 2018; Massuda et al., 2018) โดยงบประมาณส่วนใหญ่ของประเทศต่าง ๆ จะถูกจัดสรรให้กับระบบสาธารณสุขประมาณร้อยละ 10 ของ GDP และมีแนวโน้มว่างบประมาณด้านสาธารณสุขจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ประชากรสูงอายุ และการนำเทคโนโลยีการดูแลสุขภาพที่ทันสมัยมาใช้ (Hofmarcher et al., 2013; Pourmohammadi et al., 2018; Safarani et al., 2018)

### 2.3 การเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการงบประมาณช่วยให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการจัดทำงบประมาณสามารถปรับปรุงระดับการจัดการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบและนำระบบข้อมูลการจัดทำงบประมาณมาใช้ช่วยให้องค์กรเติบโตและแข็งแกร่งขึ้น (Liu & Yu, 2024) และการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น การใช้ระบบข้อมูลแบบเปิด หรือการใช้บล็อกเชน (Blockchain) ในการตรวจสอบการใช้จ่าย สามารถเพิ่มความโปร่งใสและลดการทุจริตในการใช้จ่ายงบประมาณ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทำให้การจัดทำงบประมาณต้องใช้บัญชีเทคโนโลยีแบบกระจาย (Distributed Technology Ledgers: DLT) เพื่อรวบรวมข้อมูลและเป็นรูปแบบหนึ่งของการติดตามประเมินผลกระบวนการต่าง ๆ แทนที่จะรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบแบบเดิม ๆ ที่เก็บไว้ในเซิร์ฟเวอร์แบบรวมศูนย์หรือแบบกระจายอำนาจ การติดตามและประเมินผลงบประมาณในองค์การภาครัฐต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและความโปร่งใส การใช้กระบวนการบล็อกเชนพื้นฐานในการค้นหา ประมวลผล และให้ข้อมูลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดทำงบประมาณในยุคใหม่ (Shin & Ibahrine, 2020; Saxena et al., 2022; Kenetey & Popesko, 2024)

จะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจ แต่ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับความท้าทายทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคที่มีความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นของงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

### 3. กรอบแนวคิดทางทฤษฎี: การผสมผสานทฤษฎีประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณฐานศูนย์

การเปลี่ยนผ่านของโลกาภิวัตน์ได้สร้างความท้าทายและโอกาสต่องบประมาณของภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชนได้อย่างเหมาะสม ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลและเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ การผสมผสานกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่เน้นประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณฐานศูนย์ ถือเป็นรากฐานสำคัญของงบประมาณเพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว และช่วยให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 3.1 ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ

ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ คือกระบวนการทางการเมืองที่เน้นการอภิปรายและการพิจารณาเหตุผลอย่างรอบคอบเป็นแกนหลัก ซึ่งแตกต่างจากประชาธิปไตยแบบรวมเสียงที่เน้นการรวบรวมและนับคะแนนเป็นสำคัญ รูปแบบประชาธิปไตยนี้ไม่ได้ตั้งใจแทนที่ระบบประชาธิปไตยแบบเดิมหรือทำหน้าที่เป็นแนวทางหลักเพียงอย่างเดียวในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การศึกษาเกี่ยวกับต้นกำเนิดและพัฒนาการของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมิติทางความรู้และมิติทางจริยธรรมที่มีบทบาทควบคู่กันไป โดยกระบวนการดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีการพิจารณาเหตุผลและประเมินคุณค่าของเหตุผลนั้นผ่านขั้นตอนที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน และนำไปสู่การตัดสินใจร่วมในประเด็นที่กำลังพิจารณา (Bächtiger et al., 2018) แม้ว่ากรณมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือจะมีข้อจำกัด แต่กระบวนการนี้ช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมให้กับการตัดสินใจเชิงนโยบาย เนื่องจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของบนพื้นฐานของความเท่าเทียม ช่วยให้การตัดสินใจมีความโปร่งใสและได้รับการยอมรับมากขึ้น (Galvin, 2025)

แนวทางประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดของกรอบแนวคิดประชาธิปไตยที่อิงกับทฤษฎีการเลือกที่มีเหตุผลและการรวบรวมผลประโยชน์ส่วนบุคคล ความแตกต่างที่สำคัญคือการเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ทางความรู้กับหลักการของการมีส่วนร่วมที่ครอบคลุม กระบวนการปรึกษาหารือเป็นการทำงานร่วมกันที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การพิจารณาหลักฐาน และการรับฟังมุมมองที่หลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวดำเนินไปโดยอาศัยข้อมูลจากหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ ข้อโต้แย้ง

ของผู้เชี่ยวชาญ และการอภิปรายที่ได้รับการอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ความชอบธรรมของกระบวนการประชาธิปไตยและคุณค่าทางความรู้ขึ้นอยู่กับโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค และการแสดงเหตุผลที่สามารถพิสูจน์ได้ในกระบวนการตัดสินใจ (Bächtiger et al., 2018)

ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการอภิปรายที่โปร่งใสและเป็นธรรม โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดนโยบาย กระบวนการดังกล่าวสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในระบบงบประมาณผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย (Massie, 2025) ตัวอย่างเช่น การจัดเวทีประชาพิจารณ์ในระดับท้องถิ่นเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม กระบวนการปรึกษาหารือยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในการทำความเข้าใจปัญหาสาธารณะและเสนอแนวทางแก้ไขร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ ช่วยให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลและพื้นที่สำหรับการอภิปรายอย่างกว้างขวาง นำไปสู่การพัฒนากลไกประชาธิปไตยที่โปร่งใสและมีส่วนร่วมมากขึ้น (ฉานินท์ สันตะพันธ์, ทองใบ สิงสีทา, บรรเจิด สิงคะเนต, และชัชรินทร์ ทองหม่อมราม, 2567; ชัชรินทร์ ทองหม่อมราม และคณะ, 2568)

กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่สะท้อนคุณลักษณะของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารืออย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีความโปร่งใสและเปิดกว้างโดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีสิทธิและทรัพยากรที่เท่าเทียมกันในการเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและสร้างความร่วมมืออย่างเต็มที่ เครื่องมือประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือที่แท้จริงไม่ได้จำกัดเพียงการนำเสนอแนะนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยกลุ่มตัวแทน ชนชั้นนำ หรือผู้มีอำนาจให้ประชาชนทราบก่อนการดำเนินการ หากแต่เป็นพื้นที่สำหรับการเจรจาและตัดสินใจร่วมกันในทุกประเด็นสำคัญ (Erkuş et al., 2024) เครื่องมือของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือที่แท้จริงมิได้เป็นเพียงกลไกเพื่อแทนที่หรือเสริมสร้างประชาธิปไตยแบบผู้แทนเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่การตัดสินใจเกิดขึ้นจากการอภิปรายทางการเมืองที่มีโครงสร้างชัดเจนและครอบคลุมทุกภาคส่วน ซึ่งผลลัพธ์ของการอภิปรายดังกล่าวจะมีผลผูกพันต่อองค์กรผู้มีส่วนตัดสินใจในหลายรูปแบบ

ดังนั้น กระบวนการประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือที่แท้จริงควรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การตัดสินใจเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการอภิปรายและการพิจารณาอย่างรอบคอบ และควรมีผลผูกพันในระดับที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กรผู้มีส่วนตัดสินใจ แม้ว่าจะมิใช่เครื่องมือที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดแทนประชาธิปไตยแบบผู้แทนอย่างสมบูรณ์

### 3.2 งบประมาณแบบมีส่วนร่วม

ในบริบทของภาครัฐ “แนวคิดงบประมาณแบบมีส่วนร่วม” ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในหมู่นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้กำหนดนโยบายในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา (Wampler, 2000; Ebdon & Franklin, 2006; Cabannes & Lipietz, 2018; Jung, 2022; Rubin & Ebdon, 2020; No & Hsueh, 2022) โดยนิยามของงบประมาณแบบมี

ส่วนร่วมหมายถึงงบประมาณที่มุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อส่งผลต่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Bartocci et al., 2023) มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างประชาชนและหน่วยงานรัฐในกระบวนการงบประมาณ โดยประชาชนสามารถเสนอความคิดเห็นและมีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรสาธารณะ ซึ่งช่วยสร้างความโปร่งใส ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบในระบบการบริหารงานภาครัฐ (Manes-Rossi et al., 2023; ชัชรินทร์ ทองหอมราม และคณะ, 2568)

หนึ่งในคุณลักษณะที่เป็นนวัตกรรมของการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมคือการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่นอกเหนือจากหน่วยงานราชการมีบทบาทในกระบวนการนี้ (Ewens & van der Voet, 2019) มีการศึกษาที่สำรวจมุมมองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณมาแล้ว เช่น Franklin, Ho, and Ebdon (2009) พบว่านักการเมืองที่มาจากการเลือกตั้งนิยมกระบวนการงบประมาณที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ Liao and Ma (2019) เน้นบทบาทที่สำคัญของสมาคมผู้บริหารเทศบาลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่นเดียวกับ Pateman (2012) ระบุว่าความพยายามในการบรรลุฉันทมติผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นต้องสมดุลกับประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความคิดร่วมกัน และสรุปว่าหัวใจสำคัญของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมคือการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานสาธารณะและประชาชน ซึ่งลักษณะและกระบวนการอาจแตกต่างกันไปตามบริบท

ตามกรอบแนวคิดของ Moynihan (2007) Barbera, Sicilia, and Steccolini (2016b) ได้จำแนกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมเชิงสัญลักษณ์ (Pseudo Participation) ซึ่งรัฐบาลท้องถิ่นควบคุมกระบวนการทั้งหมดและการตัดสินใจสุดท้าย 2) การมีส่วนร่วมบางส่วน (Partial Participation) ซึ่งประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นและความต้องการได้แต่มีอิทธิพลจำกัด และ 3) การมีส่วนร่วมเต็มรูปแบบ (Full Participation) ซึ่งประชาชนมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจที่ได้รับการรับรองจากเจ้าหน้าที่

กระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วยการร่วมวางแผนและการร่วมออกแบบ (Barbera et al., 2020, 2016a, 2016b) การร่วมวางแผนเป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนเพื่อกำหนดว่าบริการสาธารณะใดควรได้รับการสนับสนุน (Bovaird & Downe, 2008) ในขณะที่การร่วมออกแบบเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการส่งมอบแผนที่ได้รับการคัดเลือก (Ostrom, 1996; Osborne, 2010) ดังนั้น งบประมาณแบบมีส่วนร่วมจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างประชาชนและศูนย์กลางการตัดสินใจในรัฐบาลท้องถิ่น (Baioocchi & Ganuza, 2014) ดังนั้น จึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องและเป็นวัฏจักรที่รวมถึงการปรึกษาหารือของชุมชน โดยมีกรอบแบบมาเพื่อให้ประชาชนที่มีกฏกเล่เลยจากวิธีการแบบดั้งเดิมในการมีส่วนร่วมของสาธารณะ เช่น กลุ่มรายได้น้อย ผู้ที่ไม่ใช่พลเมือง และเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วม ในบางกรณี กระบวนการเฉพาะได้รับการออกแบบมาโดยคำนึงถึงกลุ่มคน

เหล่านี้ เช่น การจัดงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของเยาวชน หรือการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมสำหรับแรงงานข้ามชาติในไต้หวัน (Schugurensky & Mook, 2024)

ทั้งนี้ งบประมาณแบบมีส่วนร่วมสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น การจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการชุมชนเล็ก ๆ หรือการวางแผนงบประมาณในระดับประเทศ โดยในยุคดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ สำหรับการลงคะแนนเสียงหรือการรวบรวมความคิดเห็น ช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงและการมีส่วนร่วมของประชาชนในวงกว้าง อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ

### 3.3 งบประมาณฐานศูนย์

งบประมาณฐานศูนย์ได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ โดยถูกนำไปประยุกต์ใช้ในภาคเอกชน (Buntak et al., 2014) และได้แพร่หลายในภาครัฐ (Ibrahim, 2019; Junlv, 2021) โดยเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นของการใช้จ่ายในแต่ละรายการ โดยไม่ยึดติดกับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ผ่านมา แนวทางนี้ช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่ทรัพยากรมีจำกัด (Pyhrr, 2012)

