



เอกสารวิจัยส่วนบุคคล

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ
(Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับ
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

โดย

นาวาอากาศตรี พนาธร สังข์วิเศษ

หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ
รุ่นที่ ๖๗ ปีการศึกษา ๒๕๖๖
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

กองทัพอากาศ

ดอนเมือง

กรุงเทพมหานคร

หนังสือรับรอง

คณะกรรมการเอกสารวิจัยโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้ตรวจและรับรองว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ของ นาวาอากาศตรี พนาทร สังข์วิเศษ นายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๗ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๖

พลอากาศตรี

(พฤษดี ตี๋สุอินทร์)

ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

นาวาอากาศเอก

(ภัทรพล กรเกษม)

ที่ปรึกษาเอกสารวิจัยโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

นาวาอากาศโท

(ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล)

อาจารย์ผู้รับผิดชอบเอกสารวิจัยโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

บทคัดย่อ

เอกสารวิจัยเรื่อง	แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
ชื่อนายทหารนักเรียน	นาวาอากาศตรี พนาทร สังข์วิเศษ
ที่ปรึกษา	นาวาอากาศเอก ภัทรพล กรเกษม
อาจารย์ผู้รับผิดชอบ	นาวาอากาศโท ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการจัดทำโครงการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญของกองทัพอากาศ แสดงให้เห็นถึงหลักการริเริ่มโครงการตลอดจนองค์ประกอบที่สำคัญในการใช้เป็นข้อไขในการพิจารณาโครงการ เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นการจัดลำดับของโครงการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนด และงบประมาณที่กองทัพอากาศได้รับอย่างจำกัดในการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทางการเงิน ทิศทางยุทธศาสตร์ ธรรมชาติกำลังรบ และความยั่งยืนของกองทัพอากาศ เพื่อสร้างกรอบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในการจัดพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมในการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญให้ครบรอบด้าน

การวิจัยมุ่งเน้นการวิเคราะห์หลักการริเริ่มโครงการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญโดยมีแนวคิดการสร้างกรอบแนวคิดที่เหมาะสมระหว่างความมุ่งหมายและความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ด้านการริเริ่มโครงการของยุทธศาสตร์ชาติ กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ โดยจัดทำเป็นโครงสร้างของแนวคิดการริเริ่มโครงการ ได้แก่ ประการที่ ๑ การนำทางด้วยยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อสร้างกรอบที่เหมาะสมของโครงการ ประการที่ ๒ พิจารณาเหตุผลของการมียุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีในกองทัพอากาศ ประการที่ ๓ คำนึงถึงภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และประการที่ ๔ พิจารณามุมมองของปัจจัยภายนอก เช่น การดำเนินการของเหล่าทัพอื่น ๆ และความสอดคล้องต่อการปฏิบัติการณ์ร่วม เมื่อได้แนวความคิดของโครงการแล้วจึงพิจารณาขั้นตอนการจัดสรรโครงการต่อไป

ผลของการวิจัยจะสร้างแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเป็นขั้นตอนการบูรณาการในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งเป็นกรอบโครงสร้างสำคัญยิ่งต่อการได้มาซึ่งโครงการฯ โดยหลักการพิจารณาอันดับแรกคือ ตามความมุ่งหมายของโครงการซึ่งเป็นการกำหนดแนวคิดของ

โครงการจะต้องริเริ่มโครงการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ความจำเป็นของโครงการต่อความต่อเนื่อง และเพื่อรองรับการจัดหายุทธโปกรณ์ให้ครบตามโครงสร้างกำลังรบ โดยมีแนวคิดเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจ และการเติมเต็ม การปฏิบัติการกิจเป็นเหตุผลสนับสนุน ซึ่งเมื่อโครงการได้รับการจัดสรรจึงนำโครงการที่ได้มาวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของโครงการต่อข้อจำกัดที่มี ตลอดจนนำโครงการที่ได้รับการจัดลำดับการเลือกสรร จากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะไม่มีความเสี่ยงที่มีผลต่อโครงการในอนาคต รวมทั้ง ผนวกมุมมองด้านการจัดสรรงบประมาณ และกรอบเวลา เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับ ลำดับความสำคัญของโครงการอย่างครบถ้วน

ดังนั้น หลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เหมาะสมจึงควรมีแนวทาง ในการพิจารณา ได้แก่ **ประการแรก** โครงการจะต้องใช้งบประมาณในกรอบแนวคิดการสานความต่อเนื่อง ของภารกิจกองทัพอากาศ เสริมความเข้มแข็งและขีดความสามารถ และสร้างความพร้อมต่อ ภัยคุกคามในปัจจุบันและอนาคต **ประการที่สอง** การจัดสรรงบประมาณจะต้องให้ความสำคัญกับ ความสมดุลต่อการพิจารณาสัดส่วนของยุทธโปกรณ์ใหม่ ยุทธโปกรณ์เดิมที่ต้องการปรับปรุง และ การบำรุงยุทธโปกรณ์เก่า **และประการสุดท้าย** กรอบงบประมาณจะต้องสามารถขับเคลื่อนโครงการ เพื่อการจัดหายุทธโปกรณ์ภายในห้วงเวลาที่กำหนด อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

Abstract

Research Title	A Guideline for the Development of RTAF Initiative Project Management to Flagship Project Acquisition
Name	Squadron Leader Panadorn Sangvised
Research Consultant	Group Captain Phattharaphon Kornkasem
Research Advisor	Wing Commander Tanawat Kitcharoensakkul

The objectives guideline for the development of RTAF initiative project management to flagship project acquisition is to analyze portfolios in accordance with project-based theory which is used mainly to emphasize on portfolio allocation. Then the study will extend toward the concepts of Thai Ministry of Defense project-based initiation and later on the research looks through management aspects to resolve budget allocation problems which nowadays mainly rely on expert judgment and subjective experience. Therefore, the study of budget allocation is integrated with the problem-solving process into framework of portfolio management.

This research focuses on defining weapon portfolio allocation as the idea towards suitable and sustainable ways. The analysis includes combination of selection, creation and sequencing steps which are included by methodology of project management used in several organization such as The National Strategy. Furthermore, analysis of Thai Ministry of defense and Royal Thai Air Force are also mentioned and introduced to fulfil all aspects of projects initiation process driven by strategic goals, reasons of weapon program acquisition and awareness of future threats. In addition to mentioned aspects, Royal Thai Air Force personnel development and external factors shall not be overlooked because joint operations between forces are required for force multiplier advantages. After having idea of project initiation, The research then analyses further into allocation process to fulfil portfolio finalization.

The research outcome will structure portfolio criteria allocation that reflects integration in portfolio consideration. The portfolio allocation needs to be in accordance with strategy, continuity of existing portfolio, support Royal Thai Air Force's force structures. Not only main factors are important, but also supporting

factors could also contribute to upgrade capability and other mission needs. When portfolios are established, it is vital to allocate projects by balancing feasibility and desirability with consideration of the budget and time constraints as well as risk management of the project as a whole.

Therefore, the principle of Guideline for the Development of RTAF Initiative Project Management to Flagship Project Acquisition to support the National Security Strategy should be appropriate to consider are: **First of all**, the project must use the budget in the framework of the concept of continuity of the Air Force mission, strengthening and capacity building and build readiness in current and future threats. **Secondly**, budget allocation must focus on balance to consider proportions of new consumables the original equipment that needs to be improved, and maintenance of old equipment. **And finally**, The budget framework must be able to drive the project to procure munitions within the specified timeframe and clearly.

คำนำ

ปัจจุบันกองทัพอากาศได้รับมอบหมายภารกิจในการเตรียมกำลังและดำรงขีดความสามารถของกำลังทางอากาศให้มีศักยภาพสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวสู่กองทัพอากาศทันสมัยและเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค การจัดหายุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) มีส่วนสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอากาศ อีกทั้งในปัจจุบันกองทัพอากาศได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างจำกัด ทำให้ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทางการเงิน ทิศทางยุทธศาสตร์ ธรรมชาติกำลังรบ และความยั่งยืนของกองทัพอากาศ จึงเกิดเป็นการศึกษาค้นคว้าวิจัย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทำให้เกิดเป็นแนวทางหลักการจัดหา ยุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจและความมุ่งหมายของกองทัพอากาศ ทั้งการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง อันจะเป็นประโยชน์ต่อโครงการในแต่ละวาระ และสามารถพัฒนาการจัดสรรงบประมาณโครงการเพื่อการจัดหายุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) ของกองทัพอากาศได้ครบถ้วนในทุกมิติ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งเป้าหมายที่จะให้เอกสารวิจัยชิ้นนี้ เป็นแนวทางขั้นต้นในการพัฒนาหลักการจัดหายุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ให้เหมาะสมกับบริบทของกองทัพอากาศ เพื่อให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดในการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าวอย่างเป็นระบบ และกองทัพอากาศมีหลักการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และเป็นไปตามแบบมาตรฐานสากลที่ควรจะเป็น

นาวาอากาศตรี

(พนาดร สังข์วิเศษ)

นายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๗

กรกฎาคม ๒๕๖๖

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ที่ได้ให้โอกาสในการทำวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ แนวคิด และแนวทางต่าง ๆ รวมถึงการหล่อหลอมวิสัยทัศน์อย่างเต็มความสามารถ และขอขอบพระคุณ นาวาอากาศโท ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล อาจารย์ผู้รับผิดชอบเอกสารวิจัยที่กรุณาได้สละเวลาให้คำปรึกษา คำชี้แนะ แก้ไข และความช่วยเหลือต่าง ๆ ในการดูแลความก้าวหน้าการค้นคว้าวิจัยตลอดเวลา รวมทั้งข้อคิดเห็น ทำให้งานวิจัยฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่งผลให้เอกสารวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ยังขอขอบพระคุณ นาวาอากาศเอก ภัทรพล กรเกษม ที่ได้กรุณามอบแนวทางและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการทำเอกสารวิจัยในทุก ๆ มิติ ซึ่งสนับสนุนให้การศึกษาค้นคว้าเป็นไปอย่างเรียบร้อย ตลอดจน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และส่วนที่สำคัญอย่างยิ่ง ได้แก่ ครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยเป็นกำลังใจด้วยดีในการทำเอกสารวิจัย ในครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
หนังสือรับรอง	ก
บทคัดย่อ	ข
Abstract	ง
คำนำ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. ความสำคัญและที่มาของการวิจัย	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๑
๓. คำถามการวิจัย	๒
๔. ขอบเขตของการวิจัย	๒
๕. วิธีการวิจัย	๒
๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
๗. คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๓
๘. กรอบแนวคิดการวิจัย	๓
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม	๔
๑. การริเริ่มโครงการตามหลักการบริหารโครงการ	๔
๒. โครงการจัดหาทุติยภูมิภัณฑ์ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง	๖
๓. โครงการเพื่อการจัดหาทุติยภูมิภัณฑ์ของกระทรวงกลาโหม	๑๐
๔. โครงการจัดหาทุติยภูมิภัณฑ์ของกองทัพอากาศเพื่อเสริมสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ	๑๑
๕. สรุปแนวคิดสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรม	๑๓

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๔
๑. ขั้นตอนการวิจัย	๑๔
๒. การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๕
๓. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๕
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๘
๑. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง	๑๘
๒. อภิปรายผล	๒๐
บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๒๓
๑. สรุปผลการวิจัย	๒๓
๒. อภิปรายผล	๒๔
๓. ข้อเสนอแนะ	๒๖
บรรณานุกรม	๒๗
ภาคผนวก	๒๘
ผนวก ก การพิจารณาโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project)	๒๙
ผนวก ข หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ)	๓๐
ผนวก ค ตัวอย่างห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final value chain thailand)	๓๑
ประวัติย่อผู้วิจัย	๓๒

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๓ - ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลการริเริ่มโครงการ	๑๖
ตารางที่ ๔ - ๑ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเพื่อการริเริ่มโครงการ	๑๙

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ - ๑ กรอบแนวคิดการวิจัย	๓
ภาพที่ ๒ - ๑ ระดับของแผนตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐	๗
ภาพที่ ๒ - ๒ ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ	๘
ภาพที่ ๓ - ๑ ขั้นตอนการวิจัย	๑๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความสำคัญและที่มาของการวิจัย

จากการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความจำเป็นของโลก พบว่ามีความเปลี่ยนแปลงในบริบทของความมั่นคง ทำให้เกิดพลวัตของภัยคุกคามทั้งตามแบบและไม่ตามแบบ อาทิ การแข่งขันขยายอิทธิพลระหว่างประเทศมหาอำนาจ การแข่งขันสะสมอาวุธและการแพร่ขยายอาวุธ การแข่งขันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศ สถานการณ์การก่อการร้าย กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานการณ์ความมั่นคงในประเทศรอบบ้าน รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการดำรงความพร้อมในการรักษาความมั่นคงของชาติให้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงปัญหานี้ จึงมีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถและความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง โดยบูรณาการความร่วมมือระหว่างส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมทั้งประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลก เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายซึ่งนำมาสู่การพัฒนากองทัพให้มีความพร้อมในด้านบุคลากรและเทคโนโลยีของยุทโธปกรณ์ ให้สามารถรองรับกับภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของความมั่นคงดังกล่าว โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำโครงการของหน่วยงานตนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงนั้น **ปรากฏว่า กองทัพอากาศมีการส่งโครงการเข้าร่วมตามที่รัฐบาลกำหนด ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ โดยในปี พ.ศ.๒๕๖๓ และ พ.ศ.๒๕๖๔ ไม่มีโครงการที่ผ่านเกณฑ์รัฐบาลกำหนด และในปี พ.ศ.๒๕๖๕ มีโครงการได้รับการอนุมัติเพียง ๒ โครงการเท่านั้น** ซึ่งนับว่ามีจำนวนน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น เนื่องจากยังมีบางส่วนในโครงการของกองทัพอากาศแม้จะมีความจำเป็น สำคัญ และมีประโยชน์ต่อประเทศชาติ แต่กลับยังไม่สอดคล้อง และไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการดำรงขีดความสามารถการปฏิบัติการทางอากาศของกองทัพอากาศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น พัฒนา และจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อกองทัพอากาศ

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษารูปแบบการริเริ่มโครงการจัดหายุทโธปกรณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ

๒.๒ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการริเริ่มโครงการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

๒.๓ เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

๓. คำถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ควรเป็นอย่างไร

๔. ขอบเขตของการวิจัย

๔.๑ งานวิจัยนี้เน้นการศึกษาการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการเสริมสร้างของกองทัพอากาศ ซึ่งมีได้รวมถึงโครงการปกติหรือโครงการพิเศษอื่น ๆ ภายในกองทัพอากาศ

๔.๒ ศึกษาเฉพาะการพิจารณาในขั้นการริเริ่มโครงการของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กระทรวงกลาโหม กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา และกองทัพอากาศในระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา เพื่อมุ่งหาหลักการ ข้อไขของการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่มใหม่เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

๕. วิธีการวิจัย

๕.๑ รูปแบบการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้จะดำเนินการในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้รูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ตามคู่มือการจัดทำเอกสารวิจัยของ รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ. พ.ศ.๒๕๖๖

๕.๒ ทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิ บทความทางวิชาการ ตำรา เอกสารวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนข้อมูลจากแหล่งเปิด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับหลักการริเริ่มโครงการ เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

๕.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล ในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) จากแหล่งที่มาของเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๖.๑ ยก.ทอ.และ สปช.ทอ.ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาโครงการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศ โดยมีหลักการในการพิจารณาโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งสามารถเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการพิจารณาตกลงใจในโครงการฯ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดผลประโยชน์สูงสุดให้กับกองทัพอากาศ

๖.๒ กองทัพอากาศมีโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

๗. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

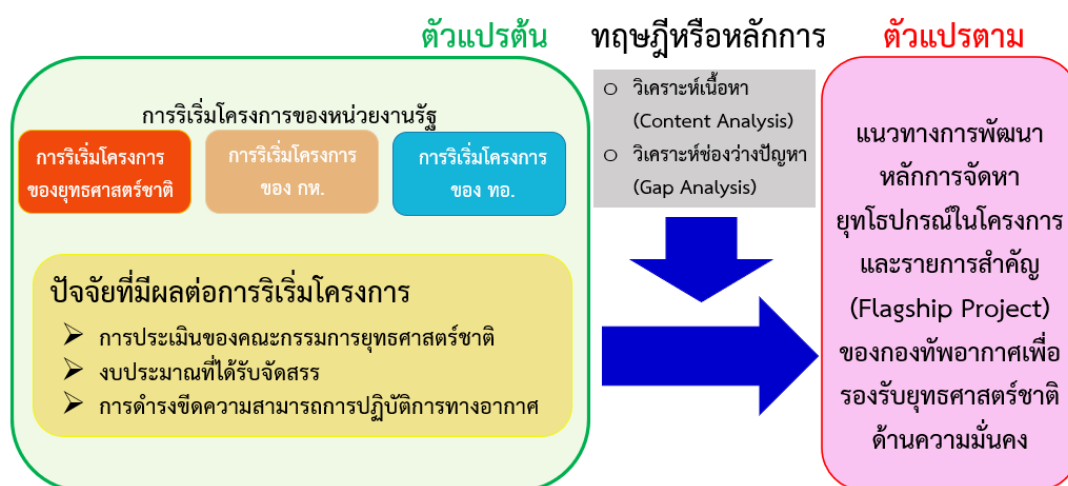
๗.๑ โครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) หมายถึง โครงการและรายการที่มีขนาดใหญ่ ใช้งบประมาณสูง มีความซับซ้อนเชิงเทคนิค เกี่ยวข้องกับสายวิชาการ หรือใช้เวลาในการเตรียมการนาน ซึ่งมีความจำเป็นทางด้านยุทธการ ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ รวดเร็ว และทันเวลา

๗.๒ ยุทธโศปกรณ์ หมายถึง สิ่งทั้งหมด ซึ่งรวมถึง เรือรบ รถถัง อาวุธ อากาศยาน อากาศยานไร้คนขับ ดาวเทียม เครื่องฝึกบินจำลอง อุปกรณ์ประกอบ ชิ้นส่วน อะไหล่ เครื่องมือ บริษัท สนับสนุน และพัสดุสิ้นเปลือง เพื่อปฏิบัติการ ดำรง และสนับสนุนกิจกรรมทางทหาร โดยไม่รวมสถานที่ตั้ง และสาธารณูปโภค ทั้งนี้ ครอบคลุมยุทธภัณฑ์ตาม พ.ร.บ.ควบคุมยุทธภัณฑ์ ฉบับที่ ๑ พ.ศ.๒๕๕๐ และฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๖๒

๗.๓ โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพอากาศ หมายถึง โครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างกำลังรบตามเป้าหมายกำลังตามแผนโครงสร้างกองทัพอากาศ

๘. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโศปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในเชิงปฏิบัติ โดยกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ มีรายละเอียดสอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยในหัวข้อที่ ๕ และมีการแสดงแผนภูมิของกรอบแนวคิด ดังภาพ โดยเริ่มจากปัจจัยที่มีผลต่อการริเริ่มโครงการ และการริเริ่มโครงการของหน่วยงานรัฐที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักที่ส่งผลกระทบต่อหลักการจัดหายุทธโศปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญของกองทัพอากาศ โดยใช้ขั้นตอนการวิจัยจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) แล้วจึงจัดทำแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโศปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางที่ได้จัดทำขึ้นนั้น สามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงปฏิบัติ จึงต้องดำเนินการทดสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ และนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมต่อไป



ภาพที่ ๑ - ๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรม

เอกสารวิจัยฉบับนี้ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา ยุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับ การวางแผนและบริหารโครงการตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ในการ เสริมสร้างกำลังกองทัพและเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงบนพื้นฐานของระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทที่เกี่ยวข้องภายใต้ ขอบเขตการวิจัยดังกล่าว จึงได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ดังนี้

๑. การริเริ่มโครงการตามหลักการบริหารโครงการ

David Williams and Tim Parr (2014) ได้นำเสนอกระบวนการในการริเริ่มโครงการเป็น กระบวนการที่สำคัญอันดับแรกของการจัดทำและบริหารโครงการ โดยการมุ่งไปที่การตระหนักถึง ความสำคัญของโครงการใหม่หรือให้ความสำคัญกับการดำเนินการโครงการเก่าให้มีความต่อเนื่อง สิ่งแรกของการริเริ่มจัดทำโครงการเป็นกระบวนการเตรียมการจัดทำ เตรียมข้อมูลของโครงการให้ ครบถ้วนถูกต้องในเบื้องต้นและสอดคล้องกับองค์ประกอบของโครงการ ก็คือ เป้าหมายของโครงการ การศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ของโครงการ ดำเนินการโดยคณะกรรมการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เตรียมการจัดทำเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ กำหนดได้เป็น ๓ ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนการสร้าง แนวความคิดของโครงการ ขั้นตอนการเลือกสรรโครงการ และขั้นตอนการจัดลำดับโครงการ

๑.๑ **ขั้นตอนการสร้างแนวความคิดของโครงการ (Creation)** เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ และส่งผลกระทบต่อกรริเริ่มโครงการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนใน ประเด็นต่าง ๆ เพื่อเป็นเหตุผลในการริเริ่มโครงการ โดยการริเริ่มโครงการจะต้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ ขององค์กร โครงการสามารถตอบโจทย์หรือแก้ไขปัญหาที่มีในองค์กรได้ การริเริ่มโครงการควร ดำเนินการเนื่องจากทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และการริเริ่มโครงการได้รับผลกระทบหรือความต้องการ จากปัจจัยภายนอก เหตุผลทั้ง ๔ ประการ เป็นหลักสำคัญเพื่อพิจารณาริเริ่มโครงการ เครื่องมือที่ใช้ วิเคราะห์ประเด็นดังกล่าว ได้แก่ การตรวจประเมินเบื้องต้น (Gap analysis) เพื่อตรวจหาความแตกต่างของ การทำงานหรือโครงการที่มีอยู่ ตลอดจนค้นหาวิธีการดำเนินโครงการใหม่และความพร้อมในการริเริ่ม รวมถึงการจัดเตรียมข้อมูลจุดแข็งหรือจุดอ่อนของโครงการที่สนใจ รวมทั้งตรวจประเมินโครงการเดิม ที่มีอยู่ ซึ่งโดยทั่วไปแต่ละองค์กรจะมีการริเริ่มโครงการเดิมอยู่แล้ว การตรวจประเมินจะส่งผลให้เกิด การทบทวนและเพิ่มความทันสมัยของข้อมูล ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงโครงการริเริ่มหรือโครงการ ต่อเนื่องได้เพื่อให้สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ที่มีมากยิ่งขึ้น

๑.๒ **ขั้นตอนการเลือกสรรโครงการ (Selection stage)** เป็นขั้นตอนการนำแนวความคิดของ โครงการมาพัฒนาเป็นทางเลือกเพื่อจัดลำดับโครงการ จากการศึกษาแนวความคิดของโครงการแสดงให้เห็น

ถึงจุดเด่นและข้อจำกัดของการริเริ่มโครงการ ขั้นตอนการเลือกสรรโครงการจะสร้างกลุ่มคำถาม ออกเป็น ๒ กลุ่มสำคัญ ได้แก่ โครงการที่จะริเริ่มตอบสนองความมุ่งหมายหรือไม่ (Desirability) และ โครงการมีความเป็นไปได้หรือไม่ (Feasibility) การตอบคำถามจำเป็นที่จะต้องพิจารณาองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ ความมุ่งหมายโครงการ (Desirability) เป็นองค์ประกอบของการเลือกสรรโครงการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และผลผลิตของโครงการตามต้องการ โดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการ การประเมินความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การประเมินผลกระทบ (Change impact assessment) และการประเมินโครงการที่เปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดขอบเขตของโครงการประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนรวบรวมข้อมูลเพื่อริเริ่มโครงการ ขั้นตอนการใช้เครื่องมือเพื่อกำหนดกระบวนการเลือกสรร และขั้นตอนการกำหนดขอบเขต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑.๒.๑.๑ รวบรวมข้อมูลเพื่อริเริ่มโครงการ (Input) เป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงหนทางหรือวิธีการในการริเริ่มโครงการ ประกอบด้วยลักษณะของผลผลิตที่ได้จากโครงการและคุณลักษณะของผลผลิตที่ได้จากการจัดทำโครงการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของผลผลิต แผนยุทธศาสตร์ ข้อไขในการเลือกซึ่งจะต้องเป็นข้อไขที่ครอบคลุมต่อความมุ่งหมายของโครงการ ซึ่งควรจะสอดคล้องกับข้อมูลเดิมที่มีในอดีต

๑.๒.๑.๒ ขั้นตอนการใช้เครื่องมือเพื่อกำหนดกระบวนการเลือกสรร องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตอบสนองต่อความมุ่งหมายของโครงการ ได้แก่ กระบวนการคัดสรร (Project selection methods) และการใช้วิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgement) ซึ่งเป็นการใช้หลักของเหตุผลและการคำนวณเชิงคณิตศาสตร์ กำหนดเป็นกรอบโครงสร้างในการตัดสินใจเพื่อจัดลำดับของโครงการในเชิงคุณภาพ

