



รายงาน วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี

(ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



สารบัญ

	หน้า
รายงานวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี	1
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย	2
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจ	15
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	19
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้ประโยชน์จากเงินเหลือจ่าย	26
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงทางการเงิน	29
ปัจจัยที่กระทบต่อเสถียรภาพทางการเงิน	35
วิเคราะห์แนวโน้มนักศึกษา ปีการศึกษา พ.ศ. 2564 – 2568	37
สรุป	40

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1	2
ตารางที่ 2 แหล่งข้อมูลเงินรายได้	3
ตารางที่ 3 แหล่งรายได้แยกตามรหัสงบประมาณ	5
ตารางที่ 4 รายได้จากการจัดการศึกษา	6
ตารางที่ 5 รายได้จากการบริการ	8-9
ตารางที่ 6 รายได้จากบริการโรงแรมภูพานเพลซ	11
ตารางที่ 7 รายได้กองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว.	13
ตารางที่ 8 พันธกิจ แผนงาน ผลผลิต กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568	16
ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	17
ตารางที่ 10 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2	19
ตารางที่ 11 การจัดสรรงบประมาณแยกตามหมวดรายจ่าย	21
ตารางที่ 12 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3	23
ตารางที่ 13 รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568	27
ตารางที่ 14 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4	30
ตารางที่ 15 การจัดสรรการใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567	31
ตารางที่ 16 รายละเอียดเงินเหลือจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567	32
ตารางที่ 17 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5	33
ตารางที่ 18 เงินคงคลัง	33
ตารางที่ 19 แผนรับนักศึกษาและนักศึกษาคงอยู่ ระดับบัณฑิตศึกษา	37
ตารางที่ 20 ข้อเสนอแผนรับที่เหมาะสม พ.ศ. 2570 – 2574	38

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 รายได้จากการจัดการศึกษา	7
แผนภูมิที่ 2 รายได้จากการบริการ	10
แผนภูมิที่ 3 รายได้จากบริการโรงแรมภูพานเพลซ	11
แผนภูมิที่ 4 รายได้กองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว.	13
แผนภูมิที่ 5 รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ประจำปีงบประมาณ 2564 – 2568	28

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 แสดงข้อมูลเงินเหลือจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2567

หน้า

31

บทสรุปผู้บริหาร

ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2564 – 2568) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้เผชิญกับความท้าทายที่สำคัญในการบริหารจัดการทางการเงิน ได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการลดลงของจำนวนนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ทั้งในส่วนของนักศึกษาใหม่และนักศึกษาคงอยู่ ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของมหาวิทยาลัย มีแนวโน้มลดลงร้อยละ 12.76 ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2565 – 2568) นอกจากนี้ รายได้จากกิจกรรมเฉพาะกิจ เช่น รายได้จากงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร และบริการเสริมต่าง ๆ ยังมีความไม่แน่นอนสูงและผันผวนตามสถานการณ์ ทำให้มหาวิทยาลัยเผชิญกับความท้าทายในการสร้างเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้สูงกว่าเป้าหมายในทุกปี ผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ สะท้อนการบริหารงบประมาณซึ่งเป็นจุดแข็งที่สามารถพัฒนาต่อยอดสู่การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance and Outcome-based Budgeting) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยยังมีจุดแข็งที่สำคัญด้านต่าง ๆ เช่น จากการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยรายได้จากค่าเช่าและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ โรงเรือนกักขังพืช มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพเป็นแหล่งรายได้ที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรเร่งขยายรูปแบบการบริหารทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ไปยังพื้นที่อาคาร และทรัพย์สินประเภทอื่น เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างมั่นคง เร่งปรับกลยุทธ์โดยเน้นการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดนักศึกษา ควบคู่ไปกับการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและบัณฑิตศึกษาที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานในปัจจุบัน เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน ยกกระดับศักยภาพการวิจัยเพื่อเพิ่มโอกาสในการได้รับทุนจากภายนอก พัฒนาระบบติดตามการเบิกจ่ายและการจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการและตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และขับเคลื่อนพันธกิจสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น แนวทางสำคัญในการพัฒนาความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะต่อไป ควรมุ่งเน้นการกระจายแหล่งรายได้ ลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน เพิ่มขีดความสามารถทางการเงิน ควรควบคู่ไปกับการนำระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้แม่นยำและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับความผันผวนทางการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการมุ่งสู่เป้าหมายตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนสืบไป

รายงานวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการของสังคม การบริหารจัดการทางการเงินจึงเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมทางการเงินภายในมหาวิทยาลัยสะท้อนถึงโครงสร้างงบประมาณที่พึงพาทั้งงบประมาณแผ่นดิน รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา และรายได้จากการให้บริการวิชาการ ซึ่งต้องบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวต่อการแข่งขันในระบบอุดมศึกษา ความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจระดับภูมิภาคและประเทศ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ซึ่งล้วนส่งผลต่อรายได้และความสามารถในการจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย สำหรับปัจจัยทางการเงินระยะยาว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวางแผนการเงินที่เน้นความยั่งยืน โดยพิจารณาถึงแนวโน้มจำนวนนักศึกษาที่ลดลง ความจำเป็นในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร อันจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินในอนาคต

การบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินการภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2569–2573 ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างความมั่นคงทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณ และการสร้างรายได้จากแหล่งทุนที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

นอกจากนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน ยังเป็นกลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดทิศทางการบริหารรายได้ รายจ่าย สินทรัพย์ และเงินลงทุนให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Management) และการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของสถานะทางการเงินและแนวโน้มการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนขึ้น กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564 – 2568) โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อรายรับ รายจ่าย และการจัดการงบประมาณ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยังเป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนและกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งใช้เป็นฐานข้อมูลในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

องค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยเฉพาะหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดทำและถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร และหมวด 7 ผลลัพธ์ ซึ่งใช้ประเมินผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน อันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย

การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการพัฒนาและขยายฐานรายได้ของมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากแหล่งรายได้เดิมและแหล่งรายได้ใหม่นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน โดยมุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยในด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจสูงสุด

ทั้งนี้ ครอบคลุมการจัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบหลักสูตรปกติและหลักสูตรระยะสั้น การให้บริการวิชาการและการฝึกอบรมแก่หน่วยงานภายนอก รายได้จากการวิจัยและการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ รายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ตลอดจนรายได้จากความร่วมมือกับภาคเอกชนและหน่วยงานภายนอก

กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงินในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		หน่วยนับ (ร้อยละ)	2564	2565	2566	2567	2568
1. การเพิ่มรายได้จากฐานทรัพยากรของมหาวิทยาลัยและจากภายนอก	1. ร้อยละการเพิ่มเงินรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย	แผน (ผล)	3 -	3.5 (-12.11)	4 (-8.57)	4.5 0.11	5 0.23

จากตารางผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ.2565 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ รายได้ลดลง ร้อยละ 22.11 และ 8.57 ตามลำดับ แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รายได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากรายได้จากการจัดการศึกษา และรายได้จากการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรจัดทำกระบวนการหรือแนวทางในการพัฒนาและขยายฐานรายได้ของมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากแหล่งรายได้เดิมและแหล่งรายได้ใหม่นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน โดยมุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของมหาวิทยาลัยในด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อ

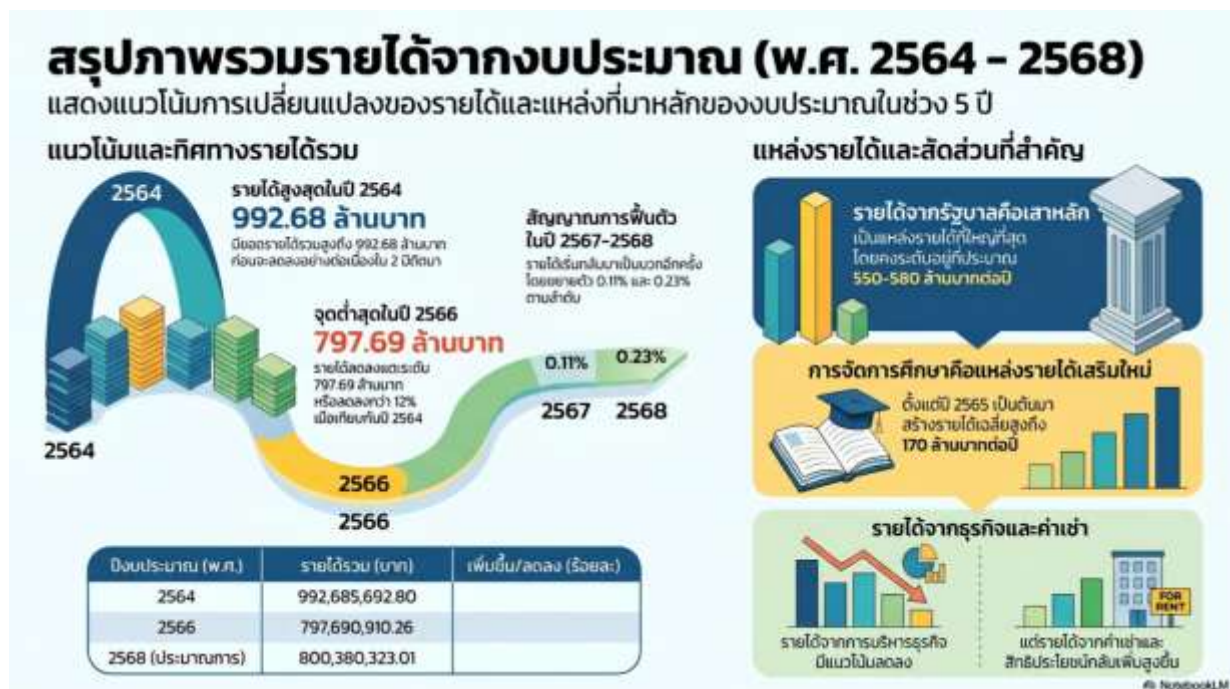
เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย สนับสนุนการดำเนินพันธกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 2 แหล่งข้อมูลเงินรายได้

แหล่งรายได้	ปีงบประมาณ				
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568
รายได้จากรัฐบาล	586,207,392.16	581,856,600.09	549,367,006.77	557,438,305.55	559,943,695.06
รายได้จากการจัดการศึกษา	-	195,009,276	166,973,645.15	171,380,956	174,114,070
รายได้จากการบริการวิชาการ/งานวิจัย	159,955,995.58	5,353,466.75	5,766,883.12	4,230,716.26	4,437,121.26
รายได้จากการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ	242,092,324.13	4,608,136.14	9,268,559.13	10,043,328.09	8,902,987.92
รายได้จากค่าเช่าและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ	-	17,725,628.05	22,859,989.68	21,052,616.80	19,911,963.17
รายได้อื่น ๆ (เงินนอก + งบแผ่นดิน)	4,429,980.93	67,870,250.08	43,454,826.41	34,417,699.86	33,070,485.60
รวมรายได้จากงบประมาณ	992,685,692.80	872,423,357.11	797,690,910.26	798,563,622.56	800,380,323.01
เพิ่มขึ้น/ลดลง (บาท)	-	- 20,262,335.69	- 4,732,446.85	872,712.30	1,816,700.45
เพิ่มขึ้น/ลดลง (ร้อยละ)	-	- 12.11	-8.57	0.11	0.23

อ้างอิง รายงานงบการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

จากการพิจารณาโครงสร้างรายได้ พบว่า มหาวิทยาลัยมีการพึ่งพา "รายได้จากรัฐบาล" เป็นส่วนใหญ่ (ซึ่งมีมากกว่า 60-70% ของรายได้รวมในแต่ละปี) สะท้อนถึงโครงสร้างการเงินแบบดั้งเดิมที่ผูกติดกับงบประมาณแผ่นดิน อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยเริ่มมีการจัดกลุ่มประเภทรายได้ที่ชัดเจนขึ้น นั่นคือ "รายได้จากการจัดการศึกษา" และ "รายได้จากค่าเช่าและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ" ซึ่งรายได้จากการจัดการศึกษา เป็นแหล่งรายได้ที่โดดเด่นที่มหาวิทยาลัยสามารถพึ่งพาได้ (Core Revenue Stream) แม้รายได้จะลดลงบ้างในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2568 รายได้จากการจัดการศึกษาซึ่งเป็นรายได้หลัก เริ่มมีทิศทางที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นถึงความเสถียรภาพทางการเงิน โดยมหาวิทยาลัยมีรายได้อยู่ที่ประมาณ 171-174 ล้านบาท สะท้อนถึงจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น



จากการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยมีแหล่งรายได้ที่มีศักยภาพในการเติบโต (Growth Potential) เป็นรายได้จากค่าเช่าและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เป็นลักษณะของสินทรัพย์คงที่ (Fixed Assets) ถึงแม้ว่าจะมีการชะลอตัวของรายได้เล็กน้อย แต่การที่มหาวิทยาลัยมีรายได้จากค่าเช่าและสิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่อง แสดงถึงศักยภาพในการขยายผลผ่านการบริหารจัดการสินทรัพย์ (Asset Management) อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นแสดงว่า “มหาวิทยาลัยยุคใหม่ ไม่ได้พึ่งพาแค่เงินค่าเทอมหรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยรู้วิธีการสร้างรายได้โดยใช้พื้นที่ อาคาร หรือสิ่งที่มีอยู่ในการหารายได้ และถ้าทำได้อย่างต่อเนื่อง นั่นแสดงว่า มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เพิ่มขึ้น เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้”