งบประมาณฐานศูนย์ยึดหลักการสำคัญที่เน้นความโปร่งใส ความมีเหตุผล และการจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากร โดยทุกกิจกรรมในกระบวนการงบประมาณต้องถูกประเมินจากศูนย์โดยไม่อ้างอิงจากงบประมาณปีที่ผ่านมา หลักการนี้มีเป้าหมายเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีหลักการสำคัญ (ซุซรินทร์ ทองหม่อมราม, 2567) ได้แก่

(1) การเริ่มต้นจากศูนย์ ทุกโครงการหรือกิจกรรมต้องผ่านกระบวนการพิจารณาใหม่ทั้งหมด โดยไม่มีการยึดติดกับการจัดสรรงบประมาณเดิม

(2) การจัดลำดับความสำคัญ ใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ทรัพยากรถูกใช้ในกิจกรรมที่สำคัญที่สุด

(3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ

การใช้แนวทางงบประมาณฐานศูนย์ในบริบทดิจิทัลช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การนำข้อมูลเชิงลึกและการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์มาใช้เพื่อระบุโครงการที่มีความสำคัญสูงสุด ทั้งนี้ การบูรณาการแนวทางนี้เข้ากับกรอบประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือและงบประมาณแบบมีส่วนร่วมยังช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของกระบวนการงบประมาณในสายตาประชาชน และมีบทบาทสำคัญในการยกระดับกระบวนการงบประมาณให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการวางแผน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยให้กระบวนการประเมินโครงการมีความแม่นยำ และสามารถคาดการณ์ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การพิจารณาแบบมีส่วนร่วม โดยจัดตั้งเวทีสาธารณะหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ

(3) การประเมินและติดตามผล จำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจนในการวัดผลสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งสร้างระบบติดตามผลอย่างโปร่งใสเพื่อให้แน่ใจว่าการใช้จ่ายทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า

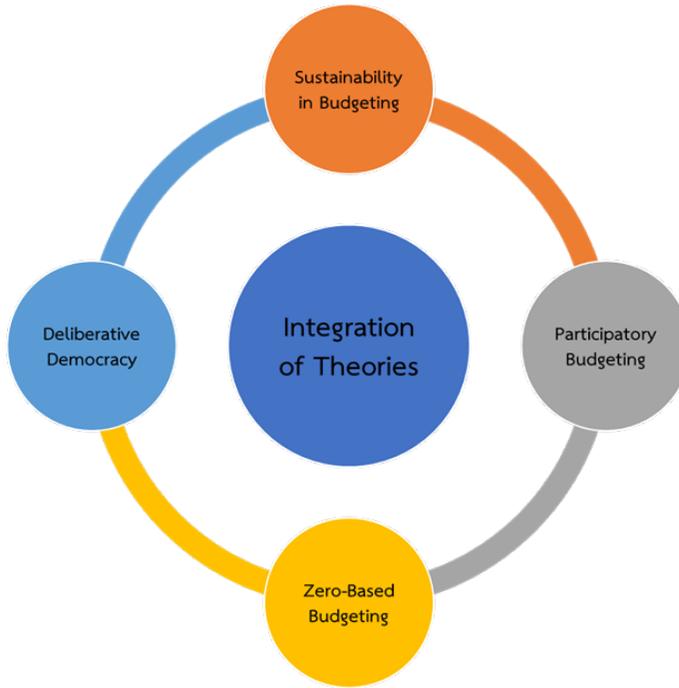
การประยุกต์ใช้งบประมาณฐานศูนย์ในยุคดิจิทัลไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการลดค่าใช้จ่ายแต่ยังมุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนผ่านการพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การบูรณาการระหว่างงบประมาณฐานศูนย์และการมีส่วนร่วมของประชาชนในระบบประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ สามารถสร้างกลไกที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและลดช่องว่างทางสังคม ดังนั้น แนวทางงบประมาณฐานศูนย์จึงเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างให้กับการบริหารจัดการงบประมาณของภาครัฐ และส่งเสริมความยั่งยืนผ่านการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างและการตัดสินใจที่โปร่งใสในยุคดิจิทัล

### 3.4 การสร้างความยั่งยืนด้วยกลไกประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือในยุคดิจิทัล

การผสมผสานแนวคิดทั้งสามในยุคดิจิทัลเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมความยั่งยืนในกระบวนการงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างพื้นที่สำหรับการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วม เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลเปิด หรือการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ความเห็นของประชาชน ทำให้การจัดทำงบประมาณสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างแม่นยำและยุติธรรมมากขึ้น นอกจากนี้ การสร้างกลไกการตรวจสอบและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในระบบงบประมาณ องค์ประกอบเหล่านี้ไม่เพียงช่วยลดความไม่แน่นอนในกระบวนการงบประมาณ แต่ยังช่วยสร้างความไว้วางใจในระบบการบริหารงานภาครัฐในระยะยาว

กรอบแนวคิดที่นำเสนอผสานทฤษฎีสำคัญสามประการ ได้แก่ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณฐานศูนย์ เพื่อสร้างกลไกที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสนับสนุนซึ่งกันและกันทำให้กระบวนการงบประมาณมีความครอบคลุม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อรับมือกับความซับซ้อนของการบริหารงานในปัจจุบัน ดังแผนภาพที่ 1

**แผนภาพที่ 1 การผสมกรอบแนวคิดประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณฐานศูนย์ เพื่อสร้างความยั่งยืนในยุคดิจิทัล**



**3.4.1 ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ: รากฐานของความครอบคลุม**

หัวใจสำคัญของกรอบแนวคิดนี้คือ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ ซึ่งมุ่งเน้นการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างโปร่งใสและยุติธรรมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการดังกล่าวช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสนับสนุนการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะจากกลุ่มคนที่มักถูกละเลย ทำให้การตัดสินใจด้านนโยบายและการจัดสรรงบประมาณสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

**3.4.2 งบประมาณแบบมีส่วนร่วม: เสริมสร้างพลังให้พลเมือง**

งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการงบประมาณ การมีส่วนร่วมนี้สร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในกระบวนการบริหารงานของภาครัฐ โดยการจัดสรรงบประมาณสามารถสะท้อนความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง การใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการลงคะแนนเสียงและการรวบรวมข้อเสนอแนะ ยังช่วยเพิ่มความสะดวกและความโปร่งใสในกระบวนการ อีกทั้งส่งเสริมให้ประชาชนตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสังคม

### 3.4.3 งบประมาณฐานศูนย์: เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

งบประมาณฐานศูนย์เป็นกระบวนการวางแผนงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการประเมินความจำเป็นของรายจ่ายแต่ละรายการอย่างละเอียด โดยไม่ยึดติดกับฐานการจัดสรรเดิม วิธีการนี้ช่วยกำจัดความไร้ประสิทธิภาพและสนับสนุนการจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรในโครงการที่มีความสำคัญสูงสุด ในยุคดิจิทัล การใช้ข้อมูลวิเคราะห์และการคาดการณ์เชิงลึกเข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ ทำให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างแม่นยำและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

### 3.4.4 การบูรณาการเพื่อความยั่งยืน

การผสมผสานทฤษฎีทั้งสามเข้าด้วยกันสร้างตัวแบบที่สมดุลระหว่างความครอบคลุม ความรับผิดชอบ และความมีประสิทธิภาพ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือสร้างพื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเพิ่มความไว้วางใจในกระบวนการ และงบประมาณฐานศูนย์ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เทคโนโลยีดิจิทัลยังทำหน้าที่เป็นตัวเร่งกระบวนการเหล่านี้ โดยการสร้างแพลตฟอร์มข้อมูลเปิดหรือการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชาชน ทำให้ระบบงบประมาณโปร่งใส ยุติธรรม และปรับตัวได้ตามความเปลี่ยนแปลงของสังคม

การบูรณาการกรอบแนวคิดเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้การจัดทำงบประมาณในยุคดิจิทัลมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น แต่ยังส่งเสริมการพัฒนาที่ครอบคลุมและยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โมเดลนี้สามารถเป็นต้นแบบสำหรับการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานภาครัฐให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในยุคปัจจุบัน ดังนั้น ในยุคที่การบริหารจัดการภาครัฐต้องเผชิญกับความซับซ้อนและข้อจำกัดทางทรัพยากร การสร้างกระบวนการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนจึงกลายเป็นความท้าทายสำคัญ การผสมผสานแนวคิดประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และงบประมาณฐานศูนย์ ถือเป็นกรอบทฤษฎีที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการดังกล่าวได้ กล่าวคือประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเน้นการเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการอภิปรายและพิจารณานโยบายอย่างเท่าเทียม โดยกระบวนการดังกล่าวช่วยเพิ่มความชอบธรรมในเชิงประชาธิปไตยและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับการตัดสินใจทางนโยบาย

งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือที่ช่วยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการงบประมาณ โดยไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น แต่ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถมีส่วนกำหนดการจัดสรรงบประมาณตามความต้องการของชุมชน การนำประชาชนเข้ามามีบทบาทในลักษณะนี้ช่วยสร้างความโปร่งใส ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดสรรทรัพยากร ในขณะที่เดียวกันการนำงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ร่วมกันช่วยสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวโดยการเริ่มวิเคราะห์ความจำเป็นของแต่ละโครงการตั้งแต่จุดเริ่มต้นโดยไม่ยึดติดกับงบประมาณในอดีต ทำให้เกิดการประเมินโครงการอย่างเป็นระบบและลดความสูญเปล่าของทรัพยากร

การผสมผสานแนวคิดทั้งสามนี้สร้างกรอบแนวทางการจัดทำงานงบประมาณที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในเชิงรุก โดยประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเป็นฐานทางทฤษฎีที่รองรับแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชน งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และงบประมาณฐานศูนย์ช่วยเสริมความเป็นระบบและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การผสมผสานนี้ไม่เพียงแต่สร้างความยั่งยืนในเชิงการจัดการทรัพยากร แต่ยังช่วยเสริมสร้างประชาธิปไตยและความโปร่งใสในกระบวนการงบประมาณของรัฐในยุคดิจิทัล การนำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาปรับใช้จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจในระยะยาว

#### 4. การบูรณาการแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม: การประยุกต์ใช้ในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

กระบวนการงบประมาณในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากความต้องการของสังคมที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น การบูรณาการแนวทางงบประมาณฐานศูนย์ และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการตอบสนองความท้าทายดังกล่าว งบประมาณฐานศูนย์เน้นการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากรจากจุดเริ่มต้น โดยพิจารณาความจำเป็นและผลกระทบของการใช้จ่าย ขณะที่งบประมาณแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ การรวมสองแนวทางนี้สามารถช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรในระดับท้องถิ่นและระดับชาติได้อย่างมีนัยสำคัญ โดย Fung (2015) และ Aleksandrov and Mauro (2023) ชี้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนคือบทบาทของพลเมือง โดยสามารถบรรลุได้ผ่านการจัดทำงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พลเมืองสามารถมีอิทธิพลต่อการบริหารสาธารณะและมอบคุณค่าที่สำคัญให้กับความยั่งยืนในมุมมองประชาธิปไตย แนวคิดการจัดทำงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในฐานะกระบวนการทางประชาธิปไตยที่ให้ประชาชนมีอำนาจที่แท้จริงได้แพร่กระจายผ่านการทดลองและประสบการณ์ต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 7,000 เมืองทั่วโลกและยังคงมีแนวโน้มที่จะนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sintomer et al., 2008; Pinnington et al., 2009; Schugurensky & Mook, 2024)

การบูรณาการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญเนื่องจากช่วยให้กระบวนการงบประมาณมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้ดีขึ้น การประเมินความจำเป็นของงบประมาณจากจุดเริ่มต้นช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณ ขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใสในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีความไว้วางใจในรัฐบาลและพร้อมสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่าง ๆ มากขึ้น (Sinervo et al., 2024)

