

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ มาปรับใช้ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เครื่องมือที่เลือกใช้สำหรับการศึกษา คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน และข้อมูลจากรายงานการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 2) การศึกษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ 3) การศึกษากระบวนการจัดงบประมาณและการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลง 4) การศึกษาแนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการรวบรวมข้อมูลตัวเลขรายงานการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ระบบบัญชีลักษณะ 3 มิติ) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัยสามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงิน ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนสถานะภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณ จากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ

2.3 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาจากระบบหน่วย
คิดเป็นระบบเหมาจ่าย

2.4 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของ
คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาขั้นตอนกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ส่วนที่ 5 แนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีและตัวอย่างแผนการใช้จ่าย
งบประมาณประจำปี (รายไตรมาส) ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558**

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานทางการเงินของคณะเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 สามารถสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์
แยกตามกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานทางการเงิน พบว่า

1. มีจำนวนเงินรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย สาเหตุเนื่องจากจำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียม
การศึกษาเข้ามาไม่ตรงตามปีงบประมาณ ส่งผลทำให้เกิดการตั้งงบประมาณขาดดุลและมีการใช้จ่าย
งบประมาณเป็นจำนวนมาก

2. มีการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาสไม่สอดคล้องกับรายได้และไม่เป็นไปใน
ทิศทางเดียวกัน สาเหตุเนื่องจากการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะที่ผ่านมาไม่สอดคล้องกับ
ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและไม่มีการกำหนดวงเงินการใช้จ่ายในแต่ละไตรมาส

3. มีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายเป็นจำนวนเงินค่อนข้างมาก สาเหตุ
เนื่องจากการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะที่ผ่านมาไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

4. มีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีและการเบิกจ่ายข้ามปีงบประมาณเป็น
จำนวนเงินค่อนข้างมาก สาเหตุเนื่องจากการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะที่ผ่านมาไม่
สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 สรุปผลศึกษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลการศึกษาสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณของคณะนั้น ซึ่งผลจากการศึกษาในส่วนที่ 2 นี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาในส่วนที่ 1 โดยสามารถสรุปผลการศึกษาแยกตามสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับเปลี่ยนสถานะภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การปรับเปลี่ยนสถานะภาพฯ ทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น, อำนาจในการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย, มีการกระจายอำนาจการบริหารงานมายังคณะ, งบประมาณที่ได้รับเป็นงบเงินอุดหนุน, มีการนำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณมาช่วยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบบัญชี 3 มิติ/ระบบการจัดทำงบประมาณ e-Budgeting ทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ผลกระทบด้านบวก คือ ทำให้การจัดทำงบประมาณมีอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการจัดทำงบประมาณ

กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

ผลกระทบด้านบวก คือ ทำให้การบริหารงบประมาณของคณะมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณ เนื่องจากอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณสิ้นสุดที่คณะ และในการบริหารงบประมาณของคณะควรมีติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงบประมาณของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะส่งผลทำให้

การกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ ทำให้คณะมีอำนาจและอิสระในการบริหารการเงินและงบประมาณมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 จัดทำงบประมาณ

ผลกระทบด้านบวก คือ ทำให้คณะสามารถกำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี คณะสามารถพิจารณาการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว คณะสามารถพิจารณาการใช้เงินเหลือจ่ายและยังทำให้ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

ผลกระทบด้านลบ คือ ทำให้มีการตั้งงบประมาณเงินรายได้ขาดดุล มีการนำเงินเหลือจ่ายมาสมทบในการตั้งงบประมาณทำให้เงินเหลือจ่ายสะสมของคณะลดลงทุกปี ซึ่งในการจัดทำงบประมาณนั้นหากไม่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายประกอบการจัดทำงบประมาณแล้วก็จะทำให้การจัดทำงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพได้ และในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ในปีต่อไปคณะควรมีการจัดทำแผนหารายได้เพิ่มขึ้นเพื่อที่จะสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เนื่องงบประมาณแผ่นดินที่คณะได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยจะผันแปรตามค่า FTES ของนักศึกษาซึ่งอาจมีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้

กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

ผลกระทบด้านบวก คือ ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายมีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้นเนื่องจากการอนุมัติอยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนงาน คณะสามารถดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ และยังทำให้ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ผลกระทบด้านลบ คือ ทำให้มีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณเป็นจำนวนมาก มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ และทำให้มีการเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 3-4 เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง ซึ่งในการบริหารงบประมาณ คณะควรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเป็นแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของคณะต่อไป

3. สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีภาคปกติจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย

การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีภาคปกติจากระบบหน่วยกิต เป็นระบบเหมาจ่าย ทำให้คณะมีรายได้เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ผลกระทบด้านบวก คือ ทำให้คณะสามารถตั้งงบประมาณในวงเงินที่สูงขึ้นได้เนื่องจากการมีรายได้เพิ่มจากการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป คณะควรพิจารณาการตั้งงบประมาณ สนับสนุนงานด้านการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น เช่น

1) งบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนและการปรับปรุงซ่อมแซมห้องเรียน 2) งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาแต่ละชั้นปี 3) งบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน หรือ งบประมาณในด้านอื่นๆ ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพ การเรียนการสอนของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชมคมอาเซียน

การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน ทำให้การศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกันส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ผลกระทบด้านลบ คือ ทำให้การประมาณการจำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณมีความคลาดเคลื่อน

กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ ดังนี้

ผลกระทบด้านลบ คือ ทำให้จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเข้ามาไม่ตรงปีงบประมาณส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการหารายได้ การเบิกจ่ายงบประมาณการจัดโครงการของนักศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันในปีงบประมาณเพราะการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งตรงกับช่วงสิ้นปีงบประมาณทำให้ต้องมีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และที่ผ่านมาคณะได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในช่วงปลายปีเป็นวงเงินค่อนข้างสูง แต่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันทำให้ต้องมีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีเช่นกัน

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนฯ ยังทำให้สภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอนในห้องเรียนส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ผลกระทบด้านลบ คือ ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณหมวดครุภัณฑ์เพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องติดตั้งเครื่องปรับอากาศในห้องเรียน และทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นเนื่องจากปริมาณการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปาสูงขึ้น จากผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น คณะได้ดำเนินการยื่นเรื่องนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยพิจารณาทบทวนการยกเลิกการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณพ.ศ.2557-2558 ตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ

ผลการศึกษารับทราบงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ภายหลังที่ได้รับผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่ส่งผลให้คณะประสบปัญหาในด้านต่างๆ จนทำให้สถานะภาพทางการเงินของคณะขาดสภาพคล่อง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะได้มีการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและแนวทางในการบริหารงบประมาณภายใต้กรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ซึ่งเป็นมาตรการที่ช่วยในการบริหารงบประมาณตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