มหาวิทยาลัย ได้จัดกลุ่มประเภทรายได้ที่ชัดเจนขึ้นโดยได้กำหนดตามประเภทรายได้และรหัสโครงการที่สะท้อนโครงสร้างรายได้จากภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัย แหล่งรายได้ที่จัดกลุ่ม ได้แก่ “รายได้จากการจัดการศึกษา” และ “รายได้จากค่าเช่าและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ” โดยมีการกำหนดรหัสงบประมาณตามประเภทรายได้ ดังนี้

1. รายได้จากการจัดการศึกษา (รหัส P)
2. รายได้จากการบริการวิชาการ (รหัส N)
3. รายได้จากทุนพาณิชย์ (รหัส F)
4. รายได้จากการสนับสนุนวิจัย (รหัส U)

ตารางที่ 3 แหล่งรายได้แยกตามรหัสงบประมาณ

ที่	แหล่งรายได้	งบประมาณ พ.ศ. 2565	งบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ (+/-)
1	รายได้จากการจัดการศึกษา (รหัส P)	199,589,586.25	167,641,868.80 (-16.01)	175,459,843 4.66	174,123,170 (-0.76)
2	รายได้จากการบริการ (รหัส N)	42,844,592.05	36,591,642.68 (-16.01)	23,660,316.30 (-35.34)	23,521,136.96 (-0.59)
3	รายได้จากบริการโรงแรม ภูพานเพลช (รหัส F)	4,186,538.14	8,021,641.13 91.61	9,003,520.09 12.24	8,024,425.68 (-10.87)
4	รายได้กองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว. (รหัส U)	4,618,870.75	4,757,850.12 3.01	3,213,649.26 (-32.46)	2,562,521.71 (-20.26)
รวม		251,239,587.19	217,013,002.73 (-13.62)	211,337,328.65 (-2.62)	208,231,254.35 (-1.47)

หมายเหตุ: ร้อยละ (+/-) แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า

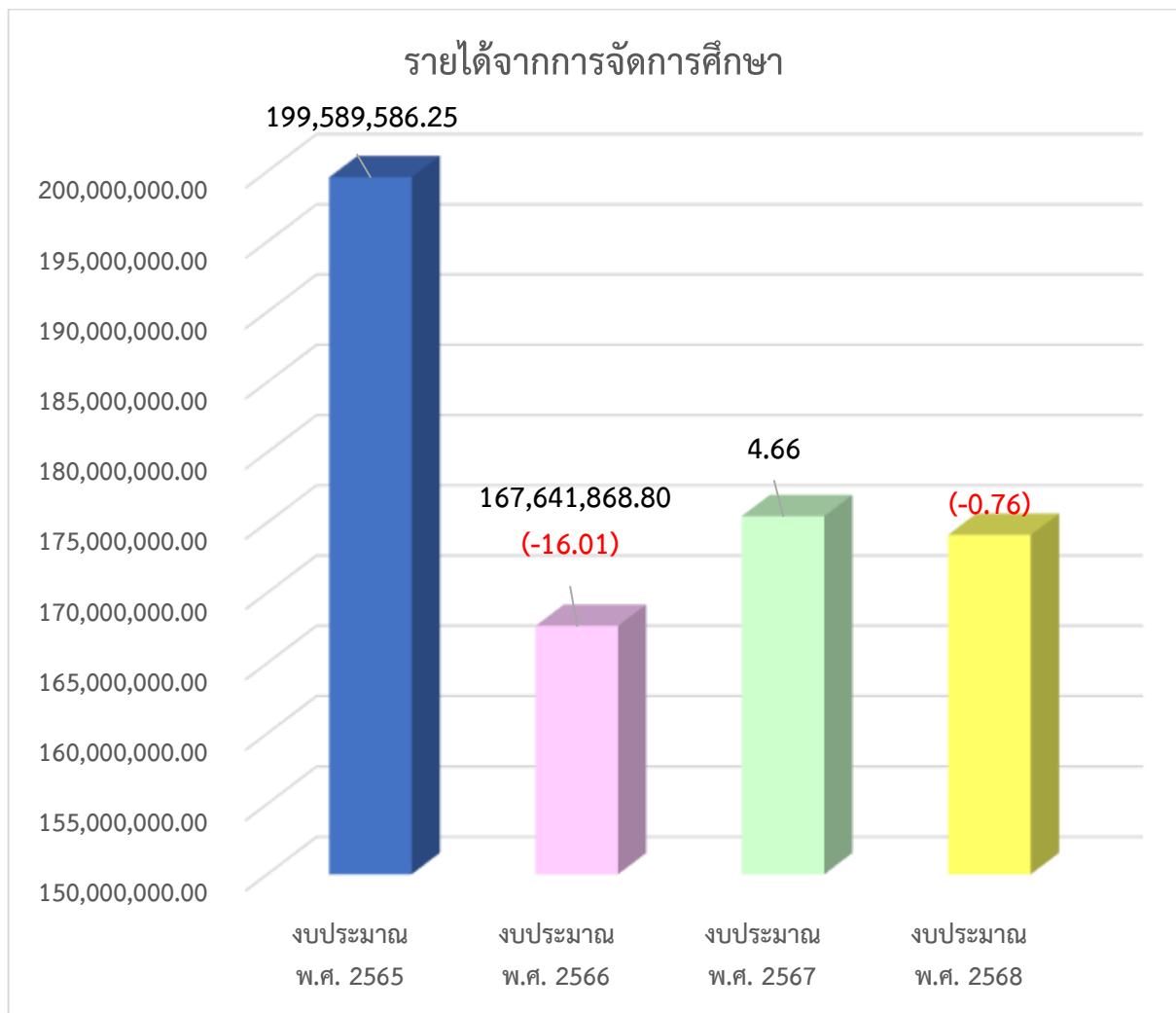
ผลการวิเคราะห์ภาพรวมรายได้แยกตามรหัสงบประมาณของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ประเภท ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 พบว่า รายได้รวมมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ลดลงจาก 251.24 ล้านบาท และเหลือ 208.23 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ลดลง 43.01 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.13 เมื่อพิจารณาแยกตามแหล่งรายได้ พบว่า รายได้จากการให้บริการ เป็นแหล่งรายได้ที่มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องทุกปี รองลงมาคือ รายได้จากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) ซึ่งมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องในช่วง 2 ปีงบประมาณหลังสุด ขณะที่ รายได้จากการดำเนินงานของโรงแรม ภูพานเพลช เป็นแหล่งรายได้เพียงประเภทเดียวที่ยังคงมีการเติบโตสุทธิเมื่อเปรียบเทียบกับปีฐาน สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของการบริหารจัดการทรัพย์สินที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรนำแนวปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือกิจการอื่นที่สามารถสร้างรายได้ พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการบริการ การตลาด และความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขยายฐานรายได้ในระยะยาว

1. รายได้จากการจัดการศึกษา (รหัส P) หมายถึง รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักของมหาวิทยาลัยและใช้สนับสนุนการดำเนินภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รายได้จากการจัดการศึกษา (รหัส P)

ที่	รายการ	งบประมาณ พ.ศ. 2565	งบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ (+/-)
1	รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา - บกศ.	90,266,686	73,526,865.15 (-18.54)	69,277,585 (-5.78)	67,026,820 (-3.25)
2	รายได้จากเงินบำรุง การศึกษา - บกศ. (ยศ.)	36,552,750	32,808,000 (-10.24)	39,957,000 21.79	36,697,000 (-8.16)
3	รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา - ก.ศป.	15,333,890	13,282,370 (-13.38)	12,263,220 (-7.67)	10,859,420 (-11.45)
4	รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา - ก.ศป. (ยศ.)	92,400	91,000 (-1.52)	120,000 31.87	45,000 (-62.50)
5	รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา - ป.โท	30,028,650	27,738,830 (-7.63)	30,972,380 11.66	34,672,010 11.94
6	รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา - ป.เอก	11,301,940	10,236,580 (-9.43)	9,709,980 (-5.14)	14,312,220 47.40
7	รายได้จากเงินบำรุงการศึกษา - บกศ. (โรงเรียนโรงเรียนวิสุทธิธรรมฯ)	8,852,600	7,715,700 (-12.84)	7,922,500 2.68	9,016,000 13.80
8	เงินลงทะเบียนบัณฑิต บกศ.	2,132,800	1,436,400 (-32.65)	989,900 (-31.08)	1,215,600 22.80
9	เงินลงทะเบียนบัณฑิต กศ.ป.	367,100	71,400 (-80.55)	74,700 4.62	131,700 76.31
10	เงินลงทะเบียนบัณฑิต ป.โท	66,000	66,500 100	93,700 40.90	138,300 47.60
11	รายได้จากการบริการ - สำนักส่งเสริมวิชาการ	14,460	- (-100)	-	-
12	รายได้จากการบริการการศึกษา (เงินค่าบำรุงอื่นๆ)	4,580,310.25	668,223.65 (-85.41)	4,078,878 510.41	9,100 (-99.78)
	รวม	199,589,586.25	167,641,868.80 (-16.01)	175,459,843 4.66	174,123,170 (-0.76)

หมายเหตุ: ร้อยละ (+/-) แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า



แผนภูมิที่ 1 รายได้จากการจัดการศึกษา (รหัส P)

ผลการวิเคราะห์รายได้จากการจัดการศึกษา พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รายได้จากการจัดการศึกษาลดลง ร้อยละ 16.01 และเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ 4.66 และลดลง ร้อยละ 0.76 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ภาพรวมตลอด 4 ปี มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการจัดการศึกษาลดลงประมาณ 25.47 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.76 เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากตารางที่ 3 พบว่า **รายได้ที่ลดลง 3 ปีต่อเนื่อง ได้แก่ รายได้จากเงินบำรุงการศึกษาระดับปริญญาตรี (บกศ.)** (จาก 90.27 ล้านบาท เหลือ 67.03 ล้านบาท) คิดเป็นร้อยละ -18.54, -5.78 และ -3.25 ตามลำดับ เนื่องจากจำนวนนักศึกษาเข้าใหม่และนักศึกษาคงอยู่ที่ลดลง สำหรับรายได้ระดับบัณฑิตศึกษาแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ร้อยละ 11.94 และ 47.40 ตามลำดับ)

จากผลการวิเคราะห์รายได้จากการจัดการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะรายได้จากเงินบำรุง การศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งได้รับผลกระทบจากจำนวนผู้เข้าศึกษาใหม่และจำนวนนักศึกษาคงอยู่ที่ลดลง มหาวิทยาลัยจึงควรเร่งดำเนินการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างการรับรู้และเพิ่มจำนวนผู้สมัครเข้า ศึกษาในระดับปริญญาตรีให้สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ควบคู่กับการพัฒนาและ ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย โดยเฉพาะหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรประกาศนียบัตร และหลักสูตรที่พัฒนา ร่วมกับสถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและสามารถ สร้างรายได้จากการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ จากแนวโน้มที่รายได้จากการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีการเติบโตอย่างต่อเนื่องใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและขยายการเปิดรับนักศึกษาใน หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนวัยทำงาน และการพัฒนากำลังคนในอนาคต เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยควรกำหนดมาตรการบริหารจัดการเพื่อรักษาอัตราการคงอยู่ของนักศึกษา (Student Retention) อย่างเป็นระบบ โดยพัฒนาระบบติดตาม ดูแล และให้ความช่วยเหลือนักศึกษาที่มีความ เสี่ยงต่อการลาออกกลางคัน ทั้งในด้านวิชาการ เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิต ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มอัตราการสำเร็จการศึกษาและรักษารายได้จากการจัดการศึกษา ในระยะยาว

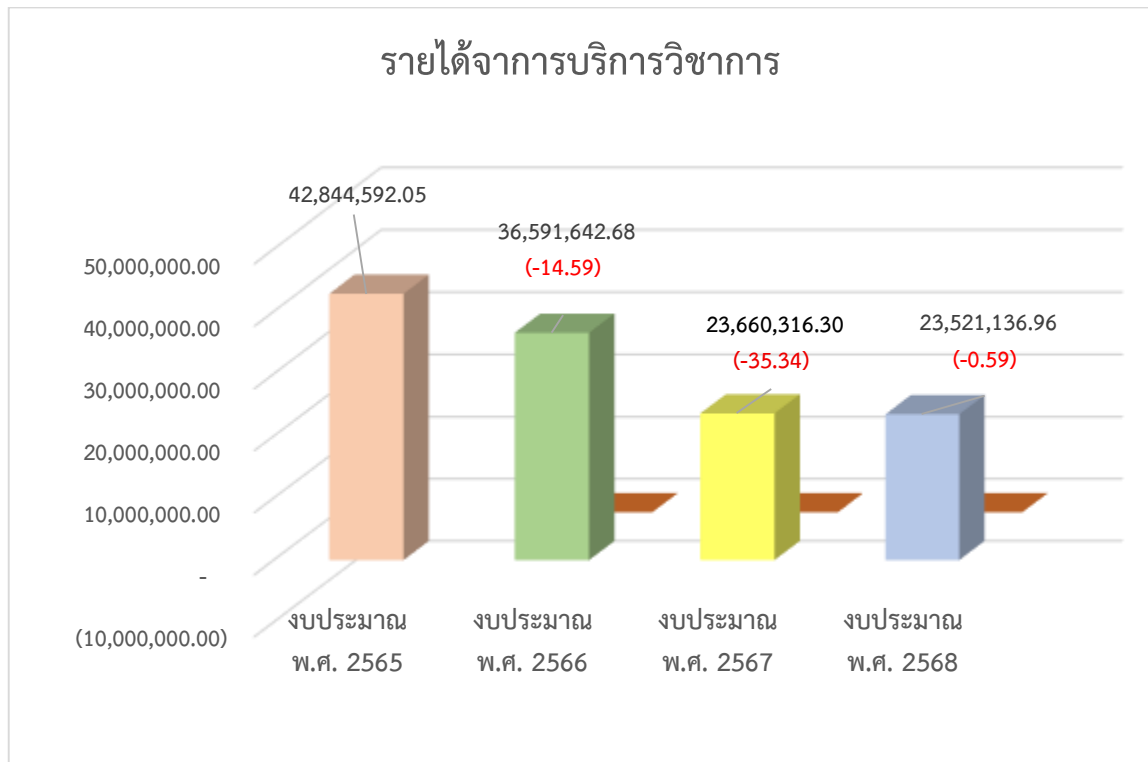
2. รายได้จากการบริการ หมายถึง รายได้ที่มหาวิทยาลัยได้รับจากการให้บริการวิชาการ การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การให้คำปรึกษา การใช้ทรัพยากรหรือสถานที่ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการให้บริการอื่นที่ ดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและสามารถจัดเก็บค่าบริการได้ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รายได้จากการบริการ (รหัส N)

