

การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัย: เครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน

นายเสนอห์ แสงรัมย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ งบประมาณที่สมดุลจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมตามเป้าหมายและกิจกรรมที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามและวิเคราะห์ผลการใช้ทรัพยากรทางการเงิน เพื่อปรับปรุงแผนงานในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำงบประมาณ

งบประมาณแผ่นดินแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ (รัตนา, 2541) ได้แก่ งบประมาณสมดุล (balanced budget) และงบประมาณไม่สมดุล (unbalanced budget)

1. งบประมาณสมดุล เนื่องจากในการจัดทำงบประมาณแผ่นดินจะต้องมีการประมาณรายจ่ายและประมาณรายได้ (ซึ่งส่วนใหญ่มาจากภาษีอากร) ดังนั้น ดุลของงบประมาณจึงเท่ากับ $B = T - G$ โดย $B =$ ดุลของงบประมาณ $T =$ งบประมาณรายได้จากภาษีอากร $G =$ งบประมาณรายจ่าย ถ้าในการจัดทำงบประมานนั้น ได้มีการประมาณรายจ่ายเท่ากับรายได้ ($G=T$) ก็หมายความว่า งบประมาณประจำปี งบประมาณนั้นเป็นงบประมาณสมดุล รัฐบาลจึงไม่จำเป็นต้องกู้เงินมาใช้จ่ายหรือไม่ต้องนำเงินคงคลังออกมาใช้จ่าย

2. งบประมาณไม่สมดุล ในกรณีที่งบประมาณรายได้ ไม่เท่ากับงบประมาณรายจ่าย แสดงว่างบประมาณไม่สมดุล ซึ่งแบ่งเป็นงบประมาณเกินดุล (budget surplus) และงบประมาณขาดดุล (budget deficit)

2.1 งบประมาณเกินดุล งบประมาณเกินดุล หมายถึง งบประมาณที่มีงบรายจ่ายต่ำกว่างบรายได้ ($G < T$) ซึ่งประมาณได้ว่ารัฐบาลจะมี เงินเหลือจากการใช้จ่ายเก็บสะสมไว้ในคลัง ซึ่งเรียกว่า เงินคงคลัง โดยเงินคงคลังนี้ รัฐบาลสามารถนำออกมาใช้จ่ายได้ตามที่กฎหมายของประเทศนั้น ๆ กำหนดไว้ สำหรับของประเทศไทย รัฐบาลสามารถนำเงินคงคลังออกมาใช้หนี้ของรัฐ หรือนำมาใช้ในกรณีที่งบประมาณขาดดุล

2.2 งบประมาณขาดดุล งบประมาณขาดดุล หมายถึง งบประมาณที่มีงบรายจ่ายสูงกว่างบรายได้ ($G > T$) ทำให้รัฐบาลต้องแสวงหารายรับจากแหล่งอื่นมาใช้จ่าย เช่น โดยการกู้ยืม ทำให้รัฐบาลต้องมีหนี้ซึ่งเรียกว่าหนี้ของรัฐบาล (government debt) หรือหนี้สาธารณะ และหรือโดยการนำเงินคงคลังออกมาใช้จ่าย ถ้างบประมานของรัฐบาลขาดดุลเป็นจำนวนมากและเป็นระยะเวลานาน ๆ หนี้ของรัฐบาลจะยิ่งสะสมเพิ่มขึ้นทำให้รัฐบาลมีพันธะต้องชดใช้เงินต้นและค่าดอกเบี้ยมากขึ้นซึ่งจะผูกพันงบประมาณปี ต่อ ๆ ไปด้วย

การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัยคือกระบวนการที่ใช้เพื่อวางแผนและกำหนดการใช้ทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในสมดุลระหว่างรายรับและรายจ่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บริการตามภารกิจและ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลนี้เกี่ยวข้องกับการระบุนายรับและรายจ่ายทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยคาดหวังจะได้รับและเสียไปในรอบเวลาที่กำหนด รวมถึงการคำนวณและการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในระยะยาวและระยะสั้น นอกจากนี้ การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลยังเน้นการควบคุมและติดตามผลการใช้ทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณถูกใช้ตามที่วางแผนไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสม ดังนั้น บทความนี้จะสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัยและสำนักงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การระบุนายรับและรายจ่าย ขั้นแรกในการจัดทำงบประมาณคือการระบุนายรับและรายจ่ายทั้งหมดของมหาวิทยาลัย รายรับสามารถมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา การทำสัญญาวิจัย บริจาค หรืองบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐ ส่วนรายจ่ายจะครอบคลุมการจ่ายเงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การซื้ออุปกรณ์ การดำเนินโครงการวิจัย และอื่น ๆ