1.1 ด้านการวางแผน

1.1.2 การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

การวางแผนการจัดทำงบประมาณของคณะ ที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำงบประมาณประจำปีหรือระยะ 3 ปี เป็นเพียงกำหนดวงเงินรายจ่ายตามแผนงาน งาน โครงการฯ ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ของคณะเท่านั้น แต่ยังไม่มีการนำตัวเลขจากรายงานการเงินมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณขาดดุล และแผนการใช้จ่ายที่ใช้ในปัจจุบันนั้น ยังไม่สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาสส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณฯ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ ดังนี้ 1) การจัดทำงบประมาณต้องสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย 2) ตั้งงบประมาณแบบสมดุลเท่านั้น 3) ไม่ให้นำเงินเหลือจ่ายสะสมมาสมทบในการตั้งงบประมาณ และหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแผ่นดิน ดังนี้ 1) การตั้งงบประมาณจะต้องครอบคลุมทุกแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม 2) การตั้งงบประมาณจะต้องเตรียมเอกสารให้ครบถ้วน เช่น แบบรูปรายการ/ BOQ/ TOR / คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา นอกจากนี้คณะมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดทำงบประมาณ (e-Budget Management) โดยการจัดทำงบประมาณในปีต่อไปนั้น คณะควรมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณให้แก่ภาควิชาฯ เป็นประจำทุกปี

1.1.2 การวางแผนการหารายได้

การวางแผนการหารายได้ของคณะ ที่ผ่านมามีการดำเนินการแสวงหาเงินรายได้เป็นอย่างดี มีเพียงการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย มีการเปิดสอนกระบวนวิชาทั่วไป (GE) เพิ่มขึ้น มีการปรับเพิ่มอัตราค่าเช่าและค่าบริการต่างๆ เช่น รายได้ค่าเช่าที่พักและยานพาหนะ การให้บริการห้อง LAB โดยการจ้างงบประมาณ คณะควรมีการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ ระยะ 3-5 ปี โดยมุ่งเน้นหารายได้ก้อนใหญ่ควบคู่กับการทำโครงการขนาดเล็กและควรดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เช่น รายได้ค่า Overhead charge จากโครงการวิจัย และควรมีการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเสนอขอทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น

1.2 ด้านการคำนวณต้นทุน

การคำนวณต้นทุนของคณะ ที่ผ่านมายังไม่มีการนำเรื่องต้นทุนมาใช้ในการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง มีเพียงการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน งาน โครงการกิจกรรมเท่านั้น มีบางโครงการมีต้นทุนที่สูงกว่าความเป็นจริง ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการฯ ให้สอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริงเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป นอกจากนี้ คณะยังมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินลงสู่ระดับภาควิชาฯ ตามค่า FTES โดยคณะจะเริ่มใช้ในปีงบประมาณต่อไป นอกจากนี้ การจัดทำงบประมาณปีต่อไปคณะควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรทุกปี เพื่อพิจารณาการปรับลดต้นทุนและต้นทุนที่ใช้ไปเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ได้รับหรือไม่

กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

2.1 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างของคณะ คณะได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ของมหาวิทยาลัย และมีการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์กับทางมหาวิทยาลัย และยังพบว่า ที่ผ่านมามีการกักงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี เนื่องจากคณะได้รับสนับสนุนงบลงทุนจากทางมหาวิทยาลัย ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ทำให้คณะไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อฯ ได้ทัน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการปรับระบบการจัดซื้อฯ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในจัดทำงบประมาณปีต่อไป โดยกำหนดให้ภาควิชาฯ ที่ขอตั้งงบลงทุนจะต้องจัดเตรียมเอกสารให้ครบถ้วน เช่น แบบรูปรายการ/TOR/BOQ/วงงาน/คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา เพื่อให้คณะสามารถจัดซื้อฯ และเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ

2.2 ด้านการบริหารและควบคุมงบประมาณ

การบริหารและควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณของคณะ คณะได้ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณผ่านระบบบัญชี 3 มิติ และเป็นไปตามกฎระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง แต่ที่ผ่านมามีการใช้จ่ายงบประมาณของคณะไม่สอดคล้องกับรายได้ และไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการฯ ที่กำหนดไว้ มีการโอนงบประมาณจำนวนมากทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการนำมาตรการควบคุมการใช้จ่ายมาใช้ในการบริหารงบประมาณบางส่วน เช่น การเบิกจ่ายจะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่คณะจะได้รับ มีการปรับลดค่าใช้จ่ายบางโครงการให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและควบคุมการเบิกจ่ายค่าอาหารและเครื่องดื่มๆ และการเบิกจ่ายงบดำเนินการจะต้องพิจารณาเบิกจ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินเป็นอันดับแรกและค่อยนำมาเบิกจ่ายจากเงินรายได้

2.3 ด้านการบริหารจัดการสินทรัพย์

การบริหารจัดการสินทรัพย์ของคณะ คณะมีการตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะ แต่ภายหลังที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น

ทำให้ในปี พ.ศ.2558 คณะเริ่มมีการขอสนับสนุนงบลงทุนจากมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีการควบคุมและบำรุงรักษาสินทรัพย์ มีการนำสินทรัพย์ไปหารายได้ เช่น การให้เช่าที่พัก/ห้องประชุม/เช่ายานพาหนะ และการให้บริการทางห้องปฏิบัติการ (LAB) ซึ่งที่ผ่านมามีการวางแผนการจัดหาครุภัณฑ์ทดแทนของเดิมที่ชำรุดในระยะสั้นและระยะยาวมีเพียงการสำรวจครุภัณฑ์เพื่อนำไปขายทอดตลาดประจำปีเท่านั้น

กระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

3.1 ด้านการติดตามและประเมินผล

การติดตามรายงานผลการดำเนินงานของคณะ ที่ผ่านมามีการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อรายงานต่อมหาวิทยาลัย/สำนักงานตรวจสอบภายใน/ผู้บริหารของคณะ

และในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ภายหลังที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5-10 ปี เพื่อหาแนวทางในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

นอกจากนี้ คณะยังมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของคณะแบบ Real Time ภายใต้ชื่อโครงการ “การพัฒนากระบวนการจัดการงบประมาณ e-Budget Management”

3.2 การตรวจสอบภายในของคณะ

การตรวจสอบภายในของคณะ มีระบบการตรวจสอบภายในโดยงานการเงินการคลังและพัสดุและสำนักงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย รวมถึงสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ของมหาวิทยาลัย/กรมบัญชีกลาง/สำนักงบประมาณ

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาขั้นตอนกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้นประกอบด้วย 3 กระบวนการหลักได้แก่ กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ และกระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

ภายหลังจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลทำให้คณะเกษตรศาสตร์ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินทำให้คณะต้องกลับมาพิจารณาทบทวนการจัดการงบประมาณของคณะอย่างจริงจัง โดยได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยสามารถสรุปขั้นตอนในแต่ละกระบวนการได้ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