ที่	รายการ	งบประมาณ พ.ศ. 2565	งบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ (+/-)
1	รายได้จากการบริการ - ศูนย์คอมพิวเตอร์	66,000	122,660 85.85	136,500 11.28	55,000 (-59.71)
2	รายได้จากการบริการ - สำนักวิทยบริการ	28,411	43,747 53.98	29,197 33.26	38,097 30.48
3	รายได้จากการบริการ - ศูนย์วิทยาศาสตร์	538,300	707,380 31.41	612,767 (-13.38)	843,627 37.68
4	รายได้จากการบริการ - คณะวิทยาการจัดการ	-	-	-	390,000 100
5	รายได้จากการบริการ - สระว่ายน้ำ	216,270	568,550 162.89	688,540 21.10	442,605.60 (-35.72)

ที่	รายการ	งบประมาณ พ.ศ. 2565	งบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ (+/-)
6	รายได้จากการบริการ - ศูนย์ความเป็นเลิศ	16,200	20,000 23.46	41,500 107.50	63,500 53.01
7	รายได้จากการบริการ - คณะเทคโนโลยีการเกษตร	85,685	55,500 (-35.23)	174,588 214.57	473,045.55 170.95
8	รายได้จากการบริการ - หอพักนักศึกษา	6,882,770	7,791,325 13.20	7,997,690 2.65	6,917,320 (-13.51)
9	รายได้จากการบริการ - หอพักบุคลากร	2,862,554	2,867,929 0.19	3,155,738 10.04	3,181,321 0.81
10	รายได้จากการบริการ - คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	-	42,306 100	10,060 (-76.22)	4,400 (-56.26)
11	รายได้จากการบริการ - ห้องสมุดบัณฑิตวิทยาลัย	-	8,740 100	6,455 (-26.14)	2,080 (-67.78)
12	รายได้สนับสนุนมหาวิทยาลัย	-	-	452,524.50 100	856,012 89.16
13	รายได้จากการบริการ - หลักสูตรระยะสั้น	-	8,700 100	6,000 (-31.03)	4,850 (-9.17)
14	รายได้บูรณาทรัพยากร - ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า	4,050,419.72	4,533,791 11.93	3,543,924 (-21.83)	3,192,314.43 (-9.92)
15	รายได้จากการบริการ - น้ำดื่ม	421,598	1,246,918	1,039,808 (-21.83)	878,562.24 (-15.51)
16	รายได้จากการบริการ - ค่าเช่าและสิทธิประโยชน์	3,311,414.33	6,517,144.68 96.81	5,025,634.80 (-22.89)	5,500,602.14 9.45
17	รายได้จากการบริการ - สนับสนุนรถยนต์มหาวิทยาลัย	286,000	484,000 69.23	557,840 15.26	598,000 7.20
18	รายได้จากการบริการ - เก็บขยะ	116,200	97,250 (-16.31)	83,250 (-14.40)	79,800 (-4.14)
19	รายได้จากการบริการ - งานพระราชทานปริญญาบัตร	23,962,770	11,475,702 (-52.11)	98,300 (-99.14)	(-100)
		42,844,592.05	36,591,642.68 (-14.59)	23,660,316.30 (-35.34)	23,521,136.96 (-0.59)

หมายเหตุ: ร้อยละ (+/-) แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า



แผนภูมิที่ 2 รายได้จากการบริการ (รหัส N)

ผลการวิเคราะห์รายได้จากการให้บริการ พบว่า ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 มหาวิทยาลัยรายได้มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง 3 ปี โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีอัตราการลดลงสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.34 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาภาพรวมตลอด 4 ปี (พ.ศ. 2565 – 2568) พบว่ามหาวิทยาลัยมีรายได้จากการให้บริการลดลงจากปีฐานประมาณ 19.32 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45.09 ซึ่งนับเป็นแหล่งรายได้ที่มีลดลงมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ทั้ง 4 ประเภท

สาเหตุสำคัญของการลดลงดังกล่าวเกิดจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดงานพระราชทานปริญญาบัตร ซึ่งลดลงประมาณ 23.96 ล้านบาท เนื่องจากเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นตามภารกิจเฉพาะกิจและไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในทุกปี นอกจากนี้ รายได้จากหอพักนักศึกษา การจำหน่ายน้ำดื่ม และการให้เช่าทรัพย์สินยังมีความผันผวนตามปริมาณการใช้บริการของนักศึกษา ซึ่งได้รับผลกระทบจากจำนวนผู้เข้าศึกษาและจำนวนนักศึกษาคงอยู่ที่ลดลง ส่งผลให้โครงสร้างรายได้จากการให้บริการยังคงพึ่งพากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับจำนวนนักศึกษาและกิจกรรมเฉพาะกิจเป็นหลัก ทำให้รายได้ขาดความมั่นคงและยากต่อการคาดการณ์ในระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนารูปแบบการให้บริการวิชาการที่สามารถสร้างรายได้ประจำอย่างต่อเนื่อง อาทิ การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การให้บริการที่ปรึกษา และการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อเพิ่มแหล่งรายได้ที่มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย เช่น หอพัก อาคาร สถานที่ และพื้นที่เชิงพาณิชย์ให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดและสร้างรายได้ทดแทนส่วนที่ลดลงจากกิจกรรมเฉพาะกิจ

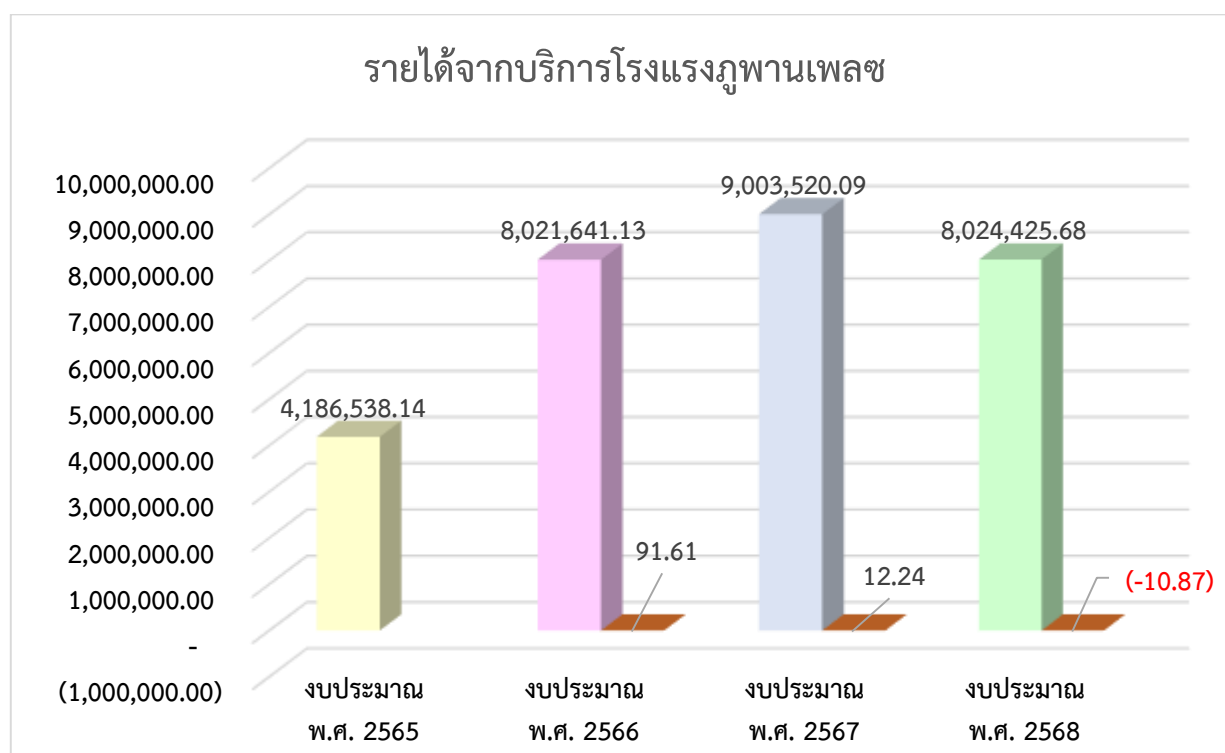
นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรวางแผนกระจายโครงสร้างรายได้จากการให้บริการให้มีความหลากหลาย ลดการพึ่งพารายได้จากกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวหรือขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาเพียงอย่างเดียว โดยส่งเสริม การพัฒนาบริการและกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงินและเสริมสร้าง ศักยภาพในการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

3. รายได้จากบริการโรงแรมภูพานเพลส หมายถึง รายได้ที่มหาวิทยาลัยได้รับจากการดำเนินงานของ โรงแรมภูพานเพลส ซึ่งประกอบด้วยรายได้จากการให้บริการห้องพัก ห้องประชุม อาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจน บริการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงแรม รายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 รายได้จากบริการโรงแรมภูพานเพลส (รหัส F)

ที่	รายการ	งบประมาณ พ.ศ. 2565	งบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ (+/-)
1	รายได้จากบริการโรงแรมภูพานเพลส	4,186,538.14	8,021,641.13 91.61	9,003,520.09 12.24	8,024,425.68 (-10.87)
	รวม	4,186,538.14	8,021,641.13	9,003,520.09	8,024,425.68

หมายเหตุ: ร้อยละ (+/-) แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า



แผนภูมิที่ 3 รายได้จากบริการโรงแรมภูพานเพลส (รหัส F)

ผลการวิเคราะห์รายได้จากการดำเนินงานของโรงแรมภูพานเพลช พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด คิดเป็นร้อยละ 91.61 เมื่อเทียบกับปีฐาน และยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ 12.24 ก่อนที่จะปรับตัวลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ 10.87 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาภาพรวมตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 พบว่า รายได้ยังคงเพิ่มขึ้นสุทธิ ประมาณร้อยละ 91.60 เมื่อเทียบกับปีฐาน สะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมภูพานเพลชยังคงเป็นแหล่งรายได้ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นแหล่งรายได้เพียงประเภทเดียวที่มีแนวโน้มเติบโตที่มั่นคง

การเพิ่มขึ้นของรายได้ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567 สอดคล้องกับการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งการกลับมาของการจัดประชุม สัมมนา และกิจกรรมต่าง ๆ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลาย ส่งผลให้ความต้องการใช้บริการที่พักและสถานที่จัดประชุมเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่การลดลงของรายได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 อาจเป็นผลมาจากการแข่งขันของธุรกิจที่พักและสถานที่จัดประชุมในพื้นที่ รวมถึงการชะลอตัวของงบประมาณด้านการประชุมและสัมมนาของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้ แม้ว่ารายได้โดยรวมยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าปีฐาน แต่การปรับตัวลดลงในปีล่าสุดภายหลังการเติบโตต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี ควรได้รับการติดตามและวิเคราะห์อย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินว่าเป็นเพียงการชะลอตัวในระยะสั้น หรือเป็นสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มรายได้ในระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรพัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาดและการส่งเสริมการขายเชิงรุก โดยจัดทำแพ็คเกจการบริการที่หลากหลาย เช่น แพ็คเกจห้องพักควบคู่กับห้องประชุมหรือกิจกรรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร ควบคู่กับการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและยกระดับคุณภาพการให้บริการให้มีมาตรฐานและสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

