

Study an Efficient Budgeting System: Case Study Construction Machinery Manufacturing Company in Rayong Province

Teerayut Tamsri^{1*} and Somboon Saraphat¹

¹ Department of Administration and Development, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: teerayut.tam@ku.th

ABSTRACT

This article aimed to study (1) Problems and obstacle in implementing the budget system for administration; and (2) Suggestions and guidelines for solving and preventing problems arising from the use of budget in the administration for effective management. The sample was employees of a construction machinery manufacturing company in Rayong Province. They were selected by their involved in the budget system both budgeting approving budgets and implementing budgets which consists of operational level, supervisor level and manager level total 17 employees. The instrument for collecting data was a structured interview with open-ended interview questions, which is a research methodology that is flexible and open-minded in answering research questions, analysis data by Descriptive statistics and Content Analysis. The result of the study found that 1) problems arise during the budgeting process that takes a lot of time, lack of sufficient information to make budget and do not have sufficient expertise and experience in budgeting effectively, problems arising in the budget management by actual spending exceeds the set budget, actual spending incurred later than the planned, uncertainty in production and external factors causing to cannot be used budget as planned. 2) Summary of guidelines for solving and preventing problems arising from the use of budget in management are a) making an accurate plan and budget b) use actual expenditures in the past as a guideline for budgeting c) continuous monitoring of budget usage and reporting results. Adjust the budget plan quarterly, and d) analyze the actual performance against the budget targeted to find ways to improve in the future.

Keywords: Budget, Problems Arise During the Budgeting Process, Problems Arising in the Budget Management

การศึกษาระบบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องจักรในอุตสาหกรรมก่อสร้างในจังหวัดระยอง

ธีระยุทธ แท้มศรี^{1*} และ สมบูรณ์ สารพัด¹

¹ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: teerayut.tam@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน และ (2) ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มประชากรที่ใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเป็นพนักงานของบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมก่อสร้างในจังหวัดระยอง ที่มีส่วนร่วมในระบบงบประมาณ ทั้งการจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณและใช้งบประมาณ ประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ จำนวนทั้งหมด 17 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่และค่าสถิติร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การใช้เวลามากในการจัดทำงบประมาณ การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการทำงานงบประมาณและบุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เพียงพอในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งบประมาณ การใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นล่าช้ากว่าช่วงเวลาที่กำหนด ความไม่แน่นอนของยอดการผลิตและปัจจัยภายนอก ทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณได้ตามแผน (2) ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงานโดย 1) การจัดทำแผนและกำหนดงบประมาณอย่างรัดกุม 2) นำค่าใช้จ่ายจริงในอดีตมาเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ 3) มีการติดตามการใช้งบประมาณและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง ปรับแผนงบประมาณทุกไตรมาส และ 4) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ: งบประมาณ, ปัญหาระหว่างการจัดทำงบประมาณ, ปัญหาระหว่างการใช้งบประมาณ

© 2024 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

อุตสาหกรรมก่อสร้าง นับเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในช่วงปี 2552-2562 มูลค่าการลงทุนก่อสร้างโดยรวมมีสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 8.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) โดยแบ่งประเภทงานก่อสร้างในประเทศไทยเป็นงานก่อสร้างของภาครัฐ และงานก่อสร้างของภาคเอกชน งานก่อสร้างของภาครัฐส่วนใหญ่เป็นสัดส่วนโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานร้อยละ 82 ของมูลค่าก่อสร้างงานภาครัฐทั้งหมด ส่วนที่เหลือเป็นโครงการก่อสร้างอาคารของรัฐ ที่พักข้าราชการและโครงการอื่น ๆ เช่น โครงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำและการปรับปรุงระบบสาธารณสุขปศุสัตว์ ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่มักจะได้เปรียบในการรับงานภาครัฐ โดยเฉพาะการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เนื่องจากมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีศักยภาพทางการเงิน และการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีในงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง (ธเนศ มหัทธนาลัย, 2564)