1.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนที่ 1 แจ้งผู้บริหารเพื่อทราบ
- ขั้นตอนที่ 2 แจ้งภาควิชา/ศูนย์/หน่วยงาน เพื่อจัดทำคำของบประมาณ
- ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินที่ได้รับจากงานการเงินการคลังฯ และนำมาสรุป/เปรียบเทียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการจัดทำคำของบประมาณประจำปี
- ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูลตัวเลขและรายละเอียดประกอบคำขอตั้งงบประมาณจากภาควิชาฯ และตรวจสอบความถูกต้อง
- ขั้นตอนที่ 5 จัดทำวงเงินงบประมาณประจำปีภาพรวมของคณะ (ยกเว้น) ตามแบบฟอร์ม และแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณฯ ของมหาวิทยาลัย
- ขั้นตอนที่ 6 เสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อพิจารณาจัดลำดับรายการงบประมาณ
กรอบอัตราพนักงานเพื่อเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง
- ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารประจำคณะและกรรมการอำนวยการประจำคณะ

ขั้นตอนที่ 8 กรอกข้อมูลการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีลงในระบบ e-Budgeting ของคณะเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยพร้อมออกรายงานจากระบบ และพิมพ์รายงานค่าของงบประมาณจากระบบฯ

ขั้นตอนที่ 9 เสนอรายงานการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีให้ผู้มีอำนาจลงนามในบันทึก

ขั้นตอนที่ 10 เสนอรายงานค่าของงบประมาณประจำปีส่งไปยังกองแผนงานฯ

ขั้นตอนที่ 11 จัดสรรงบประมาณให้แก่ภาควิชาฯ ภายหลังจากได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 12 จัดทำแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยการกำหนดวงเงินการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาส

1.2 การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายหลังสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง

1. มีการนำข้อมูลตัวเลขมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

2. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีของภาควิชา/ศูนย์/หน่วยงานในคณะ

3. มีการนำข้อมูลตัวเลขมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมกลางปีในปีงบประมาณ พ.ศ.2558

ซึ่งผลภายหลังการการนำข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินมาใช้เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ประจำปี พ.ศ.2559-2560 พบว่า วงเงินในการตั้งงบประมาณเงินรายได้ประจำปีของคณะลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาโดยสามารถแสดงตัวเลขการตั้งงบประมาณเปรียบเทียบกับย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2560 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวเลขการตั้งงบประมาณเงินรายได้ย้อนหลัง 4 ปี (ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2560)

	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
งบ ปร ะ ม า ณ	55,135,3	42,831,4	36,628,1	35,653,3
ที่ ตั้ง	90	00	00	50

กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

2.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตัวเลข แผนงาน งาน กองทุน งบรายจ่าย
- ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการเบิกจ่ายตามกฎระเบียบข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นตอนที่ 3 เสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติการเบิกจ่าย
- ขั้นตอนที่ 4 ส่งหลักฐานการเบิกจ่ายไปยังกองคลัง สำนักงานมหาวิทยาลัย
- ขั้นตอนที่ 5 จัดทำรายงานสรุปรายจ่ายได้และค่าใช้จ่ายประจำเดือน/ไตรมาส/ปี
- ขั้นตอนที่ 6 แจ้งผลการสรุปรายงานข้อมูลตัวเลขทั้งหมดให้ผู้บริหารและภาควิชา

ฯ เพื่อทราบ

2.2 การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายหลังสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง

1. มีการกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายมาใช้ในการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณของภาควิชา ศูนย์และหน่วยงานในคณะ ส่งผลทำให้คณะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้บางส่วน
2. มีการปรับลดงบประมาณบางโครงการและกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออกจากแผนงบประมาณ

กระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

3.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์/เปรียบเทียบข้อมูลตัวเลขจากรายงานทางการเงินในแต่ละเดือน/ไตรมาส/ปี ที่ได้รับจากงานการเงิน การคลังและพัสดุของคณะ
- ขั้นตอนที่ 2 เสนอข้อมูลตัวเลขหลังจากการวิเคราะห์เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบและนำเสนอเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนการจัดทำงบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณของคณะ
- ขั้นตอนที่ 3 จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของคณะพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงบประมาณของคณะ

3.2 การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายหลังสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง

1. มีการนำข้อมูลตัวเลขจากรายงานทางการเงินประจำเดือน/ไตรมาส/ปี ย้อนหลัง 5-10 ปี มาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของคณะในปีที่ผ่านมา

2. มีการนำข้อมูลจากวิเคราะห์ในข้อที่ 1 ไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณของคณะในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ.2558

ส่วนที่ 5 แนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากผลการศึกษาในส่วนที่ 1-4 ดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมา คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังไม่ได้มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (รายไตรมาส) โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงจากผลกระทบที่เกิดขึ้น

โดยแนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณนั้น เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณของคณะและมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลักเกณฑ์และ แนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของคณะและ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงการนำแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรมาประยุกต์ใช้ในจำแนกประเภทค่าใช้จ่ายเพื่อประกอบการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีโดยสามารถสรุปแนวทางการจัดทำแผนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขการเบิกจ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาจำแนกค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลแผนการจัดโครงการ/กิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษา ประจำปี

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับในแต่ละไตรมาส (วงเงินการเบิกจ่าย)

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวงเงินเพื่อนำมาประกอบในการจัดทำตัวอย่างแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (แยกรายไตรมาส)

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (แยกรายไตรมาส/แยกงบรายจ่าย) ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลการศึกษา พบว่า เมื่อนำเอาข้อมูลตัวเลขจากงบประมาณประจำปีของคณะย้อนหลัง 2 ปี (ปี 2557-2558) มาจัดทำแผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีตามผลของการศึกษาข้างต้น พบว่า ตัวเลขการใช้จ่ายงบประมาณภาพรวมในแต่ละไตรมาส ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ดังข้อมูลในตารางที่ 4.22-4.25 หน้า 103-106)

ภายหลังที่มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะ คณะควรมีการจัดประชุมสัมมนา เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการนำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีของคณะไปเป็นแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณของภาควิชาและหน่วยงาน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของคณะเป็นไปตามแผนฯ ที่กำหนดไว้