๑.๒.๑.๓ ขั้นตอนการกำหนดขอบเขต ข้อจำกัดของโครงการ และสมมติฐานต่อโครงการ ผลลัพธ์แรกได้แก่ ขอบเขตของโครงการเป็นการกำหนดพื้นฐานของโครงการเพื่อการเลือกสรรในอนาคต ผลลัพธ์ที่สองได้แก่ ข้อจำกัดของโครงการ เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณจะเป็นตัวกำหนดทางเลือกของการจัดทำโครงการ เป็นต้น และผลลัพธ์สุดท้ายได้แก่ สมมติฐานของโครงการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบเพื่อใช้วางแผนวัตถุประสงค์ของโครงการต่อไป

๑.๒.๒ ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ย่อมแสดงให้เห็นถึงการพร้อมในการริเริ่มโครงการ โดยคำนึงถึง ๓ ซี (3 Cs) ได้แก่ ความซับซ้อน (Complexity), ความท้าทาย (Challenge) และข้อจำกัด (Constraint) นอกจากนี้เพื่อให้การบริหารโครงการที่สำเร็จได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ความเป็นไปได้ของโครงการ โดยจะใช้เครื่องมือที่สำคัญ ประการแรก ได้แก่ การประเมินขีดความสามารถ (Capability assessment) เป็นการตรวจสอบความสามารถองค์กรและบุคคลากร โดยพิจารณาปัจจัยพื้นฐาน ประการที่สอง การประเมินการเปลี่ยนแปลง (Change readiness assessment) โดยการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในอดีตเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการลดความเสี่ยงในอนาคต

๑.๓ ขั้นตอนการจัดลำดับโครงการ (Sequencing) เป็นขั้นตอนในการให้ความสำคัญของโครงการต่าง ๆ เพื่อจัดเรียงความสำคัญและเร่งด่วน มีเป้าประสงค์ในการสร้างแนวทางดำเนินการ

โครงการที่ดีที่สุดสัมพันธ์กับระยะเวลาและทรัพยากรที่ดีเป็นการดำเนินการในการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการแล้วจัดลำดับความสำคัญ โดยมีวิธีการ ๓ แบบ ได้แก่

๑.๓.๑ การประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Comparative risk and reward analysis) สามารถจัดทำได้โดยการกำหนดตารางความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่ได้เป็นข้อไขในการจัดลำดับ

๑.๓.๒ การวางแผนโครงการ/แผนงานทั้งระบบ (Portfolio plan) มีลักษณะจัดทำเป็นแผนงานระยะยาว ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องทำและต้องตรวจสอบเพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์

๑.๓.๓ วิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของโครงการ เมื่อจะต้องมีการดำเนินการในอนาคต ผู้จัดทำโครงการต้องทราบถึงความเสี่ยงที่มี และการควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ ซึ่งหากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไม่สามารถควบคุมได้ก็จะส่งผลต่อการจัดลำดับของโครงการนั้น ๆ

จากการพิจารณาจะเห็นได้ถึงการริเริ่มโครงการตามหลักบริหารซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างแนวความคิดของโครงการ (Creation) ขั้นตอนการเลือกสรรโครงการ (Selection) และขั้นตอนการจัดลำดับโครงการ (Sequencing) เพื่อการริเริ่มและจัดลำดับโครงการตามหลักการการบริหาร ซึ่งได้พิสูจน์ในระดับของการริเริ่มโครงการในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจในขั้นตอนการพิจารณา ริเริ่มโครงการ อย่างไรก็ตาม การศึกษาโครงการเพื่อการจัดหายุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ และกระทรวงกลาโหมจะแสดงถึงกรอบใหญ่ที่ครอบคลุมเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโครงการเพื่อการจัดหายุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศต่อไป

๒. โครงการจัดหายุทธศาสตร์ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๓) สรุปไว้ว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๖๕ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดหายุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดหายุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐ กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิธีการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติในการติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล รวมทั้งกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนมีการจัดทำแบ่งระดับแผนต่าง ๆ เพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ซึ่งระดับแผนนี้ได้รับอนุมัติจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ดังแสดงในภาพที่ ๒ - ๑

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ซึ่งโครงการเป็นปัจจัย

แห่งความสำเร็จที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ ๒ ต่าง ๆ ทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ รวมทั้งแผนระดับที่ ๓ ทั้งแผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติการด้าน... และแผนอื่น ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการพัฒนาที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ สถานะการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติหลายเป้าหมายในห้วงปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับวิกฤต ระดับเสี่ยง และระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า โครงการของหน่วยงานของรัฐบางส่วนอาจยังไม่สามารถส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้ตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ) และห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final value chain thailand : FVCT) ได้ อย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้จะต้องมีการกำหนดนิยามและความหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจ และเห็นภาพไปในทิศทางเดียวกัน



ภาพที่ ๒ - ๑ ระดับของแผนตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ๒๕๖๓.

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

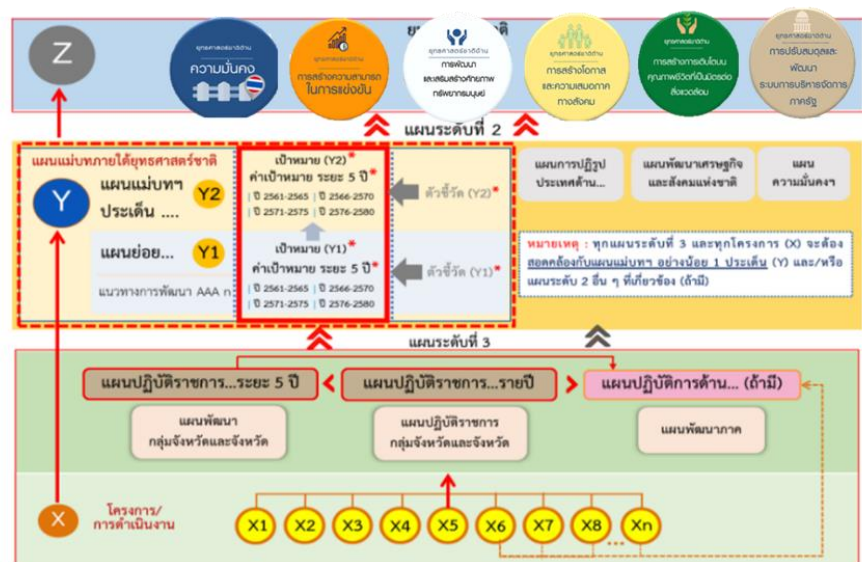
๒.๑ หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ) คือ หลักในการดำเนินการและปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ทุกภาคส่วนสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปในทิศทางเดียวกัน โดยทุกการจัดทำโครงการ/การดำเนินงาน (X) ต้องสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้อย่างน้อย ๑ เป้าหมาย แผนแม่บทย่อย (Y1) รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการ/การดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์ชาติ (Z) ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถอธิบายได้ตามภาพที่ ๒ - ๒

Z หมายถึง เป้าหมายภาพรวมของยุทธศาสตร์ชาติทั้ง ๖ มิติ และเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ชาติทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านความมั่นคง (๒) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ด้านการสร้างโอกาสและ

ความเสมอภาคทางสังคม (๕) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (๖) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

Y หมายถึง เป้าหมายของแผนระดับที่ ๒ ประกอบด้วย (๑) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒) แผนการปฏิรูปประเทศ (๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ (๔) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

X หมายถึง โครงการ/การดำเนินงาน ที่หน่วยงานของรัฐจัดทำขึ้น โดยจะต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ ๒ - ๒ ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ๒๕๖๓.

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

จากการจัดทำโครงการรองรับยุทธศาสตร์ชาติที่ผ่านมา ทำให้ค้นพบประเด็นท้าทายในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ กล่าวคือ ในหน่วยงานมีการดำเนินงานในลักษณะต่างคนต่างทำ ทำให้ไม่เกิดการทำงานในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งหน่วยงานมีหลักการ ความคิด ความเชื่อ หรือ การดำเนินการที่อาจไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ทำให้การดำเนินงานอาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน, โครงการ/การดำเนินงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ/การดำเนินงาน ที่ผ่านมามีความยังไม่สะท้อนความสำเร็จในการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้เท่าที่ควร และแผนปฏิบัติการ หน่วยงานอาจยังไม่ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำเข้าแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (Electronic monitoring and evaluation system of national strategy and country reform : eMENSOCR) ทำให้การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา และความซ้ำซ้อนของโครงการ/การดำเนินงาน อาจยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final value chain thailand : FVCT)

ให้หน่วยงานต่าง ๆ ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าฯ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ (V) และปัจจัย (F) เพื่อนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความจำเป็นต้องมีโครงการมารองรับยุทธศาสตร์ชาติ ตรวจสอบปัจจัยที่มีโครงการที่ซ้ำซ้อนและช่องว่างของปัจจัยที่ไม่มีโครงการมารองรับ และนำข้อค้นพบดังกล่าวมาประกอบการจัดทำโครงการ ทั้งนี้ หน่วยงานเน้นพิจารณาปัจจัยเป็นหลัก เนื่องจากเป็นส่วนย่อยที่สุดที่อยู่ภายใต้องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าฯ

จากข้อค้นพบที่เป็นประเด็นท้าทายในการจัดทำโครงการ/การดำเนินงานที่ผ่านมา จึงได้มีการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓ และวันที่ ๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔ เห็นชอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้เสนอแนวทางการขับเคลื่อน ๔ แนวทาง ซึ่งต้องเป็นการดำเนินการตามแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่กำหนดให้หน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (จ.๑) หน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนเป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (จ.๒) หน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนเป้าหมายระดับแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (จ.๓) สำนักงบประมาณ (สงป.) และ สศช. ดำเนินการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐในห้วงระยะเวลาที่เหลือของยุทธศาสตร์ชาติภายใต้การดำเนินงานบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ยึดหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ) และวงจรมโนบายนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั้ง ๔ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การมองเป้าหมายร่วมกัน (๒) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final value chain thailand : FVCT) และการจัดทำข้อเสนอโครงการ(๓) การจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอโครงการ และ (๔) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ จนนำไปสู่กระบวนการจัดทำโครงการจัดหายุทธโพรกรมตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง

๒.๓ กระบวนการจัดทำโครงการจัดหายุทธโพรกรมตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง

๒.๓.๑ ขั้นตอนที่ ๑ หน่วยงานทราบและเข้าใจแนวทางหลักการและข้อมูล ที่เกี่ยวข้องของตามทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถจัดทำโครงการ/การดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยทุกโครงการฯ (X) ต้องส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงเป้าหมายของแผนระดับที่ ๒ อื่น ๆ (Y) และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ (Z) โดยยึดหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ)

๒.๓.๒ ขั้นตอนที่ ๒ หน่วยงานทราบความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย แผนแม่บทย่อย (Y1) จากภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน และสามารถหารือกับหน่วยงานเจ้าภาพ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการขับเคลื่อนเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) นั้น ๆ รวมทั้ง พิจารณาเลือกเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ที่จำเป็นและเหมาะสมที่สุดในการจัดทำโครงการ/การดำเนินงาน

๒.๓.๓ ขั้นตอนที่ ๓ หน่วยงานสามารถเลือกปัจจัยภายใต้องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (FVCT) ที่หน่วยงานพิจารณาแล้วว่า มีความเหมาะสมและจำเป็นที่ต้องจัดทำ

โครงการ/การดำเนินงานมารองรับ โดยพิจารณาจากสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน ช่องว่างการพัฒนา และความซ้ำซ้อนของโครงการ เพื่อจัดทำโครงการ/การดำเนินงานที่ปิดช่องว่างเชิงนโยบาย/การดำเนินการ รวมถึงยกระดับการพัฒนาของแต่ละเป้าหมาย แผนแม่บทย่อย (Y1) ต่อไป

๒.๓.๔ ขั้นตอนที่ ๔ หน่วยงานสามารถจัดทำร่างข้อเสนอโครงการ เพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเป็นการจัดทำโครงการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งข้อมูลที่ระบุในร่างข้อเสนอโครงการต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ หน่วยงานจะต้องดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของร่างข้อเสนอโครงการตามแบบประเมินโครงการ ในเบื้องต้นเพื่อปรับแก้รายละเอียดร่างข้อเสนอโครงการให้มีความสมบูรณ์และเป็นไปได้ให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน รวมถึงพิจารณาความพร้อมในการดำเนินโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการในปีนั้น ๆ ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ เพื่อให้ได้ร่างข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ พร้อมเสนอเป็นโครงการเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

