

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองจังหวัดภาค  
ตะวันตกของประเทศไทย

Retrenchment strategies for supporting Fiscal risk management; City  
Municipalities in Western Provinces Thailand

กำธร สร้อยพรรณา<sup>1</sup>, สุพัตรา ยอดสุรางค์<sup>2</sup>, วรสิทธิ์ เจริญพุด<sup>3</sup> และ ชาวฤทธิ์ ชาวแสงรัตน์<sup>4</sup>  
Kamthorn Soipanna<sup>1</sup>, Supatra Yodsurang<sup>2</sup>, Vorsit Chareonputch<sup>3</sup> and Chawarit Chaosaengrat<sup>4</sup>

สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Innovative Management, Rattanakosin College of Innovation Management, Thailand

Corresponding Author, E-mail: <sup>1</sup> Kamthorn8899@gmail.com

Received October 19, 2022; Revised June 23, 2024; Accepted June 24, 2024

## บทคัดย่อ

ความเสี่ยงทางการคลังเป็นปัจจัยหนึ่งของความอ่อนแอทางการคลังและการจัดการการคลังที่ด้อยประสิทธิภาพที่ส่งผลให้เทศบาลอาจจะต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตการคลังในอนาคต จากการขาดดุลงบประมาณอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลกระทบต่อสถานะทางการเงินหรือสภาพคล่องของเทศบาลและส่งผลให้เทศบาลต้องก่อหนี้เพิ่มขึ้นจำนวนมาก หรือมีระดับหนี้คงค้างเพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติเกินกว่าระดับที่กำหนด บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทย 2) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่นของเทศบาลเมือง 3) เพื่อนำเสนอแบบจำลองของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่นของเทศบาลเมือง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหาร ของเทศบาลเมืองกลุ่มตัวอย่าง รวม 21 คน แปลผลการวิจัยด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการตีความ การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 400 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน และสมการถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัย 1) ด้านการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทยพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยง พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับปานกลางถึงปานกลางค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น สามารถพยากรณ์กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมือง ร้อยละ 64.1

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การจัดการ; ความเสี่ยงทางการคลัง; เทศบาลเมืองภาคตะวันตกของประเทศไทย

## Abstract

Fiscal risk was one of fiscal weakness factors and inefficient fiscal management that cause municipalities to face fiscal crises in the future. Since the continued budget deficit, it has an impact on the financial status or liquidity of the municipality and results in the municipality having to incur a large amount of additional debt. or there is an abnormal increase in the level of outstanding debt beyond the specified level. The purposes of research were to (1) explore fiscal risk management; City Municipalities in Western Province Thailand. (2) explain correlation between Affecting factors of fiscal risk management with Retrenchment strategies for supporting Fiscal risk management ;City Municipalities. (3) present model of Retrenchment strategies for supporting Fiscal risk management ;City Municipalities. This was mixed research begin with Qualitative approached; three-year consecutive annual budget of sample municipalities analysis. In-depth interview with 21 executives and high rank municipalities officers and nonparticipation observant. Content analysis and interpretation were analytical means. The outcomes were confirmed by Quantitative approached, 400 men consisted of member of Municipalities Council and personnel of target Municipalities were sample of this research. Questionaries were data collection tools, Analytical statistics were percentages standard deviation mean Pearson Correlation and Multiple Regression.

The Major outcomes were (1) fiscal risk management City Municipalities in Western Province Thailand were high level. (2) correlation between Retrenchment strategies for supporting Fiscal risk management ;City Municipalities with Affecting factors were statistical positive moderately high at .01

level. (3) Affecting factors could forecast retrenchment strategies for supporting Fiscal risk management ;City Municipalities at 64.1 percent.

**Keywords:** Retrenchment Strategies; Fiscal Risk; Municipalities Western Province Thailand

## บทนำ

ความเสี่ยงทางการคลัง (Fiscal Risk) หมายถึง สถานการณ์ที่เทศบาลอาจจะต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตการคลังในอนาคต ซึ่งเป็นสถานะที่ เทศบาลมีการดำเนินงานขาดดุลงบประมาณในระดับสูงอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลกระทบต่อสถานะทางการเงินหรือสภาพคล่องของเทศบาลและส่งผลให้เทศบาลต้องก่อหนี้เพิ่มขึ้นจำนวนมาก และอาจเป็นสถานะที่มีระดับหนี้คงค้างเพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติเกินกว่าระดับที่กำหนด ซึ่งเกิดจากการขาดดุลการคลังหรือจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ความเสี่ยงทางการคลังเป็นปัจจัยหนึ่งของความอ่อนแอทางการคลังและการจัดการการคลังที่ด้อยประสิทธิภาพ ด้านการจัดเก็บรายได้และการจัดการงบประมาณรวมถึงการบริการสาธารณะ ด้านความเสี่ยงที่มีผลต่อการจัดการการคลัง อาทิเช่น วิกฤตเศรษฐกิจ ขึ้นทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ เช่นวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปลายปี พ.ศ. 2551 ต่อเนื่องมาจนถึงวิกฤตการณ์หนี้สาธารณะในประเทศกลุ่มยุโรปที่ปะทุขึ้นราวปี พ.ศ.2553 และการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 19 ในปี พ.ศ. 2562–2563 จนปัจจุบัน 2564 ส่งผลกระทบเชิงลบอย่างมาก ต่อ เศรษฐกิจมหภาคของประเทศไทย และผลดังกล่าวกระจายสู่ท้องถิ่นเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจของ ท้องถิ่นในประเทศไทยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

จากลักษณะของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้เทศบาลต้องปรับตัวเพื่อรองรับความเสี่ยงล่วงหน้า ด้วยการใช้วิธีการที่มีความชัดเจนที่สุดได้แก่ การปรับตัวทางการเงินการคลังของเทศบาลภายใต้ภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นจากสาเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไขประการใดก็ตาม การดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาจากภาวะวิกฤตเป็นการล่วงหน้าถือ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วน อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถป้องกัน ปัญหาจากปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้ได้เป็นการล่วงหน้าแล้ว การเตรียมตัวของเทศบาลให้มีความพร้อมที่จะรับมือกับความผันผวนต่าง ๆ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ควรดำเนินการ เพื่อให้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานและ/หรือต่อการจัดบริการสาธารณะของเทศบาล อยู่ในระดับต่ำสุด ประชาชนผู้ซึ่งจำเป็นต้องพึ่งพาบริการพื้นฐานจากท้องถิ่นไม่ควรได้รับผลกระทบทางลบดังกล่าวโดยไม่มีจำเป็น เทศบาลควรต้องมีระบบงานที่คอยติดตามความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงของสถานะ เศรษฐกิจหรือแนวโน้มการเกิดภัยพิบัติสาธารณะและการประเมินโอกาส ที่จะเกิดความผันผวนจากปัจจัยต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด เมื่อปัจจัยเสี่ยงหรือความ ผันผวนเหล่านี้เกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงทางการคลัง เทศบาลจึงควรมี

มาตรการเตรียมพร้อมรับมือเป็นการล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ควรรใช้วิธีการปรับตัวตามสถานการณ์อย่าง ลุ่มๆ ดอนๆ ซึ่งบ่อยครั้งจะพบว่ามาตรการเฉพาะหน้าเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไข ปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพขาดความยั่งยืน หรืออาจกลายเป็นการสร้างเงื่อนไขหรือผูกปม ปัญหาใหม่ไว้สำหรับรอยคอกการแก้ไขต่อไปในอนาคต ประเด็นสำคัญในเรื่องนี้ก็คือภายใต้สภาวะวิกฤต ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมจะมีความเสี่ยงทางการคลังร่วมอยู่ทุกครั้ง เทศบาลควรมีทางเลือกในการปรับตัวด้านการเงินการคลังและ การงบประมาณ และในทางปฏิบัติ เทศบาลเลือกใช้มาตรการในการปรับตัวด้านการเงิน การปรับตัวทางการเงินการคลังของเทศบาลภายใต้ภาวะวิกฤตอย่างไร (Kruathep, 2010)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัดการการคลังเทศบาล เพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังควรจะต้องประยุกต์ใช้ กลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังอย่างไรให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งการดำเนินมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับผลลัพธ์เช่นใด (uses and effectiveness of retrenchment strategies) และมีปัจจัยใดที่กระตุ้นหรือ สนับสนุนให้เทศบาลเลือกใช้ มาตรการปรับตัวทางการเงิน การคลังในลักษณะต่าง ๆ (determining factors) เพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลัง การตอบคำถามเหล่านี้ สามารถนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงความสามารถ การจัดการด้านการเงินการ คลังของเทศบาล (local fiscal capability) และให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการประมวล ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพทางการจัดการด้านการเงินการคลังของเทศบาลเพื่อรองรับความเสี่ยง ทั้งในสภาวะปกติและ สภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสมต่อไป

การจัดการการคลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังควรจะต้อง ประยุกต์ใช้ กลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังอย่างไรให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤตทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งการดำเนินมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับผลลัพธ์เช่นใด (uses and effectiveness of retrenchment strategies) และมีปัจจัยใดที่กระตุ้นหรือ สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นเลือกใช้มาตรการปรับตัวทางการเงิน การคลังในลักษณะต่าง ๆ (determining factors) เพื่อรองรับ ความเสี่ยงทางการคลัง การตอบคำถามเหล่านี้ สามารถนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงความสามารถ การจัดการด้านการเงินการ คลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (local fiscal capability) และให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพทางการจัดการด้านการเงินการคลังของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับความเสี่ยงทั้งในสภาวะปกติและ สภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสมต่อไป เพื่อที่จะทำความเข้าใจถึงรูปแบบการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่นในการเลือกใช้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวในภาวะวิกฤต ผู้วิจัย มุ่งศึกษา กรณีการจัดการปรับตัวของเทศบาล ในรูปแบบเทศบาลเมือง ภายใต้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วง ปีงบประมาณ 2558 ถึง 2563 ซึ่งได้ ข้อมูลมาจากการสำรวจเทศบาลเมืองในพื้นที่ภาคกลางตะวันตก จำนวน 3 แห่ง โดยจะดำเนินการระหว่าง