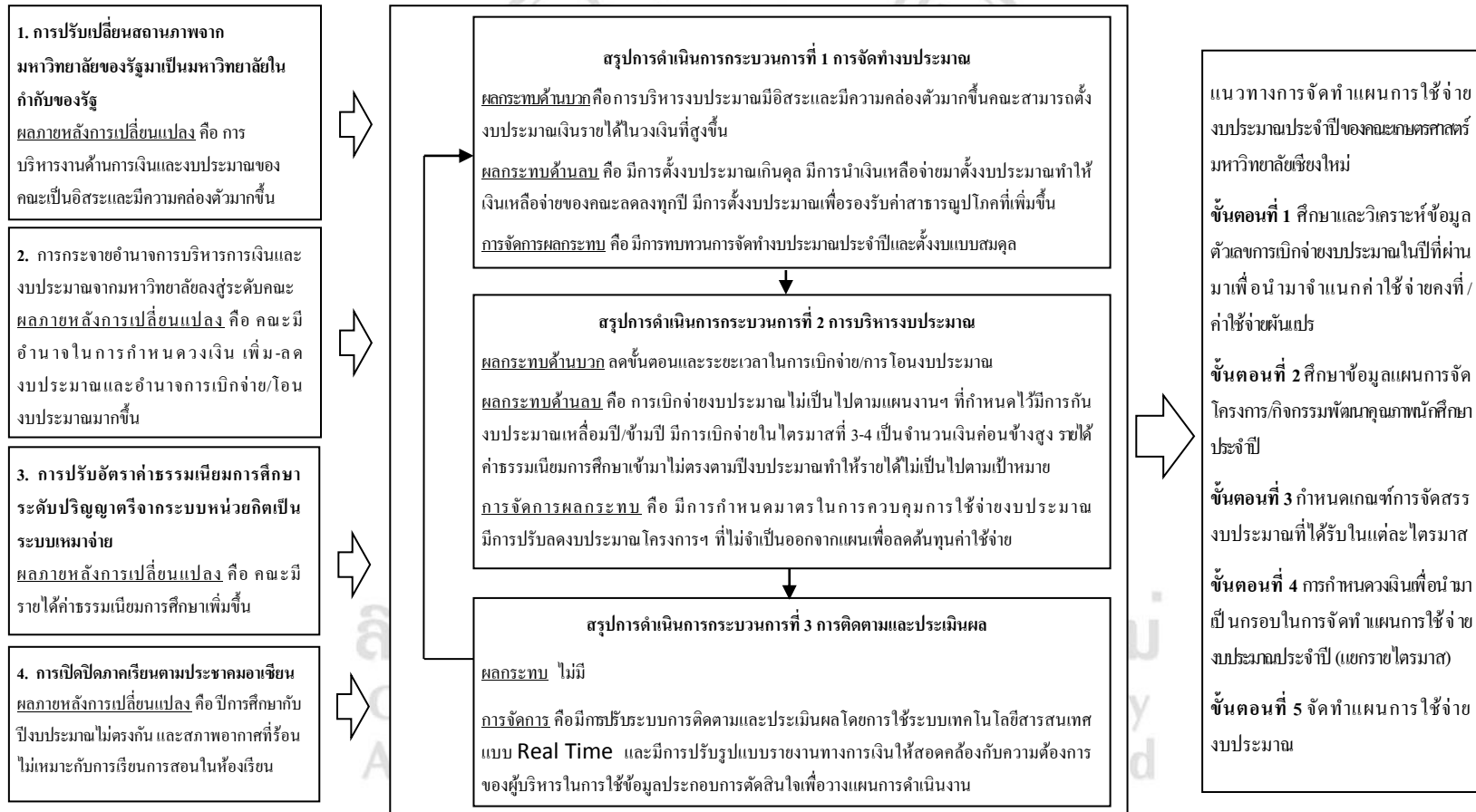
ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ คือ

1. สามารถใช้เป็นแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. สามารถใช้เป็นแนวทางในการควบคุม ติดตาม ผลการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดทำงานงบประมาณประจำปี และการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลสรุปจากการศึกษาสามารถนำมาอธิบายด้วยแผนภาพตามกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ภาพที่ 5.1 การวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อกระบวนการงบประมาณ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการจัดการงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 นั้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ มาวิเคราะห์กระบวนการงบประมาณที่ได้รับผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และการบริหารงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ภายหลังที่ได้รับผลกระทบฯ นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำแนวคิดต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งสามารถสรุปการอภิปรายผลการศึกษาแยกตามกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ ตั้งแต่กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ และกระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล ได้ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

จากผลการศึกษา พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งในด้านบวกและด้านลบหากจะพิจารณาผลกระทบในด้านบวกที่เกิดขึ้นแล้ว นั้น พบว่า การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้มีการกระจายอำนาจด้านการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ ส่งผลทำให้การจัดทำงบประมาณของคณะมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น ลดขั้นตอนและระยะเวลาการจัดทำงบประมาณ โดยคณะสามารถกำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี และพิจารณาการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราวได้เองซึ่งจากเดิมต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย (ก.บ.) แต่ปัจจุบันให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนงาน (ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล, 2553) และมหาวิทยาลัยยังยึดหยุ่นให้คณะสามารถตั้งงบบุคลากรในวงเงินที่เพิ่มขึ้นจากเดิมไม่เกินร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 40 ของประมาณการเงินรายได้ และคณะยังสามารถพิจารณาการใช้จ่ายเงินเหลือจ่ายได้เอง

สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ (2555) ที่มองว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างระบบการบริหารงบประมาณที่มีอิสระและมีความคล่องตัวโดยส่งเสริมให้หน่วยงานมีบทบาทและอำนาจในการบริหารงบประมาณมากขึ้น เพื่อสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และผลการศึกษาสอดคล้องกับบทสรุปจากรายงานการประเมินผลการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(2558) ที่สรุปไว้ว่า ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้การจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีอิสระและมีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณมากขึ้น และสอดคล้องกับบันทึกการรับฟังความคิดเห็นของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพระเจ้าเก้านบุรี ในการตอบประเด็นคำถามเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี ว่า “เมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไปแล้วถึง 8 ปี ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาไปในทิศทางใด” (18 มีนาคม 2551 ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต) โดยอธิการบดีมองว่า ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับจากผลการประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยของสมศ.พบว่ามหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการวิจัยอันดับที่ 1 ใน 5 ของประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มสถาบันเทคโนโลยีเครือข่ายเดียวกันพบว่า มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้นมากและอยู่ในระดับที่สูงกว่ามหาวิทยาลัยในกลุ่มเดียวกัน อีกทั้งยังสามารถเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยในกำกับสามารถพัฒนาขึ้นจนเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำได้

นอกจากนี้ การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย นั้น ยังส่งผลกระทบต่อในด้านบวก ทำให้คณะมีรายได้เพิ่มขึ้นทำให้คณะสามารถตั้งงบประมาณได้ในวงเงินที่สูงขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะที่แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) ในปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2558 (ดังข้อมูลหน้า 60)