ในด้านความโปร่งใสการบูรณาการสองแนวทางนี้ยังช่วยลดความเสี่ยงของการใช้งบประมาณอย่างไม่เหมาะสมหรือทุจริต เนื่องจากประชาชนสามารถมีบทบาทในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะต่อกระบวนการจัดสรรงบประมาณได้โดยตรง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้ยังส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและปัญหาของชุมชน อันเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (Nacar & Falay, 2024) นอกจากนี้ การบูรณาการดังกล่าวยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนในด้านการวางแผนและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเวทีประชุมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมช่วยเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการงบประมาณทั้งสองแบบ ซึ่งเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว (ชัชวรินทร์ ทองหอมราม และคณะ, 2568)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการบูรณาการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมต้องพิจารณาถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและบริบทของชุมชนในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากบางพื้นที่อาจมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรหรือความรู้ความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าว การจัดทำแผนการอบรมหรือการให้ความรู้ในระดับพื้นที่จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการบูรณาการแนวทางนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมการบูรณาการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีศักยภาพที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อกระบวนการงบประมาณในประเทศไทย ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ความสำเร็จของแนวทางนี้ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากทุกภาคส่วน รวมถึงการพัฒนาโลกที่เอื้ออำนวยเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส ความยั่งยืน และความร่วมมือในกระบวนการงบประมาณ

#### 4.1 การประยุกต์ในระดับท้องถิ่น

การประยุกต์ใช้แนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นถือเป็นแนวทางที่สามารถเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการใช้แนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ทรัพยากรถูกจัดสรรไปยังโครงการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อชุมชนอย่างแท้จริง โดยกระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความจำเป็นพื้นฐานของชุมชนตามแนวทางงบประมาณฐานศูนย์ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงการศึกษา หรือการสนับสนุนสุขภาพ เป็นต้น ตัวอย่างของการใช้แนวทางงบประมาณฐานศูนย์ที่ช่วยลดความสูญเปล่าของงบประมาณในโครงการที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วน ขณะเดียวกันแนวทางงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเข้ามามีบทบาทในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การจัดเวทีประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น การจัดเวทีชี้แจงงบประมาณ หรือการทำแบบสำรวจความคิดเห็นประชาชน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาสวนสาธารณะในชุมชนที่ประชาชนเสนอและลงคะแนนเสียงด้วยการโหวตเลือกโครงการที่ต้องการมากที่สุด ซึ่งช่วยสร้างความร่วมมือและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ในหมู่ประชาชน และยังสร้างการเรียนรู้ถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐ แนวทางดังกล่าวทำให้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมถูกมองว่าเป็น “นวัตกรรมประชาธิปไตย (Democratic Innovation) นวัตกรรมการมีส่วนร่วม (Participatory Innovation) และนวัตกรรมความร่วมมือ (Collaborative Innovation)” (Pulkkinen et al., 2024) สอดคล้องกับ van der Does (2023) ได้ศึกษาแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมซึ่งถือเป็นนวัตกรรมประชาธิปไตยที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการกำหนดนโยบาย ในทำนองเดียวกัน Ewens & van der Voet (2019) ได้เน้นย้ำว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมถือเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมถูกจัดว่าเป็นนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมในส่วนของนวัตกรรมประชาธิปไตย Newton (2012) ได้ให้คำจำกัดความว่า นวัตกรรมประชาธิปไตย หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการของรัฐบาลและการเมืองในระบอบประชาธิปไตยเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น

การนำแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำงบประมาณในระดับท้องถิ่น เช่น การจัดทำแผนพัฒนาชุมชนโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลจากประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับปัญหาและความต้องการที่สำคัญที่สุด จากนั้นจึงใช้กระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางงบประมาณฐานศูนย์เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว กระบวนการนี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ แต่ยังสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างประชาชนและภาครัฐอีกด้วย (Goldfrank, 2007; Pinnington et al., 2009; Röcke, 2014; Aleksandrov, Bourmistrov, & Grossi, 2018; Schneider & Busse, 2019; Švaljek et al., 2019; Uddin et al., 2019; Falanga & Luchmann, 2020; Lin & Chen, 2020; No & Hsueh, 2022) ทั้งนี้ พบว่า กระบวนการบูรณาการการจัดทำงบประมาณทั้ง 2 แนวทาง ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสามกลุ่ม ได้แก่ สมาชิกสภา เจ้าหน้าที่บริหาร และประชาชน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน ประการแรก การมีส่วนร่วมของประชาชนยังคงมีข้อจำกัดและเป็นความท้าทาย อย่างไรก็ตาม พบว่ากลุ่มและสมาคมในท้องถิ่นมีอิทธิพลบางประการหรือมีรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณอยู่บ้าง ประการที่สอง การมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานและหน่วยจัดทำงบประมาณ (Budget Desk) มีลักษณะการดำเนินการในแนวดิ่ง โดยหน่วยจัดทำงบประมาณซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของนายกเทศมนตรี ยังคงเป็นองค์ประกอบที่มีอำนาจในกระบวนการงบประมาณ ประการที่สาม สภาท้องถิ่นมีบทบาทเชิงสัญลักษณ์ในการรับรองมติมากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายคัดจ้างอำนาจของนายกเทศมนตรี สมาชิกสภามักทำหน้าที่เป็นผู้วิ่งเต้น (Lobbyist) เพื่อมีอิทธิพลต่อกระบวนการงบประมาณโดยไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ (Uddin et al., 2019)

อีกตัวอย่างหนึ่งคือการจัดทำงบประมาณด้านการศึกษาในโรงเรียนระดับท้องถิ่น ซึ่งชุมชนสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรหรือทรัพยากรที่ต้องการ เช่น การจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย หรือการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในโรงเรียน โดยแนวทาง

งบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง นักเรียน และครูได้ร่วมกันตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่นั้น ๆ (Nacar & Falay 2024) นอกจากนี้ แนวทางการบูรณาการยังสามารถขยายไปสู่การจัดทำงบประมาณด้านสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่น เช่น การพัฒนาแผนจัดการขยะหรือการอนุรักษ์พื้นที่สีเขียว โดยประชาชนสามารถเสนอแนวทางและช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น การจัดทำโครงการปลูกป่าในพื้นที่สาธารณะ หรือการจัดการขยะรีไซเคิลที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน (Cabannes, 2021)

สุดท้ายนี้การประยุกต์ใช้แนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแง่ของความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงบประมาณ แต่ยังสร้างความยั่งยืนในระยะยาว โดยการส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างประชาชนและหน่วยงานรัฐ

#### 4.2 การประยุกต์ในระดับชาติ

ในบริบทของการพัฒนาประเทศ ความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินของรัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในรัฐบาลและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การบูรณาการแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดทำงบประมาณระดับชาติ โดยเฉพาะในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ แผนยุทธศาสตร์ และกลไกการบริหารจัดการงบประมาณภาครัฐ ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีความเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมมากขึ้น (Pierre & Peters, 2020)

#### กลไกการบูรณาการในกระบวนการงบประมาณระดับชาติ

การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการคลัง การนำแนวทางงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ในระดับชาติเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปีของรัฐบาล โดยรัฐบาลสามารถใช้แนวทางนี้ในการจัดลำดับความสำคัญของนโยบายสาธารณะ และการประเมินประสิทธิผลของโครงการ ก่อนที่จะได้รับงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง และหน่วยงานยุทธศาสตร์ของรัฐบาลควรมีบทบาทในการกำกับดูแลการวิเคราะห์งบประมาณฐานศูนย์ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรของรัฐถูกจัดสรรไปสู่โครงการที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ (Hope & Fraser, 2003)

(1) กลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในกระบวนการงบประมาณ ในขณะที่งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร รัฐบาลสามารถนำแนวทางนี้ไปใช้ในการออกแบบแผนพัฒนาประเทศหรือ การจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะในด้านที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อชุมชน เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา และสาธารณสุข (Fung, 2006) กลไกสำคัญที่สามารถนำมาใช้ได้ ได้แก่ คณะกรรมการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมระดับชาติ ซึ่งมีตัวแทนจากทุกภาคส่วน รวมถึงประชาชน กลุ่มภาคประชาสังคม และภาคเอกชน เพื่อร่วมกันพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

(2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส การนำแพลตฟอร์มดิจิทัล เข้ามาสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลงบประมาณและแสดงความคิดเห็นต่อโครงการที่รัฐจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์แนวโน้มและความต้องการของประชาชน จะช่วยให้กระบวนการจัดทำงบประมาณมีความแม่นยำและตอบโจทย์การพัฒนาประเทศมากขึ้น

ตัวอย่างเชิงประจักษ์ในระดับนานาชาติชี้ให้เห็นว่าประเทศที่ประสบความสำเร็จในประยุกต์ใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วม เช่น บราซิล ได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบต่อชุมชนโดยตรง เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น (Avritzer, 2009) ในขณะที่แนวทางงบประมาณฐานศูนย์ได้รับการยอมรับในประเทศที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างงบประมาณให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง การบูรณาการสองแนวทางนี้สามารถสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเทศที่มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจและสังคม

เห็นได้ว่าการบูรณาการแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในระดับชาติไม่เพียงช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการจัดทำงบประมาณ แต่ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม กระบวนการนี้จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนากลไกเชิงสถาบันและการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการสร้างระบบงบประมาณที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (Smith, 2009)

อย่างไรก็ตาม การบูรณาการแนวทางดังกล่าวยังคงมีความท้าทายหลายประการ เช่น การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งบประมาณฐานศูนย์ รวมถึงการส่งเสริมความรู้และความเข้าใจให้กับประชาชนเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วม แนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้คือการลงทุนในการพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่รัฐและการสร้างสื่อการเรียนรู้สำหรับประชาชน นอกจากนี้ การกำหนดกรอบกฎหมายที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากผู้กำหนดนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบูรณาการนี้ประสบความสำเร็จ โดยสรุปแล้ว การบูรณาการแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการงบประมาณ ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ การประยุกต์ใช้แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยตอบสนองความต้องการของสังคมที่ซับซ้อน แต่ยังส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างภาครัฐและประชาชน ความสำเร็จของการบูรณาการนี้ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนด้านทรัพยากร การพัฒนาทักษะ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างระบบงบประมาณที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในระยะยาว

## 5. ปัจจัยที่ส่งผลให้ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือประสบความสำเร็จ

ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและเปิดกว้างในสังคม โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน

กระบวนการตัดสินใจทางการเมืองผ่านการสนทนาและการหารือที่มีเหตุผล แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมและการร่วมมือในชุมชน เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของนโยบายและการแก้ไขปัญหาสำคัญต่าง ๆ ในสังคม

หนึ่งในบทบาทสำคัญของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือคือการสร้างพื้นที่สาธารณะ (Public Sphere) ที่ประชาชนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรีและปราศจากอคติ การสร้างพื้นที่ดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นและความเชื่อต่างกัน ตัวอย่างเช่น การจัดประชุมชุมชนหรือเวทีสาธารณะเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น ซึ่งประชาชนสามารถเสนอแนวทางแก้ไขและร่วมกันหาข้อสรุปที่ตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายได้ การหารือดังกล่าวไม่เพียงช่วยแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าแต่ยังสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในกลไกการตัดสินใจของภาครัฐ อีกทั้งประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือยังมีบทบาทในการลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความเป็นเอกภาพในสังคม กระบวนการหารือที่เปิดกว้างและโปร่งใสช่วยลดความรู้สึกว่าถูกละเลยหรือถูกปิดกั้นจากกระบวนการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมสามารถลดความตึงเครียดและความไม่ไว้วางใจระหว่างกลุ่มคนหรือองค์กรที่มีความเห็นต่าง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การใช้กระบวนการประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือในการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรในชุมชน กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มความโปร่งใส แต่ยังส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของในนโยบายและโครงการที่ได้รับการอนุมัติ

ในบริบทนี้การสร้างพื้นที่สาธารณะ ถือเป็นรากฐานสำคัญที่สนับสนุนประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ พื้นที่สาธารณะซึ่งได้รับการอธิบายโดย Jürgen Habermas (1974) หมายถึงพื้นที่เปิดที่เป็นประชาธิปไตยในสังคมที่ประชาชนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเสรี โดยไม่มีอิทธิพลหรือข้อจำกัดจากอำนาจรัฐหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล แนวคิดนี้ช่วยส่งเสริมความโปร่งใสและมีเหตุผลในกระบวนการตัดสินใจทางการเมือง ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งเวทีสนทนาในชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สีเขียว หรือการจัดการขยะในเขตเมืองใหญ่ เวทีเหล่านี้ไม่เพียงช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มคนที่มีมุมมองแตกต่างกัน แต่ยังช่วยระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พื้นที่สาธารณะยังช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม การมีพื้นที่ที่ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสานงานกัน อย่างเปิดเผยช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนานโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานรัฐและกลุ่มผู้ประกอบการ เพื่อออกแบบนโยบายสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็ก กระบวนการดังกล่าวช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสร้างความไว้วางใจระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในมุมของการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมองว่าเป็นพื้นที่ที่กลางสามารถในการนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเปิดโอกาสให้บุคคลและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการสนทนาที่มีความหมายเกี่ยวกับการกำหนดลำดับความสำคัญทางการเงินและสวัสดิการสังคม เมื่อมีการบูรณาการแนวทางดังกล่าวเข้ากับพื้นที่