๓. โครงการเพื่อการจัดหายุทธโพรแกรมของกระทรวงกลาโหม

คำสั่งกลาโหมที่ ๕๑๘/๒๕๕๗ เรื่องการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม ได้กำหนดว่าโครงการเพื่อการจัดหายุทธโพรแกรมนั้น เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ ซึ่งครอบคลุมการจัดทำโครงการภายในกระทรวงกลาโหม กระทรวงกลาโหมระบุโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพในความหมายของโครงการที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากำลังของกองทัพไทยให้บรรลุเป้าหมายตามแผนโครงสร้างของกองทัพไทย ประกอบด้วยการริเริ่มหน่วยกำลังรบ, การจัดหาและซ่อมบำรุงยุทธโพรแกรม การส่งกำลัง การระดมสรรพกำลัง และการค้นคว้าวิจัยด้านอาวุธและเทคโนโลยี โครงการเพื่อการจัดหายุทธโพรแกรมของกระทรวงกลาโหมประกอบด้วยหลักการ ๒ ด้าน ได้แก่ การพิจารณาความเร่งด่วน และการดำเนินการเพื่อการริเริ่มโครงการ

๓.๑ การพิจารณาลำดับความเร่งด่วนของโครงการ เพื่อการจัดหายุทธโพรแกรมสามารถจัดลำดับได้จากความเร่งด่วนของโครงการโดยแบ่งประเภทของโครงการ ได้แก่

๓.๑.๑ โครงการผูกพันข้ามปีงบประมาณ หรือ โครงการที่ได้รับอนุมัติให้งบประมาณผูกพันข้ามปี โครงการต่อเนื่องซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมาแล้วในปีก่อน ๆ มา แต่ยังมีได้ดำเนินการแล้วเสร็จซึ่งจะต้องใช้งบประมาณเพื่อการดำเนินงานต่อ

๓.๑.๒ โครงการริเริ่มใหม่ซึ่งได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดแล้ว แต่ยังมีได้รับการจัดสรรงบประมาณ สำหรับโครงการริเริ่มใหม่ จะประกอบด้วย องค์ประกอบเพื่อพิจารณา ได้แก่ โครงการลักษณะการดำเนินการในลักษณะพิเศษ ต่างไปจากการดำเนินงานปกติ กำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอน คำนึงถึงภารกิจของหน่วยให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรและการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม สามารถคาดหมายผลงานที่จะได้รับจากการดำเนินการได้

๓.๒ การดำเนินการเพื่อริเริ่มโครงการ การดำเนินการจะต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการก่อนการนำเสนอโครงการแก่กระทรวงกลาโหม รวมถึงจะต้องอยู่ในกรอบเวลาของการริเริ่มโครงการ มีข้อคำนึงถึงภารกิจของหน่วยให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบายการทหาร แผนปฏิบัติการราชการ ๕ ปี และแผนราชการประจำปี

การกำหนดโครงการเพื่อการจัดหายุทโธปกรณ์ของกระทรวงกลาโหมจะเน้นความสอดคล้องของการเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อสื่อถึงภาพรวมของการริเริ่มโครงการในบริบทความต้องการยุทโธปกรณ์ของเหล่าทัพที่นำเสนอ โดยหลักการและที่มาจะต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบและอยู่ภายใต้กรอบงบประมาณที่กำหนด และกรอบเวลาเป็นหลัก ดังนั้น กองทัพอากาศจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวเป็นสำคัญในการริเริ่มโครงการ

๔. โครงการจัดหายุทโธปกรณ์ของกองทัพอากาศเพื่อเสริมสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ

โครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์ของกองทัพอากาศเป็นการดำเนินงานตามนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่มีลักษณะพิเศษและแตกต่างไปจากการดำเนินงานปกติ มีวัตถุประสงค์เฉพาะ และมีการกำหนดหัวเวลาการเริ่มต้นและสิ้นสุด ตลอดจนมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม โครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์จะต้องมีการคาดหมายผลงานที่จะได้รับ และเกี่ยวข้องกับวางแผนงานในหลายขั้นตอน เนื่องจากโครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์ของกองทัพอากาศมีความสำคัญต่อกองทัพอากาศ เพราะถือว่าการดำเนินการสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกองทัพอากาศ กระบวนการเริ่มต้นริเริ่มโครงการยังเป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดความต้องการเบื้องต้นของเทคโนโลยีและยุทโธปกรณ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ หลักนิยมกองทัพอากาศ และนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ คณะกรรมการศึกษาและรวบรวมข้อมูลทำการรวบรวมความต้องการเบื้องต้นและความต้องการทางเทคนิคเพื่อจัดทำเป็นขอบเขตความมุ่งหมายของโครงการ (Scope of project requirement : SOPR) เพื่อใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างต่อไป ดังนั้นผู้จัดทำโครงการที่ดีจะต้องทราบถึงความสำคัญดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาประกอบการจัดทำโครงการในอนาคต อย่างไรก็ตาม โครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์จะเกิดขึ้นมิได้ ถ้าขาดองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์

องค์ประกอบของโครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์เป็นส่วนประกอบสำคัญของโครงการ เนื่องจากทุก ๆ โครงการจะมีลักษณะของกรอบโครงการทั่วไปที่คล้ายคลึงกัน ตามหลักในการบริหารโครงการของ Duncan, William (2016) จะจัดกลุ่มองค์ประกอบดังกล่าวในส่วนของการบริหารองค์ความรู้ของโครงการ (Project management knowledge areas) ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ระยะเวลา กรอบงบประมาณ คุณภาพ และผู้ที่มีส่วนได้เสีย เมื่อวิเคราะห์โครงการเพื่อจัดหายุทโธปกรณ์ของกองทัพอากาศตามหลักการบริหารโครงการแล้วสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมายของโครงการ ระยะเวลา ขอบเขตความมุ่งหมายของโครงการ และทีมงาน โดยองค์ประกอบด้านคุณภาพจะแฝงอยู่ในขั้นตอนของวงจรโครงการในการนำเรียนผู้บังคับบัญชา และผู้ที่มีส่วนได้เสียคือความผาสุกของประชาชนที่ได้รับจากความมั่นคงของรัฐ

๔.๑ เป้าหมายของโครงการ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และเป็นโครงการที่ระบุในแผนแม่บท กองทัพอากาศ รวมถึงตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชา การนำเสนอโครงการจะอยู่ในรูปของ หลักการและเหตุผลที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อแสดงให้เห็นผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของ โครงการต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกองทัพอากาศ เป้าหมายของโครงการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการริเริ่มโครงการ เนื่องจากโครงการที่ดี จะต้องตอบโจทย์และปัญหาที่เกิดขึ้นของกองทัพอากาศได้ เมื่อได้รับเป้าหมายในการริเริ่มโครงการแล้ว การวางแผนและกรอบเวลาที่เหมาะสมจะเป็นองค์ประกอบต่อไปที่ผู้จัดทำต้องคำนึงถึงเป็นอย่างดี

๔.๒ กรอบเวลา กองทัพอากาศ (๒๕๔๙) ได้กำหนดกรอบเวลาเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อ การวางแผนและกำหนดวงจรโครงการ การบริหารจัดการกรอบเวลาให้มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จของโครงการ การกำหนดกรอบเวลาเป็นแผนงานให้ต่อเนื่องครอบคลุมวงจรโครงการ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการที่จะส่งผลต่อการบริหารโครงการให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และทันต่อการวางแผนในส่วนอื่น ๆ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้จัดทำโครงการที่ดีจะต้องสามารถ กำหนดเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องในโครงการเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาให้ได้ก่อนที่โครงการ จะเกิดความล่าช้า อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากรอบเวลาจะมีความสำคัญต่อการวางแผนและการกำหนดวงจร โครงการ แต่โครงการเพื่อการจัดหาทุโประกรณ์จะไม่สามารถขับเคลื่อนได้เลย หากผู้จัดทำมีคำนิยามถึง กรอบการบริหารงบประมาณซึ่งเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญเช่นกัน ยกตัวอย่าง เช่น ในกรณีของการจัดทำ รายละเอียดของโครงการริเริ่มใหม่ หน่วยเจ้าของโครงการจะต้องส่งรายละเอียดให้กรมฝ่ายอำนวยการ ตรวจสอบเพื่อพิจารณาตามสายงานที่เกี่ยวข้องล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๒๐ เดือน จากนั้นจึงดำเนินการ ส่งให้สำนักปลัดบัญชาทหารอากาศ (สพช.ทอ.) ตรวจสอบเพื่อขออนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ไม่น้อยกว่า ๑๘ สัปดาห์ เป็นต้น

๔.๓ ขอบเขตความมุ่งหมายของโครงการ (Scope of project requirement :SOPR) ซึ่งเป็น ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาทั้งหมดของโครงการเพื่อจัดทำเป็นกรอบเพื่อใช้ดำเนินการใน ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการจัดทำกรอบความต้องการ/ ขอบเขตของงาน (Term of reference : TOR) ทั้งนี้ สามารถปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยขึ้นได้โดย จะต้องไม่เปลี่ยนแปลงเนื้อหาจากขอบเขตความมุ่งหมายของโครงการ (SOPR) เมื่อการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสัญญาเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมวงจร ส่วนใหญ่ของโครงการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ กรอบระยะเวลา และกรอบ งบประมาณ

๔.๔ ทีมงาน ผู้ได้รับมอบหมายให้บริหารโครงการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการศึกษา และริเริ่มโครงการ ในการบริหารจัดการทีมงานนั้นจะต้องอาศัย การวางแผนบุคลากรให้เป็นขั้นตอน เพื่อการกำหนดหน้าที่และองค์ประกอบของทีมงานในกระบวนการเตรียมการจัดหาทุโประกรณ์ของ กองทัพอากาศจะประกอบด้วยคณะกรรมการในขั้นตอนการริเริ่มโครงการ ได้แก่ คณะกรรมการศึกษา และรวบรวมข้อมูลเตรียมการจัดหา ซึ่งประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เตรียมการจัดหาซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บัญชาการทหารอากาศ กรรมการผู้เชี่ยวชาญ และ คณะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนจากฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้อง

๕. สรุปแนวคิดสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น โครงการเพื่อการจัดหาทุโธปกรณ์ทั้งตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ แสดงให้เห็นรูปแบบในการใช้หลักการริเริ่มตามหลักบริหารโครงการที่อยู่พื้นฐานหลักการเดียวกัน แต่มีความแตกต่างตามบริบทขององค์กร กล่าวคือ

๕.๑ แนวคิดของโครงการ ซึ่งใช้ยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาที่มีในองค์กร โอกาสอำนวยและปัจจัยภายนอก โดยกระทรวงกลาโหมและกองทัพอากาศมีการใช้ยุทธศาสตร์และการแก้ไขปัญหาในองค์กรเป็นหลัก สำหรับการพิจารณาโอกาสเพื่ออำนวยให้เกิดผลกำไรหรือประโยชน์ต่อองค์กร กระทรวงกลาโหมและกองทัพอากาศซึ่งเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงมีมุมมองที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป กล่าวคือ จะพิจารณาภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อสร้างเป็นโอกาสในการเสริมสร้างขีดความสามารถนั่นเอง นอกจากนี้มุมมองของการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกเพื่อสนับสนุนการริเริ่มโครงการก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน

๕.๒ ขั้นตอนการเลือกสรรโครงการ ในด้านความมุ่งหมายของโครงการให้ความสำคัญในทุก ๆ องค์ประกอบ เพื่อให้ความสำคัญกับผลกำไรเป็นหลัก ในขณะที่กระทรวงกลาโหมและกองทัพอากาศมีความต้องการเช่นกัน แต่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถให้ครบตามโครงสร้างกำลังรบเป็นหลัก และในด้านความเป็นไปได้ของโครงการ กระทรวงกลาโหมและกองทัพอากาศมีการระบุข้อจำกัดซึ่งเป็นองค์ประกอบของโครงการ เช่น งบประมาณ และงบประมาณเพื่อการริเริ่มโครงการ เป็นต้น แต่ยังมีได้ระบุในมิติของความซับซ้อนและความท้าทายของโครงการ

๕.๓ ขั้นตอนการจัดลำดับโครงการ หลักการบริหารเน้นการประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ในขณะที่กระทรวงกลาโหมและกองทัพอากาศยังมีได้ระบุถึงความเสี่ยงต่อผลประโยชน์อย่างชัดเจนมีเพียงการให้ข้อคำนึงถึงจากวิจรณ์ญาณของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละวาระ

จะเห็นได้ว่าการริเริ่มโครงการของกองทัพอากาศจะอยู่ภายใต้กรอบการพิจารณาโครงการของยุทธศาสตร์ชาติ และกระทรวงกลาโหม ซึ่งกำหนดเป็นกรอบใหญ่ให้แก่เหล่าทัพในการดำเนินภายใต้โครงการผูกพันข้ามปีงบประมาณ หรือโครงการที่ได้รับอนุมัติให้งบประมาณผูกพันข้ามปี ซึ่งโครงการต่อเนื่องปีโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมาแล้วในปีก่อน ๆ แต่ยังมีได้ดำเนินการแล้วเสร็จ ซึ่งจะต้องใช้งบประมาณเพื่อการดำเนินงานต่อ และโครงการริเริ่มใหม่ ซึ่งได้แก่ โครงการที่ได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแล้วนั้น จะเป็นไปตามโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพของแต่ละเหล่าทัพที่เสนอมาน และกองทัพอากาศจึงนำกรอบงบประมาณที่ได้มากำหนด ผนวกกับองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ เพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทำให้เกิดกรอบแนวทางที่ครบถ้วนทุกมิติและมีความสัมพันธ์กับการจัดสรรงบประมาณ จึงนำไปสู่กระบวนการขั้นวิจัยต่อไป เพื่อให้เกิดเป็นแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาทุโธปกรณ์และรายการสำคัญของกองทัพอากาศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้จะดำเนินการในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการตีความ (Interpretation) จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับหลักการจัดหาทรัพยากรในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศ เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งที่มาเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือของข้อมูล

โดยในบทนี้เป็นการกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ขั้นตอนการวิจัย

๑.๑ **ขั้นตอนที่ ๑** ทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัย และขอบเขตของการวิจัย

๑.๒ **ขั้นตอนที่ ๒** ศึกษาทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มโครงการ

๑.๒.๑ ศึกษาทฤษฎีช่องว่างของปัญหา (Gap analysis)

๑.๒.๒ ศึกษาทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับหลักการจัดหาทรัพยากร ได้แก่ การริเริ่มโครงการตามหลักการบริหารโครงการ (Enterprise project management) โครงการจัดหาทรัพยากรตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) โครงการจัดหาทรัพยากรของกระทรวงกลาโหม และโครงการจัดหาทรัพยากรของกองทัพอากาศเพื่อเสริมสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ

๑.๓ **ขั้นตอนที่ ๓** รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มโครงการและการจัดการงบประมาณโครงการจัดหาทรัพยากรของกองทัพอากาศ ดังนี้

๑.๓.๑ แนวทางการริเริ่มโครงการ การบริหารโครงการ และการจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางแผนโครงการจัดหาทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย การวางแผนโครงการจัดหาทรัพยากรของกองทัพอากาศ

๑.๓.๒ ทิศทางการพัฒนาของประเทศไทย ได้แก่ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๑.๓.๓ ทิศทางการพัฒนาของกองทัพอากาศ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ

๑.๔ **ขั้นตอนที่ ๔** วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ตลอดวัฏจักรของการริเริ่ม วางแผนและบริหารโครงการเพื่อพิจารณาองค์ประกอบหลักที่ส่งผลกระทบต่อหลักการจัดหาทรัพยากรในโครงการและรายการสำคัญของกองทัพอากาศ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ข้อมูล ผ่านทฤษฎีตามหลักการริเริ่มโครงการ

๑.๕ **ขั้นตอนที่ ๕** จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญของกองทัพอากาศ

๑.๖ **ขั้นตอนที่ ๖** ตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญของกองทัพอากาศถึงความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ จากที่ปรึกษาเอกสารวิจัยและอาจารย์ผู้รับผิดชอบเอกสารวิจัย

๑.๗ **ขั้นตอนที่ ๗** ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมในโครงการและรายการสำคัญของกองทัพอากาศ

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๒.๑ **แหล่งที่มาข้อมูล** เอกสารที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) โครงการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมของกระทรวงกลาโหม และโครงการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมของกองทัพอากาศเพื่อเสริมสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มโครงการและการบริหารโครงการทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ

๒.๒ **ลักษณะของข้อมูล** เป็นแบบเอกสารชั้นต้นหรือเอกสารปฐมภูมิ (Primary document) ลักษณะของข้อมูลเกี่ยวข้องกับการริเริ่มโครงการและการจัดการงบประมาณโครงการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมของกองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

๒.๓ เกณฑ์การคัดเลือก

๒.๓.๑ พิจารณาจากความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ โดยเอกสารทั้งหมดนำมาจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย คำสั่ง ทอ. คำสั่ง กท., ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มโครงการและการบริหารโครงการทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ

๒.๓.๒ เอกสารที่มีความชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย เป็นเอกสารที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้ ถึงแม้จะไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ เนื่องจากภาพรวมทั้งหมดเป็นแนวความคิดพื้นฐาน

๓. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Instruments of the data analysis)

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ผ่านการเปรียบเทียบข้อมูลภายใต้ตัวแปรควบคุมเดียวกัน โดยใช้ทฤษฎีหลักการริเริ่มโครงการเป็นเกณฑ์การพิจารณา

๓.๒ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis process)

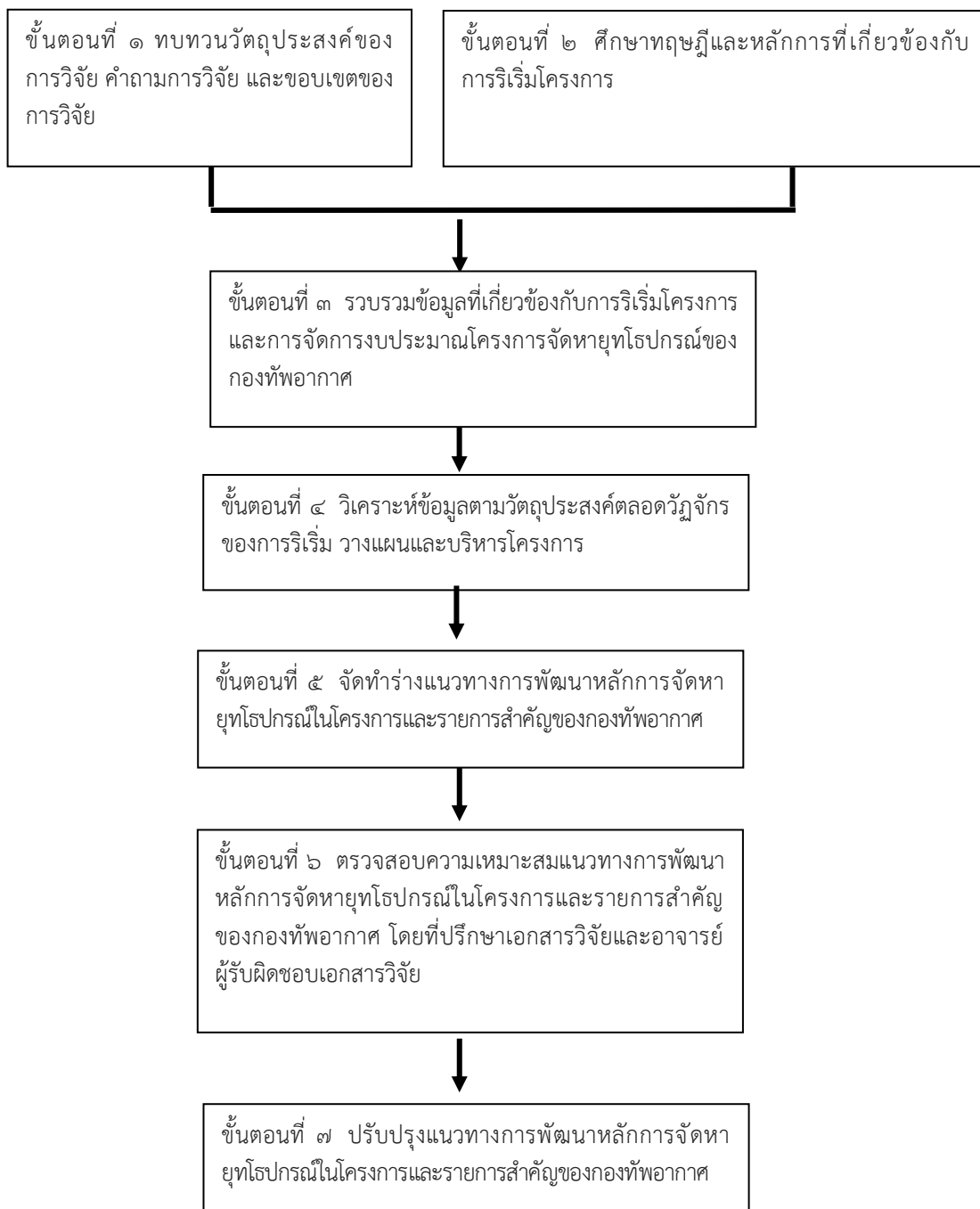
สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยนี้ในกรอบแนวคิดกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Document analysis) หรือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ซึ่งก็เป็นการตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของกองทัพอากาศเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการจะเป็นในอนาคต คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง การวางแผนโครงการจัดหาวิทยุโทรคมนาคมของกองบัญชาการกองทัพไทย และ

การวางแผนโครงการจัดหายุทธโธปกรณ์ของกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ภายใต้ตัวแปรควบคุมเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งที่มา เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือของข้อมูลมากที่สุด โดยสามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์มาสร้างตารางเปรียบเทียบภายใต้พื้นฐานของทฤษฎีการริเริ่มโครงการ

ตารางที่ ๓ - ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลการริเริ่มโครงการ

ขั้นตอนการริเริ่มโครงการ	องค์ประกอบเพื่อพิจารณา	หลักการ บริหาร	ยศ.ชาติ ด้านความ มั่นคง	กท.	ทอ.
การสร้างแนวความคิด ของโครงการ					
การเลือกสรรโครงการ					
การจัดลำดับโครงการ					

ทั้งนี้ ผลที่ได้รับจากการวิจัยจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานต่าง ๆ และฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาการวางแผนและบริหารโครงการจัดหายุทธโธปกรณ์ในขอบเขตของโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ยุทธศาสตร์ ทอ. ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนแม่บทกองทัพอากาศ บนพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



ภาพที่ ๓ - ๑ ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์หลักการริเริ่มการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ ๒ และวิธีการดำเนินการวิจัยบทที่ ๓ หลังจากนั้นสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

๑. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

การศึกษาหลักการริเริ่มการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) สามารถวิเคราะห์ได้จากรูปแบบการริเริ่มโครงการและหลักการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดหายุทธโปกรณ์ สำหรับรูปแบบการริเริ่มโครงการ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน เริ่มต้นจากขั้นตอนการสร้างแนวคิดของโครงการ ขั้นตอนการเลือกสรรโครงการ และการจัดลำดับโครงการ โดยเมื่อทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการเพื่อการจัดหายุทธโปกรณ์ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ จะทราบถึงองค์ประกอบในการพิจารณาการริเริ่มโครงการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารโครงการในแต่ละส่วนว่า ส่วนใดมีจุดเด่นขององค์ประกอบเพื่อพิจารณาอย่างไรบ้าง และมีข้อจำกัดเช่นไร ดังแสดงตามตารางที่ ๔ - ๑ โดยตารางแนวนอนประกอบไปด้วย ขั้นตอนการริเริ่มโครงการ องค์ประกอบของการริเริ่มโครงการ หลักการริเริ่มแต่ละส่วน และตารางแนวตั้ง แบ่งตามขั้นตอนการริเริ่มโครงการ ทั้ง ๓ ขั้นตอน การวิเคราะห์ตารางนี้ จะทำให้จำแนกให้ทราบได้ถึงองค์ประกอบที่ต้องมี องค์ประกอบที่ควรมี และองค์ประกอบที่อาจไม่จำเป็นต้องมี เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบโครงการเข้าใจทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการริเริ่มโครงการ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดถึงการตัดสินใจและช่วยกำหนดหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project)

ภาพรวมของรูปแบบของการริเริ่มโครงการเพื่อการจัดหายุทธโปกรณ์ตามตารางที่ ๔ - ๑ สามารถแสดงให้เห็น ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการริเริ่มโครงการตามหลักบริหารโครงการ มาเป็นตัวกำหนดถึงข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ โดยเริ่มจากขั้นตอนแรก การสร้างแนวคิดของโครงการซึ่งมีองค์ประกอบด้วยการใช้หลักยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาที่มีในองค์กร การพิจารณาโอกาสอันช่วยให้เกิดประโยชน์ และปัจจัยภายนอก ส่วนขั้นตอนที่สอง การเลือกสรรโครงการ ประกอบไปด้วย ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกความมุ่งหมายของโครงการให้มีความสำคัญในทุก ๆ องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดโครงการที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด และอีกส่วน คือ ด้านความเป็นไปได้ของโครงการ และขั้นตอนที่สาม

การจัดลำดับโครงการ ประกอบไปด้วย การประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การวางแผนโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดตั้งกองทุนหรือในรูปคณะกรรมการ

ตารางที่ ๔ - ๑ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเพื่อการริเริ่มโครงการ