แต่ขณะเดียวกันผลการศึกษายังพบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณของคณะในด้านลบเช่นกัน เช่น การกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ นั้น แม้จะทำให้คณะสามารถกำหนดวงเงินงบประมาณได้เอง แต่ขณะเดียวกันหากคณะไม่ได้มีการวิเคราะห์จำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อประกอบการตัดสินใจในจัดทำงบประมาณประจำปีแล้วนั้น ก็อาจส่งผลทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณขาดดุลและมีการนำเงินเหลือจ่ายสะสมมาใช้ในการตั้งงบประมาณ และสาเหตุอีกประการที่ทำให้มีการตั้งงบประมาณขาดดุล คือ ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตาม **ประชาคมอาเซียน** ทำให้ปีการศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกัน จึงส่งผลทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาฯ ของคณะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ประมาณการไว้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ที่พบว่าคณะมีการตั้งงบประมาณขาดดุล (ดังข้อมูลตารางที่ 4.11 หน้า 57) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา ลำเนาพงษ์ (2555) ที่ศึกษาเรื่องความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การจัดทำงบประมาณประจำปี

ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการตั้งงบประมาณรายจ่ายสูงกว่ารายรับที่รับจริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร นาคศรี (2555) ที่ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ปี 2552-2554 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การจัดทำงบประมาณประจำปีของส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการประมาณการงบประมาณที่สูงกว่าความเป็นจริงโดยบรรยายไม่สัมพันธ์กับรายได้ที่รับจริง

นอกจากนี้ ยังพบว่า การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน นั้น ทำให้สภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอนในห้องเรียนเนื่องจากอยู่ในช่วงฤดูร้อน จึงส่งผลทำให้คณะต้องตั้งงบประมาณในหมวดงบลงทุนเพิ่มมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา เพื่อจัดซื้อเครื่องปรับอากาศสำหรับติดตั้งในห้องเรียนซึ่งสอดคล้องกับตัวเลขการตั้งงบประมาณประจำปีของคณะในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 (ตั้งข้อมูลตารางที่ 4.12 หน้า 65) และคณะยังต้องตั้งงบประมาณค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน เพราะต้องรับภาระค่าไฟฟ้าและค่าน้ำประปาที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2556) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า การเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียนของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนเนื่องจากการเปิดภาคเรียนอยู่ในช่วงฤดูร้อนทำให้สภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอนในห้องเรียนทำให้ต้องมีการใช้เครื่องปรับอากาศเพิ่มขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างเห็นได้ชัด ตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งที่ผ่านมาคณะเกษตรศาสตร์ได้มีแนวทางในการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงฯ ที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ดังนี้

ด้านการวางแผนการหารายได้

ผลการศึกษา พบว่า ที่ผ่านมามีคณะมีแนวทางการหารายได้บางส่วน เช่น มีการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย มีการเปิดสอนกระบวนวิชาทั่วไป (GE) ในแต่ละสาขาวิชาเพิ่มมากขึ้น และยังมีมีการปรับอัตราค่าเช่าและค่าบริการต่างๆ ให้สอดคล้องกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น ค่าเช่าที่พัก ค่าเช่าห้องประชุมค่าเช่ายานพาหนะ ซึ่งในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป คณะควรมีการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ ระยะ 3-5 ปี โดยมุ่งเน้นหารายได้ก้อนใหญ่ควบคู่กับการทำโครงการขนาดเล็กและควรดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เช่น รายได้ค่า Overhead charge จากโครงการวิจัย และควรมีการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเสนอขอทุนสนับสนุนจาก

แหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น และควรมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณให้แก่ภาควิชาฯ เป็นประจำทุกปี

ด้านการวางแผนการจัดทำงบประมาณ พบว่า ที่ผ่านมการจัดทำงบประมาณประจำปี และการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า (ระยะ 3 ปี) ของคณะนั้น เป็นเพียงการกำหนดวงเงินรายจ่ายตามแผนงาน งาน โครงการฯ ให้สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ของคณะเท่านั้น แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาประกอบการจัดทำงบประมาณประจำปี ส่งผลทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณขาดดุล นอกจากนี้ยังพบว่า แผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละปี

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะจึงได้มีการทบทวนการจัดทำงบประมาณฯ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ ดังนี้ 1) การจัดทำงบประมาณต้องสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย 2) การตั้งงบประมาณต้องตั้งแบบสมดุลเท่านั้น 3) ไม่ให้นำเงินเหลือจ่ายสะสมมาใช้ในการตั้งงบประมาณ และคณะยังได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแผ่นดิน ดังนี้ 1) การตั้งงบประมาณจะต้องครอบคลุมทุกแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม 2) การตั้งงบลงทุนจะต้องมีความพร้อมเกี่ยวกับเอกสารที่จะใช้ประกอบการของงบประมาณ เช่น แบบรูปรายการ/ BOQ/ TOR /คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา นอกจากนี้ คณะได้เริ่มมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดทำงบประมาณ (e-Budget Management) และปรับปรุงขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ โดยมีการนำข้อมูลจากรายงานการเงินมาวิเคราะห์ประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานด้านการจัดทำงบประมาณของคณะภายหลังจากที่ได้รับผลกระทบฯ ทำให้คณะสามารถควบคุมและลดวงเงินงบประมาณประจำปีในภาพรวมของคณะเพื่อให้สอดคล้องกับรายได้จริงและสอดคล้องนโยบาย/ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ (Action Plan) ที่กำหนดไว้ได้ (ดังข้อมูลตารางที่ 5.1 หน้า 117) และในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป นั้น คณะควรมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ภาควิชาฯ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การจัดทำงบประมาณในภาพรวมของคณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการผลกระทบฯ ที่เกิดขึ้นของคณะ สอดคล้องกับแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน (ด้านการวางแผน) ของสำนักงบประมาณ (2555) ที่มองว่า การวางแผนเพื่อประมาณการใช้จ่ายและแผนการหารายได้ล่วงหน้าเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณประจำปี เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และยังคงว่าการวางแผนงบประมาณที่ดียังหมายถึง การกำหนดแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนและควบคุมกำไร โดย

งบประมาณที่กี วกศ์พฒ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนและควบคุมกำไร โดยงบประมาณจะมีความสัมพันธ์กับระบบบัญชีอย่างมากเพราะเป็นการคาดการณ์ข้อมูลตัวเลขล่วงหน้าเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณซึ่งการวางแผนยังเป็นการระบุว่าองค์กรควรจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้เป้าหมายเป็นจริงได้

สอดคล้องกับงานวิจัยของพรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550) ที่ศึกษาเรื่องกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า มีแนวทางการจัดทำงบประมาณของโรงเรียนโดยการทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี และมีการประมาณการรายรับและรายจ่ายล่วงหน้าเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายให้สอดคล้องกับรายรับจริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของชุกรี ม่วงกุ่ม (2558) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต พบว่า การดำเนินงานด้านการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติงานประจำปีควบคู่ไปกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของแต่ละแผนงาน/โครงการตามรายการใช้จ่ายที่กำหนดอย่างโปร่งใสและครอบคลุมทุกแหล่งงบประมาณและสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรกานต์ กองคา (2554) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณสถานศึกษาในเครือข่ายสายเหนือสัมพันธ์ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1 พบว่า สถานศึกษามีการวางแผนงบประมาณโดยมีการวิเคราะห์และประเมินสภาพความเป็นจริงที่เกิดจากผลการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ส่งผลให้การบริหารและควบคุมงบประมาณมีความชัดเจนและถูกต้อง