กลาง กระบวนการจะช่วยให้พลเมืองมีบทบาทในฐานะผู้ร่วมสร้างนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อชุมชนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เสริมสร้างโครงสร้างที่แข็งแกร่งให้กับชีวิตประชาธิปไตยตามที่ Nacar and Falay (2024) ระบุไว้ การจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงประชาธิปไตย เช่น การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเรื่องงบประมาณ การเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารจัดการ รวมถึงการใช้การสื่อสารระหว่างพลเมืองและภาครัฐในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมความยั่งยืนทั้งในมิติการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม นอกจากนี้ แนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมยังมีศักยภาพในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยช่วยลดข้อจำกัดที่กลุ่มคนด้อยโอกาสเผชิญในกระบวนการเข้าถึงทรัพยากรงบประมาณ ตัวอย่างเช่น การจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม การให้บริการสุขภาพขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบสาธารณสุขภาค การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดหาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้ยากไร้ (ชัชวรินทร์ ทองหม่อมราม และคณะ, 2568)

นอกจากนี้ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือยังมีศักยภาพในการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม การรวมพลังของทุกภาคส่วนในกระบวนการตัดสินใจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาที่ยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างประชาชนและหน่วยงานรัฐเพื่อพัฒนานโยบายด้านการศึกษา ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้ทุกฝ่ายได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างแนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน การร่วมมือดังกล่าวไม่เพียงเพิ่มความชัดเจนในเป้าหมายของนโยบาย แต่ยังสร้างความไว้วางใจระหว่างภาครัฐและประชาชนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมในระยะยาว กระบวนการประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือยังสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางสังคมและการเมืองของประชาชน การเข้าร่วมกระบวนการหารือช่วยเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การสื่อสารอย่างมีเหตุผล และการทำงานร่วมกันในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การจัดเวิร์กช็อปหรือการสัมมนาในประเด็นสำคัญต่าง ๆ เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือการส่งเสริมสุขภาพในชุมชน ซึ่งประชาชนสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจได้ การพัฒนาทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้างสังคมที่มีพลเมืองที่ตื่นตัวและพร้อมมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

กระบวนการประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือและการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับลึก ผ่านการสนทนาและการตัดสินใจร่วมกันในประเด็นสาธารณะ การประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร แต่ยังเสริมสร้างความไว้วางใจในระบบการปกครอง อย่างไรก็ตามความสำเร็จของกระบวนการนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือและการพัฒนาการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน ปัจจัยเหล่านี้สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

(1) การสนับสนุนจากภาครัฐ โดยภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบายและสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน การสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยกรอบกฎหมายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการสร้างช่องทางการสื่อสารที่โปร่งใส ตัวอย่างเช่น ในประเทศบราซิล

การจัดตั้งกระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในเมืองปอร์โตอาเลเกรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานท้องถิ่น ซึ่งจัดให้มีเวทีสำหรับการหารือและการกำหนดลำดับความสำคัญของงบประมาณร่วมกับประชาชน นอกจากนี้ ความพร้อมของโครงสร้างทางการเมืองและสถาบันเอื้อต่อกระบวนการมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญ สถาบันการเมืองที่มีความโปร่งใสและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลและการมีส่วนร่วมของประชาชน (Fung, 2006) ตัวอย่างเช่น การมีกฎหมายหรือข้อกำหนดที่สนับสนุนให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมในกระบวนการงบประมาณ เช่น กฎหมายที่บังคับให้มีการจัดทำงบประมาณแบบโปร่งใสในระดับท้องถิ่น รวมถึงการมีผู้นำที่มุ่งมั่นสนับสนุนประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีความเข้าใจในคุณค่าของการมีส่วนร่วมและสามารถสร้างความเชื่อมั่นในหมู่ประชาชน จะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความไว้วางใจในกระบวนการ (Smith, 2009)

(2) การเข้าถึงข้อมูลอย่างโปร่งใส ความสำเร็จของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือและงบประมาณแบบมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับความสามารถของประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Carson & Hartz-Karp, 2005) การให้ข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วน และเข้าถึงได้ง่ายเกี่ยวกับงบประมาณและนโยบายสาธารณะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ การเผยแพร่ข้อมูลควรรวมถึงการรายงานเกี่ยวกับสถานะของโครงการ การใช้จ่ายงบประมาณ และผลลัพธ์ที่ได้รับ การใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อแสดงข้อมูลเหล่านี้ ช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและโปร่งใส

(3) การพัฒนาศักยภาพของประชาชน การพัฒนาความรู้และทักษะของประชาชนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการได้อย่างมีคุณภาพ การจัดอบรมหรือกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การพิจารณานโยบาย หรือการวิเคราะห์ข้อมูล ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ การพัฒนาศักยภาพนี้ยังช่วยลดความไม่เท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมระหว่างกลุ่มประชากรที่มีความหลากหลายในสังคม

(4) การสร้างพื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วม พื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วมควรมีลักษณะเปิดกว้าง ปลอดภัย และปราศจากอคติ การจัดเวทีสนทนาที่ให้ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมช่วยสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความร่วมมือ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการสร้าง “ศาลาประชาคม” หรือพื้นที่สาธารณะสำหรับการประชุมในระดับชุมชนซึ่งช่วยให้เกิดการสื่อสารที่สร้างสรรค์และการแก้ปัญหาร่วมกัน (Habermas, 1991) อีกทั้งการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างภาครัฐและประชาชนเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการประชาธิปไตย การส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรม เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างภาครัฐและประชาชน ช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของในนโยบายและโครงการต่าง ๆ (Wampler, 2010)

(5) การจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรึกษาหารือที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่หลากหลาย การบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มความไว้วางใจในกลุ่มผู้มีส่วนร่วม วิธีการจัดการความขัดแย้งอาจรวมถึงการใช้ตัวกลางในการเจรจา การสร้างกระบวนการที่ชัดเจนและโปร่งใส และการให้โอกาสทุกฝ่ายได้แสดงออกถึงความคิดเห็นอย่างเสรี

(6) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในยุคปัจจุบัน การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการรวบรวมความคิดเห็น การจัดการโหวต หรือการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ช่วยเพิ่มการเข้าถึงและลดอุปสรรคทางภูมิศาสตร์ ตัวอย่างเช่น การใช้แอปพลิเคชันในประเทศได้ทั่ววัน ที่ช่วยรวบรวมความคิดเห็นจากประชาชนเกี่ยวกับการใช้จ่ายในระดับท้องถิ่น

(7) การสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากร ความพร้อมด้านงบประมาณและทรัพยากร เช่น การจัดตั้งทีมงานผู้ประสานงาน การจัดหาสื่อประชาสัมพันธ์ หรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นปัจจัยที่ช่วยให้กระบวนการดำเนินไปอย่างราบรื่น การสนับสนุนทางการเงินที่เพียงพอช่วยให้เกิดการเข้าถึงในกลุ่มคนที่มีโอกาสจำกัด

(8) ความต่อเนื่องและความยั่งยืน ความสำเร็จของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือและงบประมาณแบบมีส่วนร่วมไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพยายามในระยะสั้น แต่ต้องมีกลไกที่ช่วยให้กระบวนการดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืน การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน การประเมินผลกระทบ และการปรับปรุงกระบวนการตามข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนร่วม ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ประชาชน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การส่งเสริมความโปร่งใส การพัฒนาศักยภาพของประชาชน และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกระบวนการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลพัทธ์อย่างรอบคอบยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนในระยะยาว ดังนั้น ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมและการร่วมมือในสังคมสมัยใหม่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจไม่เพียงช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความไว้วางใจในกลไกของรัฐ แต่ยังสร้างสังคมที่มีความร่วมมือและความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในทุกมิติ

## 6. การใช้เครื่องมือดิจิทัลในกระบวนการงบประมาณ: การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของการดำเนินชีวิต การบริหารจัดการภาครัฐก็ได้รับการพลิกโฉมอย่างมาก การจัดทำงบประมาณที่เคยเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยากต่อการเข้าถึง ถูกปรับเปลี่ยนให้มีความโปร่งใส คล่องตัว และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้นผ่านการใช้เครื่องมือดิจิทัล การประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีในกระบวนการงบประมาณจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐ การจัดทำ งบประมาณเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประชาชนในวงกว้าง การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสามารถช่วยให้หน่วยงานรัฐสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่าง มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

การคัดเลือกเครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับการจัดทำงบประมาณนั้นไม่ได้มีเพียงเป้าหมาย เพื่อการปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ยังมีมุ่งเน้นไปที่การตอบโจทย์ ความต้องการของประชาชน การเพิ่มการมีส่วนร่วม และการสร้างความเชื่อมั่นต่อรัฐบาล ในบริบทของประเทศไทยที่กำลังพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล การศึกษานวัตกรรมที่มีความทันสมัย และประสบความสำเร็จจากประเทศต่าง ๆ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ ลำดับ ถัดไปบทความนี้จะนำเสนอเครื่องมือเทคโนโลยี 6 ประเภทที่มีศักยภาพในการเสริมสร้าง ความโปร่งใสและประสิทธิภาพของกระบวนการงบประมาณ โดยอ้างอิงจากกรณีศึกษาของ ประเทศที่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งวิเคราะห์แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของ ประเทศไทยเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะในอนาคต

### 6.1 บล็อกเชน (Blockchain Technology)

บล็อกเชน เป็นเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลแบบกระจายศูนย์ (Decentralized Ledger Technology) ที่มีคุณสมบัติพิเศษในเรื่องของการบันทึกข้อมูลอย่างปลอดภัย โปร่งใส และไม่สามารถแก้ไขย้อนหลังได้ การประยุกต์ใช้บล็อกเชนในกระบวนการงบประมาณสามารถ ช่วยยกระดับความโปร่งใส ลดความเสี่ยงต่อการทุจริต และเพิ่มความไว้วางใจระหว่างหน่วยงาน รัฐและประชาชน เนื่องจากข้อมูลที่บันทึกไว้ในระบบจะสามารถตรวจสอบได้แบบเรียลไทม์ โดยไม่มีผู้ใดสามารถแก้ไขได้โดยพลการ (Tapscott & Tapscott, 2016; Nakamoto, 2008)

ประเทศเอสโตเนียเป็นผู้นำในด้านการใช้บล็อกเชนในระบบบริหารจัดการงบประมาณ ระดับประเทศ ระบบดังกล่าวช่วยในการบันทึกและตรวจสอบการใช้งานงบประมาณของหน่วยงาน รัฐแบบเรียลไทม์ โดยระบบสามารถทำงานร่วมกับระบบฐานข้อมูลอื่น ๆ เช่น ระบบทะเบียน ประชากรและระบบจัดซื้อจัดจ้าง นอกจากนี้ เอสโตเนียยังได้พัฒนาแพลตฟอร์มที่เปิดให้ ประชาชนสามารถติดตามและตรวจสอบงบประมาณที่ใช้ในโครงการต่าง ๆ ซึ่งช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจและความโปร่งใสในกระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Espinosa & Pino, 2025)