ขั้นตอนการริเริ่มโครงการ	องค์ประกอบเพื่อพิจารณา	หลักการ บริหาร	ยศ.ชาติ	กท.	ทอ.	
การสร้างแนวความคิด ของโครงการ	ความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	
	แก้ไขปัญหาที่มีในองค์กร	✓	✓	✓	✓	
	พิจารณาโอกาสที่จะอำนวยความสะดวก	✓	✓	*	*	
	ปัจจัยภายนอกองค์กร	✓	✓	*	*	
การเลือกสรรโครงการ	ความมุ่งหมายของโครงการ	วัตถุประสงค์ ลักษณะ ของผลผลิต ผลลัพธ์	✓	✓	✓	✓
		แผนยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓
		ข้อไขในการเลือก	✓	✓	✓	✓
		ข้อมูลพื้นฐาน	✓	✓	✓	✓
		เพิ่มขีดความสามารถ	✓	✓	✓	✓
		เติมเต็ม (โครงการ ต่อเนื่อง)	✓	✓	✓	✓
		ผลกำไร	✓	×	×	×
		เพื่อให้ครบตาม โครงสร้างกำลังรบ	×	✓	✓	✓
		จัดทำจากข้อมูลสถิติ/ งานวิจัย	✓	✓	×	×
		ความเป็นไปได้ของโครงการ	ความซับซ้อน	✓	✓	*
ความท้าทาย	✓			✓	*	*
ข้อจำกัด	✓			✓	✓	✓
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	✓			✓	✓	✓
การจัดลำดับโครงการ	การประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่ได้	✓	✓	*	✓	
		การวางแผนโครงการ	✓	✓	✓	✓
		การวิเคราะห์ความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓
		โครงการไม่เป็นการจัดตั้งกองทุนและคณะกรรมการ	×	✓	×	×
หมายเหตุ * คือ หน่วยมีการนำมาพิจารณาโดยใช้วิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญ แต่ไม่มีการกำหนดรูปแบบของการพิจารณาอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม × คือ หน่วย ไม่มีการพิจารณา						

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยนี้ในกรอบแนวคิดกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) จากความสัมพันธ์ของการริเริ่มโครงการการจัดหายุทธศาสตร์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของหลักการริเริ่มโครงการ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ แสดงให้เห็นถึงผลจากการวิเคราะห์มุมมองต่าง ๆ ตามตารางที่ ๔ - ๑ พบว่า การตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของกองทัพอากาศเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการจะเป็นในอนาคต คือ หลักการริเริ่มโครงการยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง การวางแผนโครงการจัดหายุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพอากาศ การวางแผนโครงการจัดหายุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงเปรียบเทียบภายใต้ตัวแปรควบคุมเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งที่มา เพื่อความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือของข้อมูล เติมเต็มเพื่อปิดช่องว่าง และพัฒนาให้สมบูรณ์ พบว่า สิ่งที่กองทัพอากาศจะต้องพิจารณาต่อไป คือ ขั้นตอนแรก การพิจารณาโอกาสที่จะอำนวยให้เกิด ประโยชน์ และปัจจัยภายนอกองค์กร ขั้นตอนที่สอง การจัดทำโครงการโดยมีข้อมูลเชิงสถิติหรือ จากงานวิจัย และขั้นตอนสุดท้าย โครงการนั้นจะต้องไม่เป็นโครงการเพื่อการจัดตั้งกองทุน

๒. การสังเคราะห์แนวทางหลักการจัดหายุทธโพรแกรมในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

อำนาจหน้าที่ของกองทัพอากาศที่ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๒๑ “กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศในการป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศ ตามอำนาจหน้าที่ของ กระทรวงกลาโหม โดยมีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” ซึ่งภารกิจหลักของ กองทัพอากาศ คือการเตรียมกำลังกองทัพอากาศในการป้องกันราชอาณาจักร โดยการดำรงระดับ ความพร้อมของขีดความสามารถอยู่ตลอดเวลา ด้วยการจัดหาอาวุธยุทธโพรแกรมซึ่งมีเทคโนโลยี ที่ทันสมัย และตอบสนองต่อภารกิจของกองทัพอากาศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศให้มี คุณภาพ และปกป้องรักษาผลประโยชน์ทางอากาศของประเทศได้

ผลการศึกษาพบว่า กองทัพอากาศให้ความสำคัญกับกระบวนการแรกคือ การสร้างแนวความคิด ของโครงการ (Creation) ทั้ง ๔ ประการ ได้แก่ ประการที่ ๑ พิจารณาการริเริ่มโครงการตาม ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม และ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีของกองทัพอากาศ เป็นแนวความคิดหลักเพื่อให้การริเริ่มโครงการเป็นไปในทิศทาง ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกรอบที่สำคัญอย่างยิ่งในขั้นการเริ่มต้นโครงการ ประการที่ ๒ สามารถแก้ไขปัญหา ที่มีในองค์กรได้โดยการริเริ่มโครงการ โดยการศึกษาและวิเคราะห์จากปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน กองทัพอากาศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขหรือโครงการที่จะต้อง ดำเนินการต่อเนื่อง ประการที่ ๓ การพิจารณาภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อสร้างเป็นโอกาส ในการเสริมสร้างขีดความสามารถ และประการที่ ๔ การคำนึงถึงปัจจัยภายนอกซึ่งมีส่วนที่สำคัญ เช่น การพิจารณาถึงการจัดหายุทธโพรแกรมให้สอดคล้องกับการดำเนินการต่อเหล่าทัพอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวจะช่วยให้การปฏิบัติการร่วมกับเหล่าทัพอื่นกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น เนื่องจากพิจารณาใช้งานยุทธโพรแกรมในรูปแบบของระบบอาวุธที่มีคุณลักษณะสอดคล้อง กับการทำงานของระบบอื่น ๆ ด้วยกัน แทนที่จะจัดหายุทธโพรแกรมเพื่อใช้งานในลักษณะของระบบเดียว และไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบอื่น ๆ ได้นั้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถประหยัดงบประมาณการจัดหา และเพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจได้ รวมถึงขั้นตอนต่อไป คือ การเลือกสรรโครงการจะมีความเป็นไปได้มากขึ้น เช่น การพัฒนาการรบที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง หากมีการจัดยุทธโพรแกรมที่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้มิใช่แต่กองทัพอากาศ แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้ ประโยชน์ร่วมกันระหว่างกองทัพเรือและกองทัพบก จะส่งผลให้การปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อสร้างแนวความคิดของโครงการ (Creation) ได้แล้ว

การดำเนินการลำดับต่อไป ได้แก่ การสังเคราะห์องค์ประกอบที่จะใช้เพื่อเลือกสรรโครงการจัดหา ยุทธโศปกรณ์ที่ครอบคลุมแนวความคิดของโครงการและเหมาะสมต่อกองทัพอากาศ

การเลือกสรรโครงการ (Selection) ประกอบด้วย ความมุ่งหมายของโครงการ และความเป็นไปได้ ของโครงการ ซึ่งเป็นหลักคิดที่สำคัญสำหรับการพิจารณาการเลือกสรรโครงการ โดยกองทัพอากาศ ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาริเริ่มโครงการของกองทัพอากาศเดิมอยู่แล้ว แต่สามารถพิจารณาผนวกเข้ากับกรอบแนวคิดของการจัดหายุทธโศปกรณ์ของยุทธศาสตร์ชาติและกระทรวงกลาโหมได้ เพื่อให้ การจัดหายุทธโศปกรณ์ของกองทัพอากาศนั้นสมบูรณ์มากที่สุด ในขั้นตอนพิจารณาความมุ่งหมาย โครงการ (Desirability) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการเลือกสรรโครงการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และผลผลิต ของโครงการตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ (๑) วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการทั้งหมด จะต้องสอดคล้องกับนโยบายผู้บังคับบัญชาและแผนแม่บทของกองทัพอากาศ (๒) โครงการที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หากมิได้ดำเนินการจะส่งผลกระทบต่อความดำรงชีพความสามารถ ในการปฏิบัติการกิจ ดังนั้นแนวความคิดของโครงการในการแก้ไขปัญหาที่มีในองค์กรจึงมีความสำคัญ ต่อความยั่งยืนของกองทัพอากาศ (๓) โครงการรองรับการจัดหายุทธโศปกรณ์ เพื่อเติมเต็มโครงสร้าง กำลังรบ/อัตรา หรือ การขยายขีดความสามารถให้ครบตามแผน หน้าที่หลักของกองทัพอากาศ คือรักษาอธิปไตยทางอากาศของชาติ ฉะนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมของกำลังรบ โดยเน้นการสร้างให้กำลังรบสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากกองทัพอากาศต้องการ สร้างความสมดุลในการพัฒนากำลังทางอากาศจะต้องขยายขีดความสามารถให้ครบตามโครงสร้าง กำลังรบที่ได้วางแผนไว้ (๔) โครงการรองรับการจัดหายุทธโศปกรณ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ/ เพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติการกิจ (ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย) เป็นการจัดหายุทธโศปกรณ์ และ (๕) โครงการจัดหายุทธโศปกรณ์เพื่อเติมเต็มรองรับการปฏิบัติการกิจตามความจำเป็น เมื่อได้รับกรอบ ของการจัดสรรโครงการเพื่อการจัดหายุทธโศปกรณ์แล้ว จำเป็นต้องสังเคราะห์ความเป็นไปได้ของ โครงการ (Feasibility) เพื่อประเมินในการจัดทำโครงการ แสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการริเริ่มโครงการ ได้แก่ ความซับซ้อน (Complexity) ความท้าทาย (Challenge) และข้อจำกัด (Constraint) โดยใช้การประเมินขีดความสามารถ (Capability assessment) เพื่อตรวจสอบความสามารถองค์กร และบุคลากร

แต่อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม หรือหน่วยงานความมั่นคงอื่น ๆ ยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร จากที่ผ่านมาในการพิจารณาโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) ของยุทธศาสตร์ชาติ คือ โครงการส่วนใหญ่ยังขาดสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในรูปแบบ ของข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น สถิติ ข้อเท็จจริงรองรับ มิใช่กล่าวอ้าง การใช้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นต้น ซึ่งได้จากกระบวนการสืบค้น วิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณา จัดทำโครงการ และเพื่อสามารถติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม และให้สอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาตามห่วงโซ่คุณค่า เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

ขั้นตอนการจัดลำดับโครงการ (Sequencing) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญอีกขั้นตอน ก่อนจะ พิจารณากลับกรองโครงการด้วยหลักการจัดสรรงบประมาณ เนื่องจากจะต้องกำหนดความสำคัญและ ความเร่งด่วน ขั้นตอนการจัดลำดับโครงการจึงเป็นขั้นตอนที่จะคัดเลือกโครงการที่มีความเหมาะสม และ ถูกต้องตามความต้องการให้มากที่สุด ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวางแผนโครงการ/แผนงานทั้งระบบ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ในลำดับแรกผู้ริเริ่มโครงการจะต้องศึกษาเปรียบเทียบความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่ได้ ซึ่งหากผลประโยชน์ที่ได้มีคุณค่าแก่การริเริ่มโครงการเมื่อเทียบกับความเสี่ยงที่น้อยกว่าก็สามารถพิจารณาเริ่มโครงการได้ ลำดับต่อไปเป็นการวางแผนโครงการ/แผนงานทั้งระบบ เพื่อที่จะวางลำดับการดำเนินการและจัดทำความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้วงเวลาต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ที่ดียิ่งขึ้น สำหรับการดำเนินการในลำดับสุดท้ายได้แก่ การนำประโยชน์ที่ได้เมื่อเทียบกับความเสี่ยงที่กำหนดลงในแผนการดำเนินงานมาพิจารณาระดับผลกระทบที่จะเกิดของความเสี่ยง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถต่อการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หากไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ ก็พิจารณาชะลอหรือระงับหรือชะลอการริเริ่มโครงการต่อไป โดยข้อสังเกตความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการประสบปัญหาในการจัดทำโครงการ สามารถสรุปความเสี่ยงได้ ๓ หลักการ ได้แก่ หลักการแรก การวางโครงสร้างของการทำงานไม่ถูกต้อง (Work breakdown structure 100% rule violation) หลักการที่สอง การที่ขอบเขตของโครงการถูกปรับจากผู้ให้งบประมาณหรือผู้มีส่วนได้เสีย และ หลักการที่สาม การดำเนินโครงการล่าช้าในด้านของเวลาและงบประมาณ ความเสี่ยงเหล่านี้จะต้องถูกปรับให้ลดลงจนไม่มีผลต่อโครงการก่อนการริเริ่มโครงการเพื่อให้โครงการมีความเป็นไปได้ยิ่งขึ้น