ด้านการคำนวณต้นทุน พบว่า คณะยังไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนที่แท้จริงมีเพียงการประมาณการค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละโครงการหรือกิจกรรมเพื่อนำมาจัดทำงบประมาณเท่านั้น นอกจากนี้ ที่ผ่านมา พบว่า มีบางโครงการที่ตั้งงบประมาณสูงกว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร นาศรี (2555) ที่ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ พ.ศ.2552-2554 ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การคำนวณต้นทุนผลผลิตของส่วนงานในมหาวิทยาลัยยังไม่มีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังมากนัก ที่ผ่านมาเป็นเพียงการปันส่วนเพื่อจัดสรรค่าใช้จ่ายเท่านั้น เพราะมหาวิทยาลัยยังไม่มีการกำหนดนโยบายให้ส่วนงานปฏิบัติจึงทำให้ไม่มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรม

ภายหลังที่คณะได้รับผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงฯ คณะจึงได้สังเกตเห็นความสำคัญของการคำนวณต้นทุนในการจัดทำงบประมาณประจำปี ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะเริ่มมีการดำเนินการด้านการคำนวณต้นทุนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ในปีต่อไป

ดังนั้น 1) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการฯ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริง โดยการจัดทำงบประมาณรายจ่ายรายโครงการโดยใช้ข้อมูลจำนวนค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นจริงของปีที่ผ่านมาเป็นฐานในการคำนวณงบประมาณของแต่ละโครงการฯ ทำให้คณะกรรมการควบคุมวงเงินงบประมาณ ในภาพรวมของคณะฯ ได้ 2) ทบทวนเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมา กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณลงสู่ระดับภาควิชาฯ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละปี โดยการจัดสรรตามค่า FTES ของแต่ละภาควิชาฯ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการผลกระทบฯ ที่เกิดขึ้นของคณะฯ สอดคล้องกับ แนวคิดมาตรฐานทางการเงินฯ (ด้านการคำนวณต้นทุน) ของสำนักงบประมาณ (2555) ที่มองว่า การคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการจัดทำงบประมาณเพราะจะทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงที่สามารถใช้เป็นฐานในการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีและ การจัดสรรงบประมาณประจำปีให้มีความเหมาะสมใกล้เคียงกับต้นทุนจริงซึ่งหากองค์กรสามารถบริหารและ ควบคุมต้นทุนได้ก็จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องงานวิจัยของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปณัษกร บุญกอบ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมท้องถิ่นด้วยแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักยุทธศาสตร์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ในการจัดทำงบประมาณของสำนักยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญในการ คิดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผลิตโดยได้มีการคิดต้นทุนกิจกรรมเพื่อประกอบการวางแผน จัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าเป็นประจำทุกปี และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริสา บุญโชติหิรัญ (2551) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า การคำนวณต้นทุนในการจัดทำงบประมาณประจำปีของสถานศึกษาได้มีการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการเก็บตัวเลขค่าใช้จ่ายในแต่ละปี และมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตที่ ชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์ในการแยกประเภทต้นทุนค่าใช้จ่าย มีการวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อประกอบการ จัดทำงบประมาณของสถานศึกษา

กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

จากผลการศึกษา พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ บริหารงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งในด้านบวกและด้านลบหากจะ พิจารณาผลกระทบในด้านบวกที่เกิดขึ้นแล้วนั้น พบว่า การปรับเปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัย ของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณ จากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ ส่งผลทำให้ลดขั้นตอนและระยะเวลาการจัดซื้อ-การเบิกจ่าย และการ โอนงบประมาณทำให้มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น เนื่องอำนาจการอนุมัติอยู่ในดุลพินิจของหัวหน้า ส่วนงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปจากรายงานการประเมินผลการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2558) ที่สรุปไว้ว่า ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีอิสระ คล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณมากขึ้น

ผลการศึกษายังพบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงบประมาณของคณะในด้านลบเช่นกัน เช่น การกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ แม้ว่าจะทำให้คณะสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้เอง แต่หากคณะไม่มีการวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณที่ดี นั้น ก็อาจส่งผลทำให้การบริหารงบประมาณของคณะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น 1) มีการโอนงบประมาณเป็นจำนวนมาก 2) มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ 3) การเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 3-4 มีจำนวนเงินค่อนข้างสูง

สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ที่พบว่า คณะมีการเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 3-4 มีวงเงินค่อนข้างสูง และมีการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเป็นจำนวนมาก และผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศาลำเภพงษ์ (2555) ที่ศึกษาเรื่องความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2555) พบว่า การบริหารงบประมาณของส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ และการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร นาคศรี (2555) ที่ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณปี 2552-2554 ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ผลการบริหารงบประมาณของส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2554 มีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณข้ามหมวดรายจ่าย กองทุน แผนงาน งาน เป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน นั้น ทำให้ปีการศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกัน ส่งผลทำให้กระบวนการบริหารงบประมาณได้รับผลกระทบในด้านลบ คือ 1) ทำให้จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเข้ามาไม่ตรงปีงบประมาณส่งผลต่อเป้าหมายการหารายได้ 2) การเบิกจ่ายงบประมาณการจัดโครงการของนักศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันในปีงบประมาณ เนื่องจากการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งตรงกับช่วงสิ้นปีงบประมาณ ส่งผลทำให้ต้องมีการกัณงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลืออมปีและสาเหตุอีกประการที่ คือ ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ.2557 คณะได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยเป็นวงเงินค่อนข้างสูงและไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณนั้น จึงส่งผลทำให้ต้องมีการกัณงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลืออมปีเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะใน

ปีงบประมาณ นั้น พ.ศ.2557-2558 ที่พบว่า คณะมีการกั้งงบประมาณเงินรายได้ไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และการเบิกจ่ายข้ามปีงบประมาณ (ดังข้อมูลตารางที่ 4.9 และตารางที่ 4.10 หน้า 46)