ในบริบทของประเทศไทย บล็อกเชนสามารถนำมาใช้ในหลากหลายด้านของ กระบวนการงบประมาณ ตัวอย่างเช่น 1) การติดตามโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ เช่น รถไฟฟ้า ทางหลวง หรือโครงการพัฒนาท่าเรือ สามารถใช้ บล็อกเชนในการบันทึกข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง การชำระเงินงวดงาน และความคืบหน้า ของโครงการ 2) การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การนำบล็อกเชนมาใช้จะช่วยลดโอกาสการทุจริต ในกระบวนการประมูลและการเบิกจ่าย โดยระบบจะบันทึกข้อมูลผู้เข้าร่วมประมูล ราคาที่เสนอ และผลการตัดสินใจที่โปร่งใส และ 3) การบริหารจัดการงบประมาณในภาคการศึกษา โครงการ จัดสรรทุนการศึกษาและโครงการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล สามารถใช้ระบบบล็อกเชน

ในการบันทึกและติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณถูกนำไปใช้ในทางที่เหมาะสม การนำบล็อกเชนมาใช้ในประเทศไทยจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐและภาคเอกชน รวมถึงการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีดังกล่าว นอกจากนี้ การออกแบบระบบที่เหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารจัดการของไทยจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซับซ้อนของกระบวนการ

## 6.2 ระบบการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ด้วย AI (Predictive Analytics with AI)

AI และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) กำลังกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานรัฐสามารถวางแผนและจัดสรรงบประมาณได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพสูงสุด การทำงานของ AI ในบริบทนี้คือการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากจากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลทางเศรษฐกิจ ประชากร และสาธารณสุข เพื่อสร้างแบบจำลองทางสถิติที่ช่วยคาดการณ์ความต้องการด้านงบประมาณในอนาคต (Valle-Cruz et al., 2022)

สิงคโปร์เป็นตัวอย่างที่โดดเด่นในการประยุกต์ใช้ AI เพื่อการจัดทำงบประมาณผ่านแพลตฟอร์มภายใต้โครงการ “Smart Nation Initiative” แพลตฟอร์มนี้รวบรวมข้อมูลจากหลายหน่วยงาน เช่น สาธารณสุข การศึกษา และการคมนาคม และใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรในอนาคต เช่น งบประมาณในการสร้างโรงเรียนหรือโรงพยาบาลใหม่ นอกจากนี้ ยังช่วยประเมินว่าทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ในการรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น (Ho, 2017)

บริบทของประเทศไทย การนำ AI และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์มาใช้ในกระบวนการงบประมาณสามารถช่วยแก้ปัญหาความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการบริหารจัดการงบประมาณได้หลากหลายด้าน เช่น 1) ด้านการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความต้องการงบประมาณในโรงเรียนชนบท เช่น จำนวนครูที่ต้องการในอนาคต อุปกรณ์การเรียนที่จำเป็น และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านสาธารณสุขด้วยการคาดการณ์แนวโน้มการแพร่ระบาดของโรค เช่น โรคโควิด-19 หรือไข้เลือดออก โดยระบบ AI จะช่วยวิเคราะห์ว่าควรจัดสรรทรัพยากร เช่น วัคซีน ยา รักษา และบุคลากรทางการแพทย์ ไปในพื้นที่ใดเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ การพัฒนาและใช้งาน AI ในประเทศไทยต้องคำนึงถึงความพร้อมในหลายด้าน เช่น การรวบรวมข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อถือได้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล และการสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้าน AI และการวิเคราะห์ข้อมูล

## 6.3 ระบบจัดการงบประมาณผ่านคลาวด์ (Cloud-Based Budgeting Tools)

การจัดการงบประมาณผ่านระบบคลาวด์เป็นหนึ่งในนวัตกรรมดิจิทัลที่ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในกระบวนการงบประมาณ ระบบคลาวด์ช่วยเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ และลดความซับซ้อนในกระบวนการงบประมาณ การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลยังช่วยให้การเข้าถึงและการปรับปรุงข้อมูลสามารถทำได้แบบเรียลไทม์ โดยลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการดำเนินการแบบเดิมที่ใช้เอกสารหรือกระบวนการที่แยกส่วน

ประเทศแคนาดาใช้ระบบ “Workday Adaptive Planning” ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มคลาวด์ที่ช่วยเพิ่มความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น ระบบนี้ช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เช่น การคัดลอกข้อมูลระหว่างหน่วยงาน หรือการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล นอกจากนี้ ยังช่วยให้การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ (Workday, 2022) ประเทศออสเตรเลียได้ใช้ระบบ “TechnologyOne’s Cloud Platform” ในการปรับปรุงกระบวนการงบประมาณและการรายงานผลการใช้งบประมาณ ระบบนี้ช่วยเพิ่มความเร็วในการวิเคราะห์ข้อมูลและลดความยุ่งยากในการตรวจสอบการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ข้อมูลที่บันทึกในระบบสามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความถูกต้อง (TechnologyOne, 2021)

สำหรับประเทศไทยสามารถนำระบบจัดการงบประมาณผ่านคลาวด์มาปรับใช้ในหลายด้าน เช่น 1) การพัฒนาแพลตฟอร์มคลาวด์กลาง ซึ่งจะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากกระทรวงและหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การจัดทำงบประมาณมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน เช่น การจัดทำงบประมาณด้านการศึกษา การสาธารณสุข และโครงสร้างพื้นฐาน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ช่วยให้หน่วยงานสามารถตรวจสอบข้อมูลด้านงบประมาณได้แบบเรียลไทม์ เช่น การติดตามการใช้งบประมาณของโครงการสำคัญหรือการประเมินผลกระทบทางการเงินของนโยบายต่าง ๆ และ 3) การเพิ่มความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ซึ่งช่วยลดโอกาสในการเกิดการทุจริตและเพิ่มความไว้วางใจในระบบงบประมาณของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม การนำระบบคลาวด์มาใช้ในประเทศไทยต้องอาศัยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี รวมถึงการเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการใช้ระบบดิจิทัล

#### 6.4 แพลตฟอร์มงบประมาณเสมือนจริง (Virtual Reality Budget Platforms)

เทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual Reality: VR) กำลังกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการงบประมาณ โดยเฉพาะในด้านการจำลองสถานการณ์และการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงนโยบาย แพลตฟอร์ม VR ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายมองเห็นภาพรวมของงบประมาณในมิติต่าง ๆ ผ่านสถานการณ์จำลอง เช่น การปรับลดหรือเพิ่มงบประมาณในแต่ละภาคส่วน และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ สังคม และประชาชน (Wohlgenannt et al., 2020)

ประเทศฟินแลนด์เป็นผู้นำในเทคโนโลยี VR ด้านการจัดทำงบประมาณ โดยพัฒนา Virtual Budgeting Simulator ที่ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายจำลองผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในภาคส่วนต่าง ๆ เช่น การศึกษา สาธารณสุข และโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนี้ช่วยให้เข้าใจผลกระทบระยะสั้นและระยะยาวจากการตัดสินใจ เช่น หากลดงบประมาณด้านการศึกษา จะส่งผลกระทบต่อระดับการศึกษาและทักษะแรงงานในอนาคตอย่างไร (Kosmas, Makridou, Pirkkalainen, Torro, & Vrasidas, 2021)

สำหรับประเทศไทยเทคโนโลยี VR สามารถนำมาใช้เพื่อจำลองสถานการณ์และแสดงผลกระทบของการจัดสรรงบประมาณในภาคส่วนต่าง ๆ เช่น การพัฒนาการศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน และการสาธารณสุข เจ้าหน้าที่สามารถเรียนรู้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและปรับเปลี่ยนแนวทางการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบ VR ในประเทศไทยจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณและทรัพยากรบุคคล เช่น การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม และการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัว

### 6.5 การประยุกต์ใช้ Chatbots และ NLP (Natural Language Processing)

Chatbots และเทคโนโลยีประมวลผลภาษาธรรมชาติ (NLP) เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างรัฐและประชาชน โดยช่วยทำให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณเข้าใจง่ายขึ้น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้มากขึ้นการประยุกต์ใช้ในประเทศไทยสามารถพัฒนา Chatbot ภาษาไทยที่สามารถให้ข้อมูลการจัดสรรงบประมาณและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณและสร้างความโปร่งใสในภาครัฐ

ในประเทศอินเดีย “MyGov Chatbot” เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในประเทศอินเดีย โดยระบบนี้ใช้เทคโนโลยี NLP เพื่อเชื่อมโยงประชาชนกับรัฐบาลในกระบวนการงบประมาณ โดยประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดทำงานงบประมาณได้โดยตรงผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าว ความสามารถนี้ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายและช่วยรัฐบาลปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Jain et al., 2024)

สำหรับประเทศไทยการพัฒนา Chatbot ภาษาไทย ที่เชื่อมโยงกับข้อมูลงบประมาณและนโยบายสาธารณะจะเป็นก้าวสำคัญในการเสริมสร้างความโปร่งใสและเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับชุมชนในท้องถิ่น เช่น โครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน การสนับสนุนด้านการศึกษา หรือบริการสาธารณสุข ได้

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนทั้งแนวทางการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล เครื่องมือดิจิทัลช่วยให้การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ส่งผลให้กระบวนการงบประมาณฐานศูนย์สามารถตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่จำเป็นและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์หรือแอปพลิเคชันยังช่วยให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณได้สะดวกและโปร่งใส ซึ่งเสริมสร้างกลไกประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือในกระบวนการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เครื่องมือดิจิทัลยังช่วยลดความซับซ้อนและเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจระหว่างภาครัฐและประชาชน โดยเฉพาะในยุคที่ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น การเชื่อมโยงเครื่องมือดิจิทัลเข้ากับ

กระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมยังช่วยให้ข้อมูลและความคิดเห็นจากประชาชนถูกนำไปพิจารณาในกระบวนการงบประมาณอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การนำเทคโนโลยีมาผสมผสานในกระบวนการดังกล่าวจึงไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาที่โปร่งใสและยั่งยืนในยุคดิจิทัล

## 7. การวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจของกระบวนการงบประมาณในรูปแบบที่เน้นความยั่งยืนและความเท่าเทียม เป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของระบบงบประมาณในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างของสังคม การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดหางบประมาณ เช่น การผสมผสานระหว่างแนวทางงบประมาณฐานศูนย์ และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดสรรทรัพยากร แต่ยังมีศักยภาพในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและสร้างความมั่นคงในเชิงเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน โดยเหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จในระดับโลกคือการที่ โครงการตั้งถิ่นฐานมนุษย์แห่งสหประชาชาติ (UN-Habitat) ธนาคารโลก (World Bank Group: WBG) และหน่วยงานเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ สหรัฐอเมริกา (United States Agency for International Development: USAID) กำหนดให้งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาการบริหารจัดการสาธารณะ (Ganuzza & Baiocchi, 2012) โดยงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นทางออกหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงต่อการขาดความโปร่งใส การทุจริต และหลักนิติธรรมที่อ่อนแอ โดยการเพิ่มการเปิดกว้างและมุ่งเน้นธรรมาภิบาลที่ต่ออย่างมีประสิทธิภาพ (Fung, 2015; Pereira & Figueira, 2022)

ในเชิงสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณผ่านแนวทางประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกในชุมชน ประชาชนที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งบประมาณย่อมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและมีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง สิ่งนี้ช่วยลดช่องว่างระหว่างภาครัฐและประชาชนสร้างความไว้วางใจในระบบการบริหารจัดการ อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความเท่าเทียมในระดับโครงสร้าง โดยเฉพาะในกลุ่มประชากรที่มีความเปราะบาง เช่น ชุมชนผู้มีรายได้น้อย ผู้หญิง และกลุ่มชาติพันธุ์ ซึ่งมักถูกละเลยในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย สอดคล้องกับ Lehtonen and Radzik-Maruszak (2024) ที่ระบุว่างบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดพื้นที่ทางการเมืองสำหรับกลุ่มเปราะบางที่เคยถูกปฏิเสธการมีส่วนร่วมทางการเมืองก่อนหน้านี้ การทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จในกลุ่มพลเมืองและกลุ่มประชาสังคมจะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อต้องการให้นโยบายหรือความต้องการนั้น ๆ ได้รับการตอบสนอง กล่าวได้ว่างบประมาณแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงนโยบายที่กระจายรายได้ให้สู่กลุ่มคนเปราะบาง คนชนบท มากกว่าการจัดหางบประมาณตามระบบราชการแบบดั้งเดิม