2. การคำนวณและการวิเคราะห์ หลังจากที่ยอมรับและรายจ่ายถูกระบุแล้ว ต่อไปคือการคำนวณและการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เช่น การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน การวิเคราะห์ความสามารถในการจ่ายหนี้ และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3. การจัดสรรทรัพยากร ขั้นต่อมาคือการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การจัดสรรทรัพยากรควรพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการลงทุน และการสนับสนุนโครงการที่มีผลตอบแทนสูงสุด

4. การควบคุมและการติดตามผล หลังจากที่ย่างงบประมาณถูกตั้งขึ้นและเริ่มดำเนินการ การควบคุมและการติดตามผลเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและตามแผน

การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลต้องการความร่วมมือและการประสานงานของทีมงานทุกส่วน และความเข้าใจในภาพรวมของภาวะการเงินของมหาวิทยาลัย การเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณแบบสมดุล

1. ขั้นตอนการระบุนายรับและรายจ่าย ขั้นแรกในการจัดทำงบประมาณคือการระบุนายรับและรายจ่ายทั้งหมดของมหาวิทยาลัย รายรับสามารถมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา การทำสัญญาวิจัย บริจาค หรืองบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐ ส่วนรายจ่ายจะครอบคลุมการจ่ายเงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การซื้ออุปกรณ์ การดำเนินโครงการวิจัย และอื่น ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในปีถัดไป ดังนี้

1.1 รวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากการวิจัย รายได้จากการบริการ รายได้จากการลงทุน รวมถึงรายจ่ายต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ

1.2 ประเมินรายรับ หลังจากมีข้อมูลรายรับทั้งหมด ต่อไปคือการประมาณรายรับโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการใช้ข้อมูลประวัติศาสตร์ การพิจารณาแนวโน้ม หรือการใช้วิธีการคาดการณ์อื่น ๆ ตามความเหมาะสม

1.3 ประมาณรายจ่าย หลังจากที่ยารับได้รับการประมาณค่าแล้ว ต่อไปคือการประมาณรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องพิจารณาจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่มีการวางแผนไว้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ต้องการ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการทั่วไป

1.4 การระบุแหล่งเงินเพิ่มเติม หลังจากที่ยารับและรายจ่ายได้รับการกำหนดค่าแล้วมักจะมีการระบุแหล่งเงินเพิ่มเติมหรือแหล่งเงินสำรอง ที่สามารถใช้เพื่อเติมทุนหรือช่วยเสริมงบประมาณในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การขอทุนการศึกษาจากภาครัฐ การขอเงินบริจาคจากภาคเอกชน

1.5 การตรวจสอบและปรับปรุง ขั้นตอนสุดท้ายคือการตรวจสอบข้อมูลที่ประมาณไว้ทั้งรายรับและรายจ่าย และปรับปรุงตามความเหมาะสมและสถานการณ์ล่าสุดของมหาวิทยาลัย

โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างรอบคอบและใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

2. ขั้นตอนการคำนวณและการวิเคราะห์ หลังจากที่ยารับและรายจ่ายถูกระบุแล้ว ต่อไปคือการคำนวณและการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เช่น การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน การวิเคราะห์ความสามารถในการจ่ายหนี้ และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ในการจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัยเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดแผนการใช้ทรัพยากรทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นขั้นตอนดังต่อไปนี้จะช่วยให้อ่านใจถึงการคำนวณและการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้

2.1 ระบุข้อมูลเฉพาะ เริ่มต้นโดยการระบุข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับรายรับและรายจ่ายของมหาวิทยาลัย เช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา รายได้จากการวิจัย รายจ่ายในการจ้างงาน รายจ่ายในการดำเนินการธุรกิจ เป็นต้น

2.2 คำนวณรายรับ โดยใช้ข้อมูลเฉพาะที่ระบุไว้ มหาวิทยาลัยจะทำการคำนวณรายรับที่คาดว่าจะได้รับในช่วงเวลาที่กำหนด เช่น การคำนวณรายได้ที่คาดหวังจากค่าธรรมเนียมการศึกษาหรือรายได้จากโครงการวิจัยที่กำลังดำเนินการ

2.3 คำนวณรายจ่าย โดยใช้ข้อมูลเฉพาะที่ระบุไว้ มหาวิทยาลัยจะทำการคำนวณรายจ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด เช่น การคำนวณค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทางวิชาการ เป็นต้น

2.4 การประเมินความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้ มหาวิทยาลัยจะทำการประเมินความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้น เช่น การพิจารณาความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราภาษี การปรับเปลี่ยนของค่าใช้จ่ายในตลาด ฯลฯ

2.5 การวิเคราะห์และการตรวจสอบ หลังจากที่มีการคำนวณรายรับและรายจ่ายแล้ว มหาวิทยาลัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และการมีความเหมาะสมในการใช้ทรัพยากร

2.6 การวางแผนและการปรับปรุง โดยใช้ข้อมูลจากการคำนวณและการวิเคราะห์ มหาวิทยาลัยจะวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการเงินในช่วงเวลาที่กำหนด และเตรียมการปรับปรุงตามความเหมาะสมตามสถานการณ์

2.7 การตรวจสอบและการอนุมัติ ในขั้นตอนสุดท้าย งบประมาณที่เสนอจะถูกนำไปตรวจสอบและอนุมัติโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมักจะเป็นกระบวนการที่ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนข้างต้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้จะต้องมีการใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และการวิเคราะห์อย่างเข้มงวด เพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณที่เสนอเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีความเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสอดคล้อง

3. ขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน หลังจากที่มีการระบุนายรับและรายจ่ายและทำการคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัยเสร็จสิ้นแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินมักจะประกอบด้วยดังนี้

3.1 การกำหนดลำดับความสำคัญ ในขั้นตอนนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้สามารถให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สำคัญและมีผลตอบแทนดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากที่สุด

3.2 การจัดสรรงบประมาณ โดยอิงจากลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจะทำการจัดสรรงบประมาณให้แก่กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความสำคัญของแต่ละกิจกรรม โครงการที่มีผลตอบแทนสูงสุด และความเป็นไปได้ในการสนับสนุนแต่ละกิจกรรม

3.3 การปรับปรุงและการตรวจสอบ หลังจากที่มีการจัดสรรทรัพยากรแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องทำการตรวจสอบและปรับปรุงตามความเหมาะสม และสถานการณ์การเงินล่าสุด โดยการปรับปรุงนี้อาจเป็นการเพิ่มหรือลดงบประมาณให้กับกิจกรรมที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงแผนการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.4 การติดตามและการประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรทางการเงินถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและตามแผนที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการติดตามและการประเมินผลเพื่อดูว่ากิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนและการจัดทำงบประมาณอย่างไรในปีที่ผ่านมา และวิเคราะห์ผลตอบแทนที่ได้รับจากการใช้ทรัพยากรทางการเงินดังกล่าว

การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบและมีการวางแผนอย่างดีเพื่อให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความเป็นไปได้ที่เหมาะสม

4. ขั้นตอนการควบคุมและการติดตามผล ในการจัดทำงบประมาณแบบสมดุลของมหาวิทยาลัยเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบว่าการใช้ทรัพยากรทางการเงินเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมักจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

4.1 การติดตามและบันทึกข้อมูล ในขั้นตอนนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องติดตามการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ โดยบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณ

4.2 การเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ผล ในขั้นตอนนี้ ข้อมูลทางการเงินที่ได้รับจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่วางแผนไว้ในงบประมาณเพื่อดูว่ามีความแตกต่างอย่างไร และทำการวิเคราะห์ผลเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของความแตกต่างนั้น

4.3 การปรับปรุงแผนงบประมาณ จากการวิเคราะห์ผลแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องทำการปรับปรุงแผนงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปตามความจำเป็น

4.4 การติดตามและการรายงานผล หลังจากที่มีการปรับปรุงแผนงบประมาณแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องทำการติดตามการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างสม่ำเสมอและรายงานผลการใช้งบประมาณตามที่กำหนด โดยใช้ข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4.5 การประเมินและการปรับปรุง ในขั้นตอนนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องทำการประเมินผลของการใช้ทรัพยากรทางการเงินตามที่ได้ติดตามและรายงานไว้ และทำการปรับปรุงแผนงบประมาณต่อไปเพื่อสร้างความสอดคล้องและปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนข้างต้นจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นใจว่างบประมาณใช้งานอย่างเหมาะสมและมีผลตอบแทนที่ดีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการจัดทำงบประมาณแบบสมดุลเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ งบประมาณที่สมดุลจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมตามเป้าหมายและกิจกรรมที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การจัดทำงบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามและวิเคราะห์ผลการใช้ทรัพยากรทางการเงิน เพื่อปรับปรุงแผนงานในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