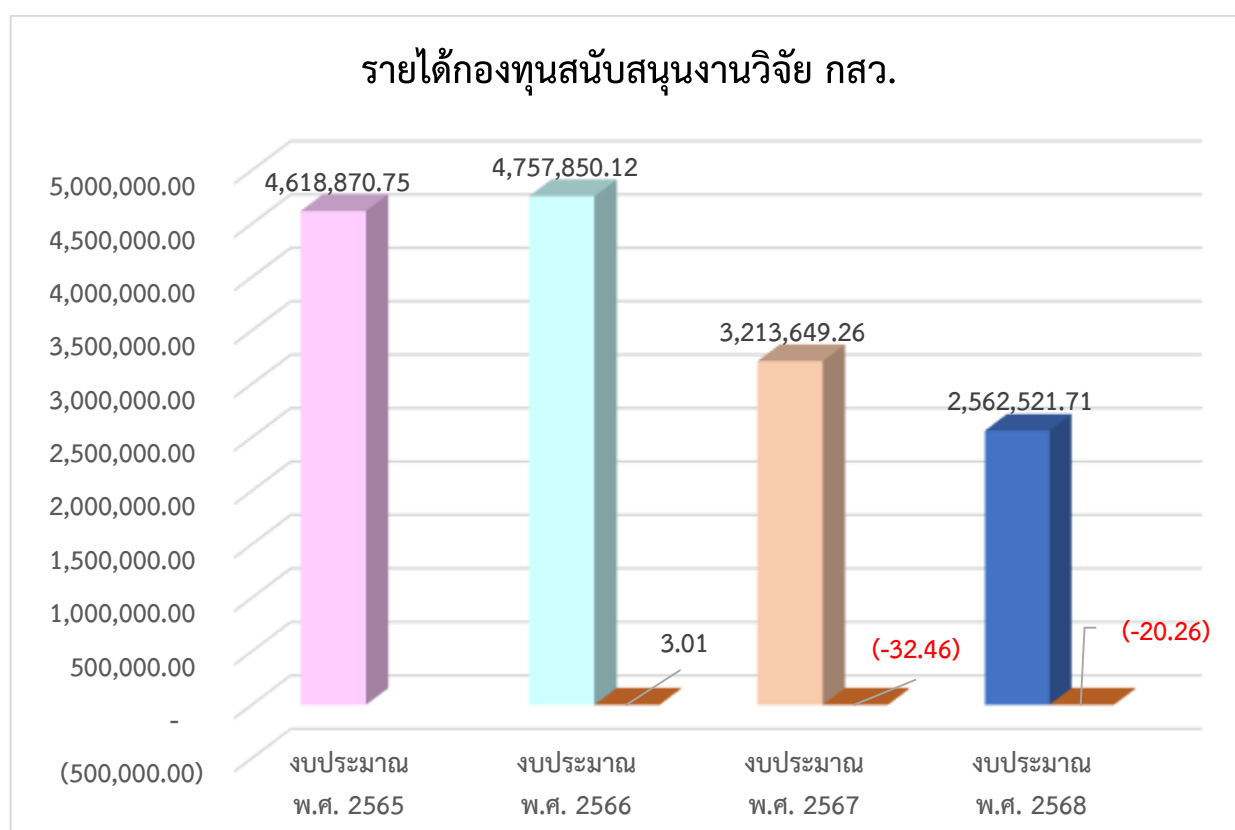
นอกจากนี้ ควรขยายฐานลูกค้าไปยังหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรวิชาชีพที่มีความต้องการใช้สถานที่จัดประชุม สัมมนา และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของการลดลงของรายได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 อย่างละเอียด ทั้งในด้านสภาวะการแข่งขัน พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ เพื่อกำหนดมาตรการรองรับและวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม อันจะช่วยรักษาศักยภาพการเติบโตของโรงแรมภูพานเพลช และสร้างรายได้ที่มั่นคงให้แก่มหาวิทยาลัยในระยะยาว

4. รายได้จากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) หมายถึง รายได้ที่มหาวิทยาลัยได้รับจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการวิจัย การพัฒนา และนวัตกรรม รวมถึงการดำเนินโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากกองทุนดังกล่าว รายละเอียด ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รายได้กองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว. (รหัส U)

ที่	รายการ	งบประมาณ พ.ศ. 2565	งบประมาณ พ.ศ. 2566 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2567 ร้อยละ (+/-)	งบประมาณ พ.ศ. 2568 ร้อยละ (+/-)
1	รายได้กองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว.	4,618,870.75	4,757,850.12 3.01	3,213,649.26 (-32.46)	2,562,521.71 (-20.26)
	รวม	4,618,870.75	4,757,850.12	3,213,649.26	2,562,521.71

หมายเหตุ: ร้อยละ (+/-) แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า



แผนภูมิที่ 4 รายได้กองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว. (รหัส U)

ผลการวิเคราะห์รายได้จากกองทุนสนับสนุนงานวิจัย พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รายได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีฐาน คิดเป็นร้อยละ 3.01 ก่อนที่จะปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 2 ปีถัดมา โดยลดจากร้อยละ 32.46 และ 20.26 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาพรวมตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2568 พบว่า รายได้จากกองทุนสนับสนุนงานวิจัย กสว. ลดลงจากปีฐานประมาณ 2.06 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 44.51 สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการลดลงของรายได้จากแหล่งทุนวิจัยภายนอกที่มหาวิทยาลัยได้รับ

การลดลงของรายได้ดังกล่าวอาจสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันเพื่อขอรับการสนับสนุนทุนวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กสว.) ที่ลดลง ซึ่งอาจมีสาเหตุจากหลายปัจจัย ได้แก่ จำนวนข้อเสนอโครงการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติลดลง การเปลี่ยนแปลงนโยบายและหลักเกณฑ์การจัดสรรทุนวิจัย รวมถึงการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นจากสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานวิจัยอื่น ๆ นอกจากนี้ การลดลงของรายได้จากกองทุนดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี อาจสะท้อนถึงความท้าทายด้านศักยภาพการวิจัยและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในการเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลงานวิจัย การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และภาพลักษณ์ด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการยกระดับศักยภาพด้านการวิจัยและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก โดยส่งเสริมและสนับสนุนนักวิจัยในการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยที่มีคุณภาพ มีความสอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของประเทศและความต้องการของแหล่งทุน รวมทั้งจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงหรือกลไกสนับสนุนการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรพัฒนาศักยภาพของนักวิจัยและบุคลากรสนับสนุนงานวิจัยผ่านการจัดอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนข้อเสนอโครงการและการบริหารจัดการงานวิจัย ควบคู่กับการส่งเสริมความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษา และเครือข่ายวิจัยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโครงการวิจัยขนาดใหญ่และการเข้าถึงแหล่งทุนที่หลากหลาย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาจัดสรรทุนวิจัยภายในเพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานวิจัยเบื้องต้น (Preliminary Data) หรือโครงการวิจัยระยะเริ่มต้น เพื่อเป็นฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับต่อยอดสู่การขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสในการได้รับทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความมั่นคงด้านรายได้จากงานวิจัย อันจะสนับสนุนการเพิ่มรายได้และการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรายได้ที่สมดุล มีความมั่นคงทางการเงินมากยิ่งขึ้น และสนับสนุนการบรรลุ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจ มุ่งเน้นการจัดสรรและบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับผลลัพธ์การดำเนินงาน (Performance and Outcome-based Budgeting) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ และเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

ในการจัดทำงบประมาณประจำปี กองนโยบายและแผนมีระบบและกลไกในการจัดสรร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ดำเนินการตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยวิเคราะห์ประมาณการรายได้จากการจัดการศึกษา และจัดทำ ร่าง กรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี แจกจ่ายหลักเกณฑ์และวงเงินจัดสรรให้ทุกส่วนราชการเพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายตามวงเงินที่ได้รับ หน่วยงานจัดส่งรายละเอียดประกอบการพิจารณาให้กองนโยบายและแผนตรวจสอบวิเคราะห์ และจัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ก่อนเสนอรองอธิการบดี อธิการบดี คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงบประมาณและการเงิน และสภามหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติตามลำดับ

การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจเป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการพัฒนาสถาบันในแต่ละปีงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณตามหมวดรายจ่ายช่วยให้เห็นทิศทางการใช้จ่าย ความเหมาะสมของการจัดสรรทรัพยากร และการปรับเปลี่ยนสัดส่วนงบประมาณตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการบริหาร บุคลากร การดำเนินงาน การลงทุน และการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน เพื่อสะท้อนทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 3 แผนงาน 9 ผลผลิต 12 กิจกรรม ผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 8 – 9

ตารางที่ 8 พันธกิจ แผนงาน ผลผลิต กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

พันธกิจ	แผนงาน	ผลผลิต	กิจกรรม
1. ด้านการจัดการเรียนการสอน	ยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต	ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	จัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
			สนับสนุนการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
		ผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์	จัดการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์
			สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์
	ยุทธศาสตร์สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา	โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
		โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	การผลิตครูคืนถิ่น
		โครงการสนับสนุนทุนเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา	การสนับสนุนทุนเพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
2. ด้านการวิจัย	พื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์	ผลงานวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี	ดำเนินการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี
		ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้	ดำเนินงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้
3. ด้านการบริการวิชาการ	พื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์	ผลงานการให้บริการวิชาการ	เผยแพร่ความรู้บริการวิชาการ
4. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	พื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์	ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
			สืบสานและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ มหาวิทยาลัย	ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ														
	2564			2565			2566			2567			2568		
	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ เบิกจ่าย
1. ด้านการ จัดการเรียน การสอน	470,713,075.10	429,795,932.88	97.36	378,382,529.55	352,550,314.40	93.17	361,645,991.49	335,100,131.19	92.66	412,549,754.51	339,536,128.87	82.67	477,718,478.18	327,494,122.30	69.13
2. ด้านบริการ วิชาการ	1,600,000	1,557,738.50	87.61	1,350,000	1,344,754.32	99.61	7,577,226	7,553,590.80	99.69	4,641,985	4,470,460	96.30	7,720,677	7,039,432.40	91.18
3.ด้านวิจัย	3,180,385	2,972,595.27	93.47	3,208,500	3,111,303.45	96.97	14,515,441	14,371,571.27	99.01	3,979,252	3,914,452.06	98.37	3,846,772	3,141,137.90	81.66
4. ด้านทำนุ บำรุงศิลปะ วัฒนธรรม	1,595,400	1,397,712.32	91.31	2,645,900	2,456,200.39	92.83	2,237,838.90	2,237,838.90	100	1,619,142	1,619,140.06	100	2,613,200	2,364,120.58	90.47
รวม	477,088,860.10	435,723,978.97	91.33	385,586,929.55	359,462,572.56	93.22	385,976,497.39	359,263,132.16	93.08	422,790,133.51	349,540,180.99	82.67	491,899,127.18	340,038,813.18	69.13

อ้างอิง ระบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร <https://pbm.snru.ac.th/>

เมื่อพิจารณาสัดส่วนค่าใช้จ่ายตามพันธกิจข้างต้น พบว่ามหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณโดยให้ความสำคัญกับ ด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นพันธกิจหลักอย่างต่อเนื่อง โดยมีวงเงินจัดสรรสูงที่สุดเมื่อเทียบกับพันธกิจอื่นในทุกปี คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 95 ของงบประมาณตามพันธกิจทั้งหมด สะท้อนถึงการมุ่งสนับสนุนภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขณะที่งบประมาณด้านบริการวิชาการ ด้านวิจัย และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้รับการจัดสรรในวงเงินที่เหมาะสมตามลักษณะภารกิจและแผนการดำเนินงานในแต่ละปี

เมื่อพิจารณาผลการเบิกจ่ายในภาพรวม พบว่า มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพการเบิกจ่ายอยู่ในระดับดี ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 โดยมีอัตราการเบิกจ่ายร้อยละ 91.33, 93.22 และ 93.08 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสามารถดำเนินโครงการและใช้จ่ายงบประมาณได้ใกล้เคียงกับแผนที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 อัตราการเบิกจ่ายลดลงอย่างต่อเนื่องเหลือร้อยละ 82.67 และ 69.13 ตามลำดับ แม้ว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรจะเพิ่มขึ้นจาก 422.79 ล้านบาท เป็น 491.90 ล้านบาท แต่ยอดเบิกจ่ายลดลงจาก 349.54 ล้านบาท เหลือ 340.04 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นว่าการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และยังมีงบประมาณคงเหลือเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน **เมื่อวิเคราะห์แยกตามพันธกิจ พบว่า**

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการจัดสรรงบประมาณลดลงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 ก่อนเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2568 จาก 361.65 ล้านบาท เป็น 477.72 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม อัตราการเบิกจ่ายมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องจากร้อยละ 97.36 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เหลือร้อยละ 69.13 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มวงเงินจัดสรรยังไม่สามารถผลักดันให้เกิดการใช้จ่ายได้ตามเป้าหมาย จึงควรทบทวนการวางแผนโครงการ การกำหนดระยะเวลาดำเนินงาน และการติดตามการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ด้านการบริการวิชาการ แม้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจะมีการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานในแต่ละปี แต่ผลการเบิกจ่ายอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเบิกจ่ายระหว่างร้อยละ 87.61–99.69 สะท้อนถึงการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินกิจกรรมและใช้จ่ายงบประมาณได้ตามแผน แม้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จะลดลงเหลือร้อยละ 91.18 แต่ยังถือว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

3. ด้านการวิจัย มีการจัดสรรงบประมาณผันผวนตามจำนวนโครงการและแหล่งทุน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีการจัดสรรสูงที่สุดที่ 14.52 ล้านบาท และสามารถเบิกจ่ายได้ร้อยละ 99.01 ขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีอัตราการเบิกจ่ายลดลงเหลือร้อยละ 81.66 แม้วงเงินจัดสรรจะอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปีก่อน สะท้อนว่าบางโครงการอาจดำเนินการไม่แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ หรือมีข้อจำกัดด้านการเบิกจ่าย ซึ่งควรได้รับการติดตามและบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

4. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นพันธกิจที่มีวงเงินจัดสรรไม่สูง แต่มีผลการเบิกจ่ายอยู่ในระดับดี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และ 2567 สามารถเบิกจ่ายได้ครบถ้วนร้อยละ 100 และในปีงบประมาณ พ.ศ.