สอดคล้องกับงานวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2556) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า การเปิดปิดภาคเรียนตามอาเซียนอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการเรียนการสอนและการเบิกจ่ายงบประมาณการจัดโครงการและกิจกรรมของนักศึกษาซึ่งอยู่ในช่วงการเปิดภาคเรียนซึ่งตรงกับช่วงสิ้นปีงบประมาณทำให้การจัดโครงการฯ และการเบิกจ่ายงบประมาณไม่สัมพันธ์กัน แสดงว่า หากสถานศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ทันภายในปีงบประมาณแล้วนั้น ก็จะส่งผลทำให้เกิดการกั้งงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และสอดคล้องกับบทสรุปจากการสัมภาษณ์รองศาสตราจารย์.ดร.วีรชัย พุทธวงศ์ เลขาธิการศูนย์ประสานงานบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือ CHES ที่แสดงความคิดเห็นประเด็น “เปิด-ปิดตามอาเซียนสร้างปัญหา มหาวิทยาลัยเริ่มกลับไปใช้ระบบเดิม” ได้มองว่าผลกระทบจากการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียนนอกจากจะทำให้มหาวิทยาลัยประสบปัญหาด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อระบบการเบิกจ่ายไม่สอดคล้องกับปีงบประมาณ เนื่องจากปีงบประมาณจะเริ่ม 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน และพอถึงช่วงเดือนสิงหาคมทุกหน่วยงานจะต้องเร่งใช้จ่ายงบประมาณซึ่งตรงกับช่วงการเปิดภาคเรียนและจะต้องเบิกจ่ายงบประมาณในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้แก่นิสิตนักศึกษาทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณในส่วนนั้นได้ (เคลิณีวัส ออนไลน์ 7 เมษายน 2559)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหากจะศึกษาถึงแนวทางในการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงๆ ของคณะในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 นั้น ผลการศึกษา พบว่า

ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า คณะได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ของมหาวิทยาลัย และมีการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์กับทางมหาวิทยาลัย และยังพบว่า ที่ผ่านมา คณะมีการกั้งงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี เนื่องจากคณะได้รับสนับสนุนงบลงทุนจากทางมหาวิทยาลัย ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ทำให้คณะไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อฯ ได้ทัน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการปรับระบบการจัดซื้อฯ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในจัดทำงบประมาณปีต่อไป โดยกำหนดให้ภาควิชาฯ ที่ขอตั้งงบลงทุนจะต้องจัดเตรียม

เอกสารให้ครบถ้วน เช่น แบบรูปรายการ/TOR/BOQ/วงงาน/คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา เพื่อให้คณะกรรมการจัดซื้อฯ และเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ

ดังนั้น จะเห็นว่าการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างของคณะภายหลังที่ได้รับผลกระทบฯ ข้างต้น ทำให้คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างของภาควิชาและหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมาตรฐานทางการเงินฯ (ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง) ของสำนักงานงบประมาณ (2555) ที่มองว่า การวางแผนระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็น สิ่งสำคัญต่อการบริหารงบประมาณขององค์กรเพราะหากองค์กรมีการวางแผนระบบจัดซื้อจัดจ้างตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณแล้วนั้น จะทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรมีความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริสา บุญโชติหิรัญ (2551) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า สถานศึกษามีการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างโดยได้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี/กระทรวงการคลัง มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงานมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิสมัย สุนันทนาม (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาฯ ตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน (ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง) พบว่า สถานศึกษามีการวางแผนและพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความคล่องตัวและสามารถควบคุมการเบิกจ่าย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารและควบคุมงบประมาณ พบว่า คณะได้ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณผ่านระบบบัญชี 3 มิติ และเป็นไปตามกฎระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง แต่ผลจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงฯ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของคณะไม่สอดคล้องกับรายได้ และไม่ปฏิบัติตามแผนงาน งาน โครงการฯ ที่กำหนดไว้ มีการโอนงบประมาณจำนวนมากทำให้การใช้จ่ายงบประมาณ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะได้มีการทบทวนผลการบริหารงบประมาณในปีที่ผ่านมา และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานบางส่วนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และคณะมีการนำมาตรการควบคุมการใช้จ่ายมาใช้ในการบริหารงบประมาณบางส่วน เช่น 1) การเบิกจ่ายจะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่คณะจะได้รับ 2) มีการปรับลดค่าใช้จ่ายบางโครงการให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและควบคุมการเบิกจ่ายค่าอาหารและเครื่องดื่มฯ 3) การเบิกจ่ายงบประมาณจะต้องพิจารณาเบิกจ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินเป็นอันดับแรกและค่อยนำมาเบิกจ่ายจากเงินรายได้และจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการผลกระทบฯ ที่เกิดขึ้นของคณะ สอดคล้องกับแนวคิด มาตรฐานทางการเงินฯ (ด้านการบริหารและควบคุมงบประมาณ) ของสำนักงบประมาณ (2555) ที่ มองว่า การบริหารและควบคุมงบประมาณจะต้องกำหนดมาตรการในควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงบประมาณประจำปีเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรเพชร เทียนไชย (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องผลการบริหาร งบประมาณตามแนวทางการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาฯ ตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน (ด้านการบริหารและควบคุมงบประมาณ) พบว่า สถานศึกษามีการควบคุมติดตามผลการใช้จ่าย งบประมาณอย่างเป็นระบบเพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของชูบริ ม่วงกุ่ม (2558) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ท พบว่า สถานศึกษา ได้ให้ความสำคัญในการบริหารและควบคุมงบประมาณ โดยได้มีการปรับระบบการบริหารทาง การเงินเพื่อติดตามควบคุมสถานภาพทางการเงินของสถานศึกษา และให้การดำเนินงานเป็นไปตาม แผนงาน/โครงการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ จะเห็นว่าแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไป ตามแผนและมีการใช้จ่ายที่สูงกว่ารายได้จริงจนทำให้สถานะภาพทางการเงินของคณะขาดสภาพคล่องนั้น สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2550) ที่มองว่า การบริหารความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางและ มาตรการในการควบคุมหรือกำจัดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อองค์กร

ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่า คณะมีการตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะ แต่ภายหลังที่คณะประสบปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น ทำให้ในปี พ.ศ.2558 คณะเริ่มมี การขอสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ที่ผ่านมากณะมีการควบคุมและ บำรุงรักษาสินทรัพย์ มีการนำสินทรัพย์ไปหารายได้ เช่น การให้เช่าที่พัก/ห้องประชุม/เช่ายานพาหนะ และการให้บริการทางห้องปฏิบัติการ (LAB) ซึ่งที่ผ่านมากณะยังไม่ได้มีการวางแผนการจัดหา ครุภัณฑ์ทดแทนของเดิมที่ชำรุดในระยะสั้นและระยะยาวมีเพียงการสำรวจครุภัณฑ์เพื่อนำไปขาย ทดตลาดประจำปีเท่านั้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการผลกระทบฯ ที่เกิดขึ้นของคณะ สอดคล้องกับแนวคิด มาตรฐานทางการเงินฯ (ด้านการบริหารสินทรัพย์) ของสำนักงบประมาณ (2555) ที่มองว่าการบริหาร สินทรัพย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและควบคุมงบประมาณขององค์กรเพราะหากองค์กรมี การวางแผนการจัดหาสินทรัพย์ตามความจำเป็นที่แท้จริงและการบำรุงรักษา ซ่อมแซมสินทรัพย์ให้มี