โดยให้กลุ่มคนเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งสามารถส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจ ผลลัพธ์ และคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณช่วยเพิ่มมุมมองและส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งเหตุผลให้แก่ประชาชนนำไปสู่การเสริมสร้างประชาธิปไตยในระยะยาว ทั้งนี้ การจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยเปิดช่องทางการสื่อสารใหม่ระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น รวมถึงสร้างอัตลักษณ์ชุมชนที่เป็นเอกภาพในกลุ่มผู้ที่มีส่วนร่วม ตัวอย่างในเมืองซิกาโก งบประมาณแบบมีส่วนร่วมได้มอบพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ทางพลเมืองเกี่ยวกับความต้องการของชุมชนในเขตพื้นที่ของตน ความสนใจในกระบวนการงบประมาณของเมืองพบว่าหลังจากที่ประชาชนได้เข้าร่วมในกระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ตัวแทนชุมชนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีบทบาทในกระบวนการชุมชนอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น (Weber et al., 2015)

ในเชิงเศรษฐกิจ แนวทางการจัดทำงบประมาณที่เน้นการวิเคราะห์เชิงลึกและการมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร โดยงบประมาณฐานศูนย์ช่วยให้เกิดการพิจารณาความจำเป็นและประสิทธิผลของโครงการแต่ละโครงการอย่างละเอียด ช่วยลดการใช้งบประมาณในโครงการที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันงบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ชุมชนสามารถเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองได้โดยตรง ส่งผลให้เกิดการกระจายรายได้ที่มีความสมดุลมากขึ้น ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และสร้างการเติบโตที่มีคุณภาพในระยะยาว (Brun-Martos & Lapsley, 2017) โดย Jung (2022) พบว่าการนำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมไปปฏิบัตินั้นส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและความยั่งยืนทางการคลังของรัฐบาล นอกจากนี้ การจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างเหตุผลเชิงนโยบายและความชอบธรรมในกระบวนการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขพิเศษบางประการ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องมีการลดงบประมาณ งานวิจัยของ Jimenez (2014) ชี้ให้เห็นว่าเมืองที่ใช้กระบวนการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมักใช้มาตรการที่มีความขัดแย้งสูงกว่า เช่น การลดหรือยุติการให้บริการ และการลดจำนวนพนักงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเมืองที่ไม่ได้ใช้กระบวนการดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันเมืองเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะเลือกใช้มาตรการเพิ่มรายได้ที่มีความขัดแย้งต่ำกว่า เช่น การเพิ่มภาษีการขายหรือการเรียกเก็บค่าบริการบางประเภท นอกจากนี้ งบประมาณแบบมีส่วนร่วมยังเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เนื่องจากช่วยส่งเสริมการตัดสินใจที่มีข้อมูลรอบด้านมากขึ้นและเสริมสร้างการสนับสนุนจากชุมชน โดยงานวิจัยของ Ríos, Benito, and Bastida (2017) และ Ye (2018) ได้ระบุความเชื่อมโยงระหว่างการนำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมาใช้กับสถานะที่มีทรัพยากรเพียงพอพบว่ารัฐบาลมีแนวโน้มที่จะปฏิรูปการบริหารงาน รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณ ในช่วงเวลาที่มีทรัพยากรเพียงพอ ดังนั้น งบประมาณแบบมีส่วนร่วมอาจถูกมองว่าเป็น “ความหรูหรา” ที่สามารถดำเนินการได้ในเวลาที่สภาพเศรษฐกิจดี (Sinervo et al., 2024)

เมื่อพิจารณาถึงความยั่งยืน แนวทางดังกล่าวยังช่วยสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม โดยสามารถผสมผสานการจัดทำงบประมาณกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

(Sustainable Development Goals: SDGs) เช่น การส่งเสริมพลังงานสะอาด การลดปริมาณขยะ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ การจัดสรรทรัพยากรโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว ไม่เพียงแต่ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ เช่น การสร้างงานในอุตสาหกรรมสีเขียวและการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะเป็นการวางแผนอย่างรอบคอบจึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อฟื้นฟูสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมคือการมุ่งเน้นที่งานสาธารณะ การฟื้นฟูสภาพชุมชนและพื้นที่สีเขียว ทั้งนี้ การดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยทั่วไปแล้วมักถูกขับเคลื่อนในระดับหน่วยงานกลาง อย่างไรก็ตาม หน่วยงานท้องถิ่นก็มีบทบาทสำคัญในการร่วมดำเนินการเหล่านี้ โดยความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม รวมถึงองค์กรระหว่างประเทศ ความสำเร็จของหลายหน่วยงานท้องถิ่นได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของชุมชนที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และชี้ให้เห็นว่าการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมสามารถสนับสนุนกลยุทธ์การปรับตัวและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนา นโยบายและโครงการที่เกี่ยวข้อง (Cabannes, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณแบบมีส่วนร่วมสามารถทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการระดมทรัพยากรและสนับสนุนการดำเนินโครงการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การประเมินผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจต้องอาศัยเครื่องมือทางวิชาการที่หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) และการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment) เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการงบประมาณจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงโครงสร้างของประเทศ การใช้ข้อมูลที่ต้องการและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนกระบวนการนี้ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจของกระบวนการงบประมาณในบริบทของการเน้นความยั่งยืนและความเท่าเทียมเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นในยุคปัจจุบัน แนวทางดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการงบประมาณ แต่ยังช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว

## 8. สรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย: การพัฒนากระบวนการงบประมาณที่ยั่งยืนและทิศทางในอนาคต

บทความนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพลิกโฉมงบประมาณด้วยการบูรณาการแนวคิดงบประมาณฐานศูนย์ และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนและส่งเสริมกลไกประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือในยุคดิจิทัล การนำงบประมาณ

ฐานศูนย์มาปรับใช้ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการเริ่มต้นวิเคราะห์ความจำเป็นจากศูนย์ ส่วนแนวทางงบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดทิศทางงบประมาณ เพิ่มความโปร่งใสและความไว้วางใจในกระบวนการงบประมาณ

การผสมผสานแนวคิดทั้งสองนี้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความโปร่งใส ลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น และสร้างความเชื่อมั่นในกลไกทางการเงินของรัฐบาล โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสะดวกและหลากหลายมากขึ้น ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดทางกายภาพและเพิ่มโอกาสในการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนที่หลากหลาย เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ และคนในพื้นที่ห่างไกล อย่างไรก็ตาม การนำแนวทางงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมาปรับใช้ยังคงมีข้อจำกัด กล่าวคือ การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง มีความซับซ้อน มีระยะเวลาในการจัดทำนาน และไม่เป็นที่นิยมของฝ่ายการเมือง เนื่องจากต้องพิจารณาทบทวนโครงการใหม่ในทุกรอบปี ทำให้โครงการเดิมไม่ได้รับการสนับสนุน ส่งผลต่อคะแนนนิยมทางการเมือง เช่นเดียวกับงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่มักไม่เป็นที่นิยมของฝ่ายการเมืองเช่นเดียวกัน เนื่องจากความต้องการของฝ่ายการเมืองและประชาชนอาจไม่ตรงกัน โดยสามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดัง ตารางที่ 1 กล่าวคือแนวคิดของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ งบประมาณฐานศูนย์ และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีรากฐานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ต่างก็มุ่งสู่การพัฒนาการตัดสินใจในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ในด้านสาระสำคัญของประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเน้นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบผ่านการอภิปรายอย่างมีเหตุผล เพื่อให้ได้มาซึ่งฉันทมติหรือข้อสรุปที่มีความชอบธรรมทางสังคม ในทางตรงกันข้ามงบประมาณฐานศูนย์เน้นการประเมินค่าใช้จ่ายของทุกกิจกรรมตั้งแต่ศูนย์ โดยไม่อ้างอิงงบประมาณในอดีต ทำให้สามารถคัดกรองโครงการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจใช้งบประมาณ โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่นซึ่งมักเป็นการนำเสนอและคัดเลือกโครงการตามความต้องการของชุมชน

ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารืออาศัยกลไกของเวทีสาธารณะ เช่น การประชุมกลุ่ม การเปิดรับฟังความคิดเห็น หรือกระบวนการอภิปรายในสภาและชุมชน ซึ่งมักต้องอาศัยเวลาและความต่อเนื่องในการสร้างการมีส่วนร่วมที่แท้จริง ขณะที่งบประมาณฐานศูนย์มีขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยต้องมีการจัดทำข้อเสนองบประมาณจากฐานศูนย์ พร้อมการวิเคราะห์ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการอย่างละเอียด ส่งผลให้ภาระงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก ส่วนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมักถูกดำเนินการผ่านกระบวนการประชาพิจารณ์ การจัดประชุมชุมชน หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเปิดให้ประชาชนเสนอและโหวตโครงการที่ต้องการเห็นในการใช้งบประมาณ

ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเสริมสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจในประเด็นสาธารณะของประชาชน

โดยเปิดพื้นที่ให้กลุ่มต่าง ๆ มีโอกาสแสดงออกอย่างเท่าเทียม ส่งผลดีต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม ขณะที่งบประมาณฐานศูนย์มักเน้นผลลัพธ์ในเชิงประสิทธิภาพมากกว่าการมีส่วนร่วมโดยตรง ทำให้ประชาชนทั่วไปมีบทบาทน้อยกว่าหากไม่มีช่องทางการสื่อสารที่ดี ส่วนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มความไว้วางใจของประชาชนต่อรัฐและเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในโครงการสาธารณะ อันเป็นฐานรากสำคัญของประชาธิปไตยในระดับพื้นที่

เมื่อพิจารณาถึงความยั่งยืน ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือถือเป็นแนวทางที่ยั่งยืนในแง่ของกระบวนการสร้างฉันทามติและความยินยอมร่วมกันในสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การสนับสนุนนโยบายในระยะยาว ส่วนงบประมาณฐานศูนย์ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของงบประมาณและการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น จึงช่วยสร้างวินัยทางการคลังที่มั่นคงในระยะยาว สำหรับงบประมาณแบบมีส่วนร่วม แม้จะใช้ทรัพยากรสูงในช่วงเริ่มต้น แต่ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของประชาชนและส่งผลดีต่อการดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่องในระยะยาวเช่นกัน

ในด้านความยืดหยุ่น ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายตามความคิดเห็นของสาธารณชน ซึ่งเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะที่งบประมาณฐานศูนย์มีความยืดหยุ่นในการปรับลดหรือจัดสรรงบประมาณใหม่ แต่ต้องอาศัยระบบข้อมูลที่เข้มแข็งและความสามารถของเจ้าหน้าที่ ส่วนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความยืดหยุ่นจากการสะท้อนความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์จริง

ต้นทุนและทรัพยากรเป็นข้อท้าทายร่วมกันของทั้งสามแนวคิด ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการจัดเวทีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพ งบประมาณฐานศูนย์ต้องลงทุนในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และระบบติดตามประเมินผลที่เข้มข้น ส่วนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมต้องใช้ทั้งเวลา บุคลากร และเทคโนโลยีในการประสานกับประชาชนเพื่อให้กระบวนการมีความชอบธรรมและประสิทธิภาพ

ในมิติของความโปร่งใส งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีความโดดเด่นเป็นพิเศษ เพราะประชาชนสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลได้ตลอดกระบวนการ ขณะที่ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือก็สร้างความโปร่งใสในเชิงเนื้อหา โดยเปิดให้มุมมองต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ส่วนงบประมาณฐานศูนย์มีความโปร่งใสในด้านการประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ แต่ยังขาดการมีส่วนร่วมจากสาธารณะในบางบริบท

สุดท้ายเมื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละแนวทาง ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือโดดเด่นด้านการสร้างความเข้าใจร่วมและเสริมสร้างทุนทางสังคม แต่กระบวนการอาจใช้เวลานานและขาดประสิทธิภาพในบริบทที่เร่งด่วน งบประมาณฐานศูนย์ช่วยลดความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงโครงสร้าง แต่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลและข้อมูลที่แม่นยำมาก ส่วนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในระดับชุมชน แต่หากขาดการจัดระบบอย่างรอบคอบ อาจส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในภาพรวมของประเทศ

เพื่อการพัฒนากระบวนการงบประมาณเพื่อให้เกิดความยั่งยืน บทความนี้ขอเสนอ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