2568 มีอัตราการเบิกจ่ายร้อยละ 90.47 แสดงให้เห็นถึงการดำเนินกิจกรรมที่เป็นไปตามแผนและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ขณะที่การเบิกจ่ายของพันธกิจด้านบริการวิชาการ ด้านวิจัย และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมยังอยู่ในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม ภาพรวมการเบิกจ่ายของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนในช่วงปีงบประมาณ 2567-2568 โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งมีผลกระทบต่ออัตราการเบิกจ่ายรวมของมหาวิทยาลัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการวางแผนงบประมาณ การบริหารโครงการ และการติดตามผลการเบิกจ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การใช้ทรัพยากรทางการเงินมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนางานได้อย่างยั่งยืน

นอกจากการจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจแล้ว การขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรบุคคล ตึก อาคาร สิ่งก่อสร้าง การสาธารณูปโภค หรือการได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานในด้านอื่นๆ ก็สำคัญ เพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจ เพื่อสะท้อนทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 10 - 11

ตารางที่ 10 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		หน่วยนับ (ร้อยละ)	2564	2565	2566	2567	2568
1. เพื่อการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามพันธกิจ ตลอดจนมีการตรวจสอบและติดตาม เพื่อนำมาวางแผนพัฒนา และปรับปรุงการใช้เงินงบประมาณ	1. ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	แผน (ผล)	75 (104.28)	75 (97.52)	75 (99.11)	75 (97.47)	75 (97.52)
	1. ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนภาพรวม	แผน (ผล)	93 (96.82)	94 (95.27)	95 (104.18)	96 (92.93)	97 (88.06)

ผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจ พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568 มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 75 ในทุกปี แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการวางแผน การบริหารจัดการโครงการ และการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ครุภัณฑ์ และการพัฒนาทรัพยากรที่สนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย

เป็นไปตามแผนที่กำหนด ผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 พบว่า ในช่วงปีแรกของการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยสามารถเบิกจ่ายได้ใกล้เคียงหรือสูงกว่าเป้าหมาย โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีผลการเบิกจ่ายร้อยละ 96.82 สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 93 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีผลการเบิกจ่ายร้อยละ 95.27 สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 94 สะท้อนถึงการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและการดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนด

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีผลการเบิกจ่ายสูงถึงร้อยละ 104.18 สูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 95 ซึ่งเป็นผลจากการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารโครงการอย่างต่อเนื่อง และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ทำให้สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผน และเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 ผลการเบิกจ่ายต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 96 และ 97 แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานบางโครงการไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผน อาจเกิดจากความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน หรือข้อจำกัดด้านระยะเวลาการดำเนินโครงการ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาภาพรวมตลอดระยะเวลา 5 ปี พบว่า มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับพันธกิจ มีการติดตามผลการเบิกจ่ายอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำผลการดำเนินงานมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนงบประมาณ การบริหารโครงการ และการกำกับติดตาม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณในปีงบประมาณถัดไปให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 11 การจัดสรรงบประมาณแยกตามหมวดรายจ่าย

หมวด รายจ่าย	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564			ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565			ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566			ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567			ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568		
	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ การ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ การ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ การ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ การ เบิกจ่าย	จัดสรร	เบิกจ่าย	ร้อยละ การ เบิกจ่าย
งบบุคลากร	127,244,026	122,242,644.58	96.07	134,022,672.04	130,405,165.4	97.30	130,466,230.35	89,830,865.65	68.85	129,344,288	107,372,247.39	83.01	163,988,365	135,579,030.47	82.68
งบดำเนินงาน	79,416,775	63,454,718.67	79.90	98,917,573.30	81,746,534.80	82.64	120,100,860	110,602,923.52	92.09	126,774,915.15	109,567,904.63	86.43	164,434,754.83	104,557,822.61	63.59
สาธารณูปโภค	13,873,606	17,341,726.94	125	23,051,796.60	22,860,046.44	99.17	17,061,110.04	16,932,420.60	99.25	22,902,046.43	22,870,314.69	99.86	23,243,384	17,194,834.33	73.98
รายจ่ายอื่น	5,707,560	1,330,516	23.31	128,943,312.94	121,790,843.45	94.45	77,490,840.62	66,285,754.30	85.54	106,859,083.56	99,092,923.47	92.73	128,943,312.94	121,790,843.45	94.45
งบอุดหนุน	286,522,413	285,998,791.94	99.82	374,610,111.28	364,532,223.46	97.31	359,893,068.03	352,549,748.21	97.96	380,053,395.31	367,675,085.57	96.74	374,610,111.28	364,532,223.46	97.31
งบลงทุน	81,780,460	85,280,307.50	104.28	99,987,327.03	97,503,447.10	97.52	116,115,164.84	115,076,217.26	99.11	113,726,044.49	110,853,236.88	97.47	99,987,327.03	97,503,447.10	97.52
รวมทั้งสิ้น	594,544,840	575,648,705.63	96.82	859,532,793.19	818,838,260.65	95.27	721,127,273.88	751,277,929.54	104.18	879,659,773	817,431,712.63	92.93	955,207,255.08	841,158,201.42	88.06
ร้อยละ	-	-	-	44.57	42.25		-4.47	-8.25	-	7.13	8.81	-	8.59	2.90	-

อ้างอิง ระบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร <https://pbm.snru.ac.th/>

จากผลเบิกจ่ายงบประมาณแยกตามหมวดรายจ่ายตารางที่ 11 พบว่า มหาวิทยาลัยมีรายจ่ายที่เป็นลักษณะ "รายจ่ายประจำคงที่" (Fixed Costs) ในสัดส่วนที่สูง เป็นรายจ่ายจำเป็นซึ่งมี "บุคลากร" ที่เป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจ (Labor Intensive) แต่ในขณะเดียวกันก็เป็น Fixed Cost ขนาดใหญ่ที่มหาวิทยาลัยต้องจ่ายไม่ว่าจำนวนนักศึกษาจะเพิ่มหรือลดลงก็ตาม และงบลงทุนก็เช่นกันเป็นรายจ่ายเพื่อการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน ห้องเรียน และอุปกรณ์การสอน ซึ่งหากหยุดจ่ายจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาทันที

จากผลการเบิกจ่ายหมวดค่าใช้จ่ายข้างต้น พบว่า งบดำเนินงานมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง 2 ปีต่อเนื่อง สะท้อนถึงการบริหารจัดการทรัพยากรคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยมีรายจ่ายที่สามารถควบคุมหรือลดประสิทธิภาพได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายงบดำเนินงาน รายจ่ายส่วนนี้ประกอบด้วย ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ และค่าจ้างเหมาบริการ ดังนั้นมหาวิทยาลัย สามารถใช้การบริหารจัดการแบบประหยัด หรือการใช้เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน (Energy Saving) และการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ (Consolidated Procurement) เพื่อประหยัดและสามารถควบคุมรายจ่ายและมีเหลือจ่ายจากการจัดซื้อจัดจ้างได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย ทั้งสินทรัพย์ที่เป็นที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนสินทรัพย์ทางปัญญา ให้เกิดความคุ้มค่าและสร้างผลตอบแทนสูงสุด ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุน (Value for Money) การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการสร้างรายได้หรือมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ อาจครอบคลุมการดำเนินงาน ดังนี้

1. บริหารพื้นที่ อาคาร และห้องเรียนให้มีความคุ้มค่าการใช้งานสูง ลดพื้นที่หรือทรัพยากรที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์
2. พัฒนาและใช้ประโยชน์ห้องปฏิบัติการ เครื่องมือวิทยาศาสตร์ และครุภัณฑ์ร่วมกันระหว่างคณะหรือหน่วยงาน เพื่อลดการลงทุนซ้ำซ้อน
3. นำทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไปสร้างรายได้ เช่น การให้เช่าสถานที่ การให้บริการวิชาการ การใช้ห้องประชุม สนามกีฬา โรงแรมภูพานเพลส หรือทรัพย์สินอื่นที่สามารถสร้างรายได้
4. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย นวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างรายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยี

กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		หน่วยนับ (หน่วยงาน)	2564	2565	2566	2567	2568
1. เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรและการจัดการประโยชน์	1. การลงทุนร่วมกับเอกชน	แผน (ผล)	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	4 (4)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีบทบาทหลัก คือ การจัดการศึกษา การบริการวิชาการ และวิจัยภายในรั้วมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยได้ปรับบทบาทให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนมากขึ้น โดยการเปิดพื้นที่ให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้ประโยชน์ ทั้งในเชิงวิชาการและกิจกรรมทางสังคม ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้เล็งเห็นแนวทางในการสร้างรายได้จากพื้นที่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยได้สร้างรายได้ด้วยตนเอง โดยใช้ประโยชน์จากพื้นที่เชิงพาณิชย์ เช่น การให้เช่าพื้นที่เพื่อดำเนินการเชิงธุรกิจ การบริหารจัดการอาคารหอพัก ห้องประชุมต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการของศูนย์ฝึกประสบการณ์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ทำให้เป็นแหล่งรายได้ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในปัจจุบัน

ดังนั้น มหาวิทยาลัย จึงมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบบริหารการเงินและแนวทางเพิ่มรายได้ ให้มีความยั่งยืน สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ต้องการส่งเสริมการสร้าง รายได้ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการนำรายได้ไปต่อยอดสนับสนุนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น การสร้างโอกาสทาง ธุรกิจ และการยกระดับเศรษฐกิจฐานราก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้รับการ คัดเลือก Project Flagship ประจำปี 2568 โครงการพัฒนาระบบบริหารการเงินหรือแนวทางการเพิ่มรายได้ “สถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น” กลุ่ม 3 ปี 2 ได้รับรางวัล TOP OF PROJECT FLAGSHIP 2025 ด้านการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ “โครงการจัดการรายได้จากการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ของ มหาวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการพื้นที่และสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้
2. เพื่อเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัยจากการใช้ประโยชน์พื้นที่ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน
3. เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และชุมชน ในการใช้ประโยชน์พื้นที่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ ท้องถิ่น
4. เพื่อสนับสนุนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษา ผ่านการใช้พื้นที่และศูนย์ฝึกประสบการณ์ วิชาชีพฯ ในสภาพแวดล้อมจริง
5. เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัยให้รองรับความต้องการของผู้รับบริการ และภาคีเครือข่าย

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการโครงการร่วมกับคู่ความร่วมมือกับเครือข่าย ได้แก่ ภาครัฐ และ ภาคเอกชน/ ชุมชน ดังนี้

1. ภาครัฐ

- 1.1 จังหวัดสกลนคร/องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร/
เทศบาลนครสกลนคร



- สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการ เช่น งานแห่ประสาธน์
งานบุญมั่งงือสาน ฯลฯ



- 1.2 พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดสกลนคร/
อบต./อบจ. ฯลฯ/ส่วนราชการในจังหวัดสกลนคร

- ใช้บริการห้องพัก/ห้องประชุม/สัมมนา ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพฯ
- ใช้บริการหอประชุม ห้องประชุมใหญ่

- 1.3 วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร /วิทยาลัยการอาชีพ
พรรณานิคม/โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล/สถานศึกษา
ในจังหวัดใกล้เคียง

- จัดส่งนักศึกษาเข้าฝึกประสบการณ์ในศูนย์ฝึกประสบการณ์
ธุรกิจโรงแรมภูพานเพลซ

2. ภาคเอกชน/ชุมชน

- 2.1 กลุ่มบริษัท ปตท.น้ำมันและค้าปลีก



- ร่วมลงทุนในการจัดตั้งสถานีน้ำมันเชื้อเพลิงและการค้าปลีก
ประกอบด้วย บริการน้ำมันเชื้อเพลิง ร้านค้าสะดวกซื้อ (7-Eleven)
ร้านกาแฟ (café AMAZON) และร้านค้าสวัสดิการ

- 2.2 บริษัทเอกชน เช่น บริษัท การยาง แห่งประเทศไทย
บริษัทขายตรงต่าง ๆ

- การใช้บริการห้องประชุม/ สัมมนาต่าง ๆ/ห้องพัก /จัดเลี้ยง

- 2.3 ผู้ประกอบการร้านค้า/ผู้สนใจจำหน่ายสินค้า
และบริการต่าง ๆ ภายในพื้นที่ของมหาวิทยาลัย

- เข้าพื้นที่การจำหน่ายสินค้าและบริการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย
- ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพธุรกิจโรงแรมภูพานเพลซ

- 2.4 กลุ่มแม่บ้าน/กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสินค้าเกษตร
และอาหาร/ร้านค้าชุมชน

- จัดส่งสินค้าเกษตรและอาหารเพื่อจำหน่ายในศูนย์ฝึกประสบการณ์
วิชาชีพ ธุรกิจโรงแรมภูพานเพลซ กลุ่มบริษัท ปตท.
และร้านจำหน่ายสินค้าในมหาวิทยาลัย

การดำเนินงานโครงการจัดการรายได้จากการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์จากโครงการ ดังนี้