การใช้งานที่ยาวนานแล้วนั้น ก็จะสามารควบคุมต้นทุนหรือการตั้งงบประมาณการจัดหาสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีได้ นอกจากนี้การบริหารสินทรัพย์ยังรวมถึง การทำให้สินทรัพย์ที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดหรือการบริหารสินทรัพย์เพื่อหารายได้เพิ่มให้แก่องค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริ บุญโชติหิรัญ (2551) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า สถานศึกษามีการบริหารสินทรัพย์โดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารสินทรัพย์และการนำสินทรัพย์ไปหาผลประโยชน์หรือรายได้ มีการควบคุมการใช้จ่ายวัสดุ/ครุภัณฑ์ มีระบบการจัดการฐานข้อมูลสินทรัพย์ที่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และมอบหมายภาระงานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของของชูปรี ม่วงกุ่ม (2558) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี พบว่า สถานศึกษา ให้ความสำคัญในการบริหารสินทรัพย์โดยมีวางแผนในการจัดหาสินทรัพย์ทดแทน และ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ได้มีการมอบหมายภารกิจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำการติดตามควบคุมสินทรัพย์ของสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

กระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

จากผลการศึกษา พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้คณะได้มีการปรับกระบวนการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน

ด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า คณะมีการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อรายงานต่อมหาวิทยาลัย/สำนักงานตรวจสอบภายใน/ผู้บริหารของคณะ

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ภายหลังจากที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5-10 ปี เพื่อหาแนวทางในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป นอกจากนี้ คณะยังมีการนำการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของคณะแบบ Real Time ภายใต้อำนาจโครงการ“การพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ e-Budget Management”

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางจัดการผลกระทบฯ ที่เกิดขึ้นของคณะ ภายหลังจากที่ได้รับผลกระทบฯ ข้างต้น ทำให้คณะสามารถทราบสถานะภาพทางการเงินของคณะเป็นระยะๆ แบบ Real Time ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมาตรฐานทางการเงินฯ (ด้านการติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน) ของสำนักงานงบประมาณ (2555) ที่มองว่า การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าผลการดำเนินงาน

ขององค์กรในปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และองค์กรควรมีแนวทางในการบริหารงบประมาณในปีต่อไปอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ ข้อมูลจากรายงานการเงินยังสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณขององค์กรได้

สอดคล้องกับงานวิจัยของพรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550) ที่ศึกษาเรื่องกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา และงานวิจัยของชูบริ ม่วงกุ่ม (2558) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต พบว่า สถานศึกษาได้ให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยมีการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อสรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษา และมีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละปีสถานศึกษาได้นำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณในแต่ละปี

ด้านการตรวจสอบภายใน พบว่า คณะมีระบบการตรวจสอบภายใน โดยงานการเงินการคลัง และพัสดุและสำนักงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย รวมถึงสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะให้มีความถูกต้อง โปร่งใส เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ของมหาวิทยาลัย/กรมบัญชีกลาง/สำนักงานประมาณที่มีการกำหนดไว้เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการบริหารงบประมาณของคณะ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้นของคณะ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานประมาณ (2555) ที่มองว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปรับใช้ในการบริหารงบประมาณขององค์การภาครัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณจากส่วนกลางลงสู่ระดับองค์การภาครัฐ ดังนั้นสิ่งที่องค์การควรพึงระวัง คือ การนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสำนักงานประมาณได้กำหนดมาตรการที่ช่วยควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณขององค์การภาครัฐให้มีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มาตรฐานทางการเงินฯ (ด้านการตรวจสอบภายใน) ที่มุ่งเน้นให้ทุกองค์การมีระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในที่สามารถติดตาม ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ขององค์การให้มีความถูกต้อง โปร่งใส เป็นไปตามข้อบังคับกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน งาน โครงการที่องค์การได้กำหนดไว้

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริสา บุญโชติหิรัญ (2551) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า สถานศึกษามีกระบวนการตรวจสอบภายในโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงาน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบที่ชัดเจน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารคณะเกษตรศาสตร์ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (รายไตรมาส) ของคณะว่าที่ผ่านมา การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะ ยังไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละปี ทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนงบประมาณ นอกจากนี้คณะยังมีการใช้จ่ายงบประมาณที่สูงกว่ารายได้จริงส่งผลทำให้สถานะภาพทางการเงินของคณะขาดสภาพคล่อง จึงได้เสนอแนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (รายไตรมาส) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ และสามารถใช้เป็นแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณประจำปี และการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีต่อไปได้ ดังสามารถสรุปแนวทางการจัดทำแผนฯ ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขการเบิกจ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาจำแนกค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร (ดังข้อมูล หน้า 101)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลแผนการจัดโครงการ/กิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษาประจำปี

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณในแต่ละไตรมาส (ดังข้อมูล หน้า 105)

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวงเงินเพื่อนำมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (แยกรายไตรมาส) ตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่สอดคล้องค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและหลักเกณฑ์ แนวทางการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของกองแผนงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ดังตารางที่ 4.22 หน้า 103-ตารางที่ 4.25 หน้า 106)

นอกจากนี้ ควรมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการนำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะไปเป็นแนวทางการเบิกจ่ายงบประมาณของภาควิชาและหน่วยงาน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของคณะเป็นไปตามแผนฯ ที่กำหนดไว้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “การจัดการงบประมาณภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการ

ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. คณะควรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (รายไตรมาส) ที่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายและรายได้จริง เพื่อให้ภาควิชาฯ ใช้เป็นแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีโดยในการจัดทำแผนการใช้จ่ายควรมีการคำนวณรายได้และค่าใช้จ่ายย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อใช้เป็นตัวเลขประกอบการจัดทำแผนฯ

2. คณะควรมีการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ ระยะ 3-5 ปี โดยมุ่งเน้นหารายได้ก้อนใหญ่ควบคู่กับการทำโครงการขนาดเล็กและควรดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เช่น รายได้ค่าบริหาร โครงการวิจัย Overhead Charge และควรมีการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเสนอขอทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น

3. คณะควรตั้งงบประมาณในการสนับสนุนงานการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น เช่น งบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอน และงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา อาจารย์และบุคลากร

4. คณะควรมีการทบทวนแนวทางการจัดทำงานงบประมาณให้แก่ภาควิชาฯ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำงานงบประมาณประจำปีให้มีความถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. คณะควรมีติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงบประมาณของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการเรียนการสอนกับรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ได้รับจริงในแต่ละปีของคณะเกษตรศาสตร์เนื่องจากแหล่งที่มาของเงินรายได้และค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่มาจากงานด้านการเรียนการสอนเพื่อจะทำให้คณะทราบว่า ในการตั้งงบประมาณประจำปีของคณะเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาของคณะ และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำงานงบประมาณประจำปีของคณะได้