

การประกอบกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Commercial Ventures in Local Administrative Organizations

พัฒนพงษ์ แพนพัฒน์¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบในการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ ปัญหาที่ประสบ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 6 แห่ง ใน 6 จังหวัด อันได้แก่ 1) เทศบาลนครนครศรีธรรมราช 2) องค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์กลาง อำเภอโขงเจียม จังหวัดอุบลราชธานี 3) เทศบาลนครอุดรธานี 4) เทศบาลนครหาดใหญ่ 5) องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และ 6) เทศบาลนครนทบุรี ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เพื่อเขียนบทความนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 24 คน และเสริมด้วยข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ

ผลการศึกษา พบว่า กิจการเชิงพาณิชย์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการมีจุดเริ่มต้นมาจากกิจการพื้นฐานของชุมชน เพื่อการศึกษาเรียนรู้ชุมชนและมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชน เมื่อนำกิจกรรมเชิงพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาวิเคราะห์ ทำให้พบ ทางเลือกและรูปแบบในการดำเนินการหลายวิธี อันได้แก่ 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้หน่วยงานเอกชนภายนอกเข้ามาดำเนินการแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมลงทุนกับหน่วยงานเอกชน ในแต่ละรูปแบบของการลงทุนประสบกับปัญหาและต้องการแนวทางแก้ไขที่แตกต่างกัน

Abstract

This article presents models of business ventures, and related problems and solutions. The research upon which this study was based was conducted in six local administrative organizations (LAO): Nakhon Si Thammarat City Municipality, Narpho Klang Tambon Administration Organization located in Khong Chiam District of Ubon Ratchathani Province, Udon Thani City Municipality, Hatyai City Municipality, Khon Kaen Provincial Administration, and Nontha Buri City Municipality. The data for this research were collected through in-depth interviews of 24 key informants and supplemented by information from official documents and previous research.

It was found that the business ventures that were operated by the LAOs emerged out of the services that were responsive to the learning needs and cultural identity of each of the locales. The analysis of data found three business models: 1) the LAO completely owned and exclusively operated the business; 2) the LAO either granted the license or outsourced the business to the private sector; and 3) a joint venture between the LAO and a private company.

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Each business model had its own problems, thus each required different solutions as described in this report.

คำสำคัญ: การประกอบการพาณิชย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Keywords: Commercial ventures, Local administrative organization

บทนำ

จากกระแสของการกระจายอำนาจที่เริ่มก่อตัวขึ้นตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญอื่น ๆ จะพบว่า ภารกิจ อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็น ภารกิจหน้าที่ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ภารกิจหน้าที่ที่อาจจะจัดทำให้เกิดขึ้น และภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่เมื่อพิจารณาถึงงบประมาณที่ส่วนกลางแบ่งสรรให้กับท้องถิ่นนั้นกลับไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ ที่ระบุไว้ว่า รัฐต้องแบ่งรายได้ 35% ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในปี พ.ศ. 2549 ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านงบประมาณขึ้นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนมากจึงได้แสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อช่วยในการบรรเทาปัญหาด้านงบประมาณ เช่น การทำกิจการสาธารณะที่ให้ผลตอบแทนที่ดียิ่งขึ้น การเลือกทำกิจการที่เป็นไปในลักษณะเชิงพาณิชย์ เป็นต้น ทำให้ผู้เขียนเกิดแนวความคิดที่จะศึกษากิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเริ่มทำการศึกษากิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด 6 แห่ง ที่มีกิจการเชิงพาณิชย์ที่แตกต่างกันแต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นกรณีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ดังนี้ กิจการเชิงพาณิชย์ 6 ประเภทที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ 1) กิจการด้านสุขภาพ 2) กิจการด้านการท่องเที่ยว 3) กิจการด้านการกีฬา 4) กิจการด้านการศึกษา 5) กิจการด้านพลังงาน และ 6) กิจการด้านสาธารณูปโภค

กิจการด้านสุขภาพ เป็นกิจการที่ดำเนินการในโรงพยาบาลของเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบโรงพยาบาลท้องถิ่นสู่วินโรคติเยียม โดยผลการรักษาผู้ป่วยที่เป็นวินโรคติเยียมหายดีร้อยละ 94.64 สูงกว่าเกณฑ์ที่องค์การอนามัยโลกกำหนดไว้คือร้อยละ 85 (ผู้จัดการออนไลน์, 2552) โรงพยาบาลเทศบาลนครศรีธรรมราชได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น ด้านพฤติกรรมบริการที่ดี เนื่องในวันพยาบาลแห่งชาติ ประจำปี 2558 (โรงพยาบาลเทศบาลนครศรีธรรมราช, 2558) และรางวัลผลงานโครงการพัฒนาคุณภาพบริการการดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอชไอวี/เอดส์โดดเด่น 2557 (ประกาศผลรางวัลโครงการพัฒนาคุณภาพบริการการดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอชไอวี/เอดส์ประจำปี 2557)

กิจการด้านการท่องเที่ยว เป็นกิจการที่ดำเนินการในพื้นที่ป่าดงนาทาม ซึ่งเป็นป่าอนุรักษ์บริเวณทิศเหนือของอุทยานแห่งชาติผาแต้ม และในหมู่บ้านชะจอม โดยองค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์กลาง อำเภอโขงเจียม จังหวัดอุบลราชธานี กิจการนี้ได้รับรางวัลอันดับ 2 ของประเทศ ในด้านแหล่งท่องเที่ยวประเภทเมือง และชุมชน (เทิดชาย ช่วยบำรุง, 2552) รางวัลลูกโลกสีเขียวครั้งที่ 7 ประจำปี 2548 รางวัลประเภทเรียงความเยาวชน เรื่อง “คน น้ำ ป่า วิถีพึ่งพาและผูกพัน” โดย ทวีวัฒน์ วงศ์วิชิต (รางวัลลูกโลกสีเขียว, 2548) และรางวัลลูกโลกสีเขียวครั้งที่ 9 ประจำปี 2550 รางวัลประเภท ศิลปพันธ์ เกตุทัต 5 ปีแห่งความยั่งยืน เรื่อง เครือข่ายป่าชุมชนป่าดงนาทาม นวัตกรรมที่นำไปสู่การพึ่งตนเอง โดย สุภาภรณ์ วรพรพรรณ (รางวัลลูกโลกสีเขียว, 2550)

กิจการด้านการศึกษา เป็นกิจการที่ดำเนินการในพื้นที่สนามกีฬากลางที่ดีที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยอยู่ในการดูแลของเทศบาลนครอุดรธานี (เวสสุวัฒน์ สดเดียม) ซึ่งเป็นสนามกีฬาที่ทันสมัยครบวงจรทั้ง สนามฟุตบอลสนามหญ้าเทียม สนามฟุตบอล สนามบาสเกตบอล ยิมฟิตเนส ยิมโยคะ บริการห้องสมุดประชาชน พร้อมทั้งร้านเครื่องดื่มไว้ให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปและผู้ที่มาใช้บริการ สนามกีฬาฟุตบอลหญ้าเทียมของสนามกีฬาแห่งนี้ได้ผ่านการทดสอบรับรองมาตรฐาน FIFA Recommended Certificate (จักรพันธ์ คำลาภ, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2559)

กิจการด้านการศึกษา โรงเรียนเทศบาล 1 (เอ็งเสียงสามัคคี) ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้เป็นจำนวนมาก และได้รับรางวัลประเภทสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี 2556 จากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2556) ได้รับรางวัลชนะเลิศ วงโยธวาทิต ในรายการแข่งขัน Marching Band Competition ในงาน Hong Kong Marching Band Festival 2015 (สิมิตลา ไทมส์, 2559)

กิจการด้านพลังงาน โครงการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยแสงอาทิตย์ ของเทศบาลนครนทบุรี จังหวัดนทบุรี ผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ขึ้น ด้วยแผงโซลาร์เซลล์ 232 แผง กำลังไฟฟ้าที่ผลิตได้ 30,160 วัตต์ หรือประมาณ 30.16 กิโลวัตต์ต่อวัน เพื่อใช้ในศูนย์บริการและพัฒนาสิ่งแวดล้อม และใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ ในการนำพลังงานแสงอาทิตย์มาผลิตไฟฟ้าใช้ในครัวเรือนแก่ประชาชนในท้องถิ่น พร้อมทั้งขายกระแสไฟฟ้าคืน ให้กับการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งได้รับการบันทึกเทปและออกอากาศทางสถานีวิทยุกองทัพบกช่อง 5 เมื่อวันที่อาทิตย์ ที่ 13 มีนาคม 2554 เวลา 18.58 น. (สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครนทบุรี, 2554)

กิจการด้านสาธารณสุข สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่น แห่งที่ 3 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ให้บริการด้านการขนส่งผู้โดยสารระหว่างภาคในลักษณะครบวงจร ทำให้เกิดการแก้ไขปัญหา รอคิวภายในเมืองขอนแก่น และตามมาตรฐานสถานีขนส่งที่กำหนดโดยกรมการขนส่งทางบก (รุ่งโรจน์ สิงห์, สัมภาษณ์ 26 สิงหาคม 2558)

จากความสำเร็จของกิจการเชิงพาณิชย์ ทั้ง 6 แห่ง ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวคิดพื้นฐาน วิธีดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของกิจการที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 6 แห่ง เพื่อนำไปเผยแพร่ เป็นแนวทางในการพัฒนากิจการสาธารณะ และเพิ่มรายได้ในกิจการพาณิชย์ท้องถิ่นหรือเทศพาณิชย์ให้เกิด ความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สนใจสามารถที่จะนำไป ศึกษาเพื่อต่อยอดเป็นแนวทางช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งนำรายได้นั้นมาพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นฐานรากของสังคมอย่างมั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีดำเนินงานกิจการเทศพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 6 แห่ง
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาในกิจการพาณิชย์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 6 แห่งประสบ
3. เพื่อสังเคราะห์ และนำเสนอตัวแบบแนวทางในการสร้างรายได้ในกิจการพาณิชย์ที่เหมาะสม กับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของสังคมไทย

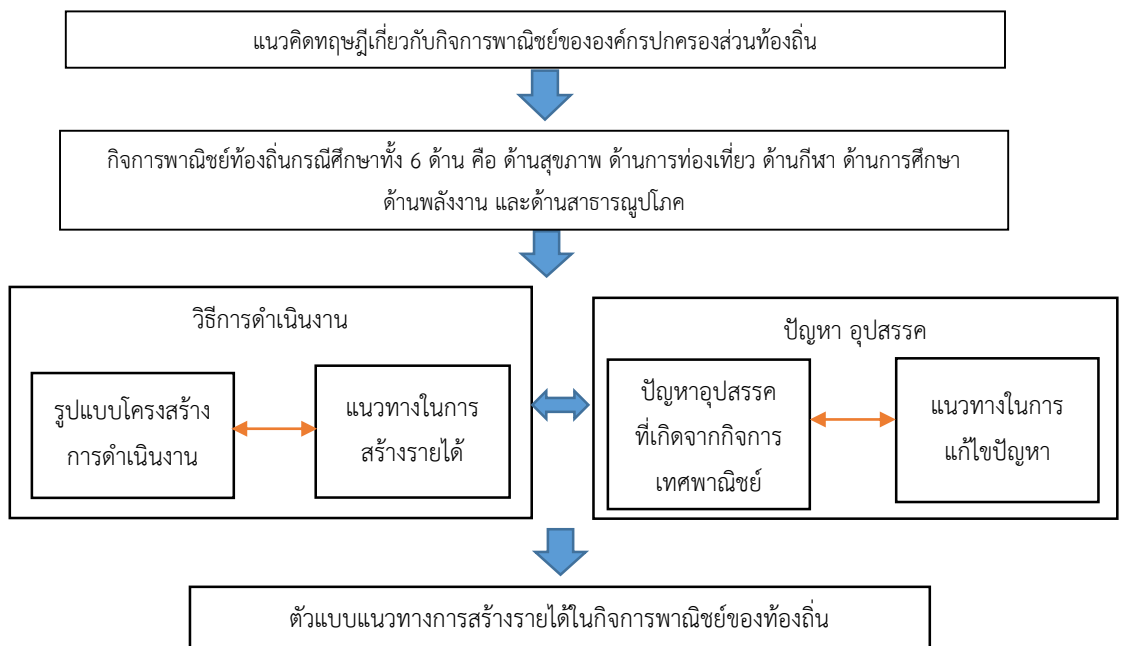
แนวคิดทฤษฎี

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกิจการพาณิชย์ท้องถิ่นไว้ อาทิ สกวรรณการ วรวรรณ และคณะ (2547) ที่กล่าวว่า แท้ที่จริงแล้ว การค้าขายทุกอย่างก็เป็นการพาณิชย์ การรับจ้างที่ให้ผลประโยชน์แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรงหรือทางอ้อมก็สามารถพูดได้ว่าเป็นการพาณิชย์ ซึ่งสามารถสรุปความให้แคบลงก็คือ การค้าหรือการรับจ้างของเทศบาล ในการเพิ่มรายได้ที่สามารถนับได้เป็นการแน่นอน ก็เป็นกิจการพาณิชย์ท้องถิ่น รวมถึง จรัส สุวรรณมาลา (2537) ที่ให้ทัศนะว่า การดำเนินกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของท้องถิ่น คือ การที่ท้องถิ่นเลือกดำเนินกิจกรรมในรูปแบบของการเก็บค่าบริการ จากผู้ใช้บริการหรือผู้รับบริการ และผู้ที่ได้รับประโยชน์ ซึ่งค่าบริการดังกล่าวนี้อาจมีหลายรูปแบบ เช่น ค่าเช่า ค่าธรรมเนียม ฯลฯ ตลอดจน โกวิทย์ พวงงาม (2554) ได้มองว่า กิจการพาณิชย์ท้องถิ่นเป็นรูปแบบหรือโครงสร้างการดำเนินงาน กิจการที่จัดทำขึ้นหรือมีอยู่แล้วในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสร้างรายได้ให้กับท้องถิ่น (ณัฐภัทร์ สัมฤทธิ์, 2558)