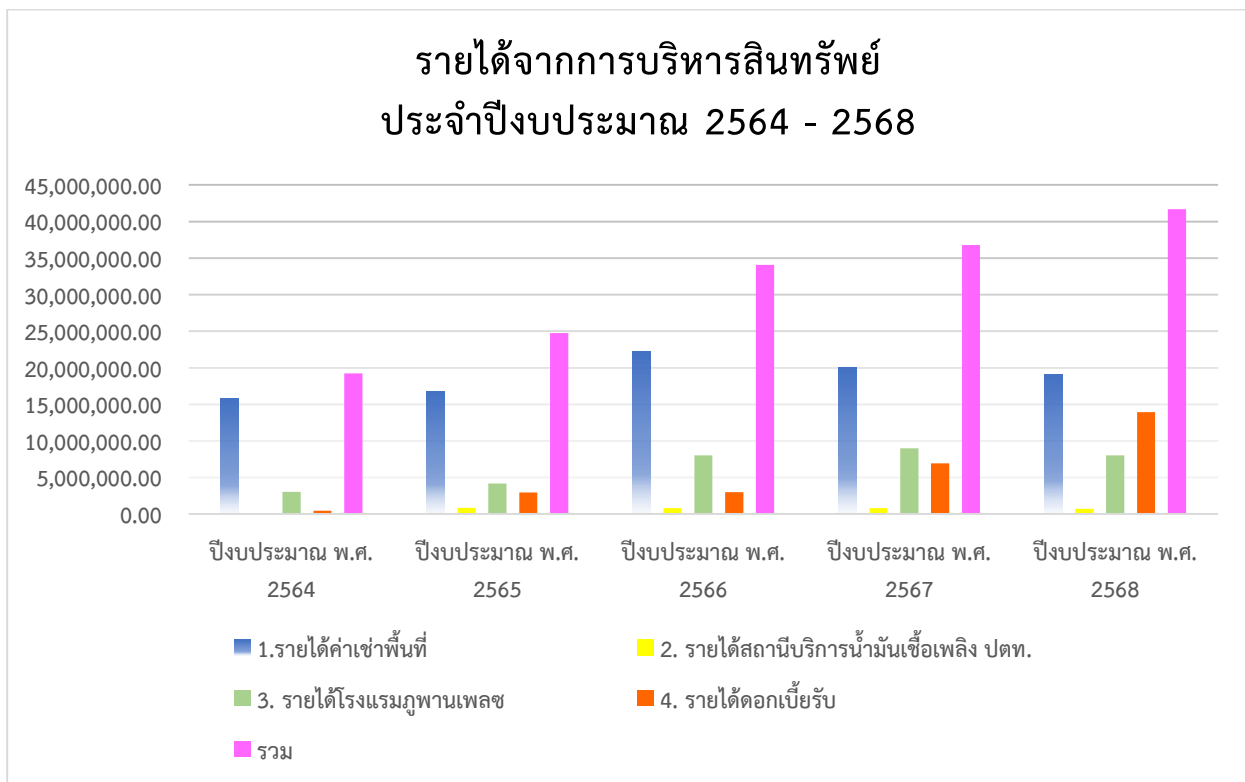
- 1) การเพิ่มรายได้ให้มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 2) การสร้างงานและโอกาสทางอาชีพให้กับคนในชุมชน
- 3) ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคธุรกิจและผู้ประกอบการ
- 4) ยกระดับคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่น
- 5) สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา

จากการดำเนินงานโครงการดังกล่าว ส่งผลให้การดำเนินรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีแนวโน้มรายได้รวมสูงขึ้นทุกปี อยู่ที่ 41,705,198.18 บาท โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 28.06 ร้อยละ 37.56 ร้อยละ 8.02 และร้อยละ 13.33 ตามลำดับ สำหรับโรงน้ำดื่มมีรายได้ลดลงต่อเนื่อง 3 ปี ลดลงร้อยละ 57.19 ร้อยละ 16.61 และลดลงร้อยละ 15.51 ตามลำดับ มหาวิทยาลัยควรปรับกลยุทธ์การสร้างรายได้ให้มากขึ้น เช่น กลยุทธ์การขยายช่องทางจำหน่าย หรือเสนอเชิงนโยบายให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย "ต้อง" ใช้น้ำดื่มของมหาวิทยาลัยเป็นลำดับแรกในการจัดเลี้ยง/จัดกิจกรรม เพื่อสร้างรายได้หมุนเวียนภายในที่มั่นคง ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 13 รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568

รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568									
รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	ปีงบ 2565	เพิ่ม/ลด (บาท/ร้อยละ)	ปีงบ 2566	เพิ่ม/ลด (บาท/ร้อยละ)	ปีงบ 2567	เพิ่ม/ลด (บาท/ร้อยละ)	ปีงบ 2568	เพิ่ม/ลด (บาท/ร้อยละ)
1.รายได้ค่าเช่าพื้นที่	15,774,933.85	16,812,623.68	1,037,689.83 (6.58)	22,244,775.64	5,432,151.96 (32.31)	20,052,109.75	-2,192,665.89 (-9.86)	19,042,253.15	-1,009,856.60 (5.04)
1.1 ค่าเช่าพื้นที่	5,551,528.16	6,645,701.68	1,094,173.52 (19.71)	10,338,603.64	3,692,901.96 (55.57)	7,858,873.75	-2,479,729.89 (-23.99)	8,065,049.91	206,176.16 (2.62)
1.2 ค่าเช่าหอพัก นักศึกษา	5,507,800	6,882,770	1,374,970 (24.96)	7,791,325	908,555 (13.20)	7,997,690	206,365 (2.65)	6,917,320	-1,080,370 (-13.51)
1.3 ค่าเช่าหอพัก บุคลากร	3,048,002.65	2,862,554	- 185,448.65 (-6.08)	2,867,929	5,375 (0.19)	3,155,738	287,809 (10.04)	3,181,321	25,583 (0.81)
1.4 รายได้โรงผลิตน้ำดื่ม	1,667,603.04	421,598	- 1,246,005.04 (-74.72)	1,246,918	825,320 (195.76)	1,039,808	-207,110 (-16.61)	878,562.24	-161,245.76 (-15.51)
2. รายได้สถานีบริการ น้ำมันเชื้อเพลิง ปตท.	-	832,332.37	832,332.37 (100)	809,582.04	-22,750.33 (-2.73)	793,935.05	-15,646.99 (-1.93)	707,666.66	-86,268.39 (-10.87)
3. รายได้โรงแรม ภูพานเพลซ	3,033,295.72	4,186,538.14	1,153,242.42 (38.02)	8,021,641.13	3,835,102.99 (91.61)	9,003,520.09	981,878.96 (12.24)	8,024,425.68	-979,094.41 (-10.87)
4. รายได้ดอกเบี้ยรับ	442,000	2,932,779.13	2,490,779.13 (563.52)	2,989,860.55	57,081.42 (1.95)	6,950,049.53	3,960,188.98 (132.45)	13,930,852.69	6,980,803.16 (100.44)
รวมทั้งสิ้น	19,250,229.57	34,065,859.36	5,514,043.75 (28.64)	34,065,859.36	9,301,586.04 (37.56)	36,799,614.42	2,733,755.06 (8.02)	41,705,198.18	4,905,583.76 (13.33)

อ้างอิง : ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2568



แผนภูมิที่ 5 รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ประจำปีงบประมาณ 2564 - 2568

จากข้อมูลรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถสร้างรายได้จากสินทรัพย์ได้อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในภาพรวม แม้ว่าบางแหล่งรายได้จะเริ่มชะลอตัวในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แต่มีรายได้จากดอกเบี้ยรับที่เติบโตอย่างโดดเด่น ส่งผลให้รายได้รวมยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกองนโยบายและแผน ได้วิเคราะห์รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 แยกประเภท ดังต่อไปนี้

1. รายได้ค่าเช่าพื้นที่ รายได้ค่าเช่าพื้นที่เป็นแหล่งรายได้หลักของมหาวิทยาลัย โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นจาก 15.77 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็น 19.04 ล้านบาท ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพิ่มขึ้นประมาณ 3.27 ล้านบาท (20.71%) และลดลงต่อเนื่องระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 – 2568 ร้อยละ 9.86 และ 5.04 ตามลำดับ สะท้อนว่าหลังจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและการกลับมาเปิดมหาวิทยาลัยเต็มรูปแบบ รายได้เริ่มเข้าสู่ภาวะทรงตัว และสามารถวิเคราะห์รายได้แบบแยกประเภท ได้ดังนี้

1.1 ค่าเช่าพื้นที่ รายได้จากค่าเช่าพื้นที่เติบโตมากในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2566 เนื่องจากการมีผู้เช่ามากขึ้น ก่อนจะลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และกลับมาเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แสดงถึงความต้องการเช่าที่เริ่มคงที่

1.2 ค่าเช่าหอพักนักศึกษา รายได้จากค่าเช่าหอพักนักศึกษา เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ก่อนลดลง ร้อยละ 13.51 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สะท้อนผลจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง

1.3 ค่าเช่าหอพักบุคลากร รายได้จากค่าเช่าหอพักบุคลากร มีความคงที่มากที่สุด รายได้อยู่ในช่วง 2.8 – 3.2 ล้านบาท แสดงถึงฐานผู้เช่าที่มั่นคง

1.4 โรงผลิตน้ำดื่ม รายได้จากโรงผลิตน้ำดื่มรายได้ผันผวนสูง รายได้ลดลงมากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และฟื้นตัวในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แต่ลดลงต่อเนื่องอีกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2568 สะท้อนข้อจำกัดด้านการแข่งขัน กำลังการผลิต หรือความต้องการของลูกค้า

2. รายได้สถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยเริ่มมีรายได้สถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. จำนวน 832,332 บาท หลังจากนั้นรายได้ลดลงร้อยละ 2.76 1.93 และ 10.87 ตามลำดับ แม้รายได้จะไม่สูงเมื่อเทียบกับรายได้ประเภทอื่น แต่ถือเป็นรายได้ประจำที่ค่อนข้างมั่นคง ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานบริการ และเพิ่มกิจกรรมที่ช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการเข้าพื้นที่มหาวิทยาลัยให้มากขึ้น

3. รายได้โรงแรมภูพานเพลส ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โรงแรมภูพานเพลสมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน หลังสถานการณ์โควิดเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ทำให้รายได้เพิ่มเป็น 2 เท่า และสามารถรองรับด้านการท่องเที่ยวและการประชุมมากขึ้น

4. รายได้ดอกเบียร์ จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยมีรายได้จากดอกเบียร์เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ถึง 31 เท่าในระยะ 5 ปี เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีเงินคงคลังเพิ่มขึ้น อัตราดอกเบียร์เงินฝากสูงขึ้น และรายได้ดอกเบียร์กลายเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ และมีบทบาทในการสนับสนุนความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

เมื่อสรุปภาพรวมแล้ว ตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยรายได้รวมเพิ่มจาก 19.25 ล้านบาท เป็น 41.71 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 116.6% ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ คือ การเติบโตของรายได้ดอกเบียร์และการฟื้นตัวของรายได้จากทรัพย์สินหลังสถานการณ์โควิด อย่างไรก็ตาม รายได้จากค่าเช่าบางประเภท โรงผลิตน้ำดื่ม และโรงแรมเริ่มมีแนวโน้มชะลอตัวในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จึงควรเร่งยกระดับการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และกระจายแหล่งรายได้ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้ประโยชน์จากเงินเหลือจ่าย

เงินเหลือจ่าย หมายความว่า เงินคงเหลือจากการใช้จ่ายตามแผนงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เมื่อสิ้นปีงบประมาณโดยไม่รวมรายจ่ายของโครงการที่มีหนี้ผูกพัน และโครงการที่ได้รับอนุญาตกันเงินไว้ใช้เหลือในปี

การใช้ประโยชน์จากเงินเหลือจ่าย คือ การบริหารจัดการเงินที่เหลือให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน การพัฒนา และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยต้องเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบการเงินการคลัง และนโยบายของมหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เมื่อสิ้นสุดงบประมาณให้หน่วยงานคลังตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของทุกส่วนราชการตามแผนงานและโครงการ สรุปการใช้จ่ายและจำนวนเงินเหลือจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้มหาวิทยาลัย โดยอธิการบดีมีอำนาจในการอนุมัติเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายของเงินเหลือจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้มหาวิทยาลัยในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ตามความเหมาะสมและความจำเป็นในแต่ละกรณี ดังนี้

1. ค่าสาธารณูปโภค
2. ใช้จ่ายเป็นค่าวัสดุ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เพื่อการพัฒนาวิชาการ การพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานบริหารของมหาวิทยาลัย
3. จัดสรรเป็นเงินอุดหนุนเพื่อสนับสนุนเป็นทุนการศึกษาและค่าตอบแทนนักศึกษาในการปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัย
4. สมทบเข้ากองทุนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมกับการใช้จ่ายของแต่ละกองทุนในแต่ละปี
5. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน
6. สมทบเป็นเงินคงคลังของมหาวิทยาลัย

กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้ประโยชน์จากเงินเหลือจ่าย ผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		หน่วยนับ (ร้อยละ)	2564	2565	2566	2567
1. การใช้ประโยชน์เงินเงินเหลือจ่าย	1. ร้อยละเงินคงเหลือจากการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	(แผน) (ผล)	2 (1.21)	3 (30.97)	4 (-22.82)	5 (41.58)

ตารางที่ 15 การจัดสรรการใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567

จัดสรรการใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย	การใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย				
	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567
จัดสรรการใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย	12,680,830.88	12,834,120	16,809,001	12,973,600	18,367,400
เพิ่ม/ลด (บาท)	-	153,289.12	3,974,881	-3,835,401	5,393,800
เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	-	1.21	30.97	-22.82	41.58

หมายเหตุ ข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 อยู่ระหว่างการจัดข้อมูลทำจัดสรรการใช้ประโยชน์

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า เงินเหลือจ่ายจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2567 มีเงินเหลือจ่ายสูงสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 18.37 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานการจัดสรรการใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่ายต่ำกว่าแผน คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (-26.82) สาเหตุความล่าช้าในกระบวนการอนุมัติ หรือการโอนงบประมาณกลับส่วนกลาง มหาวิทยาลัยควรเร่งนำเงินเหลือจ่ายไปใช้ประโยชน์จริงภายในปีงบประมาณให้มากขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่ายตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน



ภาพที่ 1 แสดงข้อมูลเงินเหลือจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567

ตารางที่ 16 รายละเอียดเงินเหลือจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567

รายละเอียดเงินเหลือจ่าย	การใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย (บาท)				
	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567
จัดสรรการใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย	12,680,830.88	12,834,120	16,809,001	12,973,600	18,367,400
เบิกจ่าย/บริหารจัดการภารกิจมหาวิทยาลัย	12,393,865.29	12,832,926.10	16,808,894.95	12,973,464.13	17,519,381.45
คงเหลือ (นำเข้าคลัง)	286,965.59	1,193.90	106.05	135.87	848,018.55
ร้อยละการเบิกจ่าย	97.74	99.99	100	100	100

หมายเหตุ ข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 อยู่ระหว่างการจัดข้อมูลทำจัดสรรการใช้ประโยชน์

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยมีการใช้ประโยชน์ของเงินเหลือจ่ายมาใช้ในการบริหารจัดการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยสูงสุด จำนวน 17,519,381.45 บาท ซึ่งบ่งชี้ว่าในปีนี้มีแผนการใช้จ่ายเงินที่มีประสิทธิภาพสูงมาก และปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ใช้งบประมาณจากเงินเหลือจ่ายต่ำที่สุดจำนวน 12,393,865.29 บาท แต่ในภาพรวมทั้ง 5 ปี มหาวิทยาลัยมีการเบิกจ่ายหรือบริหารจัดการภารกิจของมหาวิทยาลัยเกือบ 100 %

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีเป้าหมายของเงินคงเหลือจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ 5 ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จากการสรุปค่าใช้จ่ายของเงินคงเหลือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบว่า มหาวิทยาลัยมีเงินเหลือจ่ายเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวน 1,083,515.56 บาท สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด (ร้อยละ 23.44) ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้

หากพิจารณาตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ 4 "การใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย" มหาวิทยาลัยมีการเบิกจ่ายภาพรวมที่ดี แต่ควรมีแบบฟอร์มกลางสำหรับการขออนุมัติใช้งบประมาณเงินเหลือจ่าย ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการติดตามและเร่งรัดการใช้จ่ายอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ดังผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงทางการเงิน

เงินคงคลัง หมายถึง เงินรายได้สะสมและประมาณการรายได้ส่วนที่กินไว้ นอกเหนือจากที่จัดสรรเป็นงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีงบประมาณ และเงินงบประมาณรายจ่ายที่เหลือจ่ายเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

การสร้างความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัย ถือเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างยั่งยืน โดยหนึ่งในดัชนีชี้วัดเชิงปริมาณที่สะท้อนถึงสภาพคล่องและความพร้อมทางการเงินได้อย่างชัดเจนที่สุดคือ “เงินคงคลัง” เงินคงคลังนี้ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นทุนสำรองเพื่อรองรับรายจ่ายหมุนเวียนประจำวันและค่าใช้จ่ายฉุกเฉิน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโครงสร้างพื้นฐาน

กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการ ได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงินในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงทางการเงิน ผลการดำเนินงานดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		หน่วยนับ (ร้อยละ)	2564	2565	2566	2567
1. ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	1. ร้อยละของเงินคงคลังที่เพิ่มขึ้น	แผน (ผล)	(20) (62.57)	20 (355.63)	20 (73.49)	20 (73.74)

ตารางที่ 18 เงินคงคลัง

ปีงบประมาณ	จำนวนเงินคงคลัง (บาท)	เป้าหมาย (ร้อยละ)	เพิ่มขึ้น/ลดลง (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน (ร้อยละ)
พ.ศ. 2563	35,685,518.92	ปีฐาน	ปีฐาน	ปีฐาน
พ.ศ. 2564	22,329,413.97	20	62.57	42.57 (สูงกว่าเป้า)
พ.ศ. 2565	79,409,474.10	20	355.63	335.63 (สูงกว่าเป้า)
พ.ศ. 2566	58,361,567.25	20	73.49	53.49 (สูงกว่าเป้า)
พ.ศ. 2567	43,036,310.97	20	73.74	53.74 (สูงกว่าเป้า)

อ้างอิง รายงานงบการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2567

จากการวิเคราะห์ พบว่าในภาพรวม 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2563 - 2567) เสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีฐานะเงินคงคลังที่มั่นคง โดยผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด (มากกว่า 20%) ทุกปีติดต่อกัน สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่องและการรักษาเงินสำรอง อย่างไรก็ตาม แนวโน้มเงินคงคลังหลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2567 เริ่มลดลงต่อเนื่อง **มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายเงินสำรองขั้นต่ำของมหาวิทยาลัยที่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายประจำของมหาวิทยาลัย** เพิ่มมาตรการติดตามและบริหารรายรับ - รายจ่ายอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาระดับเงินคงคลังให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว

ปัจจัยที่กระทบต่อเสถียรภาพทางการเงิน

ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง “แผนการรับนักศึกษา” (Student Recruitment Plan) และ “จำนวนนักศึกษาคงอยู่” (Student Retention) ในสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน ภายใต้สภาวะความท้าทายจากวิกฤตโครงสร้างประชากร (Demographic Shift) และนโยบายการปิดรั้งงบประมาณจากภาครัฐ “แผนการรับนักศึกษา” และ “จำนวนนักศึกษาคงอยู่” ถือเป็นสองตัวแปรหลักที่มีความสัมพันธ์เชิงสะท้อนและขับเคลื่อนซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงการส่งต่อจำนวนตัวเลขในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่เป็นวงจรเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อเสถียรภาพทางการเงิน คุณภาพทางวิชาการ และภาพลักษณ์ของสถาบัน

แผนการรับนักศึกษาทำหน้าที่เป็น “เป้าหมายปลายทางขั้นต้น” (Input) ที่กำหนดปริมาณนักศึกษาและกำหนดงบประมาณ ขณะที่จำนวนนักศึกษาคงอยู่คือ “กระบวนการรักษาเสถียรภาพ” (Process) ที่ทำให้เป้าหมายนั้นคงอยู่จริง หากสถาบันกำหนดแผนการรับนักศึกษาไว้สูง แต่มีอัตราการคงค้างหรือรักษานักศึกษาไว้ต่ำ จะส่งผลให้เกิดความผันผวนในโครงสร้างรายได้ทันที ในทางกลับกัน หากกระบวนการรักษานักศึกษาคงอยู่มีประสิทธิภาพ สถาบันจะสามารถคาดการณ์รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาได้อย่างแม่นยำตลอดช่วงหลักสูตร ซึ่งส่งผลดีต่อการวางแผนจัดสรรโครงสร้างรายจ่ายประจำและงบลงทุนระยะยาว รวมทั้งอาจส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน นำไปสู่อัตราการลาออกกลางคันที่สูงขึ้น หรือในกรณีกลับกัน หากอัตรานักศึกษาคงอยู่ลดลงอย่างรวดเร็ว จะทำให้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เช่น ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียน หรืออัตรากำลังของอาจารย์ผู้สอน เกิดภาวะสูญเปล่าหรือไม่ถูกใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนสินทรัพย์เหล่านี้ให้เป็นรายได้ประเภทอื่นในตารางรายได้บริการ เช่น การให้เช่าพื้นที่สำหรับสอบวัดระดับหรือจัดสัมมนาของหน่วยงานภายนอก การใช้ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ (ภูพานเพลส) รองรับกลุ่มการท่องเที่ยวเชิงวิชาการ (Educational Tourism) หรือปรับแก้กฎหมายและระเบียบเพื่อจูงใจให้บุคลากรให้มีรายได้จากการบริการวิชาการ กระตุ้นให้เกิดการหาแหล่งเงินจากแหล่งงบประมาณภายนอก เพื่อชดเชยรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษากรณีที่นักศึกษาลดลง

จำนวนนักศึกษาคงอยู่ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) ที่สะท้อนกลับมายังแผนการรับนักศึกษาในอนาคต สถาบันที่มีอัตรานักศึกษาคงอยู่สูง ย่อมสะท้อนถึงหลักสูตรที่ตอบโจทย์ ตลอดจนระบบการดูแลช่วยเหลือ นักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแปรเปลี่ยนเป็น “ชื่อเสียงของสถาบัน” (Institutional Reputation) ที่ดึงดูดให้ผู้สมัครรุ่นต่อไปสนใจเข้าศึกษา ช่วยให้การขับเคลื่อนแผนการรับนักศึกษาในรอบปีถัดๆ ไปได้

แนวโน้มจำนวนนักศึกษา (พ.ศ. 2564-2568)

วิเคราะห์ปริมาณนักศึกษารวม

จากข้อมูลตารางที่ 6 พบว่าจำนวนนักศึกษามีความผันผวนอย่างชัดเจน โดยมีจุดสูงสุดในปี 2566 และเริ่มลดลงในปีล่าสุด:



- ปี 2566: การเติบโตพุ่งสูงขึ้นถึง +39.82%
- ปี 2568: แนวโน้มลดลง -19.81% สะท้อนปัจจัยภายนอก



อ้างอิง: ข้อมูลสถิตินักศึกษา มรภ.สตง. ตารางที่ 6

จำนวนนักศึกษาคงอยู่ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการกำหนดเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับรายได้หลัก 2 แหล่ง ได้แก่ รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา และเงินอุดหนุนจากรัฐบาลที่คำนวณตามจำนวนนักศึกษา

จากข้อมูลพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีจำนวนนักศึกษารวมทุกระดับในปีการศึกษา 2564 จำนวน 9,499 คน และมีแนวโน้มลดลงในปีการศึกษา 2565 ถึง 2,415 คน (-25.42%) พ้นตัวในปีการศึกษา 2566 เพิ่มขึ้น 2,821 คน (+39.82%) และกลับมาลดลงอีกครั้งในปีการศึกษา 2567-2568 รวม 2,564 คน โดยในปีการศึกษา 2568 มีจำนวนนักศึกษารวมเพียง 7,341 คน ซึ่งต่ำกว่าปีฐาน 2564 ถึง 2,158 คน (-22.72%)

ความผันผวนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางเชิงโครงสร้างในกระบวนการรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อาทิ แนวโน้มการลดลงของประชากรวัยเรียนในระดับประเทศ การแข่งขันที่รุนแรงจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล รวมถึงปัจจัยภายใน เช่น ความหลากหลายและความน่าดึงดูดของหลักสูตร ตลอดจนชื่อเสียงและการรับรู้คุณภาพของสถาบันในสายตาผู้เรียน ผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินมีความรุนแรงมากขึ้นในกรณีที่จำนวนนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง

วิเคราะห์แนวโน้มนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีการศึกษา พ.ศ. 2564 – 2568

ในปัจจุบัน ข้อมูลจำนวนนักศึกษาคงอยู่เป็นเกณฑ์ (Criteria) ในการทบทวนและออกแบบแผนการรับนักศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ประชากรปัจจุบัน และตามความต้องการของตลาด การบูรณาการแผนการรับเข้าควบคู่ไปกับกลยุทธ์การรักษาผู้เรียนให้อยู่จนสำเร็จการศึกษา จะเป็นหลักประกันสำคัญที่ช่วยลดความสูญเสียในกระบวนการ ยกกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความยั่งยืนทางการเงินให้แก่มหาวิทยาลัยในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์แนวโน้มการเพิ่ม/ลดของนักศึกษา เป็นกระบวนการสำคัญในการประเมินสถานการณ์ด้านการรับนักศึกษาและการคงอยู่ของนักศึกษา เพื่อสะท้อนทิศทางการเปลี่ยนแปลงของจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในแต่ละปีการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยรายงานฉบับนี้วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีการศึกษา พ.ศ. 2564 – 2568 ครอบคลุมทั้งภาพรวมของนักศึกษาคงอยู่ แผนรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อเปรียบเทียบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เรียนในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งวิเคราะห์อัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเชิงปริมาณและร้อยละ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างแผนการรับนักศึกษากับจำนวนนักศึกษาคงอยู่จริง ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถประเมินประสิทธิผลของการวางแผนรับนักศึกษา การบริหารจัดการด้านการคงอยู่ของนักศึกษา และการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนรับนักศึกษาให้สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย และการวางแผนทางการเงินให้มีความมั่นคงและยั่งยืน รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านประชากร การแข่งขันในระดับอุดมศึกษา และความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองนโยบายและแผน โดยฝ่ายเลขานุการ ได้วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ย้อนหลัง 5 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนรับนักศึกษาและนักศึกษาคงอยู่ ผลการดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แผนรับนักศึกษาและนักศึกษาคงอยู่ ปีการศึกษา 2564 – 2568