การผลิตเครื่องจักรในอุตสาหกรรมก่อสร้างจึงเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมก่อสร้าง ทั้งนี้การก่อสร้างระบบสาธารณสุขและการก่อสร้างเส้นทางคมนาคมขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรกลหนักในการทำงาน ปัจจุบันผู้ผลิตเครื่องจักรกลหนักรายใหญ่ในประเทศไทยล้วนเป็นบริษัทผู้ผลิตจากต่างชาติทั้งสิ้น ซึ่งการผลิตมีทั้งเพื่อใช้ในการก่อสร้างภายในประเทศส่วนหนึ่งและการส่งออกเครื่องจักรไปยังต่างประเทศ โดยสถานการณ์การส่งออกเครื่องจักรที่ใช้ใน

การก่อสร้างและส่วนประกอบของเดือนมกราคม 2566 มีมูลค่า 146.22 ล้านบาทหรือสหรัฐ ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 68.26 ส่งผลให้เครื่องจักรกลหนักมีความต้องการในตลาดค่อนข้างมาก เกิดการแข่งขันสูงในบรรดาการผลิตเครื่องจักรกลหนักที่ใช้ในการก่อสร้าง ปัญหาและอุปสรรคหลักคือ 1) ราคาต้นทุนวัตถุดิบที่มีราคาสูงขึ้นร้อยละ 10-15 โดยเฉพาะเหล็กที่ราคาสูงขึ้นกว่าร้อยละ 50 รวมทั้งราคาน้ำมันที่ผันผวนส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม 2) การพึ่งพาการนำเข้าชิ้นส่วนเครื่องจักรที่มีราคาแพงเนื่องจากผู้ประกอบการในประเทศยังไม่มีศักยภาพในการผลิตเท่าที่ควร โดยเฉพาะผลจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน ที่ส่งผลให้ราคาต้นทุนวัตถุดิบหลัก เช่น เหล็ก สแตนเลสและน้ำมันสูงขึ้นมาก (ธนิยวัฒน์ รัตนประยูร, 2566) ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น แต่ละบริษัทจำเป็นต้องมีการวางแผน และจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ผ่านการบริหารงบประมาณ

งบประมาณ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554) หมายถึง ประมาณการรายรับรายจ่าย โดยงบประมาณเป็นแผนงานสำคัญในการบริหารงาน เป็นแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้งบประมาณยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามงบประมาณ เป็นเพียงแนวทางในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น ในการปฏิบัติจริงอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญก่อนหลังของแต่ละงาน สอดคล้องกับรัตติยา สัจจจริมย์ (2561) ที่สรุปว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนการเงินที่คาดว่าจะต้องจ่าย โดยการคิดไว้ล่วงหน้าและแสดงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลข แสดงออกมาในรูปของตัวเงินและรูปโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการประมาณการบริหาร กิจกรรมโครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงาน ให้บรรลุตามแผนนี้ภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

การบริหารงบประมาณ เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานรัฐและบริษัทเอกชน พนักงานในแต่ละหน่วยงานต้องร่วมมือกันในการจัดทำงบประมาณ ตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการติดตามผล เพื่อให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณ การวางแผน ตลอดจนมีการติดตามผล รวมไปถึงมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย จึงจะสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2548) ที่สรุปว่าการบริหารงบประมาณ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่จะช่วยในเรื่องของการบริหารทางการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการที่จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดเอาไว้ได้

แม้ว่างบประมาณและการบริหารงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการขององค์กร แต่ก็มีปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งบประมาณ ซึ่งมีทั้งการใช้จ่ายงบประมาณที่มากกว่าและน้อยกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ใช้จ่ายล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ รวมไปถึงการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณตามที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Perter E.D Love และ Lavagnon A. Ika (2022) ที่พบว่า ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นในการก่อสร้างโรงพยาบาลจะสูงกว่างบประมาณที่ได้ตั้งไว้ และการใช้จ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระบบการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการนำไปใช้บริหารงาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเนื่องจากจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และใช้กรณีศึกษาเป็นบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมก่อสร้างแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยคาดหวังว่าผลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้งบประมาณในงานบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ ของบริษัทผลิตเครื่องจักรในอุตสาหกรรมก่อสร้างแห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำนวนทั้งหมด 17 คน ที่มีส่วนร่วมในระบอบงบประมาณ ทั้งการจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณและใช้งบประมาณ ซึ่งเป็นไปตามหลักการเลือกกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้ชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ตามกรอบวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนที่มีบทบาท เกี่ยวข้องกันในกระบวนการจัดทำงบประมาณที่แตกต่างกันโดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน และแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงาน เป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับและมีการใช้การวิเคราะห์นี้อย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Gioia, Corley & Hamilton, 2013) โดยมีการถอดเทปจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจ การถอดรหัสคำ การแบ่งกลุ่มคำเพื่อจัดกลุ่ม การแยกประโยคคำ การเชื่อมโยงรหัสคำและประโยค การเขียนโครงร่างเพื่อช่วยในการอธิบายเรื่องราว และการสรุปผลวิเคราะห์เป็นขั้นตอนสุดท้าย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย คือการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดระหว่างการจัดทำงบประมาณและปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้งานงบประมาณ เพื่อที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปสู่การใช้งบประมาณในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน

ปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่การพิจารณาว่าจะจัดทำโครงการอะไรบ้าง ประเมินการงบประมาณที่ต้องใช้ ประเมินการช่วงเวลาที่ต้องใช้ การนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา การทดลองปรับเปลี่ยนงบประมาณ ไปจนถึงการขออนุมัติเพื่อบรรจุโครงการต่าง ๆ เข้าไปในรายงานงบประมาณประจำปี โดยปัญหาการจัดทำงบประมาณใช้เวลามาก การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ บุคลากรไม่เพียงพอในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่ไม่มีมีความเชี่ยวชาญในการจัดทำงบประมาณ ปัญหาส่วนที่ 2 คือปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งบประมาณมาบริหารงาน โดยปัญหาที่พบคือ การใช้จ่ายเกินงบประมาณที่ตั้งไว้ การใช้จ่ายเกิดขึ้นไม่ตรงกับช่วงเวลาที่วางแผนไว้ ความไม่แน่นอนของยอดการผลิต ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอก ทำให้ต้องปรับลดงบประมาณและใช้งบประมาณไม่ได้ตามแผน

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

แนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงาน สามารถทำได้โดย 1) ควรจัดทำแผนงานและกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน วางแผนให้รัดกุม 2) ใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายจริงในอดีตมาเป็นแนวทางนำมาวิเคราะห์และวางแผน ต้องเพิ่มความรู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานงบประมาณ 3) มีการติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด โดยหมั่นตรวจสอบและทบทวนรายงานผลการดำเนินงาน การทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณตามระยะเวลาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ 4) การนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อหาทางปรับปรุงในอนาคต

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน พบว่า ปัญหาส่วนที่ 1 ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนการจัดทำงบประมาณโดยเริ่มตั้งแต่การพิจารณาว่าจะจัดทำโครงการอะไรบ้าง ประเมินการงบประมาณที่ต้องใช้ของโครงการ ประเมินการช่วงเวลาที่ต้องใช้งบประมาณ การนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา การต่อรองปรับเปลี่ยนงบประมาณ ไปจนถึงการขออนุมัติเพื่อบรรจุโครงการต่าง ๆ เข้าไปในรายงานงบประมาณประจำปี โดยปัญหาการจัดทำงบประมาณใช้เวลามาก การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ บุคลากรไม่เพียงพอในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่ไม่มีมีความเชี่ยวชาญในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของญานิษา วิมลวงศ์สกุล (2564) ที่ศึกษาเรื่องการจัดทำงบประมาณของธุรกิจเอเจนซีโฆษณา : กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด พบว่า ปัญหาของการจัดทำงบประมาณสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งธุรกิจที่มีขนาดกลางและธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่ชัดเจน จำนวนคน อุปกรณ์และเครื่องใช้ไม่เพียงพอกับการประมาณการทั้งรายได้และรายจ่ายไม่เหมาะสม แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณกรอกข้อมูลยากเกินไป และการไม่ได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยทำให้เกิดการวางแผนที่ผิดพลาด