การดำเนินกิจการพาณิชย์ของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องอาศัยหลักการพื้นฐาน 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) กิจกรรมที่ท้องถิ่นสามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ ซึ่งมีมักจะเป็นสินค้าที่ผู้ผลิตทั่วไปมักจะไม่ผลิตกัน เช่น การเก็บขยะ สนามกีฬา โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น 2) ทางเลือกในการดำเนินการเชิงพาณิชย์ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสินค้า และบริการสาธารณะแต่ละประเภท และ 3) ค่าบริการ (User charges) หมายถึง รายได้จาก การจองสินค้าและบริการที่รัฐจัดหาจำหน่ายให้แก่ผู้รับบริการ (จรัส สุวรรณมาลา, 2537)

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์แนวทางการสร้างรายได้ในกิจการพาณิชย์ของท้องถิ่น



ระเบียบวิธีการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยนี้ได้มาจาก 2 แหล่ง คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ให้บริการ 18 คน และกลุ่มผู้รับบริการประมาณ 6 คน รวมทั้งหมด 24 คน ทั้งนี้ การจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกจากภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการหรือกิจการพาณิชย์ ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้ที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารของหน่วยงาน และประชาชนผู้มาใช้บริการ ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่ม ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างควบคู่ไปกับแบบฟอร์มสำหรับการบันทึกข้อมูลภาคสนาม และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ

ข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่ง ได้ถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ก่อนที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน และทำการตีความ สร้างข้อสรุป ตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัย

ถึงแม้ว่ากฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ แต่ก็ได้บัญญัติไว้ในกฎหมายหลาย ๆ ฉบับว่าอาจกระทำได้ถ้ามีความพร้อม กระนั้นก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ก็ได้ดำเนินกิจการที่ว่านี้เนื่องด้วยเหตุผลหลายประการ กล่าวคือ ไม่มีความรู้ความสามารถในกิจการเฉพาะด้านนั้น ๆ ส่วนหนึ่ง ขาดการสนับสนุนส่วนหนึ่ง ไม่กล้าพอ หรือกลัวถูกองค์กรอิสระวินิจฉัยว่าเป็นการแย่งงานเอกชนทำ อีกส่วนหนึ่งไม่กล้าเก็บค่าธรรมเนียมจากฐานเสียงประชาชน เพราะกลัวไม่ได้รับการสนับสนุนในสมัยถัดไปและอีกส่วนหนึ่งคิดว่า ไม่ใช่เรื่องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อนึ่ง หากจะโทษรัฐบาลกลางไปทั้งหมดว่าไม่ได้จัดสรรรายได้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร ก็เห็นจะไม่ถูก ถึงแม้ว่ารัฐบาลหลายต่อหลายรัฐบาลจะละเลยหรือนิ่งเฉยต่อการกระจายรายได้ ตามพระราชบัญญัติกำหนดขึ้นตอนและกระจายอำนาจก็ตาม แต่การจัดสรรเงินรายได้ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เพิ่มขึ้นมาเรื่อย ๆ กล่าวคือ ปี 2550-2557 รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 25.17, 25.20, 25.82, 25.26, 26.14, 26.77, 27.27 และ 27.37 ของ GDP ประเทศ ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสำนักงานงบประมาณ, 2557)

ดังนั้น การทำกิจการเชิงพาณิชย์จึงเป็นทางเลือกทางเลือกหนึ่งในการสร้างรายได้ หรือช่วยลดรายจ่ายให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกิจการพาณิชย์ของท้องถิ่นบางประเภทเป็นทางเลือกที่น่าสนใจให้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ ถึงแม้ว่ากิจการบางประเภทในบางด้านนั้นจะยังไม่มีกิจการดำเนินการที่เป็นระบบเท่าที่ควร แต่ก็นับว่าเป็นก้าวแรกของกิจการเชิงพาณิชย์ในด้านนั้น ๆ ซึ่งในส่วนนี้ผู้เขียนได้อธิบายโดยการจำแนกผลการศึกษาออกเป็น 4 ประเด็น คือ วิธีการดำเนินงาน ปัญหา แนวทางในการแก้ไขปัญหา และตัวแบบในการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานกิจการทั้ง 6 แห่งประสบผลสำเร็จ)

วิธีดำเนินงาน จากการสังเคราะห์แนวทางการดำเนินการของทั้ง 6 กรณีศึกษา พบว่า มีรูปแบบที่เป็นกิจการที่จำเป็นต่อชุมชน เป็นกิจการพื้นฐานอย่างหนึ่งของชุมชน เป็นโครงการเพื่อการศึกษาเรียนรู้ชุมชน ทั้งนี้ ต่างมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชน ในการบริหารจัดการนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทางเลือกในการดำเนินการหลายวิธี เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเองแบบครบวงจร หน่วยงานปกครอง

ส่วนท้องถิ่นให้หน่วยงานเอกชนดำเนินการในเชิงพาณิชย์แบบครบวงจร การให้สัมปทานแก่หน่วยงานภายนอก และหน่วยการปกครองท้องถิ่นร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ อาทิ แก้ปัญหาจราจรในตัวเมือง รองรับความต้องการการใช้บริการรถโดยสารประจำทางของประชาชนที่เพิ่มจำนวนขึ้นในแต่ละปี เป็นต้น

อนึ่ง ระยะเวลาของโครงการนั้นได้กำหนดไว้แตกต่างกันไป กระนั้นก็ตาม การบริหารงาน องค์กร บางแห่งก็มีการบริหารงานโดยกลุ่มชุมชน (เชี่ยวชาญ จวงจันทร์, วีระ ฤทธิรอด และสมนต์ สกลไชย, 2558) โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคอยสนับสนุนเป็นพี่เลี้ยงให้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร งบประมาณ ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีหลายองค์กรที่มีการบริหารงานเองครบวงจร อาทิ โครงการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ โรงพยาบาลเทศบาลนครศรีธรรมราช โรงเรียนเทศบาล 1 เอ็งเสียงสามัคคี เป็นต้น สะท้อนจากหนึ่งในคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับด้านการศึกษาของบุคคลท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า งบประมาณ บุคลากร ตลอดจนอุปกรณ์การเรียนการสอนต่าง ๆ นั้น ได้รับการจัดสรรมาจากเทศบาลนครหาดใหญ่

“โดยปกติเราเรียกว่าพนักงานครูสังกัดสถานศึกษาซึ่งได้รับเงินเดือน และค่าจ้างจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเงินอุดหนุนผ่านเทศบาลต้นสังกัด ส่วนในเรื่องของการจัดหาบุคลากรงบประมาณ และอุปกรณ์ทางเทศบาลจะเป็นผู้ดูแลทั้งหมด” วิจิตร สารานพกุล (สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2558)

กิจการพาณิชย์ท้องถิ่นส่วนมากนั้น มักจะมีการเก็บอัตราค่าบริการอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของค่าบริการที่เป็นราคาซื้อขายจริง ค่าธรรมเนียม ค่าบริการสาธารณูปโภค รายได้จากทรัพย์สิน ค่าใบอนุญาต และค่าปรับ อาทิ ค่าบริการโรงพยาบาล เงินสนับสนุนการศึกษา ค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิกฟิตเนส ค่าบริการผู้นำเที่ยว ตลอดจนค่าธรรมเนียมจากผู้ประกอบการเดินรถ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารงานที่ดี มีสถานที่ให้บริการทั่วถึง มีอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่พร้อม มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ พนักงานให้บริการอย่างมืออาชีพ และอื่น ๆ ล้วนเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การประกอบการพาณิชย์ท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างดี

ปัญหา และอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการบริหารจัดการกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 6 แห่งนั้น พบว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหารายจ่ายเกินรายรับที่ได้รับจากค่าบริการ ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับผิดชอบต้องดำเนินการสนับสนุนด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง อาทิ สนามกีฬา กลางเทศบาลนครอุดรธานีที่มีรายได้เฉลี่ยใน 130,000 บาท/เดือน แต่กลับมีรายจ่ายประมาณ 100,000-200,000 บาท/เดือน ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อาทิ การบริหารจัดการการท่องเที่ยวป่าดงนาทาม และการบริหารจัดการโฮมสเตย์บ้านชะขอม ที่มีเจ้าหน้าที่ชำนาญงานเพียงคนเดียวเท่านั้น ปัญหาด้านระเบียบกฎหมายที่เกิดขึ้นกับโรงพยาบาลเทศบาลนครศรีธรรมราช ที่โรงพยาบาลใช้จ่ายเงินบำรุงโดยไม่มีระเบียบให้ใช้จ่ายจากผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า

“เรายอมรับนะว่าเราไม่มีระเบียบยอมรับเลยแม้ว่า พรบ. เทศบาล และพรบ. กระจายอำนาจ จะให้อำนาจหน้าที่ของเทศบาลในการดำเนินงานเทศบาลได้ แต่ไม่มีระเบียบให้ปฏิบัติในหลาย ๆ เรื่อง อาทิ เรื่องเงินบำรุงหน่วยบริการ หรือ เรื่องเงินบำรุงโรงพยาบาล เป็นต้น” ชิชณพวงศ์ สุวรรณ (สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2558)

ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นกับเทศบาลนครนนทบุรี ที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการขออนุญาตติดตั้งโซล่าเซลล์ภายในศูนย์ส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นโครงการที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกันหลายหน่วยงาน และปัญหาการขอใช้บริการสนามกีฬาากลางเทศบาลนครอุดรธานีจากทางหน่วยงานทางราชการ ซึ่งเป็นการขอใช้พื้นที่และสนามกีฬาฟรี ส่งผลให้ทางเทศบาลนครอุดรธานีต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ สะท้อนจากหนึ่งในคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเงินของสนามกีฬาากลางเทศบาลนครอุดรธานีของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า

“ปัญหาที่พบเจอก็จะเป็นปัญหาเรื่องรายได้ เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่จะได้มาจากภาคประชาชน ส่วนภาคราชการส่วนมากจะมาขอใช้ฟรี ทำให้เราขาดรายได้ในส่วนนั้นไป เพราะว่าเราการเข้าใช้สนามส่วนมากจะเข้าใช้ในตอนค่ำ ซึ่งจะต้องมีค่าไฟฟ้า ประปา และอื่น ๆ อีกมากมาย แต่เทศบาลไม่ได้ขอใช้ไฟฟ้าจากการไฟฟ้าฟรี ต้องเสียค่าไฟฟ้าเต็มจำนวนทุกวัดไม่ได้ลดหย่อน” จักรพันธ์ คำลาภ (สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2559)

ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล 1 เอ็งเสียงสามัคคี เทศบาลนครหาดใหญ่) กลับไม่ใช่ปัญหาของการขาดแคลนงบประมาณ บุคลากร หรือกฎระเบียบ หากแต่เป็นปัญหาด้านความพร้อมของนักเรียน และผู้ปกครองที่เป็นประชาชนที่มีรายได้น้อย (เวลาที่มักถูกใช้ไปกับการหาเช่ากินค่ำ ส่งผลให้บุตรหลานขาดการดูแล อบรมเอาใจใส่ในการมาศึกษาเล่าเรียนเท่าที่ควรจะเป็น) นอกจากนี้ยังพบปัญหาอื่น ๆ อย่างเช่นในกรณีการต่อต้านของกลุ่มนายทุนเก่า และการต่อต้านของชาวบ้านผู้เสียผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับการย้ายจากสถานีขนส่งเดิมไปอยู่ที่สถานีขนส่งจังหวัดขอนแก่นแห่งใหม่ ส่วนในกิจการพาณิชย์ด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่ดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์กลาง พบปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับเรื่องการต้องขออนุญาตจากกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ก่อนดำเนินการต่าง ๆ เป็นต้น

แนวทางในการแก้ไขปัญหา จากผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะว่า ในการแก้ไขปัญหาขึ้นทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบควรวางจ้างผู้บริหารโครงการที่มีทักษะรอบด้าน มุ่งกระจายกิจการการให้บริการต่าง ๆ สู່ภายนอก เพื่อลดต้นทุน ลดบุคลากรที่เป็นพนักงานขององค์กร มุ่งเน้นการบริหารที่เป็นเอกชนมากขึ้น กระจายภารกิจหน้าที่บางประการให้กับหน่วยงานอื่น พร้อมทั้ง จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลการบริหารงานของผู้บริหารโครงการ มีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร และประชาชนที่ได้รับผลกระทบ ดังคำพูดที่สะท้อนผ่านคำสัมภาษณ์ของบุคคลท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า มีการจัดตั้งคณะกรรมการขนส่งจังหวัดขอนแก่นขึ้น

“เรายังมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อให้คำปรึกษาพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้าง และคอยให้คำปรึกษาแก่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานีขนส่งจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3” รุ่งโรจน์ สิงห์ (สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2558)

ทั้งนี้ ต้องมีการส่งเสริมให้มีหน่วยงานเอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ หน่วยงานปกครองท้องถิ่นร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการลดปัญหาด้านรายจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน

ตลอดจนสวัสดิการของพนักงาน โดยระบบการดำเนินงานหรือการจัดให้มีหน่วยงานเข้ามาดำเนินการเชิงพาณิชย์นี้ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แผนงาน เป้าหมาย และติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม (Public Accountability) ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหา ด้านระเบียบการใช้จ่ายเงินบำรุงของโรงพยาบาลนครศรีธรรมราชนั้น สามารถดำเนินการขอใช้ระเบียบการใช้จ่ายเงินค่าตอบแทนจากทางกระทรวงสาธารณสุขไปพ่วงก่อนได้ สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า

“เราก็คงได้พยายามขอใช้ระเบียบของกระทรวงสาธารณสุขในเรื่องของการบริหารเงินบำรุงอยู่หลายครั้ง และก็ได้รับอนุมัติในเรื่องระเบียบด้านค่าตอบแทนมา”
ซิฆณพงศ์ สุวรรณ (สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2558)

การแก้ไขปัญหาการขอใช้พื้นที่ภายในสนามกีฬาากลางเทศบาลนครอุดรธานีพรีนั้น สามารถทำได้โดยการกำหนดให้ส่วนราชการที่มาขอใช้สนามกีฬาากลางนั้นเสียค่าใช้จ่ายบริการโดยได้รับส่วนลดทดแทนการขอใช้ฟรี (ดูตัวอย่างใน มังกร ไกยแสง และคุณ โทซันท์, 2554)

เทศบาลนครหาดใหญ่ (โรงเรียนเทศบาล 1 เอ็งเสียงสามัคคี) พยายามแก้ปัญหาโดยการจัดตั้งตัวแทนผู้ประกอบการที่มีความพร้อมเพื่อคอยเป็นหูเป็นตาเอาใจใส่บุตรหลานของชุมชน พร้อมทั้งดำเนินการเฝ้าติดตามพฤติกรรมเป็นรายบุคคล (ดูตัวอย่างเพิ่มเติมใน พิมพ์พรรณ จันทร์รุ่งงาม และสโรจน์ คัมมาตย์, 2554) ส่วนปัญหาด้านการต่อต้านของกลุ่มนายทุน และชาวบ้านผู้เสียประโยชน์นั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการลงพื้นที่ชี้แจงทำความเข้าใจถึงความจำเป็นของการสร้างสถานีนสงจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3 ขึ้น ตลอดจนการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้มาใช้บริการ สะท้อนผ่านคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า

“มีการดำเนินการก่อสร้างอาคารและตกแต่งอุปกรณ์ เดินระบบไฟฟ้า ประปา การให้บริการห้องน้ำและเครื่องดื่ม ตลอดจนระบบสาธารณูปโภคต่างๆที่สะดวกสบาย และทันสมัย ส่งผลให้เสียงต่อต้านลดน้อยลงไปในปัจจุบัน” รุ่งโรจน์ สิงห์ (สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2558)

อนึ่ง การแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าบางครั้งก็เพียงแต่แก้ไขเพื่อให้องค์กรหรือกิจการต่าง ๆ เหล่านั้นดำรงอยู่ได้ หรือดำเนินการต่อไปได้เท่านั้นเอง หากแต่เพียงไม่ช่วยให้เกิดการแก้ไขหรือป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าการดำเนินกิจการในเชิงพาณิชย์เหล่านี้ ต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมกันอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการปรึกษาหารือ ประชาคมชาวบ้านให้ทั่วถึง พร้อมทั้ง ศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงก่อนดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดมาตรฐานที่เป็นสากลพร้อมทั้งให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการด้วย (นงนุช อิ่มเรื่อง และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์, 2554)

ตารางที่ 1 สรุปวิธีการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกิจการพาณิชย์องค์กรของปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 6 แห่ง

กิจการพาณิชย์	วิธีการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางในการแก้ไขปัญหา
1. ด้านสุขภาพ โรงพยาบาลเทศบาล นครนครศรีธรรมราช	ดำเนินงานโดยเทศบาล นครนครศรีธรรมราชแบบครบ วงจร	ปัญหาด้านกฎหมาย ที่ยังไม่มีระเบียบให้ ใช้เงินบำรุงได้อย่าง ถูกต้อง	ดำเนินการขอใช้ระเบียบการ ใช้เงินบำรุงจากกระทรวง สาธารณสุข
2. ด้านการท่องเที่ยว ป่าดงนาทาม และหมู่บ้านชะงอม องค์การบริหารส่วน ตำบลนาโพธิ์กลาง	ดำเนินการโดยการจัดตั้ง กลุ่มชุมชนขึ้นมา ดำเนินงานภายใต้การ กำกับดูแลขององค์การ บริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ กลาง	ปัญหาด้านโครงสร้าง พื้นฐาน งบประมาณ บุคลากร และปัญหา ด้านพื้นที่	ดำเนินการของงบประมาณ จากองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ด้าน อื่นๆเข้าช่วยงาน และขอ อนุญาตเจ้าของพื้นที่
3. ด้านการกีฬา สนามกีฬาากลางเทศบาล นครอุดรธานี (เวสต์วูด สเตเดียม)	ดำเนินงานหลายแบบ คือ ดำเนินงานเอง และให้เช่า พื้นที่ดำเนินงาน เป็นต้น	ปัญหาด้านบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ และ รายได้	ขอความร่วมมือจากสถาบัน พลศึกษาให้ส่งเจ้าหน้าที่ ผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินงาน และจัดเก็บค่าบริการที่มี มาตรฐานมากขึ้น
4. ด้านการศึกษา โรงเรียนเทศบาล 1 (เอ็งเสียงสามัคคี) จังหวัดสงขลา	ดำเนินงานโดยเทศบาล นครหาดใหญ่แบบครบ วงจร ผ่านการตรวจสอบดู โดยคณะกรรมการ โรงเรียน	ปัญหาด้านความ ร่วมมือ	จัดตั้งคณะกรรมการตัวแทน ผู้ปกครองเพื่อสอดส่องดูแล ประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ แก่ผู้ปกครองของนักเรียน
5. ด้านพลังงาน โครงการผลิตพลังงาน ไฟฟ้าด้วยแสงอาทิตย์ จังหวัดนนทบุรี	ดำเนินงานโดยเทศบาล นครนนทบุรีแบบครบ วงจร	ปัญหาด้านการติดต่อ ประสานงาน	สนับสนุนเจ้าหน้าที่ พร้อมทั้ง กระจายภาระงานให้ เจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีการ ติดตามงานโครงการอย่าง ต่อเนื่อง
6. ด้านสาธารณสุข สถานีขนส่งจังหวัด ขอนแก่น แห่งที่ 3	ดำเนินงานหลายแบบ คือ ดำเนินงานเอง และให้เช่า พื้นที่ดำเนินงาน เป็นต้น	ปัญหาด้านการ ต่อต้านของ ประชาชน และการ เชื่อมโยงกับตัวเมือง	จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ และรถโดยสารขนส่ง เข้าเมืองตลอดเวลา

ตัวแบบการประกอบการพาณิชย์ท้องถิ่น วิธีการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไข ปัญหา ได้สรุปไว้ในตารางที่ 1 ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวแบบร่วมของกิจการพาณิชย์ทั้ง 6 โดยการนำเอาข้อมูลที่มีการผลิตซ้ำ (ปัจจัยที่ทำให้กิจการประสบผลสำเร็จ) มาอธิบายได้ 8 ด้าน (ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์, 2559) ดังนี้

1. ด้านการบริหารงาน ในการประกอบการพาณิชย์ของท้องถิ่นนั้นส่วนสำคัญที่จะต้องพูดถึง คือ การบริหารงาน จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรต่าง ๆ มากกว่า 3 แห่งมีการบริหารจัดการที่เด่นเป็นพิเศษ อาทิ การบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ การบริหารงานผ่านคณะกรรมการ และการดำเนินงานเชิงรุก เป็นต้น

2. ด้านการบริหารพื้นที่ การบริหารจัดการพื้นที่ทั้งภายในและโดยรอบของสถานที่ที่ประกอบกิจการพาณิชย์ท้องถิ่น ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมทั้งอาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3. ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งสำคัญของการประกอบการพาณิชย์ที่ให้บริการกับประชาชนทั่วไปนั้น จำเป็นจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ครอบคลุม ตลอดจนมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในทุก ๆ ช่องทาง

4. ด้านความร่วมมือของทุกภาคส่วน การประกอบกิจการพาณิชย์ท้องถิ่นหลายประเภท ต้องอาศัยการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก อาทิ ด้านการท่องเที่ยว ที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามาร่วมดำเนินงานภายในกิจกรรมโครงการด้านการท่องเที่ยวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. ด้านทางเลือกสำหรับผู้ใช้บริการ การประกอบกิจการพาณิชย์ท้องถิ่นบางอย่างที่ให้บริการต้องดำเนินกิจการที่หลากหลายเพื่อให้เป็นทางเลือกแก่ผู้มารับบริการ ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ตลอดจนให้มีบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และปลอดภัย

6. ด้านการบริหารบุคลากร การบริหารบุคลากรนั้นบางกิจการต้องการบุคลากรจำนวนมาก บางกิจการต้องการบุคลากรน้อย หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการไม่ดีก็ทำให้เกิดปัญหาได้ หากแต่บางองค์กรที่มีบุคลากรน้อย แต่จัดทำกิจการบางอย่างที่ต้องใช้บุคลากรมาก ก็สามารถจัดทำได้ โดยการจัดตั้งกลุ่มชาวบ้าน หรือกลุ่มชุมชนขึ้นมาเพื่อดำเนินการในบางส่วนก็ได้

7. ด้านการให้บริการอย่างทั่วถึง การประกอบกิจการพาณิชย์ท้องถิ่นส่วนมากนั้น มีพื้นฐานมาจากการให้บริการสาธารณะ แล้วต่อยอดมาเป็นการประกอบการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการให้บริการสาธารณะเป็นกิจการที่มีลักษณะการให้บริการในเขตกว้าง พร้อมทั้งเกิดประโยชน์แก่ประชาชนหมู่่มาก และไม่ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดเสถียรภาพทางการเงิน ฉะนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดให้บริการอย่างครอบคลุม และทั่วถึง

8. การตัดสินใจ การประกอบกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด และกล้าตัดสินใจ เนื่องจากกิจการหลาย ๆ กิจการเข้าลักษณะการให้บริการที่อาจจะถูกตีความว่าแข่งขันกับเอกชน ตีความว่าให้บริการไม่ตรงกับเจตจำนงของการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนระยะเวลาของโครงการบางโครงการนั้นมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ จึงจะสามารถดำเนินกิจการได้ ดังที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการประกอบการพาณิชย์ท้องถิ่น

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของกิจการที่จำเป็นต่อชุมชน ทั้งที่เป็นกิจการพื้นฐานของชุมชน และเป็นโครงการเพื่อการศึกษาเรียนรู้ชุมชนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายที่กระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้จัดทำบริการสาธารณะ ผลการวิจัยนี้ ให้ข้อสรุปในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารจัดการ กิจการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การให้สัมปทานแก่เอกชน Outsource อาทิ เทศบาลนครอุดรธานี ให้เช่าพื้นที่แก่เอกชน จัดทำกิจการบางประการภายในสนามกีฬากลางเทศบาลนครอุดรธานี องค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จัดพื้นที่ให้ผู้ประกอบการด้านการขนส่งมาเช่าให้บริการขนส่ง การจัดตั้งกลุ่มชุมชนขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน อาทิองค์กรบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์กลางจัดตั้งกลุ่มชุมชนขึ้นมาดำเนินการด้านการท่องเที่ยว ในการบริหารจัดการกิจการพาณิชย์ท้องถิ่นนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทางเลือกในการดำเนินการ หลายวิธี คือ หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดำเนินการเอง หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นให้หน่วยงานเอกชน ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ การให้สัมปทานแก่หน่วยงานภายนอก และหน่วยการปกครองท้องถิ่นร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น กระนั้นก็ตาม บางองค์กรก็ดำเนินงานเองโดยบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรเอง อาทิ เทศบาลนครนนทบุรี ที่ดำเนินการบริหารจัดการเองครบวงจร เป็นต้น

อนึ่ง รายได้ที่ได้จากการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์นั้นมักเกิดขึ้นในรูปแบบของ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม ค่าสัมปทาน ค่าใบอนุญาต ค่าปรับ เงินบริจาค ตลอดจนรายได้จากทรัพย์สินต่างๆ ทั้งนี้ กิจการที่ได้ดำเนิน

กิจการเชิงพาณิชย์นั้นมักจะมีการได้เกิดขึ้นในรูปแบบของ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม ค่าสัมปทาน ค่าใบอนุญาต ค่าปรับ เงินบริจาค ตลอดจนรายได้จากทรัพย์สินต่างๆ

ปัญหาและอุปสรรค ปัญหา และอุปสรรคสำคัญของการบริหารจัดการกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ปัญหารายจ่ายเกินรายรับที่ได้รับจากอัตราค่าบริการ ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการสนับสนุนด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อาทิ การบริหารจัดการการท่องเที่ยวป่าดงนาทาม และการบริหารจัดการโฮมสเตย์บ้านชะขอม ที่มีเจ้าหน้าที่ชำนาญงานเพียงคนเดียวเท่านั้น ตลอดจนปัญหาอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการต่อต้านของกลุ่มนายทุนเก่า ชาวบ้าน ผู้เสียประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับสถานีขนส่งจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3 ปัญหาด้านพื้นที่ดำเนินการ ขององค์กรปกครองส่วนตำบลนาโพธิ์กลางที่ต้องขออนุญาตจากกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธ์พืช และปัญหาด้านความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครองผู้มาใช้บริการโรงเรียนเทศบาล 1 เอ็งเสียงสามัคคี เป็นต้น

แนวทางในการแก้ไขปัญหา แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการที่เป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์ มุ่งกระจายกิจการการให้บริการต่าง ๆ สู่ภายนอก เพื่อลดต้นทุนลดบุคลากรที่เป็นพนักงานขององค์กร มุ่งเน้นการบริหารที่เป็นเอกชนมากขึ้น กระจายภารกิจหน้าที่บางประการให้กับหน่วยงานอื่น โดยอาศัยสัญญาที่มีข้อกำหนดระยะเวลา ตลอดจนมาตรฐานที่เหมาะสมและชัดเจน อนึ่ง การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าบางครั้งก็เพียงแต่แก้ไขเพื่อให้องค์กรหรือกิจการต่าง ๆ เหล่านั้นดำรงอยู่ได้ หรือดำเนินการต่อไปได้เท่านั้นเอง หากแต่เพียงไม่ช่วยให้เกิดการแก้ไขหรือป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในระยะยาว

อภิปรายผลและเสนอแนะ

การอภิปรายผลที่จะกล่าวต่อไปนี้จะครอบคลุมใน 3 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการ 2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ และ 3) แนวทางในการแก้ไขปัญหา

การบริหารจัดการ การจัดการกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ โกวით์ พวงงาม (2554) ที่กล่าวว่า กิจการพาณิชย์ของท้องถิ่นนั้นสามารถกระทำได้ 4 วิธี คือ 1) การจัดทำบริการสาธารณะโดยการจัดตั้งสหการ (Syndicate) 2) การจัดทำบริการสาธารณะโดยว่าจ้าง (Outsourcing) 3) การจัดทำบริการสาธารณะโดยการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) การจัดทำบริการสาธารณะโดยการร่วมลงทุน และงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัส สุวรรณมาลา (2537) ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้หน่วยงานเอกชนเข้ามาดำเนินการในเชิงพาณิชย์ หรือให้สัมปทานแก่หน่วยงานภายนอก หรือหน่วยการปกครองท้องถิ่นร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น

รายได้ที่ได้จากการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์นั้นมักจะเกิดขึ้นในรูปแบบของ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม ค่าสัมปทาน ค่าใบอนุญาต ค่าปรับ เงินบริจาค ตลอดจนรายได้จากทรัพย์สินต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและแตกต่างกับแหล่งรายได้ที่ ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2551) ระบุว่า แหล่งรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ส่วน 1) ภาษีท้องถิ่น 2) ค่าธรรมเนียมจากการให้บริการ รายได้จากทรัพย์สิน กำไรของหน่วยงานเชิงพาณิชย์ที่สังกัดท้องถิ่น และรายได้เบ็ดเตล็ด 3) ภาษีแบ่ง ซึ่งเก็บจากภาษีที่ร่วมกันระหว่างรัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) เงินอุดหนุนจากรัฐบาลที่สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนคือเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุน

เฉพาะกิจ ทั้งนี้ แต่เงินรายได้ในกิจการเชิงพาณิชย์ที่ได้ดำเนินกิจการนั้น รายได้ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นอยู่ในรูปแบบของ ค่าบริการหรือค่าธรรมเนียม

ปัญหาและอุปสรรค ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำมาศึกษาวิเคราะห์ในครั้งนี้ มีปัญหาด้านการเงินอยู่ในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างก็ขาดความกล้าที่จะลงทุนเพื่อหารายได้จากบริการสาธารณะ เนื่องจากมองว่า ตนเองมีหน้าที่จัดบริการสาธารณะอยู่แล้ว จึงเป็นการไม่เหมาะสมที่จะมาหารายได้จากพันธสัญญาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการประชาชนในพื้นที่

แนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยมีความคิดว่า ในการแก้ไขปัญหาที่ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบควรว่าจ้างผู้บริหารโครงการที่มีทักษะรอบด้าน พร้อมทั้ง จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลการบริหารงานของผู้บริหารโครงการ มีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร และประชาชนที่ได้รับผลกระทบ ทั้งนี้ ต้องมีการส่งเสริมให้มีหน่วยงานเอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ อาทิ หน่วยการปกครองท้องถิ่นร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการลดปัญหาด้านรายจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการของพนักงาน โดยระบบการดำเนินงานหรือการจัดให้มีหน่วยงานเข้ามาดำเนินการเชิงพาณิชย์นี้ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แผนงาน เป้าหมาย และติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Accountability) ประกอบด้วย ดังนั้น แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการที่เป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์มุ่งกระจายกิจการการให้บริการต่าง ๆ สู่ภายนอก เพื่อลดต้นทุน ลดจำนวนบุคลากรที่เป็นพนักงานขององค์กร มุ่งเน้นการบริหารที่มีรูปแบบการบริหารเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการกระจายภารกิจหน้าที่บางประการให้กับหน่วยงานอื่น โดยอาศัยสัญญาที่มีข้อกำหนดระยะเวลา ตลอดจนมาตรฐานที่เหมาะสมและชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ วิมล ชาตะมินา, วชิรา วราศรัย และ รุ่งทิพย์ จินดาพล (2551) ที่ระบุว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ไว้กันภายในระหว่างบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีกลไกในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่เป็นระบบ ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำสูง บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมีการรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก และมีความคล่องตัว มีการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการติดตามและประเมินผลโครงการดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

นอกจากที่กล่าวมา ผู้วิจัยยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การดำเนินการในเชิงพาณิชย์เหล่านี้ ต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมกันอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการปรึกษาหารือ ประชาคมชาวบ้านให้ทั่วถึง พร้อมทั้ง ได้ทำการศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการสูงสุด นอกจากนี้ในการก่อนที่จะประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงก่อนดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

จากประเด็นต่าง ๆ ที่อภิปรายมาข้างต้นนี้ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารเพิ่มเติมว่า ในการจัดหรือดำเนินการเชิงพาณิชย์แบบครบวงจรนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์

ของการดำเนินการที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนธุรกิจ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของการเจริญเติบโตทางธุรกิจ และมีการออกแบบหรือกำหนดรูปแบบของการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยยังมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการเพิ่มเติมว่า เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้ใช้ข้อมูลและการออกแบบการวิจัยในลักษณะเชิงคุณภาพเป็นหลัก จึงอาจจะยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ต้นทุนประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงประโยชน์ ค่าเสียโอกาส และผลกระทบเชิงเศรษฐศาสตร์ ทั้งในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในส่วนของประชาชน กิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ยังไม่ได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งในส่วนของ การร่วมทุนหรือการคัดค้านแต่อย่างใด การวิเคราะห์กิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น อยู่บนคติฐานที่ว่า ประชาชนเห็นด้วย ซึ่งงานวิจัยนี้ยังไม่สามารถยืนยันได้ จึงต้องมีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในการให้คำตอบในหลาย ๆ ประเด็นที่กล่าวมา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้รูปแบบการวิจัยแบบสำรวจและใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเสริมร่วมด้วย เพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และอาจจะศึกษาในประเด็นของการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้ดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ เพื่อเปรียบเทียบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ได้มีการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์ องค์กรประเภทใดสามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนมากกว่ากัน การศึกษาเชิงเปรียบเทียบนี้ อาจจะใช้กรณีของต่างประเทศมาเปรียบเทียบผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2556). *แจ้งผลประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาดีเด่นประจำปีงบประมาณ 2556*. ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2558, จาก <http://www.koratcity.go.th/page/book-feb56.un>.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2554). *การปกครองท้องถิ่น : ไปด้วยทฤษฎี แนวคิด และหลักการ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2537). *แนวทางการประกอบกิจการพาณิชย์ ของราชการส่วนท้องถิ่น*. สถาบันดำรงราชานุภาพ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- จักรพันธ์ คำลาภ. *หัวหน้าสนามฟุตบอลกลางเทศบาลนครอุดรธานี. เทศบาลนครอุดรธานี*. (9 กุมภาพันธ์ 2559). สัมภาษณ์.
- เชี่ยวชาญ จวงจันทร์, ธีระ ฤทธิรอด และสมนต์ สกลไชย. (2558). *แนวทางการพัฒนาป่าชุมชนดงสาละ* เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 8(1), 37-43.
- ชิษณุพงศ์ สุวรรณ. *รองปลัดเทศบาลนครศรีธรรมราช รักษาการผู้อำนวยการกองการแพทย์. เทศบาลนครศรีธรรมราช*. (2 พฤศจิกายน 2558). สัมภาษณ์.
- ณัฐภัทร์ สัมฤทธิ์. (2558). *การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความจำเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด*. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 8(3), 1-9.
- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์. (2551). *การคลังท้องถิ่น : รวมบทความวิจัยเพื่อเพิ่มพลังให้ท้องถิ่น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิง.

- เด็ก ท.1 หาดใหญ่ประกาศคัดดา ขณะเลิกวงโยธวาทิตระดับเอเชีย กวาดเรียบ 11 รางวัล. (2559, 1 มกราคม).
ลิมิตลา ไทมส์. ค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2559, จาก <http://www.samilatimes.co.th/?p=5214>
- เทิดชาย ช่วยบำรุง. (2552). *บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน*
บนฐานแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- นงนุช อิ่มเรื่อง และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหม
 บ้านห้วยหลิม. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 4(2), 1-15.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2552, 30 มีนาคม). *รพ.สาธาณสุขชม รพ.เทศบาลนครศรีฯ ต้นแบบโรงพยาบาล*
ท้องถิ่นสู้วันโรคตีเยี่ยม. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก <http://goo.gl/JI47zq>.
- พิมพ์พรรณ จันทร์รุ่งงาม และสาโรจน์ คัชมาตย์. (2554). การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น “ตรวจ”. *วารสารการ*
บริหารท้องถิ่น. 4(1), 70-78.
- มังกร ไกยแสง และคุณ โทชน์. (2554). แนวทางพัฒนาระบบบริการของหน่วยกู้ชีพองค์การบริหารส่วนตำบล
 วังหินลาด. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 4(1), 86-96.
- รุ่งโรจน์ สิงห์จ. หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานขนส่ง รักษาการหัวหน้างานสถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่น
 แห่งที่ 3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. (26 สิงหาคม 2558). สัมภาษณ์.
- โรงพยาบาลเทศบาลนครศรีธรรมราช. (2558). *พยาบาลโรงพยาบาลเทศบาลนครศรีธรรมราช*
รับรางวัลพยาบาลดีเด่น ด้านพฤติกรรมบริการที่ดี เนื่องในวันพยาบาลแห่งชาติ ประจำปี 2558.
 ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก http://hospital.nakhoncity.org/news_show_detail.php?id=27
- วิมล ชาตะมินา, วชิรา วราศรี และรุ่งทิพย์ จินดาพล. (2551). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ*
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2559, จาก <http://goo.gl/zfSuq7>
- วิจิตร สารานพกุล. รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 เอ็งเสียงสามัคคี. เทศบาลนครหาดใหญ่. (4 พฤศจิกายน
 2558). สัมภาษณ์.
- สกวรรณกร วรวรรณ และคณะ. (2547). *สากลเทศบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: สมาคมมิตรภาพ
 ญี่ปุ่น-ไทย, สถาบันจักรวาลวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสำนักงบประมาณ. (2557).
รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.odloc.go.th/web/>
- สำนักโรคเอดส์ วัณโรค และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์. (2557). *ประกาศผลรางวัลโครงการพัฒนาคุณภาพ*
บริการการดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอชไอวี/เอดส์ประจำปี 2557. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก
http://www.cqihiv.com/FinalCQIContest_2014.pdf
- สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครนนทบุรี. (2554). *โครงการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงาน*
แสงอาทิตย์. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก <http://goo.gl/kR5yp2>.
- รางวัลลูกโลกสีเขียว. (2548). *รางวัลลูกโลกสีเขียว ครั้งที่ 7 ประเภทความเรียงเยาวชน “คน น้ำ ป่า วิถี*
พึ่งพาและผูกพัน” โดย นายทวีวัฒน์ วงศ์วิจิตร. ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2558, จาก <http://pttinternet.pttplc.com/greenglobe/2548/youthwriting-02.html>

-
- (2550). รางวัลลูกโลกสีเขียว ครั้งที่ 9 รางวัลลิปนพนธ์ เกตุทัต 5 ปีแห่งความยั่งยืน “เครือข่ายป่าชุมชนป่าดงนาทามนวัตกรรมที่นำไปสู่การพึ่งตนเอง” โดย สุภาภรณ์ วรพรพรรณ. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2559, จาก <http://pttinternet.pttplc.com/greenglobe/2550/5year-01.html>
- ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์. (2559). การนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและตัวแบบตรรกะเพื่อการปรับตัวด้านภูมิอากาศ มาใช้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 9(1), 41-58.