ปีการศึกษา	แผนรับ (คน)	คงอยู่จริง (คน)	ช่องว่าง (คน)	อัตราคงอยู่ (%)
2564	15,975	9,408	-6,567	58.9%
2565	15,975	7,084	-8,891	44.3%
2566	15,975	8,990	-6,985	56.3%
2567	15,975	9,154	-6,821	57.3%
2568	15,975	7,341	-8,634	45.9%
เฉลี่ย 5 ปี	15,975	8,395	-7,580	47.1%

อ้างอิง : สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

มหาวิทยาลัยมีแผนรับนักศึกษาคงอยู่ที่ระดับ 15,975 คนทุกปี แต่จำนวนนักศึกษาคงอยู่จริงไม่เคยเกินร้อยละ 60 ของแผนรับ ส่งผลให้มีช่องว่างเฉลี่ยสูงถึง 7,580 คนต่อปี บ่งชี้ว่าแผนรับที่ตั้งไว้ไม่ได้สะท้อนความเป็นจริง ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แผนรับนักศึกษาและนักศึกษาคงอยู่ ระดับปริญญาตรี

ปีการศึกษา	แผนรับ (คน)	คงอยู่จริง (คน)	อัตราคงอยู่ (คน)	แนวโน้ม (%)
2564	13,475	8,539	63.4%	ปีฐาน
2565	13,475	6,219	46.2%	ลด 27.2%
2566	13,475	8,080	59.9%	ฟื้นตัว +29.9%
2567	13,475	8,048	59.7%	ทรงตัว
2568	13,475	6,538	48.5%	ลด 18.8%

อ้างอิง : สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

แนวโน้มจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรีมีลักษณะ "ฟันเลื่อย" (Zigzag) คือสลับขึ้น - ลงอย่างมีนัยสำคัญในทุก 2 ปี โดยปี 2565 และ 2568 เป็นปีที่มีจำนวนนักศึกษาต่ำที่สุด อัตราเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 55.5 ของแผนรับ ซึ่งไม่บรรลุเป้าหมายแผนที่ตั้งไว้ตลอดระยะเวลา 5 ปี ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แผนรับนักศึกษาและนักศึกษาคงอยู่ ระดับบัณฑิตศึกษา

ปีการศึกษา	แผนรับ (คน)	คงอยู่จริง (คน)	อัตราคงอยู่ (คน)	แนวโน้ม (%)
2564	2,500	869	34.8%	ปีฐาน
2565	2,500	865	34.6%	ทรงตัว
2566	2,500	910	36.4%	ฟื้นตัวเล็กน้อย
2567	2,500	1,106	44.2%	สูงสุด
2568	2,500	803	32.1%	ต่ำสุดในรอบ 5 ปี

อ้างอิง : สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ระดับบัณฑิตศึกษามีอัตรานักศึกษาคงอยู่เฉลี่ย ร้อยละ 36.4 ของแผนรับ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีอย่างชัดเจน แม้ปี 2567 จะมีจำนวนนักศึกษาคงอยู่สูงสุด ร้อยละ 44.2 (1,106 คน) แต่ในปี 2568 จำนวนนักศึกษาลดลงต่ำสุดในรอบ 5 ปี สะท้อนความไม่มีเสถียรของจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

จากผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเพิ่มและลดของนักศึกษาในช่วงปีการศึกษา พ.ศ. 2564 – 2568 พบว่าการกำหนดแผนรับนักศึกษาควรอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อให้จำนวนผู้รับเข้าศึกษา มีความสอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายจำนวนนักศึกษาคงอยู่ในแต่ละปี การศึกษา หลักการทบทวนแผนรับนักศึกษาใหม่ โดยคำนึงถึงแนวโน้มการรับนักศึกษาในอดีต อัตราการคงอยู่ของนักศึกษา อัตราการสำเร็จการศึกษา ความสามารถในการรองรับของหลักสูตรและทรัพยากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรวัยเรียน ความต้องการของตลาดแรงงาน และนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะที่สมควรกำหนดจากเป้าหมายจำนวนนักศึกษาคงอยู่เป็นหลัก และคำนวณแผนรับโดยเผื่ออัตราการสูญเสียจากการลาออก การพ้นสภาพ และการลาพักการศึกษา

(Buffer) ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้จำนวนนักศึกษาคงอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งทบทวนและปรับปรุงแผนรับเป็นประจำทุกปีโดยอาศัยข้อมูลผลการดำเนินงานจริง เพื่อให้การบริหารจัดการด้านนักศึกษาและการวางแผนทางการเงินของมหาวิทยาลัยมีความแม่นยำ ยืดหยุ่น และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เนื่องจากอัตราการคงอยู่จริงเฉลี่ย 5 ปีอยู่ที่ร้อยละ 47.1 ของแผนรับ แผนรับที่กำหนดไว้ที่ 15,975 คน จึงสูงเกินจริงมากกว่า 2 เท่า การคงไว้ซึ่งตัวเลขดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียสองประการ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานเกินความจำเป็น และการสร้างตัวชี้วัดที่ไม่มีความน่าเชื่อถือได้

ขอเสนอหลักการกำหนดแผนรับนักศึกษาที่ ดังนี้

$$\text{เป้าหมายนักศึกษาคงอยู่} = \frac{\text{แผนรับที่เหมาะสม}}{1.2}$$

ตัวอย่าง หากแผนรับที่เหมาะสม = 600 คน

$$\text{เป้าหมายนักศึกษาคงอยู่} = \frac{600}{1.2} = 500 \text{ คน}$$

หมายความว่า ดังนี้

1. เป้าหมายนักศึกษาคงอยู่ = 500 คน
2. เพื่อการออกกลางคันและการลาพักการศึกษา 20% (1.2) = 100 คน
3. เป็นเหตุผลที่ต้องรับนักศึกษา 600 คน

ตารางที่ 22 ข้อเสนอแผนรับที่เหมาะสม พ.ศ. 2570 – 2574 ดังนี้

ปีการศึกษา	เป้าหมายนักศึกษาคงอยู่ (คน)	แผนรับที่เสนอ (×1.2)	แผนรับเดิม (คน)	แนวโน้ม (%)
2569	7,500	9,000	15,975	-6,975
2570	7,917	9,500	15,975	-6,475
2571	8,333	10,000	15,975	-5,975
2572	8,750	10,500	15,975	-5,475
2573	9,167	11,000	15,975	-4,975

ดังนั้น แผนรับที่เหมาะสม พ.ศ. 2569 – 2573 ควรรับนักศึกษาโดยเริ่มต้นที่ 9,000 คน ในปีการศึกษา 2570 และค่อยๆ เพิ่มขึ้นตามความสามารถในการรับสมัครที่พัฒนาขึ้น โดยมีเป้าหมายให้อัตราการคงอยู่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของแผนรับใหม่

สรุป

จากการพิจารณาโครงสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัย พบว่ามหาวิทยาลัยมีการพึ่งพา **"รายได้จากรัฐบาล"** เป็นสัดส่วนหลัก (มากกว่า 60 - 70% ของรายได้รวมในแต่ละปี) ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างการเงินแบบดั้งเดิมที่ผูกติดกับงบประมาณแผ่นดิน อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยเริ่มมีการจัดประเภทรายได้ที่ชัดเจนขึ้น นั่นก็คือ **"รายได้จากการจัดการศึกษา"** ซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่โดดเด่นที่มหาวิทยาลัยสามารถพึ่งพาได้ (Core Revenue Stream) ถึงแม้จะมีการผันผวนบ้างในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2568 รายได้ส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงความเสถียร (Stability) และเริ่มมีทิศทางเป็นบวก (Positive Trend) โดยอยู่ที่ประมาณ 171 - 174 ล้านบาท

รายได้จากการจัดการศึกษาเป็น**"รายได้หลัก"** ที่สะท้อนถึงจำนวนนักศึกษาและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เผยให้เห็นถึงโครงสร้างทางการเงินที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญจากระบบดั้งเดิมไปสู่การพึ่งพาตนเองเชิงพาณิชย์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568 เผยให้เห็นถึงโครงสร้างทางการเงินที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญจากระบบดั้งเดิมไปสู่การพึ่งพาตนเองเชิงพาณิชย์ ในด้านยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย และสะท้อนกระบวนการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context) ตามเกณฑ์ EdPEX หมวด 2 ที่มุ่งเน้นการประเมินสภาพแวดล้อม ปัจจัยท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสในการสร้างความยั่งยืนทางการเงินขององค์กร การบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในอนาคตข้างหน้า มหาวิทยาลัยมี**แหล่งรายได้ที่เสี่ยง (Financial Risks)** ได้แก่ **รายได้จากรัฐบาล** แม้จะเป็นรายได้หลักแต่มีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัดจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (จาก 586 ล้านบาท และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 งบประมาณลดลงเหลือ 550 - 560 ล้านบาท) สอดคล้องกับนโยบายรัฐที่ปรับงบประมาณ ซึ่งเป็นสัญญาณของรัฐบาลที่บอกให้มหาวิทยาลัยรู้ตัวว่า หลังจากนั้นจะพึ่งพาเงินภาษีของประชาชนฝ่ายเดียวไม่ได้ มหาวิทยาลัยต้องหาวิธีสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนของสถาบัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมี**แหล่งรายได้ที่มีความเสี่ยงสูง** คือ **แหล่งรายได้จากการบริการวิชาการ/งานวิจัย และการบริหารจัดการเชิงพื้นที่** เนื่องจากงบประมาณลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ลดลงกว่า 90%) ยังคงชะลอตัวไม่สามารถฟื้นตัวกลับสู่ภาวะปกติได้ สิ่งนี้ชี้ชัดว่า รูปแบบการสร้างรายได้แบบเดิม จำเป็นต้องได้รับการทบทวน เนื่องจากขาดความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์การหารายได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามพันธกิจ มุ่งเน้นการจัดสรรและบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินงาน (Performance and Outcome-based Budgeting) เพื่อสนับสนุนพันธกิจหลัก ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้รับจัดสรรงบประมาณสูงกว่าร้อยละ 95 ของงบประมาณตามพันธกิจทั้งหมด เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผลิตบัณฑิต การเบิกจ่ายอยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยมีอัตราการเบิกจ่ายเฉลี่ยร้อยละ 91 - 93 การบริหารทรัพยากรในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีสัดส่วน **"รายจ่ายประจำคงที่" (Fixed Costs)** สูง ทั้งในส่วนของงบบุคลากรและงบลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน มหาวิทยาลัยได้มุ่งเน้นการควบคุม **"งบดำเนินงาน"** ผ่านการบริหารจัดการแบบประหยัด การนำเทคโนโลยีประหยัดพลังงานมาใช้ และการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ เพื่อให้การใช้ทรัพยากร

เกิดความคุ้มค่าสูงสุด แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านค่าสาธารณูปโภคได้ในระดับหนึ่ง แต่ภาระค่าใช้จ่ายบุคลากรยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ สถานการณ์ดังกล่าวถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว และเป็นประเด็นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดมาตรการเชิงนโยบายและแผนบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อรักษาสมดุลทางการเงินของมหาวิทยาลัย ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สถานการณ์ดังกล่าวเผยให้เห็นถึงโครงสร้างทางการเงินที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญจากระบบดั้งเดิมไปสู่การพึ่งพาตนเองเชิงพาณิชย์ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 กล่าวถึงการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสรุปแหล่งรายได้จากการบริหารสินทรัพย์และรายได้จากการบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พบว่ามหาวิทยาลัยมี “แหล่งรายได้ที่โดดเด่น” ได้แก่ รายได้จากหอพักบุคลากรและหอพักนักศึกษา รายได้จากศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพภูพานเพลช และรายได้ค่าเช่าสิทธิประโยชน์ มีแนวโน้มเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างต่อเนื่อง

ความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการใช้จุดแข็งและความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) เพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีแหล่งรายได้จากการบริหารสินทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีแหล่งรายได้บางส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เช่น รายได้จากบริการวิชาการและศูนย์เฉพาะทาง รายได้จากหลักสูตรระยะสั้น และรายได้จากการใช้สินทรัพย์เชิงพาณิชย์รูปแบบใหม่ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนถึงโอกาสเชิงกลยุทธ์ ที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่ไม่อิงงบประมาณแผ่นดิน อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการสร้างความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้ประโยชน์เงินเหลือจ่าย มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการและเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตราการเบิกจ่ายใกล้เคียงร้อยละ 100 อย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงประสิทธิผลของระบบบริหารงบประมาณและการกำกับติดตามการใช้จ่าย ผลการดำเนินงานดังกล่าวมีการดำเนินการโดย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศและตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงทางการเงิน แม้มหาวิทยาลัยจะมีระดับเงินคงคลังที่อยู่ในเกณฑ์ดีในบางปี แต่การลดลงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567 จนเหลือ 61.40 ล้านบาท ถือเป็นสัญญาณเตือนที่ควรได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิด ประเด็นดังกล่าวสะท้อนภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและความสามารถในการรองรับความเสี่ยงทางการเงินในอนาคต ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) และระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินครั้งนี้ไม่เพียงสะท้อนสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) และภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Threats) ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะต่อไปให้สอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEX) และการสร้างความยั่งยืนทางการเงินขององค์กรในระยะยาวต่อไป



**กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<https://plan.snru.ac.th>**