



แผนการเงินการคลัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พ.ศ. 2569 – 2573



จัดทำโดย
กองนโยบายและแผน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน แผนการเงินการคลัง พ.ศ. 2569 – 2573 ฉบับนี้ จึงได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกรอบ แนวทาง และมาตรการในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

แผนการเงินการคลังนี้มีเนื้อหาครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินในอดีต การวางยุทธศาสตร์ทางการเงิน การบริหารงบประมาณ การลงทุน การบริหารทรัพย์สิน ตลอดจนการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผน เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ขอขอบคุณทุกหน่วยงานและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการเงินการคลังฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการเงินการคลังนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

ลงชื่อ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตিকাญจน์ ศรีวิบูลย์
(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
ส่วนที่ 1 ความเป็นมา	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของแผนการเงินการคลัง	1
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนการเงินการคลัง	1
1.3 ขอบเขตของแผนการเงินการคลัง	1
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน	2
2.1 รายได้และแหล่งที่มาของรายได้	2
2.2 ผลการดำเนินการในอดีต (ย้อนหลัง5 ปี)	5
2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT)	7
ส่วนที่ 3 แผนการเงินการคลัง	10
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางการเงินการคลัง	10
3.2 ยุทธศาสตร์แผนการเงินการคลัง	12
3.3 แผนการดำเนินงานการเงินการคลัง	13
ส่วนที่ 4 การติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงแผน	14
4.1 วัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล	14
4.2 การติดตามและประเมินผล	14
4.3 การรายงานผลการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ทางการเงิน	16
4.4 การทบทวนและปรับปรุงแผน	16
4.5 การใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนา	17

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของแผนการเงินการคลัง

ในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ประกอบกับ ข้อจำกัดด้านงบประมาณจากภาครัฐ ทำให้การบริหารจัดการ ด้านการเงิน มีความสำคัญและต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถรองรับการเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้อย่างมั่นคง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของ ประเทศ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพเฉพาะที่ขาดแคลนและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนการเงินในระยะยาวที่ชัดเจน มีทิศทาง และมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

แผนการเงินการคลัง เป็นเครื่องมือในการวางกรอบและกำหนดทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงิน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในทุกภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนการเงินการคลัง

- 1) เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการทางการเงินในระยะยาว
- 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรและควบคุมค่าใช้จ่าย
- 3) เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงิน
- 4) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส จริยธรรมและธรรมาภิบาลทางการเงิน

1.3 ขอบเขตของแผนการเงินการคลัง

แผนการเงินการคลังฉบับนี้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงินการคลังของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทุกส่วนงาน รวมถึงงบประมาณจากภาครัฐ รายได้จากแหล่งอื่น การบริหารจัดการทรัพย์สิน และการดำเนินงานทางการเงินเชิงพาณิชย์ โดยแผนจะครอบคลุมระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2569 ถึง 2573

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการประเมินความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

2.1 รายได้และแหล่งที่มาของรายได้

1) งบประมาณแผ่นดิน เป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลผ่านกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่น การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

2) เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) เป็นรายได้ที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บจากกิจกรรมต่างๆ

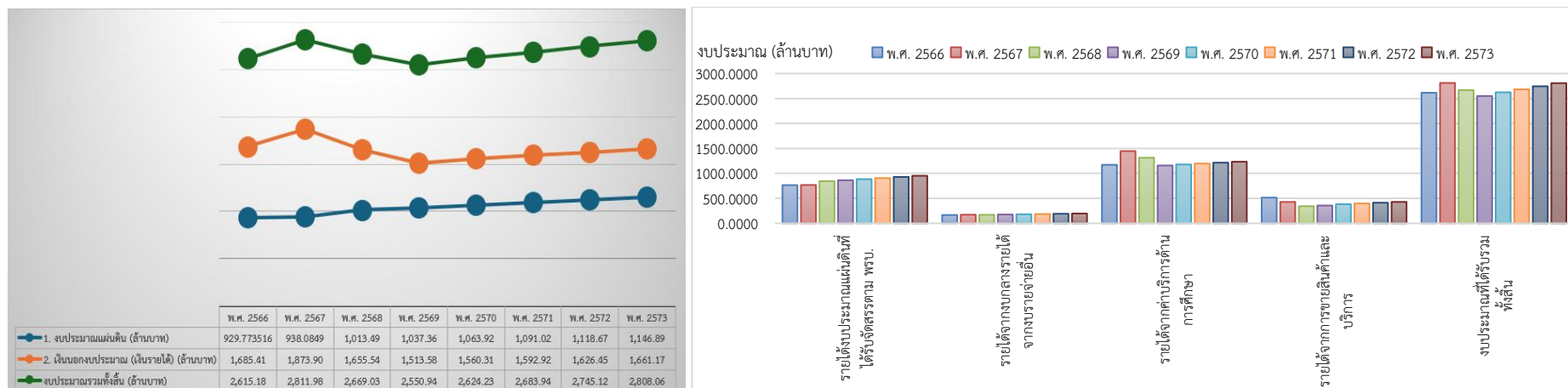
ตารางที่ 1 ตารางแสดงรายได้และแหล่งที่มาของรายได้ที่ได้รับ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2573

หน่วย : ล้านบาท

แหล่งงบประมาณ	ปีงบประมาณ พ.ศ.							
	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
1. งบประมาณแผ่นดิน	929.7735	938.0849	1,013.4920	1,037.3609	1,063.9199	1,091.0179	1,118.6683	1,146.8850
1.1 รายได้งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรตาม พรบ.	764.0737	766.8602	843.4920	862.3609	883.9199	906.0179	928.6683	951.8850
1.2 รายได้จากงบกลางรายได้จากงบรายจ่ายอื่น	165.6998	171.2247	170.0000	175.0000	180.0000	185.0000	190.0000	195.0000
2. เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้)	1,685.4095	1,873.8956	1,655.5368	1,513.5773	1,560.3070	1,592.9180	1,626.4488	1,661.1703
2.1 รายได้จากค่าบริการด้านการศึกษา (จำนวนนักศึกษา)	1,171.4824 26,611 คน	1,446.5350 27,277 คน	1,313.6224 29,648 คน	1,158.1773 27,560 คน	1,178.4070 27,630 คน	1,196.2430 27,740 คน	1,214.3904 27,740 คน	1,233.0921 27,740 คน
2.2 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	513.9271	427.3606	341.9144	355.4000	381.9000	396.6750	412.0584	428.0782
2.2.1 รายได้จากแผนธุรกิจการจัดหารายได้	286.1957	303.4463	203.0000	197.4000	216.0000	222.4800	229.1544	236.0290
2.2.2 รายได้ตามแผนธุรกิจหน่วยงาน	227.7314	123.9143	138.9144	158.0000	165.9000	174.1950	182.9040	192.0492
งบประมาณรวมทั้งสิ้น	2,615.1830	2,811.9805	2,669.0288	2,550.9382	2,624.2269	2,683.9359	2,745.1171	2,808.0553

หมายเหตุ :

* ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570-2573 เป็นประมาณการรายได้ที่ได้จากการคาดการณ์สถิติข้อมูลรายได้ย้อนหลัง **รายได้ตามแผนธุรกิจหน่วยงาน เป็นแนวโน้มของรายได้ที่ได้จากการคาดการณ์ของผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และเป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



ภาพที่ 1 รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ที่ได้รับ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2573

จากตารางที่ 1 พบว่า งบประมาณที่ได้รับภาพรวมทั้งสิ้นของมหาวิทยาลัยฯ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีงบประมาณรายรับรวมทั้งหมดจำนวน 2,615.1830 ล้านบาท ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีงบประมาณที่ได้รับจำนวน 2,811.9805 ล้านบาท ลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2570-2573 โดยคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 จะมีงบประมาณรวมทั้งสิ้น 2,808.0553 ล้านบาท ทั้งนี้ เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของมหาวิทยาลัยฯ

งบประมาณแผ่นดิน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และรายได้จากงบกลางรายได้จากงบรายจ่ายอื่น จำนวน 929.7735 ล้านบาท เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีงบประมาณแผ่นดินที่ 1,037.3609 ล้านบาท และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการคาดการณ์ตาม ข้อมูลเชิงสถิติเป็นจำนวน 1,146.8850 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 ส่วนใหญ่เป็นประมาณการรายได้ตาม พ.ร.บ. (1.1) มีประมาณการรายได้งบประมาณแผ่นดินเพิ่มขึ้นจาก 764.0737 ล้านบาท มาเป็น 951.8850 ล้านบาท มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 3.07 ต่อปี รายได้จากงบกลาง/รายจ่ายอื่น (1.2) เพิ่มจาก จำนวน 165.6998 ล้านบาท มาเป็นจำนวน 195.0000 ล้านบาท มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.21 ต่อปี จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยฯ ยังคงพึ่งพาเงินงบประมาณแผ่นดินในระดับหนึ่ง

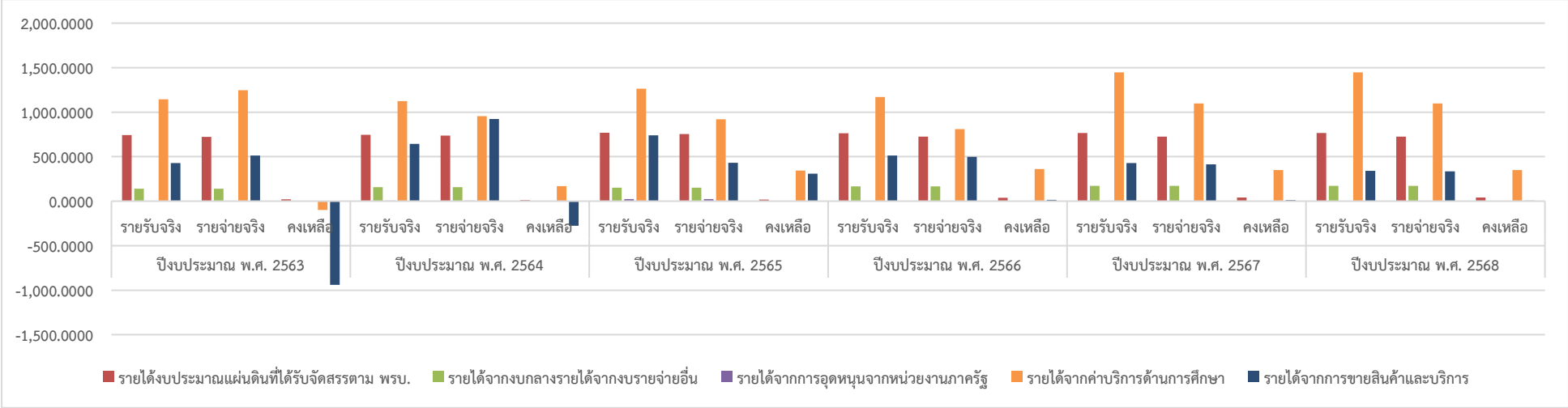
เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยฯ มีงบประมาณการเงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) ที่ได้รับจำนวน 1,685.4095 ล้านบาท เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2569 มีรายได้เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) ที่ได้รับลดลง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จากการคาดการณ์ตามข้อมูลเชิงสถิติมหาวิทยาลัยจะมีงบประมาณการเงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้) ที่ได้รับจำนวน 1,661.1703 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 รายได้จากค่าบริการด้านการศึกษา (2.1) เพิ่มขึ้นจาก 1,171.4824 ล้านบาท มาเป็นจำนวน 1,233.0921 ล้านบาท (แปรผันตามจำนวนผู้เรียนที่เพิ่มจากจำนวน 26,611 คน มาเป็นจำนวน 27,740 คน) มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 0.44 ต่อปี รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (2.2) ลดลงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2573 จากจำนวน 123.9143 ล้านบาท มาเป็นจำนวน 192.0492 ล้านบาท มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 11.34 ต่อปี

2.2 ผลการดำเนินการในอดีต (ย้อนหลัง 5 ปี)

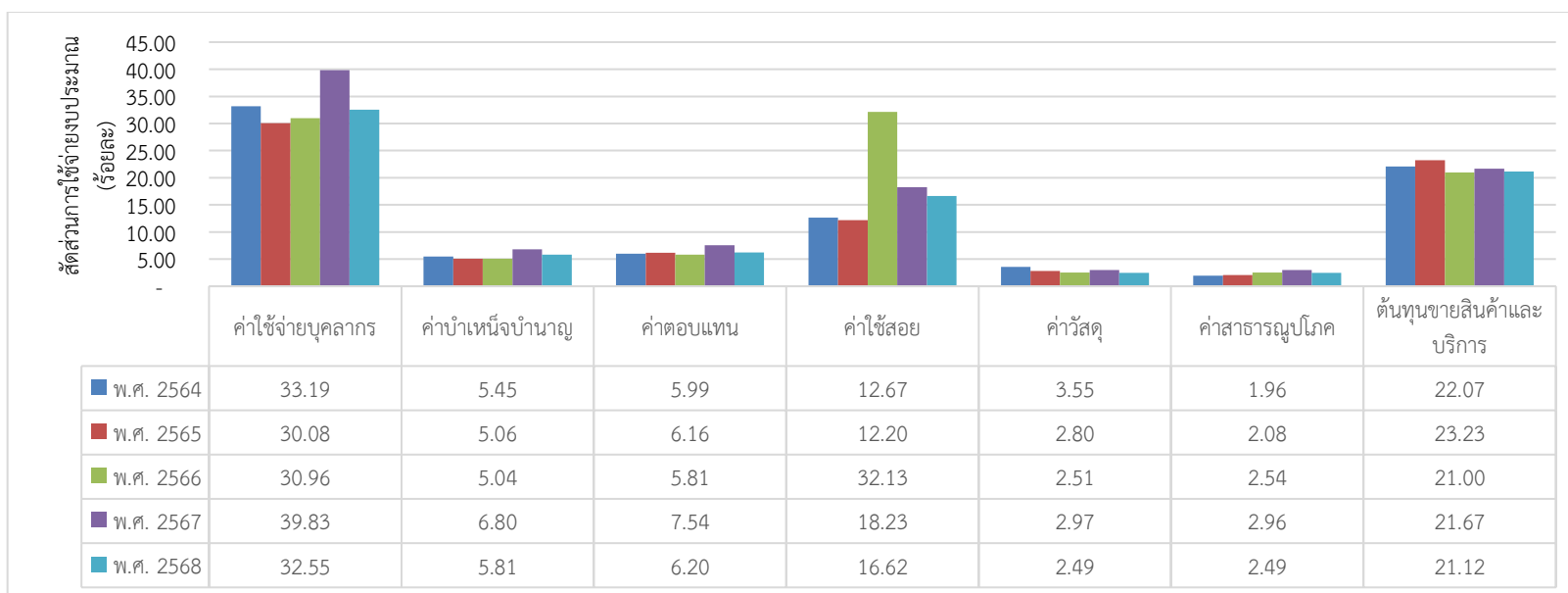
ตารางที่ 2 ตารางแสดงผลการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568

แหล่งงบประมาณ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568			
	รายรับจริง	รายจ่ายจริง		คงเหลือ	รายรับจริง	รายจ่ายจริง		คงเหลือ	รายรับจริง	รายจ่ายจริง		คงเหลือ	รายรับจริง	รายจ่ายจริง		คงเหลือ	รายรับจริง	รายจ่ายจริง		คงเหลือ
	งบประมาณ	งบประมาณ	(%)		(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)
1. งบประมาณแผ่นดิน (ล้านบาท)	910.1259	899.8040	98.87	10.3219	942.4858	925.5293	98.20	16.9565	929.7735	890.4718	95.77	39.3017	938.1849	895.9967	95.50	42.1882	938.1849	895.9967	95.50	42.1882
1.1 รายได้งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรตาม พรบ.	746.5369	736.2150	98.62	10.3219	769.9268	752.9698	97.80	16.9570	764.0737	724.7720	94.86	39.3017	766.9602	724.7720	94.50	42.1882	766.9602	724.7720	94.50	42.1882
1.2 รายได้จากงบกลางรายได้จากงบรายจ่ายอื่น	157.5890	157.5890	100.00	-	150.3820	150.3824	100.00	-0.0004	165.6998	165.6998	100.00	-	171.2247	171.2247	100.00	-	171.2247	171.2247	100.00	-
1.3 รายได้จากการอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐ	6.0000	6.0000	100.00	-	22.1770	22.1770	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. เงินนอกงบประมาณ (เงินรายได้)	1,768.6946	1,877.3638	106.14	-108.6692	2,003.8771	1,350.0669	67.37	653.8101	1,685.4095	1,308.1805	77.62	377.2290	1,873.8956	1,512.2029	80.70	361.6927	1,788.4494	1,432.7384	80.11	355.7111
2.1 รายได้จากค่าบริการด้านการศึกษา (จำนวนนักศึกษา)	1,124.5216	955.4944	84.97	169.0272	1,263.9311	920.0499	72.79	343.8811	1,171.4824	810.1167	69.15	361.3657	1,446.5350	1,097.6144	75.88	348.9206	1,446.5350	1,097.6144	75.88	348.9206
	28,955 คน				28,144 คน				26,611 คน				27,277 คน				27,277 คน			
2.2 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	644.1730	921.8694	143.11	-277.6964	739.9460	430.0170	58.11	309.9290	513.9271	498.0638	96.91	15.8633	427.3606	414.5885	97.01	12.7721	341.9144	335.1239	98.01	6.7905
2.2.1 รายได้จากแผนธุรกิจการจัดหารายได้	644.1730	921.8694	143.11	-277.6964	739.9460	430.0170	58.11	309.9290	286.1957	274.5221	95.92	11.6736	303.4463	294.2159	96.96	9.2303	203.0000	197.2130	97.15	5.7870
2.2.2 รายได้ตามแผนธุรกิจหน่วยงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	227.7314	223.5418	98.16	4.1897	123.9143	120.3726	97.14	3.5417	138.9144	137.9109	99.28	1.0035
งบประมาณรวมทั้งสิ้น	2,678.8205	2,777.1678	103.67	-98.3473	2,946.3629	2,275.5962	77.23	670.7667	2,615.1830	2,198.6523	84.07	416.5307	2,812.0805	2,408.1997	85.64	403.8809	2,726.6344	2,328.7351	85.41	397.8993