*ประการแรก* การสร้างกลไกที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ควรมีการพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่ายและเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณและความสำคัญของการมีส่วนร่วม เพื่อให้การใช้งานงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกภาคส่วน

*ประการที่สอง* การกำหนดกรอบแนวทางการใช้งบประมาณ รัฐบาลควรกำหนดกรอบนโยบายที่ชัดเจนในการบูรณาการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ควรมีการติดตามและประเมินผลกระบวนการดังกล่าวเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

*ประการที่สาม* การสนับสนุนด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาและบูรณาการกระบวนการงบประมาณที่ยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากทรัพยากรทั้งทางการเงิน บุคลากร และเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ รวมถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

สำหรับทิศทางในอนาคตนั้นกระบวนการงบประมาณควรมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven Decision-Making) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ และระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) จะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพของกระบวนการงบประมาณ ในขณะที่เดียวกันควรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างระบบงบประมาณที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความต้องการของทุกภาคส่วนในสังคม

โดยสรุปแล้วการบูรณาการแนวทางการงบประมาณฐานศูนย์และงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนความยั่งยืนในระดับนโยบายและการปฏิบัติ การใช้เครื่องมือดิจิทัลจะช่วยขยายโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณในอนาคต ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างประชาธิปไตยและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืนและเท่าเทียม

**ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบสาระสำคัญของทฤษฎีประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ  
งบประมาณฐานศูนย์ และงบประมาณแบบมีส่วนร่วม**

ทฤษฎี	ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ	งบประมาณฐานศูนย์	งบประมาณแบบมีส่วนร่วม
สาระสำคัญ	กระบวนการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมืองผ่านการอภิปรายและปรึกษาหารืออย่างเป็นระบบ	การจัดทำงบประมาณโดยเริ่มจากศูนย์ ไม่อิงจากงบประมาณในอดีต	กระบวนการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของท้องถิ่น
การนำไปปฏิบัติ	ใช้การประชุม การอภิปราย และการปรึกษาหารือในชุมชนหรือองค์กร	ต้องการการวิเคราะห์ และการประเมินผลอย่างละเอียดในทุกโครงการ	ใช้การประชุม การเสนอความคิดเห็น และการลงคะแนนเสียงของประชาชน
ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการตัดสินใจที่ครอบคลุมทุกมุมมอง	ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการใช้จ่ายงบประมาณที่ตรงกับความต้องการของชุมชน
ความยั่งยืน	มีความยั่งยืนสูงเนื่องจากการตัดสินใจที่ครอบคลุมและรอบคอบ	มีความยั่งยืนในระยะยาวหากมีการจัดการที่ดี	มีความยั่งยืนสูงเนื่องจากการตัดสินใจที่ครอบคลุมและตรงกับความต้องการของชุมชน
ความยืดหยุ่น	มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และความคิดเห็นของประชาชน	มีความยืดหยุ่นในการปรับใช้งบประมาณตามความจำเป็น	มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน
ต้นทุนและทรัพยากร	ใช้ทรัพยากรและเวลามากในการจัดการประชุมและการอภิปราย	ใช้ทรัพยากรและเวลามากในการจัดทำและประเมินผล	ใช้ทรัพยากรและเวลามากในการจัดการประชุมและการลงคะแนนเสียง
ความโปร่งใส	มีความโปร่งใสสูงเนื่องจากการมีส่วนร่วมของประชาชน	มีความโปร่งใสในการจัดทำงบประมาณและการใช้จ่าย	มีความโปร่งใสสูงเนื่องจากการมีส่วนร่วมของประชาชน
จุดแข็ง	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจที่ครอบคลุม	ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพ	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการใช้จ่ายงบประมาณที่ตรงกับความต้องการของชุมชน
จุดอ่อน	ใช้เวลานานและอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่างกัน	ใช้เวลาและทรัพยากรมากในการจัดทำและอาจทำให้เกิดความเครียดในองค์กร	อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่างกันและต้องการการจัดการที่ดีเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ

## 9. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของผลการศึกษาวิจัย โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “นวัตกรรมทางสังคมเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง: พื้นฐานของประชาธิปไตยอัตลักษณ์ไทย” ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยและนวัตกรรมจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ: ทุนส่งเสริมกลุ่มวิจัยศักยภาพสูง (สัญญาเลขที่ N42A660622)

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

- ฉานทิพย์ สันตะพันธ์, ทองใบ สิงสีทา, บรรเจิด สิงคะเนต, และชัชกรินทร์ ทองหม่อมราม. (2567). สานพลัง เปิด “พื้นที่กลาง” สร้างสุขสุพรรณ : แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตถ้วนหน้าในจังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 17(2), 245-260.
- ชัชกรินทร์ ทองหม่อมราม. (2567). งบประมาณฐานศูนย์: ทฤษฎีแนวปฏิบัติและบทเรียนที่ผ่านมา. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 17(4), 687-714.
- ชัชกรินทร์ ทองหม่อมราม, ฉานทิพย์ สันตะพันธ์, และบรรเจิด สิงคะเนต. (2568). เสริมพลังประชาธิปไตย: พลังแห่งการเปลี่ยนแปลงของการจัดท างบประมาณแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่กลาง. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 18(1), 149-178.
- รัฐศิรินทร์ ว่างานนท์. (2562). การมีส่วนร่วมทางการเมืองในประเทศไทย: การทำให้เป็นประชาธิปไตยด้วยการงบประมาณแบบมีส่วนร่วม. *วารสารสังคมศาสตร์*, 49(1), 35-56.

#### ภาษาอังกฤษ

- Aleksandrov, E., & Mauro, S. G. (2023). Searching for Dialogue in Public Sector Budgeting Research: The Case Study of the JPBAFM. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(2), 141-171.
- Aleksandrov, E., Bourmistrov, A., & Grossi, G. (2018). Participatory Budgeting as a Form of Dialogic Accounting in Russia: Actors' Institutional Work and Reflexivity Trap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(4), 1098-1123.
- Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Langella, C., Manes-Rossi, F., Sancino, A., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2020). Reconsidering Public Budgeting After the COVID-19 Outbreak: Key Lessons and Future Challenges. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 957-965.

- Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016). Public Sector Budgeting: A European Review of Accounting and Public Management Journals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(3), 491-519.
- Angerer-Fuenzalida, F. M. (2018). Quality and Importance of Health Policy, Reform, and Public Health Topics: A Study in Physician Assistant Education. *The Journal of Physician Assistant Education*, 29(2), 89-98.
- Avritzer, L. (2009). *Participatory Institutions in Democratic Brazil*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Azali, R., Paytakhti Oskooe, S. A., Dizaji, M., & Tamizi, A. (2022). Financial Globalization on the Effectiveness of Monetary and Fiscal Policies. *new economy and trad*, 17(1), 1-40.
- Bächtiger, A., Dryzek, J. S., Mansbridge, J., & Warren, M. E. (Eds.). (2018). *The Oxford Handbook of Deliberative Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Baiocchi, G., & Ganuza, E. (2014). Participatory Budgeting as If Emancipation Mattered. *Politics & Society*, 42(1), 29-50.
- Barbera, C., Guarini, E., & Steccolini, I. (2020). How Do Governments Cope with Austerity? The Roles of Accounting in Shaping Governmental Financial Resilience. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(3), 529-558.
- Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016a). What Mr. Rossi wants in Participatory Budgeting: Two R's (Responsiveness and Representation) and Two I's (Inclusiveness and Interaction). *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1088-1100.
- Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2016b). The Participatory Budgeting as a Form of Co-Production. Co-Production in the Public Sector: Experiences and Challenges, 27-39. Retrieved December 20, 2024, from [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Fugini/publication/304537872\\_Co-production\\_of\\_Public\\_Services\\_Meaning\\_and\\_Motivations/links/603613534585158939c5bbde/Co-production-of-Public-Services-Meaning-and-Motivations.pdf#page=33](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Fugini/publication/304537872_Co-production_of_Public_Services_Meaning_and_Motivations/links/603613534585158939c5bbde/Co-production-of-Public-Services-Meaning-and-Motivations.pdf#page=33)
- Bartocci, L., Grossi, G., Mauro, S. G., & Ebdon, C. (2023). The Journey of Participatory Budgeting: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *International Review of Administrative Sciences*, 89(3), 757-774.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.

- Bovaird, T., & Downe, J. D. (2008). *Innovation in Public Engagement and Co-Production of Services*. Retrieved December 5, 2024, from <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/51818>
- Brun-Martos, M. I., & Lapsley, I. (2017). Democracy, Governmentality and Transparency: Participatory Budgeting in Action. *Public Management Review, 19*(7), 1006-1021.
- Buntak, K., Droždek, I., & Sesar, V. (2014). The Impact of Cost Cutting and Zero-Level Budgeting on the Organization Management in Crisis Situations. *Collegium antropologicum, 38*(1), 135-141.
- Cabannes, Y. (2004). Participatory Budgeting: A Significant Contribution to Participatory Democracy. *Environment and Urbanization, 16*(1), 27-46.
- Cabannes, Y. (2021). Contributions of Participatory Budgeting to Climate Change Adaptation and Mitigation: Current Local Practices Across the World and Lessons from the Field. *Environment and Urbanization, 33*(2), 356-375.
- Cabannes, Y., & Lipietz, B. (2018). Revisiting the Democratic Promise of Participatory Budgeting in Light of Competing Political, Good Governance and Technocratic Logics. *Environment and Urbanization, 30*(1), 67-84.
- Carson, L., & Hartz-Karp, J. (2005). Adapting and Combining Deliberative Designs: Juries, Polls, and Forums. In Gastil, J., & Levine, P. (Eds.). *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Civic Engagement in the Twenty-First Century* (pp. 120-138). San Francisco: Jossey-Bass.
- Colignon, R., & Covalleski, M. (1988). An Examination of Managerial Accounting Practices as a Process of Mutual Adjustment. *Accounting, Organizations and Society, 13*(6), 559-579.
- Collins, F., Holzmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, Budgeting, and Crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society, 22*(7), 669-689.
- Costa, G. P. C. L. D., & Gartner, I. R. (2017). The Effect of Allocation Function in Budgeting to Reduce Income Inequality in Brazil: An Analysis of Spending on Education and Health from 1995 to 2012. *Revista de Administração Pública, 51*, 264-293.
- Czarniawska, B., & Hedberg, B. (1985). Control Cycle Responses to Decline. *Scandinavian Journal of Management Studies, 2*(1), 19-39.
- Ebdon, C., & Franklin, A. L. (2006). Citizen Participation in Budgeting Theory. *Public Administration Review, 66*(3), 437-447.

- Erkuş, H., Alkan, Y. S., & Tırış, G. (2024). Deliberative Democracy and Making Sustainable and Legitimate Development Plans: The Case of the Antalya Kircami Agrihood. *Land, 13*(4), 447.
- Espinosa, V. I., & Pino, A. (2025). E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia. *International Journal of Public Administration, 48*(2), 86-99.
- European Commission. (2021). *Artificial Intelligence: Transforming the Public Sector in Denmark*. Retrieved December 6, 2024, from [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en)
- Ewens, H., & van der Voet, J. (2019). Organizational Complexity and Participatory Innovation: Participatory Budgeting in Local Government. *Public Management Review, 21*(12), 1848-1866.
- Falanga, R., & Lüchmann, L. H. H. (2020). Participatory Budgets in Brazil and Portugal: Comparing Patterns of Dissemination. *Policy Studies, 41*(6), 603-622.
- Feriansyah, F., Achسانی, N. A., Irawan, T., & Anggraeni, L. (2022). The Impact of Fiscal and Monetary Policies on the Real Sector under Globalization. *Emerging Markets Finance and Trade, 58*(4), 1103-1124.
- Franklin, A. L., Ho, A. T., & Ebdon, C. (2009). Participatory Budgeting in Midwestern States: Democratic Connection or Citizen Disconnection?. *Public Budgeting & Finance, 29*(3), 52-73.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review, 66*, 66-75.
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review, 75*(4), 513-522.
- Gale, R. J., & Barg, S. R. (2014). The Greening of Budgets: The Choice of Governing Instrument. In Gale, R., Barg, S., & Gillies, M. A. (Eds.). *Green Budget Reform* (pp. 1-27). London: Routledge.
- Galvin, B. (2025). The Role of Foresight in Public Policy: Lessons from Deliberative Democracy and Perspectival Realism. *European Journal of Futures Research, 13*(1). <https://doi.org/10.1186/s40309-024-00246-0>
- Gamayuni, R. R., & Hendrawaty, E. (2020). E-Planning, E-Budgeting and the Quality of Government Institution Performance Accountability System in Indonesia. *Talent Development & Excellence, 12*(1s), 218-225.
- Ganuzza, E., & Baiocchi, G. (2012). The Power of Ambiguity: How Participatory Budgeting Travels the Globe. *Journal of Deliberative Democracy, 8*(2), 1-12.