ดังนั้น การริเริ่มโครงการของกองทัพอากาศจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการริเริ่มโครงการและ หลักการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดหายุทโธปกรณ์สอดคล้องภายใต้กรอบของกระทรวงกลาโหม และหลักเกณฑ์ตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติกำหนด จึงจะสามารถได้รับการพิจารณาเป็นโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ตามยุทธศาสตร์ชาติ ในการเสริมสร้างขีดความสามารถของกองทัพอากาศให้บรรลุตามแนวทางที่กองทัพอากาศวางแผนไว้ และเป็นไปตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปีที่กำหนดไว้ต่อไป

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักการจัดการจัดหาทุติยภูมิในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาหลักการจัดการจัดหาทุติยภูมิในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการศึกษา เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการริเริ่มโครงการจัดหาทุติยภูมิตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กระทรวงกลาโหม และกองทัพอากาศ หลังจากนั้นนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ซึ่งมี **องค์ประกอบหลัก**ที่มีผลต่อการจัดหาทุติยภูมิของกองทัพอากาศ นำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาหลักการจัดการจัดหาทุติยภูมิในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยมีตรวจสอบกลับร่องความถูกต้องเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ

จากผลการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการริเริ่มโครงการ การริเริ่มโครงการของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การริเริ่มโครงการของกระทรวงกลาโหม และการริเริ่มโครงการของกองทัพอากาศ ผ่านกระบวนการวิธีการดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) จนสามารถสรุปความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงไปสู่การสังเคราะห์เป็นแนวทางหลักการจัดการจัดหาทุติยภูมิในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศ ได้ดังนี้ คือ การสร้างแนวความคิดของโครงการ การเลือกสรรโครงการ และการจัดลำดับโครงการ ผนวกกับหลักการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม

รูปแบบของการริเริ่มโครงการเริ่มต้นจากการสร้างแนวความคิดของโครงการจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความต้องการที่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้าน การจัดสรรงบประมาณโครงการเพื่อการจัดหาทุติยภูมิของกองทัพอากาศไทยสามารถดำเนินการให้เหมาะสมและครอบคลุมกับภารกิจของกองทัพอากาศโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทางการเงิน ทิศทางยุทธศาสตร์ ธรรมชาติกำลังรบ และความยั่งยืน กองทัพอากาศ โดยสร้างแนวความคิดของโครงการ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การพิจารณายุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ (๒) การริเริ่มโครงการต้องสามารถแก้ปัญหาที่มีในกองทัพอากาศได้ด้วยการศึกษาและวิเคราะห์จากปัญหาที่เกิดขึ้น (๓) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และ (๔) คำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น การพิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กับเหล่าทัพอื่นเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการร่วม ระหว่างเหล่าทัพ เป็นต้น

การเลือกสรรโครงการสามารถสร้างกรอบความมุ่งหมายของโครงการเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการตามต้องการ โดยมีแนวทางที่ได้จากการศึกษา ๖ ประการ ได้แก่ ประการแรก จำเป็นต้องตรวจสอบให้เป็นไปตามนโยบายผู้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับแผนแม่บทของกองทัพอากาศ ประการที่ ๒ พิจารณาโครงการที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่อง มิเช่นนั้นจะส่งผลต่อการดำรงขีดความสามารถ ประการที่ ๓ โครงการจะต้องรองรับการจัดหายุทธโปกรณ์เพื่อเติมเต็มโครงสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ ประการที่ ๔ ยุทธโปกรณ์ที่ได้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ประการที่ ๕ โครงการจัดหายุทธโปกรณ์เพิ่มเติมและรองรับการปฏิบัติภารกิจตามความจำเป็น และประการที่ ๖ โครงการเป็นการจัดทำจากข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการกล่าวถึงเหตุผลความจำเป็นในรูปแบบของสถิติ หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรอบความต้องการทั้งหมดนี้จะต้องมีความเป็นไปได้ของโครงการที่คำนึงถึงความซับซ้อน ความท้าทาย และข้อจำกัดของโครงการ จากนั้นจึงจัดลำดับโครงการซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายตามหลักการบริหารโครงการ ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การวางแผนโครงการ/แผนงานทั้งระบบ และวิเคราะห์ความเสี่ยง จึงจะได้โครงการที่เหมาะสมและจัดสรรได้อย่างครบถ้วน เมื่อสร้างกรอบความมุ่งหมายของโครงการเรียบร้อยแล้วจำเป็นที่จะต้องผนวกเข้ากับการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมอีกด้วย เพื่อให้โครงการที่ได้รับการพิจารณา กลั่นกรองมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อภารกิจที่กองทัพอากาศได้รับมอบหมาย และผ่านเกณฑ์การพิจารณาจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

๒. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและผ่านกระบวนการวิธีการดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่าแนวทางในการพิจารณาที่เหมาะสมควรประกอบไปด้วย ชั้นแนวความคิดการริเริ่มโครงการตามหลักการบริหารโครงการ โครงการเพื่อการจัดหายุทธโปกรณ์ของกระทรวงกลาโหม และโครงการจัดหายุทธโปกรณ์ของกองทัพอากาศที่ดำเนินการ โดยการริเริ่มโครงการตามหลักการบริหารโครงการให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการสร้างแนวความคิดของโครงการเป็นอันดับแรกเพื่อที่จะให้ทราบถึงเหตุผลในการดำเนินโครงการ จากนั้นจึงทำการเลือกสรรโครงการจากความมุ่งหมายของโครงการและความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อจัดทำเป็นรายการความต้องการควบคู่กับความเป็นไปได้ในแต่ละโครงการ ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยแนวทางการเลือกสรรโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์และการใช้วิจารณ์ญาณของผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม จึงจะได้โครงการที่ผ่านการพิจารณาตามหลักการ ลำดับต่อมาเป็นขั้นตอนของการจัดลำดับโครงการด้วยเครื่องมือ ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการพิจารณาการวางแผนโครงการ/แผนงานทั้งระบบ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและหนทางควบคุม โดยจะต้องปรับให้เหมาะสมกับแนวคิดของการจัดทำโครงการเพื่อการจัดหายุทธโปกรณ์ของกระทรวงกลาโหมในการพิจารณาความเร่งด่วน และการดำเนินการเพื่อริเริ่มโครงการตามระเบียบที่กำหนด อีกทั้งผ่านเกณฑ์การประเมินพื้นฐานตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติกำหนดไว้ รวมทั้งเพิ่มเติมแนวความคิดการริเริ่มโครงการตามหลักการบริหารโครงการผนวกเข้ากับการจัดสรรงบประมาณโครงการที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้ยุทธโปกรณ์ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม มีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ซึ่งประโยชน์ของการวิจัยให้ความสำคัญกับมิติความเป็นไปได้ของโครงการที่จะต้องสอดคล้องกับความมุ่งหมาย และการคำนึงถึงหลักการจัดสรรงบประมาณที่สามารถทำได้จริง

เพื่อเป็นกรอบให้ผู้จัดทำโครงการระดับฝ่ายเสนาธิการสามารถถ่วงถ่วงความเหมาะสมของโครงการ เบื้องต้นได้อย่างรอบด้าน และระดับผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ประกอบประสบการณ์เชิงลึกในการสร้าง ข้อคำนึงถึงต่อการริเริ่มโครงการต่อไป

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการริเริ่มโครงการตามทฤษฎี การริเริ่มโครงการของ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การริเริ่มโครงการของกระทรวงกลาโหม และการริเริ่มโครงการของ กองทัพอากาศ พบว่ามีทั้งส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ตามบริบทของโครงการองค์กรนั้น แต่ ขั้นตอนหลักในการริเริ่มโครงการทั้ง ๓ องค์กรสอดคล้องกับหลักการริเริ่มโครงการทั้งสิ้น คือ การสร้าง แนวความคิดของโครงการ การเลือกสรรโครงการ และการจัดลำดับโครงการ ส่วนที่แตกต่างกันคือ องค์กรประกอบการพิจารณาในแต่ละขั้นตอน หากยึดตามเป้าหมายที่ต้องการ คือ กองทัพอากาศมี โครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติด้าน ความมั่นคง และกองทัพอากาศมีหลักการในการพิจารณาโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งสามารถเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาดังกล่าวในโครงการได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดผลประโยชน์สูงสุดให้กับกองทัพอากาศ ซึ่งตัวแปรสำคัญยิ่ง ที่จะต้องนำมาออกแบบเพิ่มเติมให้กองทัพอากาศ คือ เหตุผลความจำเป็นที่มีข้อมูลเชิงสถิติ หรือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมารองรับ ที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์แบบรูปธรรมชัดเจนในส่วนขององค์ประกอบ หลักเรื่องความมุ่งหมายของโครงการ อีกทั้งเพิ่มความชัดเจนในเรื่องปัจจัยภายนอกองค์กร อาทิ การพิจารณาจัดทำแผนร่วมกันของทุกเหล่าทัพในการจัดหายุทโธปกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับ การดำเนินการต่อเหล่าทัพอื่น ๆ โดยการพิจารณาดังกล่าวจะช่วยให้การปฏิบัติการร่วมกับเหล่าทัพอื่น กระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากพิจารณาใช้งานยุทโธปกรณ์ในรูปแบบของระบบอาวุธ ที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับการทำงานของระบบอื่น ๆ ด้วยกัน แทนที่จะจัดหายุทโธปกรณ์เพื่อใช้งาน ในลักษณะของระบบเดี่ยวและไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบอื่น ๆ ได้ นั่น จะทำให้กองทัพอากาศ และ ประเทศชาติสามารถประหยัดงบประมาณการจัดหา อีกทั้งเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติการให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตามภารกิจหลักของกองทัพอากาศที่ได้รับ คือ เตรียมกำลังกองทัพอากาศในการป้องกันราชอาณาจักร ดำรงระดับความพร้อมของขีดความสามารถ อยู่ตลอดเวลา ด้วยการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ซึ่งมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และตอบสนองต่อภารกิจของ กองทัพอากาศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศให้มีคุณภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติการ ร่วมระหว่างเหล่าทัพ ในการปกป้องรักษาอธิปไตยของประเทศได้

ดังนั้น หลักการจัดหา ยุทโธปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของ กองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เหมาะสม จึงควรมีแนวทางในการพิจารณา ได้แก่ **ประการแรก** โครงการจะต้องใช้งบประมาณในกรอบแนวคิดการสานต่อต่อเนื่องของภารกิจ กองทัพอากาศ เสริมความเข้มแข็งและขีดความสามารถ และสร้างความพร้อมในการรับมือภัยคุกคาม ในปัจจุบันและอนาคต **ประการที่สอง** การจัดสรรงบประมาณจะต้องให้ความสำคัญกับความสมดุลต่อ การพิจารณาสัดส่วนของยุทโธปกรณ์ใหม่ ยุทโธปกรณ์เดิมที่ต้องการปรับปรุง และการบำรุง ยุทโธปกรณ์เก่า และ**ประการสุดท้าย** กรอบงบประมาณจะต้องสามารถขับเคลื่อนโครงการเพื่อการจัดหา ยุทโธปกรณ์ภายในห้วงเวลาที่กำหนด อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

๓. ข้อเสนอแนะ

๓.๑ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

จากแนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหายุทธโปกรณ์ของกองทัพอากาศ ซึ่งควรมีการขยายผลเอกสารวิจัยฉบับนี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อประยุกต์ใช้ในการพิจารณาให้หน่วยเจ้าของโครงการจัดทำรายละเอียดโครงการในขั้นตอนโครงการเริ่มใหม่ และหน่วยพิจารณาหลักเกณฑ์ (ยก.ทอ.และ สปข.ทอ.) ใช้ประกอบการพิจารณา อย่างไรก็ตาม หลักการการริเริ่มโครงการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศต้องใช้องค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งองค์ความรู้ในเนื้อหาสาระของงาน องค์กรความรู้เกี่ยวกับบริหารโครงการ และองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ เป็นต้น ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้รับผิดชอบจากหน่วยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้วางแผนโครงการจัดหายุทธโปกรณ์ครอบคลุมทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวได้สอดคล้องตามทิศทางยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่ว่า กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Force in ASEAN) ซึ่งประโยชน์ของการวิจัยให้ความสำคัญกับมิติความเป็นไปได้ของโครงการที่จะต้องสอดคล้องกับความมุ่งหมาย และการคำนึงถึงหลักการจัดสรรงบประมาณที่สามารถทำได้จริงเพื่อเป็นกรอบให้ผู้จัดทำโครงการระดับฝ่ายเสนารธิการสามารถถ่วงถ่วงความเหมาะสมของโครงการเบื้องต้นได้อย่างรอบด้านและระดับผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ประกอบประสบการณ์เชิงลึกในการสร้างข้อคำนึงถึงการริเริ่มโครงการต่อไป

๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สืบเนื่องจากกระทรวงกลาโหมมีแผนการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) อาจมีการปรับปรุงระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหายุทธโปกรณ์ให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้นตามสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมถึงผลกระทบจากการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องการจัดหายุทธโปกรณ์ และยิ่งไปกว่านั้น เพื่อให้แนวทางการพัฒนาหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ในโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project) ของกองทัพอากาศเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาประเทศที่มีโครงสร้างและบริบทใกล้เคียงกับประเทศไทย เพื่อเพิ่มเติมหลักการจัดหายุทธโปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกองทัพอากาศ รวมถึงการพัฒนาแบบฟอร์มมาตรฐานต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอนตามคู่มือการจัดทำโครงการเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อจะช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ได้อย่างสะดวกและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงกลาโหม. ๒๕๕๗. คำสั่งกลาโหมที่ ๕๑๘/๒๕๕๗. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงกลาโหม (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
- กองทัพอากาศ. ๒๕๔๙. ระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๙
- กองทัพอากาศ. ๒๕๖๓. ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
- กองทัพอากาศ. การบริหารยุทธโศปกรณ์ของโครงการและรายการสำคัญ. คำสั่งกองทัพอากาศ (เฉพาะ) ที่ ๖๓/๖๓, ๒๕๖๓
- ณัฐนัย จันท์เปล่ง, นาวาอากาศโท. ๒๕๖๕. แนวความคิดในการดำเนินการโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพอากาศ ในยุค New Normal. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ๒๕๖๓. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
- สุรพงษ์ ศรีวินิชย์, นาวาอากาศเอก. ๒๕๕๑. การวางแผนและบริหารโครงการจัดหายุทธโศปกรณ์กองทัพอากาศ. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ภาษาต่างประเทศ

- Air Force Studies Board. 2020. *Evaluation of U.S. Air Force Preacquisition Technology Development*
- Amadeo, Kimberly. 2018. *U.S. Military Budget: Components, Challenges, Growth*.
- Cleland, David I. 2019. *Project Management: Strategic Design and Implementation*
- David Williams and Tim Parr. 2014. *Enterprise Programme Management*
- Department of Defence, United States. 2019. *Defence Budget Overview. Fiscal Year Budget 2018*
- Duncan, William. 2016. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*

ภาคผนวก

ผนวก ก การพิจารณาโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project)

ผนวก ข หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ)

ผนวก ค ตัวอย่างห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final value chain thailand : FVCT)

ผนวก ก การพิจารณาโครงการและรายการสำคัญ (Flagship project)

ผนวก ข วัตถุประสงค์ และการพิจารณาโครงการและรายการสำคัญ

ประกอบ คำสั่ง ทอ.(เฉพาะ) ที่ ๖๓/๖๓ ลง ๓ ก.ย.๖๓

๑. วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติ หน่วยรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในการบริหารยุทธศาสตร์ของ ทอ.ที่ชัดเจน ตั้งแต่การเตรียมการจัดทำ การจัดซื้อจัดจ้าง นโยบายการบริหารโครงการและการบริหารสัญญา การตรวจรับพัสดุและการขึ้นบัญชีคุมพัสดุ และการประเมินยุทธศาสตร์ และการจัดกลุ่มบริษัทผู้ประกอบการ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ให้ สนผ.ยก.ทอ.รับผิดชอบการปรับปรุงคำสั่งให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับสถานการณ์

๒. การพิจารณาโครงการและรายการสำคัญ

๒.๑ หลักเกณฑ์การพิจารณา

๒.๑.๑ โครงการหรือรายการที่มีขนาดใหญ่ ใช้งบประมาณสูง

๒.๑.๒ มีความซับซ้อนเชิงเทคนิค เกี่ยวข้องกับหลายสายวิทยาการ ต้องบูรณาการระหว่างสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

๒.๑.๓ ใช้เวลาในการวางแผนและเตรียมการนาน

๒.๑.๔ หลักเกณฑ์พิเศษอื่น ๆ ตามที่ ทอ.กำหนด

๒.๒ ยก.ทอ.พิจารณาโครงการผูกพันและโครงการปีเดียว โดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาตามข้อ ๒.๑ หากโครงการหรือรายการใดเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามข้อ ๒.๑ อย่างน้อย ๑ หลักเกณฑ์ ให้จัดเป็นโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) ซึ่งต้องบริหารยุทธศาสตร์ตามคำสั่งนี้ โดยให้นำเรียนขออนุมัติ ผบ.ทอ. และแจ้งให้หน่วยเจ้าของโครงการทราบเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

๓. หน่วยรับผิดชอบและหน้าที่ในการบริหารยุทธศาสตร์ของโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project)

๓.๑ ยก.ทอ.ปฏิบัติหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติต่อโครงการอีกหน้าที่หนึ่ง โดยรับผิดชอบในการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี การจัดทำราคากลางโดยการแต่งตั้ง คณก.กำหนดราคากลาง และปฏิบัติหน้าที่เป็นคู่สัญญา รวมทั้งการทำรายงานขอซื้อขอจ้าง และขออนุมัติแต่งตั้ง คณก.จัดซื้อจัดจ้าง และ คณก.ตรวจรับพัสดุตลอดจนการรายงานผลการพิจารณาเพื่อขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้างจากผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจ

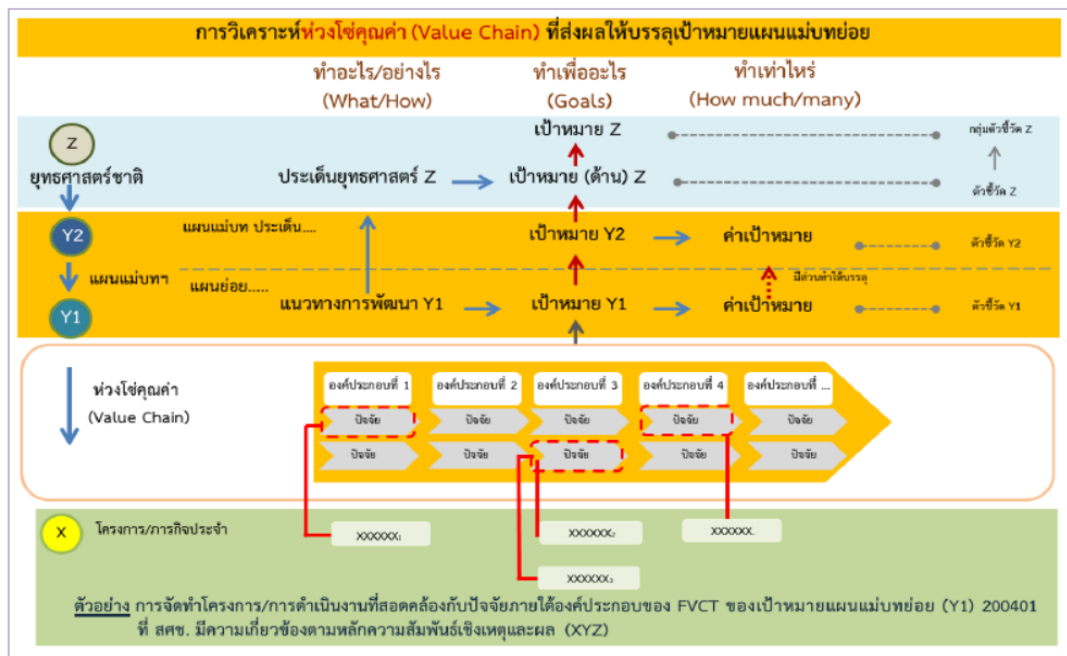
๓.๒ สปช.ทอ.ส่งจ่ายงบประมาณสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างตามโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) ไว้ที่ส่วนกลาง โดยให้ ยก.ทอ.เป็นหน่วยเจ้าของงบประมาณ

๓.๓ กง.ทอ.ดำเนินการด้านงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณของโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) ซึ่งส่งจ่ายไว้ที่ส่วนกลางให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๓.๔ จก.ยก.ทอ.เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่ตามนัยของ พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ และระเบียบ กค.ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของโครงการและรายการสำคัญ (Flagship Project) โดยมีอำนาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างได้

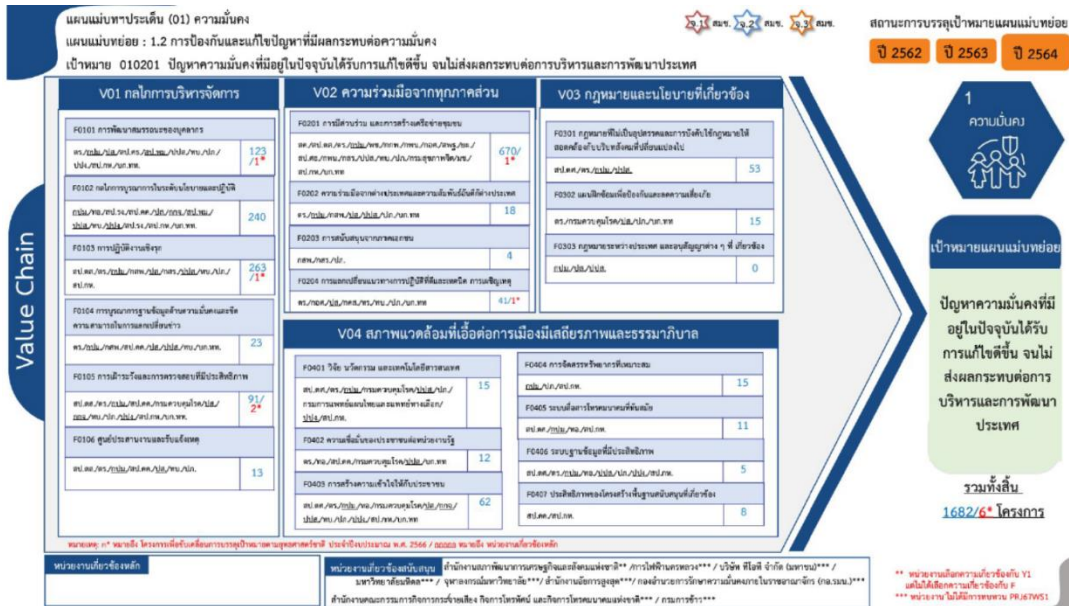
๔. โครงการหรือรายการใดที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การพิจารณา ตามข้อ ๒.๑ ให้ดำเนินการตามระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ คำสั่ง อนุมัติ อนุมัติ คู่มือ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผนวก ข หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal relationship : XYZ)



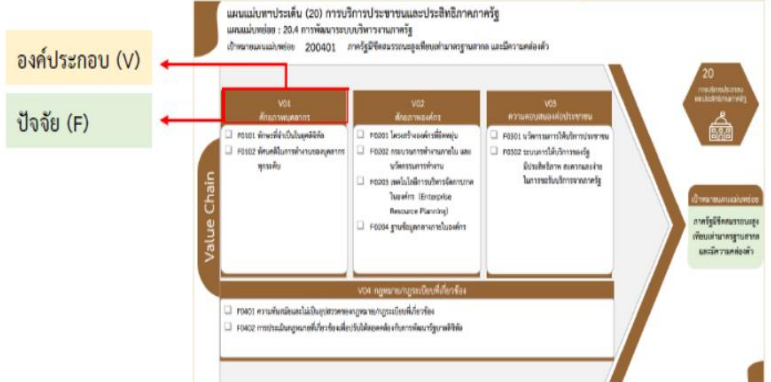
ที่มา : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ๒๕๖๓. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ผนวก ค ตัวอย่างห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย (Final value chain thailand : FVCT)



ความสอดคล้องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains) ของเป้าหมายแผนย่อย

หมายเหตุ : (ร่าง) โครงการหนึ่งโครงการ **จำเป็นต้องมี** ปัจจัยที่เป็น**หลัก**หนึ่งปัจจัย



ที่มา : สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ๒๕๖๓. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ,ชื่อ	นาวาอากาศตรี พนาทร สังข์วิเศษ
วัน เดือน ปี เกิด	๒๐ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๒๙
สถานที่เกิด	๑๖๘/๑๓๒ หมู่ที่ ๑ ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดชลบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๔๗ ปี ๒๕๔๗ ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาโยธา โรงเรียนนายเรืออากาศ ปี ๒๕๔๙ หลักสูตรศิษย์การบิน รุ่นที่ ๑๒๗ - ๕๓ - ๑ ปี ๒๕๕๓ หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๑๓๒ ปี ๒๕๖๑
ประวัติการทำงาน	นักบินประจำ ฝูงบิน ๒๑๑ กองบิน ๒๑ ปี ๒๕๕๔ นายทหารโครงการและงบประมาณ แผนกโครงการและงบประมาณ กองนโยบาย และแผน สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารอากาศ ปี ๒๕๖๔