เดือนพฤศจิกายน 2563 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2565 และใช้ข้อมูลจากกรณีตัวอย่างในเชิงลึกจากเทศบาลเมืองจำนวน 3 แห่ง

ผู้วิจัย เลือกเทศบาลเมือง เป็นหน่วยวิเคราะห์เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขอบเขตภารกิจชัดเจนและมีการปรับตัวทางการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้ภาวะวิกฤต (Poolsawat, 2007) และเพราะว่าจัดการงานที่มีความเป็นระบบมากกว่าและมีขนาดเหมาะสมกับการทำวิจัย เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ หน่วย วิเคราะห์

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทย
2. เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทย กับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น
3. เพื่อนำเสนอแบบจำลองของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทย

## สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้มีสมมติฐานการวิจัย

- 1) สมมติฐานที่ 1 การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์
- 3) สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น สามารถพยากรณ์กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองได้มากกว่าร้อยละสามสิบ

## การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในบริบทของกลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังเทศบาลเมืองโดยมุ่งประเด็นไป 1) แนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยงทางการคลังความเสี่ยงทางการคลังของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบ

บูรณาการตามแนวทาง COSO : ERM (Integrated Framework) 3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง 4) แนวคิดและทฤษฎีการดำเนินงานการคลังภาครัฐและการคลังท้องถิ่น 5) โครงสร้างทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6) ความสามารถในการจัดการการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7) กลยุทธ์การจัดการการคลัง 8) กลยุทธ์การจัดการรองรับความเสี่ยงทางการคลัง 9) สภาพแวดล้อมทางการจัดการ 10) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11) สรุปการทบทวนและการสร้างกรอบความคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมโดยลำดับดังต่อไปนี้ เริ่มจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่การสร้างกรอบความคิด

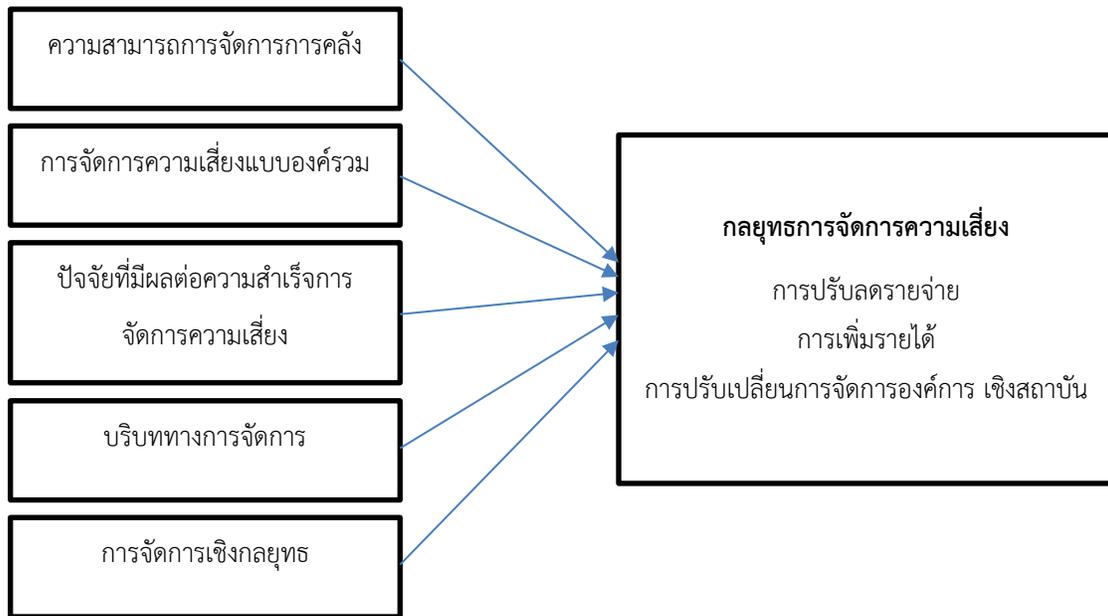
งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง เริ่มจาก กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลัง Siksamat and Wanitthanankun (2013) Government finance statistics for fiscal transparency and sustainability: A case study of Thailand พบว่าการพัฒนา คุณภาพการรายงานผลทางการคลังในภาพรวมให้โปร่งใส จะช่วยให้เกิดความมั่นคงในความน่าเชื่อถือของคุณภาพและสมรรถนะทางการคลังของประเทศ ความโปร่งใสทางการคลังในสามมุมมอง ประกอบด้วย การรายงานผลการคลัง การพยากรณ์ทางการคลัง และมาตรฐานงบประมาณ ความเสี่ยงทางการคลังและการจัดการความเสี่ยง แม้ความโปร่งใสทางการคลังจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ของความน่าเชื่อถือของคุณภาพและสมรรถนะทางการคลังของประเทศ แต่การเฝ้าระวังและติดตามผลจะช่วยทำให้การเข้าสู่ความเป็นมาตรฐานได้อย่างสำคัญ กลยุทธ์ที่เทศบาลเมืองควรจะใช้ในการจัดการความเสี่ยงทางการคลังควรประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับลดรายจ่าย กลยุทธ์การแสวงหารายได้เพิ่มและ การปรับเปลี่ยนการจัดการองค์การ เชิงสถาบัน(Schick 1980; Rubin 1980; Kraan 2001)และปัจจัยที่มีผลต่อ กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลังประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการทางการคลัง การจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมของ COSO (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance, 2019) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความเสี่ยง บริบททางการจัดการ และกลยุทธ์การจัดการรองรับความเสี่ยงทางการคลัง (Kruatthep, 2012)