- Goldfrank, B. (2007). Lessons from Latin American Experience in Participatory Budgeting. *Participatory Budgeting*, 143(Mar), 91-126.
- Habermas, J. (1974). The Public Sphere: An Encyclopedia Article (1964). *New German Critique*, 3, 49-55.
- Habermas, J. (1991). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge: MIT press.
- Hidayati, S. N., Suyono, J., & Hartomo, D. D. (2022, December). The Role of Budgeting in Realizing a Green Economy and Economic Growth. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1114. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1114/1/012077>
- Ho, E. (2017). Smart Subjects for a Smart Nation? Governing (Smart) Mentalities in Singapore. *Urban Studies*, 54(13), 3101-3118.
- Hofmarcher, M. M., Quentin, W., & World Health Organization. (2013). Austria: Health System Review. *Health Systems in Transition*, 15(7), 1-291.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business Press.
- Hwang, W., Lee, H., & Lee, S. H. (2024). Globalization, Fractionalized Governments and Expansionary Fiscal Policy. *International Trade, Politics and Development*, 8(2), 66-81.
- Ibrahim, M. M. (2019). Designing Zero-Based Budgeting for Public Organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 323-333.
- İpek, E. A. S. (2018). *New Approaches in Public Budgeting*. Public Economics and Finance. London: IntechOpen.
- Jain, A., Anand, A., & Mahajan, I. (2024). *Technology, Policy, and Inclusion: An Intersection of Ideas for Public Policy*. Abingdon: Routledge.
- Jimenez, B. S. (2014). Raise Taxes, Cut Services, or Lay Off Staff: Citizens in the Fiscal Retrenchment Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 923-953.
- Jung, S. M. (2022). Participatory Budgeting and Government Efficiency: Evidence from Municipal Governments in South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 88(4), 1105-1123.
- Junlv, Z. (2021, February). Dynamic Control and Management of Construction Engineering Cost. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 638. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/638/1/012090>
- Kenetey, G., & Popesko, B. (2024). Budgetary Control and the Adoption of Consortium Blockchain Monitoring System in the Ghanaian Local

- Government. *International Journal of Public Sector Management*, 38(1), 12-29. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2023-0212>
- Kosmas, P., Makridou, E., Pirkkalainen, H., Torro, O., & Vrasidas, C. (2021, November). Opportunities, Challenges, and Training Needs in the Use of VR in Higher Education and SMEs: The Case of Cyprus and Finland. In *CHI Greece 2021: 1st International Conference of the ACM Greek SIGCHI Chapter* (pp. 1-7). Athens, Greece.
- Lehtonen, P., & Radzik-Maruszak, K. (2024). Inclusion as Ownership in Participatory Budgeting: Facilitators' Interpretations of Public Engagement of Children and Youth. *Critical Policy Studies*, 18(1), 73-91.
- Liao, Y., & Ma, L. (2019). Do Professional Associations Make a Difference?: Linking Municipal Managers' Association Participation and Attitudes Toward Citizen Participation. *Public management review*, 21(12), 1824-1847.
- Lin, M., & Chen, K. (2020). Participation Effectiveness of Citizen Participatory Budgeting: The Case of Yanjin County in China. *Chinese Public Administration Review*, 11(1), 6-24.
- Liu, C., & Yu, M. (2024, November). A Financial Budget Model Based on Blockchain and Data Mining. In *Proceedings of the 2024 9th International Conference on Intelligent Information Processing* (pp. 1-6). New York: Association for Computing Machinery.
- Manes-Rossi, F., Brusca, I., Orelli, R. L., Lorson, P. C., & Hausteine, E. (2023). Features and Drivers of Citizen Participation: Insights from Participatory Budgeting in Three European Cities. *Public Management Review*, 25(2), 201-223.
- Massie, J. (2025). Deliberative Democracy in Practice: Handbooks on Commissioning, Facilitating, and Evaluating Deliberative Processes. *Journal of Deliberative Democracy*, 21(1), 1-6.
- Massuda, A., Hone, T., Leles, F. A. G., De Castro, M. C., & Atun, R. (2018). The Brazilian Health System at Crossroads: Progress, Crisis and Resilience. *BMJ global health*, 3(4), e000829.
- Meltzer, A. H., & Richard, S. F. (1983). Tests of A Rational Theory of the Size of Government. *Public Choice*, 41(3), 403-418.
- Moynihan, D. P. (2007). Citizen Participation in Budgeting: Prospects for Developing Countries. In Shah, A. (Ed.). *Participatory Budgeting* (pp. 55-87). Washington DC: World Bank.
- Nacar, B., & Falay, N. (2024). Participatory Budgeting in Public Sphere, Governance, Transparency and Participation. *Politik Ekonomik Kuram*, 8(1), 149-159.

- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-To-Peer Electronic Cash System*. Retrieved December 20, 2024, from <https://static.upbitcare.com/931b8bfc-f0e0-4588-be6e-b98a27991df1.pdf>
- Newton, K. (2012). Introduction: Curing the Democratic Malaise with Democratic Innovations. In Newton, K., & Geissel, B. (Eds.). *Evaluating democratic innovations* (pp. 1-20). London, UK: Routledge.
- No, W., & Hsueh, L. (2022). How a Participatory Process with Inclusive Structural Design Allocates Resources Toward Poor Neighborhoods: The Case of Participatory Budgeting in Seoul, South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 663-681.
- Osborne, S. P. (2010). Delivering Public Services: Time for a New Theory? *Public Management Review*, 12(1), 1-10.
- Ostrom, E. (1996). Crossing The Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World development*, 24(6), 1073-1087.
- Pateman, C. (2012). Participatory Democracy Revisited. *Perspectives on Politics*, 10(1), 7-19.
- Pereira, D., & Figueira, A. R. (2022). Rationales and Barriers to Citizen Participation in Public Budgeting: A Systematic Literature Review. *Revista Brasileira de Ciência Política*, e258470.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). *Governance, Politics and the State*. London: Bloomsbury Publishing.
- Pinnington, E., Lerner, J., & Schugurensky, D. (2009). Participatory Budgeting in North America: The Case of Guelph, Canada. *Journal of public budgeting, accounting & financial management*, 21(3), 454-483.
- Piosik, A. (2024). The Impact of Digitalization Tools on the Adoption of Incremental Budgeting and Zero-Based Budgeting: Effects on Satisfaction, Methodology Efficiency, and Financial Benefits. *Procedia Computer Science*, 246, 2841-2853.
- Pourmohammadi, K., Shojaei, P., Rahimi, H., & Bastani, P. (2018). Evaluating the Health System Financing of the Eastern Mediterranean Region (EMR) Countries Using Grey Relation Analysis and Shannon Entropy. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 16, 1-9.
- Pulkkinen, M., Sinervo, L. M., & Kurkela, K. (2024). Premises for Sustainability-Participatory Budgeting as a Way to Construct Collaborative Innovation Capacity in Local Government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 36(1), 40-59.

- Puron-Cid, G. P., & Gil-García, J. R. (2004). Enacting E-budgeting in Mexico (1). *Public Finance and Management*, 4(2), 182-217.
- Puron-Cid, G., & Gil-Garcia, J. R. (2008). Performance and Accountability in E-Budgeting Projects. In *Handbook of Research on Public Information Technology* (pp. 722-734). Retrieved December 25, 2024, from [https://www.researchgate.net/publication/296485505\\_Performance\\_and\\_Accountability\\_in\\_E-Budgeting\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/296485505_Performance_and_Accountability_in_E-Budgeting_Projects)
- Pyhrr, P. A. (1977). The Zero-Base Approach to Government Budgeting. *Public Administration Review*, 37(1), 1-8.
- Pyhrr, P. A. (2012). *Zero-Based Budgeting*. *Handbook of Budgeting*, 677-696. Retrieved December 1, 2024, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119200871.ch30>
- Ríos, A. M., Benito, B., & Bastida, F. (2017). Factors Explaining Public Participation in the Central Government Budget Process. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 48-64.
- Röcke, A. (2014). *Framing Citizen Participation: Participatory Budgeting in France, Germany and the United Kingdom*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rubin, M. M., & Ebdon, C. (2020). Participatory Budgeting: Direct Democracy in Action. *Chinese Public Administration Review*, 11(1), 1-5.
- Safarani, S., Ravaghi, H., Raeissi, P., & Maleki, M. (2018). Financial Challenges of Teaching Hospitals and Providing Solutions. *Journal of education and health promotion*, 7(1), 155.
- Salamaliki, P. K. (2024). Globalization and Fiscal Policy After Financial Crises. *European Journal of Political Economy*, 85, 102590.
- Saxena, S., Shao, D., Nikiforova, A., & Thapliyal, R. (2022). Invoking Blockchain Technology in E-Government Services: A Cybernetic Perspective. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 24(3), 246-258.
- Schneider, S. H., & Busse, S. (2019). Participatory Budgeting in Germany—A Review of Empirical Findings. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 259-273.
- Schugurensky, D., & Mook, L. (2024). Participatory Budgeting and Local Development: Impacts, Challenges, and Prospects. *Local Development & Society*, 5(3), 433-445.
- Sgueo, G. (2015). *Electornic Budgeting. Innovative Approaches to Budgeting*. *Innovative Approaches to Budgeting* (November 27, 2015). Retrieved

- December 25, 2024, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2696042](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2696042)
- Shin, D., & Ibahrine, M. (2020). The Socio-Technical Assemblages of Blockchain System: How Blockchains Are Framed and How the Framing Reflects Societal Contexts. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 22(3), 245-263.
- Simon, C. A., Steel, B. S., & Lovrich, N. P. (2024). *State and Local Government and Politics* (3rd Ed.). Corvallis: Oregon State University Ecampus.
- Sinervo, L. M., Bartocci, L., Lehtonen, P., & Ebdon, C. (2024). Toward Sustainable Governance with Participatory Budgeting. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 36(1), 1-19.
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 164-178.
- Smith, G. (2009). *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Švaljek, S., Rašić Bakarić, I., & Sumpor, M. (2019). Citizens and the City: The Case for Participatory Budgeting in the City of Zagreb. *Public Sector Economics*, 43(1), 21-48.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World*. New York: Penguin Random House.
- TechnologyOne. (2021). *Transforming Public Sector Budgeting with Cloud Technology*. Retrieved December 5, 2024, from <https://technologyonecorp.com/>
- Uddin, S., Mori, Y., & Adhikari, P. (2019). Participatory Budgeting in a Local Government in a Vertical Society: A Japanese Story. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 490-505.
- Valle-Cruz, D., Fernandez-Cortez, V., & Gil-Garcia, J. R. (2022). From E-Budgeting to Smart Budgeting: Exploring the Potential of Artificial Intelligence in Government Decision-Making for Resource Allocation. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101644.
- van der Does, R. (2023). Citizen Involvement in Public Policy: Does it Matter How Much is at Stake? *Public Administration*, 101(3), 772-787.

- Wampler, B. (2000). *A Guide to Participatory Budgeting*. Retrieved December 20, 2024, from <https://www.changetomorrow.io/docs/a-guide-to-participatory-budgeting-wampler.pdf>
- Wampler, B. (2010). *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Weber, R., Crum, T., & Salinas, E. (2015). The Civics of Community Development: Participatory Budgeting in Chicago. *Community Development*, 46(3), 1-18.
- Wohlgenannt, I., Simons, A., & Stieglitz, S. (2020). Virtual reality. *Business & Information Systems Engineering*, 62, 455-461.
- Workday. (2022). *Workday Adaptive Planning: Redefining Budgeting for Governments*. Retrieved November 28, 2024, from <https://www.workday.com/>
- World Economic Forum (2018). *Blockchain Beyond the Hype: A Practical Framework for Business Leaders, White Paper, World Economic Forum*. Geneva: Switzerland.
- Ye, J. (2018). No Money, No Representation: A Case Study of Zeguo Town in China. *Politics & Society*, 46(1), 81-99.