ปัญหาส่วนที่ 2 คือปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งบประมาณมาบริหารงาน โดยปัญหาที่พบคือ การใช้จ่ายจริงที่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ การใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับช่วงเวลาที่วางแผนไว้ ความไม่แน่นอนของยอดการผลิต ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกเช่น การเกิดโรคระบาดโควิด19 สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน เป็นต้น ทำให้ต้องปรับลดงบประมาณและใช้งบประมาณไม่ได้ตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Perter E.D Love และ Lavagnon A. Ika (2022) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่พบได้ทั่วไปของการดำเนินงานโครงการก่อสร้างของโรงพยาบาล ซึ่งพบปัญหาทั้งการใช้งบก่อสร้างเกินจากที่ตั้งไว้ และการก่อสร้างแล้วเสร็จช้ากว่าที่กำหนดไว้ โดยมีสาเหตุมา

จากการไม่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอน การจัดการและการกำกับดูแลโครงการที่ไม่ได้ผล การติดตามโครงการที่ไม่ดี การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เพียงพอ และการประมาณการต้นทุนที่ไม่ถูกต้อง

ผลจากการวิจัยแนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงาน พบว่า มีแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหา 4 แนวทาง โดยแนวทางที่ 1) การจัดทำแผนงานและกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน วางแผนให้รัดกุม มีส่วนสำคัญในการป้องกันปัญหาในการบริหารงบประมาณสอดคล้องกับแนวคิดของ พุทธชาด สมิตเมฆ (2545) ที่กล่าวว่า แผนงบประมาณที่ดีควรเป็นแผนการดำเนินงานที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวการดำเนินงานตามสภาพการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวทางที่ 2) การนำค่าใช้จ่ายจริงในอดีตมาเป็นแนวทาง ใช้ข้อมูลเชิงสถิตินำมาวิเคราะห์และวางแผนต้องเพิ่มความรู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ Colin Pidgeon (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ Method of Budgeting ได้กล่าวถึงการนำงบประมาณจากปีที่ผ่านมาของแผนกต่าง ๆ ที่มีการถูกปรับเปลี่ยนหรือลดลงตามความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการตั้งงบประมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ดีขึ้นหนึ่งในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 3) การติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด โดยหมั่นตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงาน การทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณตามระยะเวลาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ มีส่วนสำคัญในการป้องกันปัญหาในการบริหารงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติยา สัจจภิรมย์ (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กล่าวว่า การควบคุมงบประมาณ เช่น การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ การปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ส่งผลอย่างมากต่อการบริหารงบประมาณ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้

และแนวทางที่ 4) การนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงบประมาณที่กำหนดไว้เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อหาทางปรับปรุงในอนาคต มีส่วนสำคัญในการป้องกันปัญหาในการบริหารงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ นันทนา ศรีชัยมูล (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กล่าวว่า งบประมาณช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Evaluating performance and providing incentive) มีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่วางไว้ ทำให้การประเมินผลงานเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีการแข่งขันการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับผลตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีตลอดเวลา

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาวิจัย สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารงาน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ อันได้แก่ การจัดทำงบประมาณใช้เวลานาน การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการวางแผนและจัดทำงบประมาณบุคลากรไม่เพียงพอในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำงบประมาณ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งบประมาณมาบริหารงานอันได้แก่ การใช้จ่ายจริงที่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ และการใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับช่วงเวลาที่วางแผนไว้

แนวทางการใช้งบประมาณในงานบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้งบประมาณในงานบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำได้โดยการจัดทำแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร การนำค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นในอดีตมาเป็นแนวทางในการวางแผน การติดตามตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณตามระยะเวลาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และการประเมินผลปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นต่อไป

ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องจักรในอุตสาหกรรมก่อสร้างแห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยองนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมก่อสร้างในจังหวัดระยอง 17 คน ที่มีส่วนร่วมในระบบงบประมาณ ทั้งการจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณและใช้งบประมาณ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ที่ใช้เวลานาน การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการทำงบประมาณและบุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เพียงพอในการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้งบประมาณ การใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นล่าช้ากว่าช่วงเวลาที่กำหนด ความไม่แน่นอนของยอดการผลิตและปัจจัยภายนอก ทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณไม่ได้ตามแผน 3) แนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดจากการใช้งบประมาณในการบริหารงาน สามารถทำได้โดยการจัดทำแผนและกำหนดงบประมาณอย่างรัดกุม การนำค่าใช้จ่ายจริงในอดีตมาเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ 4) การติดตามการใช้งบประมาณและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง การปรับแผนงบประมาณทุกไตรมาส และประเมินผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อหาทางปรับปรุงในอนาคตต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การใช้จ่ายที่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้และการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ตรงตามกรอบเวลา เกิดได้จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยปัจจัยภายในนั้น บริษัทสามารถปรับปรุงได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแก่พนักงาน การกำหนดกรอบระยะเวลาของขั้นตอนการขออนุมัติใช้งบประมาณ รวมถึงระยะเวลาในการออกคำสั่งซื้อให้ผู้รับเหมาหรือซัพพลายเออร์ให้กระชับ เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณได้ตามเวลาที่กำหนด ส่วนปัจจัยภายนอกที่ยากต่อ

การควบคุมนั้น บริษัทสามารถปรับปรุงได้โดยการติดตาม วิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง การทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณจึงเป็นสิ่งจำเป็น บริษัทสามารถปรับปรุงแผนงบประมาณได้ทุก ๆ ไตรมาส เพื่อที่จะให้งบประมาณเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วง

1.2 การติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยป้องกันปัญหาความล่าช้าในการใช้จ่ายงบประมาณได้ บริษัทสามารถจัดการรูปแบบการรายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ นอกจากจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการได้ทำงานตามแผนแล้ว ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูง หากพบว่าโครงการประสบปัญหา เพื่อช่วยเหลือแก้ไขได้ทันเวลา

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทผลิตเครื่องจักรในอุตสาหกรรมก่อสร้างแห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง เท่านั้น จึงขอเสนอแนะให้ผู้สนใจศึกษาที่คล้ายกัน ได้ทำการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

2.2 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะทำการวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด และชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ญาณิษา วิมลวงศ์สกุล. (2564). *การจัดทำงบประมาณของธุรกิจเอเจนซีโฆษณา : กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด*. (บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ธเนศ มัทธนาถ. (2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง*. สืบค้น 5 มีนาคม 2566. จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Contractors/IO/io-Construction-Contractors-21>.
- ธันยรัตน์ รัตนประยูร. (2566). *สินค้าเครื่องจักรกลและส่วนประกอบ*. สืบค้น 5 มีนาคม 2566. จาก <https://www.ditp.go.th/post/78275>.
- นันทนา ศรีชัยมูล. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- เบญจมาศ อภิสิทธิ์วิทย. (2548). *ความสำคัญของงบประมาณธนาคาร*. กรุงเทพฯ: เนชั่น.
- พุทธชาติ สมิตเมฆ. (2545). *ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณและการการนำงบประมาณมาใช้ในบริษัทกลุ่มธุรกิจประเภทผลิตไฟฟ้า*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- รัตติยา สัจจภิรมย์. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (รายงานวิจัย)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- Colin Pidgeon, C. (2010). *Methods of budgeting*. Retrieved 2 September 2022. from <http://www.niassembly.gov.uk/globalassets/documents/raise/publications/2010/finance-personnel/0610.pdf>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Love, P. E., & Ika, L. A. (2022). Making sense of hospital project misperformance: Over budget, late, time and time again—Why? And what can be done about it?. *Engineering*, 12, 183-201.