สำหรับด้านการประเมินความเสี่ยงงานวิจัยของ John & Patricia (2018) การประเมินและจัดอันดับ ความเสี่ยงทางการเงินของรัฐบาลเทศบาล: กรณีของมลรัฐเพนซิลเวเนีย ค้นพบความเสี่ยงทางการเงินมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการชำระหนี้จำนวนประชากรความพยายามในการเสียภาษีและการบริการ สาธารณะบนท้องถนนในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับรายได้ระหว่างรัฐบาล ตำแหน่งการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายของผู้ใช้เงินทุน ยอดคงเหลือของกองทุนและการกระจุกตัวของรายได้จากภาษี แบบจำลอง ความเสี่ยงทางการเงินสามารถจำแนกได้อย่างถูกต้องถึง 99 เปอร์เซ็นต์ของเขตเทศบาลว่ามีความเสี่ยงหรือไม่เสี่ยงต่อความล้มเหลวทางการเงิน

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่เทศบาลเมืองควร จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงทางการคลังควรประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับลดรายจ่าย กลยุทธ์การ

แสวงหารายได้เพิ่ม และการปรับเปลี่ยนการจัดการองค์การ เชิงสถาบัน (Schick 1980; Rubin 1980; Kraan 2001) และปัจจัยที่มีผลต่อ กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลังประกอบด้วย ความสามารถการจัดการทางการคลัง (Baldersheim, 1992)

### กรอบความคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผลผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มต้นการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองคลัง หัวหน้าฝ่ายจัดเก็บรายได้ หัวหน้าฝ่ายการเงินหัวหน้าฝ่ายงบประมาณ ของเทศบาลเมืองกลุ่มตัวอย่าง รวม 21 ราย ทำการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการตีความ และนำผลการวิจัยมาทดสอบยืนยันด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ สมาชิกสภาเทศบาล จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยแนวคิดของยามาเน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน และสมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อได้ผลลัพธ์ทั้งสองวิธีจึงนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มเพื่อทำการวิจารณ์และให้ความเห็นต่อผลลัพธ์เพื่อสร้าง

แบบจำลองกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทย

## ผลการวิจัย

**ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ** ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลังในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองคลังและนายกเทศมนตรีทั้งสามเทศบาล ให้เห็นว่าความเสี่ยงทางการคลังอยู่ในระดับที่ควบคุมได้แต่เมื่อเกิดวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโคโรนาไวรัส 19 ได้รับผลกระทบอย่างมากจากนโยบายการจัดการสาธารณสุขของรัฐบาล ทำให้เศรษฐกิจในท้องถิ่นประสบปัญหาการถดถอยอย่างรุนแรง ผู้บริหารเทศบาลและผู้อำนวยการกองคลังสามเทศบาลมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การลดรายจ่ายไม่สามารถดำเนินการได้มีความเสี่ยงทางการคลังและการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ และด้านการเพิ่มรายได้ อาจกระทำได้ไม่ถนัดเพราะด้านภาษีแทบจะเก็บได้ลำบากประกอบกับนโยบายรัฐบาลที่ชะลอหรือลดอัตราภาษียิ่งส่งผลกระทบต่อรายได้อย่างมาก แนวทางเดียวที่เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงทางการคลังได้แก่มาตรการด้านการจัดการและปรับเปลี่ยนเชิงสถาบันที่ใช้ทักษะการบริหารจัดการองค์การ จัดการคุณภาพชีวิตประชาชนให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้นำนวัตกรรมจัดการโดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดการบรรจุแรงงานและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคไวรัสอย่างมีประสิทธิภาพและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

**ผลการวิจัยเชิงปริมาณ** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น

**ตารางที่ 1** ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงการคลังเทศบาลเมืองในภาคตะวันตกของประเทศไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงการคลังเทศบาลเมือง	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	อันดับ
ประสิทธิภาพการจัดการการคลังเทศบาลเมือง	4.21	มากที่สุด	1
ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม	4.17	มาก	2
ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	4.10	มาก	4
ด้านบริบทที่แวดล้อม PEST	3.71	มาก	5
ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	4.12	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงการคลังเทศบาลเมืองในภาคตะวันตกของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ด้านที่มากที่สุดได้แก่ประสิทธิภาพการจัดการการ

คลังเทศบาลเมืองอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาได้แก่ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 และด้านที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังได้แก่ด้านบริบทที่แวดล้อมทางการจัดการประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี อยู่ในระดับ มากมีค่าเฉลี่ย 3.71

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์ ปรับลดรายจ่าย กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้และมาตรการด้านการจัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน จากตาราง

**ตารางที่ 2** กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลัง	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	อันดับ
กลยุทธ์ปรับลดรายจ่าย	3.80	มาก	3
กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้	3.81	มาก	2
มาตรการด้านการจัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน	4.08	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์ ปรับลดรายจ่าย กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้ และมาตรการด้านการจัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน ภาพรวม อยู่ในระดับ มากมีค่าเฉลี่ย 3.90 โดยด้านที่มากที่สุดได้แก่มีมาตรการด้านการจัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบันอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมาได้แก่กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.81 และด้านที่น้อยที่สุดได้แก่กลยุทธ์ปรับลดรายจ่ายอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.80

### การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก การทดสอบพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วยกลยุทธ์ ปรับลดรายจ่าย กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้ และมาตรการด้านการจัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน จากความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.90 จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น

**ตารางที่ 3** แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในจังหวัดภาคตะวันตกของประเทศไทยกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการการคลังท้องถิ่น

กลยุทธ์การปรับตัว เพื่อรองรับการ จัดการความเสี่ยง ทางการคลัง	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยง ทางการคลัง	ระดับ	การแปล ผล
	ประสิทธิภาพการจัดการการคลัง	455**	ปานกลาง
	การจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม	552**	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	582**	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
	การจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อความเสี่ยงของการจัดการการคลัง	.565**	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
	บริบทที่แวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและ เทคโนโลยี	757**	สูง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการการคลังท้องถิ่น กับกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมือง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางค่อนข้างสูงถึงระดับสูง (Petsuksiri, 2006) จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์และยอมรับสมมติฐานแย้ง

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการการคลังท้องถิ่น สามารถพยากรณ์กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองได้มากกว่าร้อยละสามสิบ

**ตารางที่ 4** แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized B	Std error	beta	t	sig
ค่าคงที่ (Constant)	.412	.154		2.686	.008
สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล	.405	.033	.478	12.363	.000
วิสัยทัศน์ผู้นำ	.178	.036	.180	4.958	.000
บริบททางการเมือง	.163	.031	.208	5.246	.000
ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	.159	.042	.155	3.789	.000
ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมสภาพแวดล้อมภายใน 1	-.123	.038	-.125	-3.229	.000
การผลักดันการจัดการความเสี่ยงด้านการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	.096	.039	.099	2.431	.000

R = .803  
R2 = .645 Adj R2 = .641 .S.E.est = .3438 F = 6.496  
Sig. = .000

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น สามารถพยากรณ์กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับการจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมือง ร้อยละ 64.1 ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .405 ( $p < .000$ ) วิสัยทัศน์ผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .178 ( $p < .000$ ) สภาพแวดล้อมทางการเมืองค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .163 ( $p < .000$ ) ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .159 ( $p < .000$ ) ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมสภาพแวดล้อมภายในมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .123 ( $p < .000$ ) ด้านการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .096 ( $p < .000$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์และยอมรับ สมมติฐานแย้ง

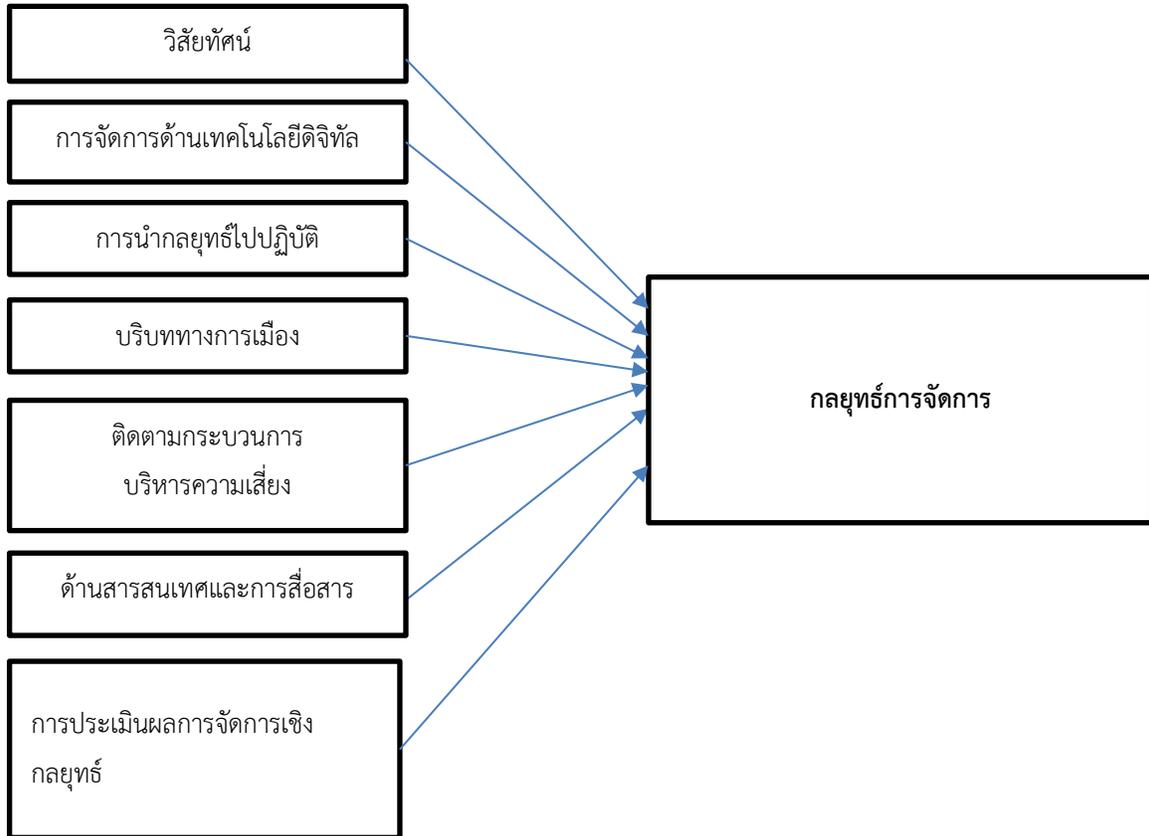
### อภิปรายผลการวิจัย

กลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาล การปรับตัวด้านการเงิน การคลังขององค์กรปกครองท้องถิ่นในยุคการบริหารงานแบบรัดเข็มขัด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มที่สำคัญ

ได้แก่ 1) มาตรการปรับลดรายจ่าย 2) มาตรการเพิ่ม รายได้ 3) มาตรการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ ข้อมูลและองค์การ (Kruathep, 2555) สอดคล้องกับ การสัมภาษณ์เจาะลึกตีความคำให้สัมภาษณ์ได้ว่า เทศบาลดำเนิน กลยุทธ์เพื่อรองรับความเสี่ยงทางการคลังทั้งสามกลยุทธ์ตามสถานการณ์แต่หลักใหญ่จะ ใช้กลยุทธ์การจัดการดังกล่าวผสมกันแล้วแต่เหตุที่ต้องเผชิญและสถานการณ์ที่มีผลกระทบจากบริบท การจัดการที่ส่งผลมากน้อย ตามการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ที่พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังของเทศบาลเมืองในภาคตะวันตกของ ประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์ ปรับลดรายจ่าย กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้ และมาตรการด้านการ จัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน โดยมีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงอันดับที่ 1 ได้แก่ มาตรการด้านการ จัดการและการปรับเปลี่ยนเชิงสถาบัน ที่ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมาได้แก่กลยุทธ์การปรับเพิ่มรายได้คิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.81 และด้าน ที่น้อยที่สุดได้แก่กลยุทธ์ ปรับลดรายจ่าย ที่อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.80 สอดคล้องกับ Jamphut (2021) ที่พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านประสิทธิภาพการจ้ดเก็บรายได้ โดย รายได้ขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีลักษณะพึ่งพารายได้จากรัฐบาลเป็นสัดส่วนที่สูงมาก และปัญหา การบริหารการคลัง โดยเฉพาะการบริหาร ค่าใช้จ่าย อาทิ การบริหารงบประมาณที่ขาดประสิทธิภาพ ปัญหาการบริหารบุคลากรทางการคลัง การขาดประสิทธิภาพในการจัดทำข้อมูลทางการคลัง ปัญหาการ ตรวจสอบทางการคลัง อีกทั้งปัญหาการขาดการมี ส่วนร่วมในการบริหารงานการคลังท้องถิ่นและการ เสี่ยงภาษี ทำนองเดียวกับ Suwanda (2017) และงานวิจัยของ Kluzca (2017) เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ ของ การกำหนดนโยบายการคลังและการจัดการความเสี่ยงทางการคลัง ได้แก่ ความโปร่งใส การพัฒนา ให้เกิดหลักปฏิบัติในเรื่องความโปร่งใสตามมาตรฐานนานาชาติ มีความ หมายถึง การพัฒนา คุณภาพการ รายงานผลทางการคลังในภาพรวมให้โปร่งใส จะช่วยให้เกิดความมั่นคงในความน่าเชื่อถือของคุณภาพและ สมรรถนะทางการคลังของประเทศ

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีองค์ความรู้ในการจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่น ดังแผนภูมิ



ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงทางการคลังท้องถิ่นของเทศบาลเมืองในภาคตะวันตกปรับปรุงมาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณที่สอดคล้องกัน เริ่มจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการการคลัง วิสัยทัศน์ผู้นำที่มีความสำคัญในการจัดการทุกระดับ สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ส่งผลต่อกระบวนการนโยบาย ขณะที่ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมเน้นความสำคัญทางด้านสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อจัดการการคลังและการประสานงานกับองค์กร หน่วยงานและชุมชน ขณะที่ด้านการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมสภาพแวดล้อมภายในมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีส่วนร่วมต่อการจัดการทุกระดับ สุดท้ายด้านการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นพันธกิจที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผลลัพธ์จากการศึกษาและนำผลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานวิจัยงานวิชาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

1.1 การศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากขึ้น และมีความครอบคลุมมิติการการจัดการงานของท้องถิ่นให้มากกว่าปัจจุบัน ทั้งในส่วนตัวชี้วัดความเสี่ยงการจัดการคลังที่ใช้ข้อมูลทางการบัญชีการเงิน (Financial Indication) ควรมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ สามารถใช้เป็นเครื่องมือควบคุมกำกับกับการจัดการจัดการจัดการงานคลัง และควรมีการศึกษาวิจัยความเสี่ยงทางการคลังอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลการดำเนินโครงการ การจัดการงานสาธารณะให้กับประชาชนว่าท้องถิ่นดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึงหรือไม่และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ตามที่สัญญาไว้ในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้ง

1.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยด้านระบบเงินอุดหนุนให้กับเทศบาลควรมีการพัฒนา ระบบเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเพื่อลดแรงกดดันทางการคลัง ที่แตกต่างจากเงินอุดหนุนเพื่อช่วยลดช่องว่างทางการคลังในแวนอน โดยจัดสรรให้อุดหนุนให้กับเทศบาล/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบปัญหาแรงกดดันทางการคลังเป็นการเฉพาะตามขนาดของแรงกดดันทางการคลัง โดยไม่จำเป็นต้องจัดสรรเป็นประจำทุกปี ขึ้นอยู่กับความสามารถ การจัดการงานคลัง และไม่จำเป็นต้องจัดสรรให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งที่มีได้ประสบปัญหาแรงกดดันทางด้านคลัง ด้วยการนำปัจจัยสภาพพื้นฐานเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนท้องถิ่น และระดับความสามารถการจัดการงานคลัง มาเป็นตัวกำหนด การจัดสรรเงินอุดหนุนรัฐบาลกลางควรปรับปรุง การจัดส่งรายได้ที่ล่าช้า ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบปัญหาเงินสดขาดมือทำให้ เทศบาลมีปัญหาด้านความเข้มแข็งทางการเงิน

1.3 ควรพัฒนา ระบบจัดเก็บภาษีของเทศบาลผู้วิจัยเสนอให้ผู้บริหารเทศบาลเล็กใช้นโยบายประชานิยมทางการคลัง เพื่อสร้างแรงจูงใจทางการเมือง ควรใช้นโยบายการแบบก้าวหน้า เพื่อส่งเสริมความสามารถการจัดการงานคลังอย่างแท้จริง ควรประกวด การทำงานมากกว่าสร้างภาพทางการเมือง รัฐบาลควรพัฒนาการจัดสรรรางวัลความพยายามในการจัดเก็บภาษีให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และส่งเสริมความสามารถการจัดการงานคลัง ที่แท้จริง

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เทศบาลควรมีการริเริ่ม กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ประชาชนในชุมชน เป็นผู้มีส่วนหลักในการตัดสินใจว่าต้องการแผนงาน / โครงการ อะไรมิใช่เป็นเพียงตารางประทับความชอบธรรมให้แก่เทศบาลโดยเทศบาลควรมีบทบาทให้ข้อมูลข่าวสารและสนับสนุน

ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการที่จำเป็น เพื่อให้ประชาชนตัดสินใจเลือกโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพวกเขา

2. เทศบาลควรใช้มาตรการจ้างเหมา (Contracting Out) ภารกิจบางประการให้องค์กรภาคเอกชนหรือภาคประชาสังคม เข้าร่วมกิจกรรม นอกจากลดค่าใช้จ่ายบางอย่างไม่จำเป็น ยังเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ ในท้องถิ่น จากการจ้างงานประกอบกับ ความสะดวกการประเมินผล การปฏิบัติงานเนื่องจากระบบอุปถัมภ์ยังมีประสิทธิผลกว่าการบรรจุพนักงานทดแทนเนื่องจากการลาออกหรือเกษียณอายุ และมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้นให้กับพนักงานที่คงเหลือ เพื่อลดความเสี่ยงทางค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและค่าใช้จ่ายประจำ

3. เทศบาลควรลงทุน เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ ของการบริการสาธารณะ เพื่อสร้างรายได้ใหม่ ก่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงินโดยเฉพาะการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่จะสร้างความเจริญให้กับเมือง อาทิ โครงการบริการสาธารณะพื้นฐาน เช่น ตลาดสด โรงผลิตน้ำประปา สถานานูบาล โรงฆ่าสัตว์ ห้องสมุด สวนสาธารณะ โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ควรรังเกียจการก่อหนี้สาธารณะ เพื่อการลงทุน ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ ความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ พร้อมดอกเบี้ยและได้รับความยินยอมจากประชาชนเป็นส่วนใหญ่ เพื่อสร้างรายได้ลดความเสี่ยงทางการคลังด้านรายจ่าย เสริมรายได้

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ทำการวิจัยการจัดการความเสี่ยงด้านการเพิ่มรายได้ด้วยการปรับปรุงการให้บริการชำระภาษี ท้องถิ่น อย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิผลการปฏิบัติอย่างแท้จริง ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดเก็บภาษี

2. ทำการวิจัยแนวทางการการจัดเก็บค่าบริการสาธารณะต่าง ๆ รวมถึงพัฒนาแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลในการสำแดงภาษี ให้สะดวก ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้งานของคนทั่วไปทุกระดับ

3. ทำการวิจัยแนวทางการ ส่งเสริมการให้ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการปกครองท้องถิ่น และหน้าที่ในการชำระภาษี ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้กับเยาวชน ในสถานศึกษา

4. ควรมีการวิจัย ในด้านการตรวจสอบสาธารณะ ของภาคประชาชน (People Audit) เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ การดำเนินงานของเทศบาลอย่างเป็นรูปธรรมในทุกกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการมอบอำนาจ (empowerment) ให้กับประชาชน ตามหลักการกระจายอำนาจการปกครองที่แท้จริง ตามหลักการจัดการ ภาครัฐสมัยใหม่ เพื่อให้มีความชัดเจนในรูปแบบ ตัวชี้วัด และวิธีวิธียาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตรวจสอบสาธารณะโดยภาคประชาชนในการจัดการงานคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## References

- Baldersheim, H. (1992). *Fiscal stress and local political environments*. In *Managing cities in austerity: Urban fiscal stress in ten Western countries*. ed. Poul E. Mouritzen. London: Sage Publications.
- Dadang, S. (2017). *Factors affecting quality of local government financial statements to get unqualified opinion (WTP) of audit board of the Republic of Indonesia (BPK)*. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4),139–157.
- Jamphut, O. (2021). Thai Local Government Organizations' Management of Fiscal Risk Academic. *Journal for the Humanities and Social Sciences Dhonburi Rajabhat University*, 4(1),120–131.
- John, M.T. & Patricia, A. P. (2018). Assessing and ranking the financial risk of municipal governments. *Journal of Applied Accounting Research, Emerald Group Publishing Limited*, 19(1), 81–101.
- Kraan, D. J. (2001). *Cutback management in the Netherlands*. *Public Budgeting and Finance*, 21(2), 46–61.
- Kruathep, W. (2010). *Decentralization regime and Reformation of Thailand, Volume 4, on Participation and Strengthening of the People's Sector and Examination of Operations of Local Government Organizations Center for local Innovation and governance*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Kruathep, W. (2012). Financial and fiscal adjustment strategies of local government organizations. Under crisis conditions. Bangkok: King Prajadhipok's Institute.
- Kruathep, W.(2012). *Retrenchment Strategies of Thai Municipalities during Economic Downturn*. Bangkok: King Prajadhipok's Institute.
- Krzysztof, K. (2017). *Risk assessment of the local government sector based on the ratio analysis and the DEA method*. <https://shorturl.asia/Vvd9b>
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance. (2019). *Risk management manual for the Ministry of Finance Management System Development Group*. <https://shorturl.asia/WwIQN>
- Petsuksiri, P. (2006). *Attitude Measurement*. Nakhon Pathom: Mahidol University.
- Poolsawat, k. (2007). *The Study of Fiscal Structure of City Municipality* [Master's Thesis, Srinakharinwirot University].
- Schick, A. (1980). *Budgetary adaptations to resource scarcity*. In *Fiscal stress and public policy*, eds. Charles H. Levine and Irene Rubin. 113–134. Beverly Hills, CA: Sage Publications.