ภาพที่ 2 ผลการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ในปีงบประมาณ 2563-2564 มีผลการดำเนินงานขาดดุลทางการเงิน และตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นมา มีแนวโน้มผลการดำเนินงานเกินดุลหรือการสะสมเงินทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งบ่งชี้ถึงการควบคุมรายจ่ายดีขึ้น และรายได้จากแหล่งอื่น (โดยเฉพาะรายได้มหาวิทยาลัย) มีเสถียรภาพมากขึ้น



ภาพที่ 3 สัดส่วนการใช้จ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568

จากภาพที่ 3 พบว่า งบประมาณในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568) มหาวิทยาลัยฯ มีภาพรวมการใช้จ่ายส่วนใหญ่ผูกพันกับรายจ่ายประจำ โดยเฉพาะสัดส่วนบุคลากรและต้นทุนการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) **ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร** มีสัดส่วนสูงสุดเฉลี่ยร้อยละ 30-33 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 39.83 และปรับตัวลดลงสู่ระดับปกติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
- 2) **ค่าบำเหน็จบำนาญ** มีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 5 ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 และเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (ร้อยละ 6.80) และเพิ่มขึ้นกว่าปกติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ร้อยละ 5.81)
- 3) **ค่าตอบแทน** มีสัดส่วนทิศทางเดียวกับค่าบุคลากร คือสูงสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (เฉลี่ยร้อยละ 7.54) และลดลงมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ร้อยละ 6.20)
- 4) **ค่าใช้สอย** ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีการปรับเพิ่มสัดส่วนค่าใช้สอยขึ้นร้อยละ 32.13 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยปกติเกือบ 3 เท่าตัว เนื่องจากการมีภารกิจพิเศษมีรายจ่ายหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้นเฉพาะช่วงเวลาดังกล่าว
- 5) **ค่าวัสดุและค่าสาธารณูปโภค** มีสัดส่วนให้คงที่อยู่ที่ค่าเฉลี่ยต่อรายการ ร้อยละ 3 มีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้วยการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรการต่างๆ
- 6) **ต้นทุนขายสินค้าและบริการ** มีการใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่เฉลี่ยร้อยละ 21-23 มีการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น (2.1 - 2.2) นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านการเงินการคลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีศักยภาพในการสร้างรายได้ที่หลากหลายและพึ่งพาตนเองได้ สามารถหารายได้จากหลายช่องทาง ทั้งการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ และการจัดหลักสูตรทักษะสมัยใหม่

2. มีระบบธรรมาภิบาลทางการเงินที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

3. เป็นสถาบันของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือสูง ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มีค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง

2. มีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงซ่อมแซมและบำรุงรักษา

3. จำนวนนักศึกษาไม่ไปตามแผนรับ

4. การเปิดหลักสูตรบางหลักสูตรยังไม่คุ้มทุน

โอกาส (Opportunities)

1. การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome-based Budgeting) ของภาครัฐ

2. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างรายได้รูปแบบใหม่ เช่น e-Learning, MOOC และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น

3. ความร่วมมือกับภาคเอกชน มีโอกาสร่วมมือกับภาคเอกชนและหน่วยงานภายนอกเพื่อรับวิจัย งบ Soft Power และงบพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

อุปสรรค (Threats)

1. วิกฤตทางประชากรศาสตร์ (จำนวนนักเรียนไทยลดลง) และการแข่งขันที่รุนแรงจากมหาวิทยาลัยเอกชนและสถาบันต่างประเทศ

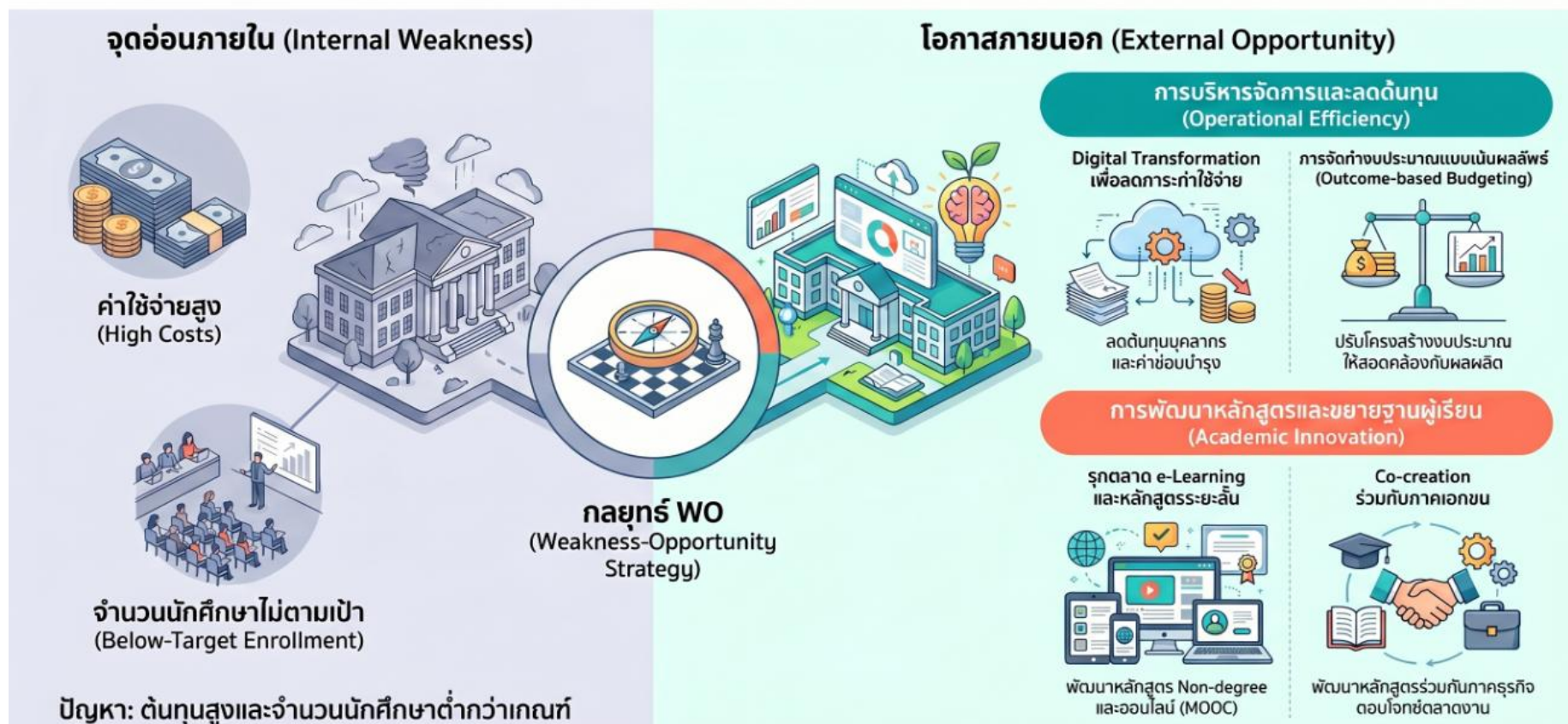
2. แนวโน้มงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรลดลง

3. ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณใหม่ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ที่อาจส่งผลให้มีการตัดลดงบประมาณหรือเปลี่ยนแนวทางการสนับสนุนกระทันหัน

4. ภาระต้นทุนในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) ที่สูง ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยฯ ได้นำกรอบ TOWS Matrix มาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างกลยุทธ์จากการเชื่อมโยงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ สามารถใช้จุดแข็งเพื่อตอบสนองต่อโอกาส และลดจุดอ่อน เพื่อป้องกันภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาแนวทางกลยุทธ์ ได้ดังนี้

พลิกจุดอ่อนเป็นโอกาส: กลยุทธ์ WO เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษา



ภาพที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารการเงินการคลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตารางที่ 3 ตารางแสดง Matrix Mapping ยุทธศาสตร์ทางการเงินจาก SWOT (WO, ST, WT)

ประเภทกลยุทธ์	จุดอ่อน (W) / อุปสรรค (T)	โอกาส (O) / จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ที่เชื่อมโยง
WO (แก้จุดอ่อน + ใช้โอกาส)	W1: ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง W2: ค่าซ่อมบำรุงสูง	O2: เทคโนโลยีดิจิทัล	นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดการองค์กร (Digital Transformation) เพื่อลดต้นทุนบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร
WO (แก้จุดอ่อน + ใช้โอกาส)	W3: จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน W4: หลักสูตรไม่คุ้มค่า	O2: e-Learning / MOOC	พัฒนาหลักสูตรออนไลน์และหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) เพื่อขยายฐานผู้เรียนและเพิ่มรายได้
WO (แก้จุดอ่อน + ใช้โอกาส)	W3: จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน W4: หลักสูตรไม่คุ้มค่า	O3: ความร่วมมือภาคเอกชน	พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคเอกชน (Co-creation Program) เพื่อให้ตรงกับความต้องการตลาด
WO (แก้จุดอ่อน + ใช้โอกาส)	W1: ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง W4: หลักสูตรไม่คุ้มค่า	O1: Outcome-based Budgeting	ปรับโครงสร้างงบประมาณและหลักสูตรให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ (Performance-based / Outcome-based)

ส่วนที่ 3 แผนการเงินการคลัง

แผนการเงินการคลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นให้การบริหารงบประมาณ การจัดหารายได้ การใช้จ่าย และการลงทุนของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ภายใต้หลัก “สมดุลทางการเงิน ยั่งยืนทางการเงิน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า”

การจัดทำแผนฉบับนี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2569 – 2570 รวมถึงนโยบายและทิศทางการบริหารของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยในทุกมิติ

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ทางการเงินการคลัง

วิสัยทัศน์

“มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งทางการเงินและยั่งยืนทางการเงิน ด้วยระบบบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้หลักธรรมาภิบาล”

นิยาม

ความเข้มแข็งทางการเงิน หมายถึง การมีฐานะทางการเงินที่ "มั่นคงและพร้อมใช้" มหาวิทยาลัยมีรายได้จากหลายช่องทาง (เช่น ค่าเทอม, งานวิจัย, บริการวิชาการ, การจัดการรายได้) ที่เพียงพอสำหรับรองรับความเสี่ยงหรือการลงทุนในโครงการสำคัญในอนาคต

ความยั่งยืนทางการเงิน หมายถึง ความสามารถในการ "รักษาสถิติ" ทางการเงินในระยะยาว โดยไม่เกิดปัญหาการขาดทุนสะสมหรือวิกฤตหนี้สิน สามารถจัดหารายได้และบริหารรายจ่ายให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ระบบบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ระบบบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการ (เงิน, คน, ของ, ที่ดิน) ด้วยมาตรฐานระดับสากล โดยใช้ "ข้อมูลและเทคโนโลยี" มาช่วยตัดสินใจ มีกระบวนการทำงานที่กระชับ แม่นยำ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้เกิด "ความคุ้มค่า" และบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด "โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม" และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ผู้ใช้บัณฑิต, ศิษย์เก่า, หน่วยงานภาครัฐ/ภาคเอกชน, หน่วยงานภาครัฐ/ภาคเอกชน)

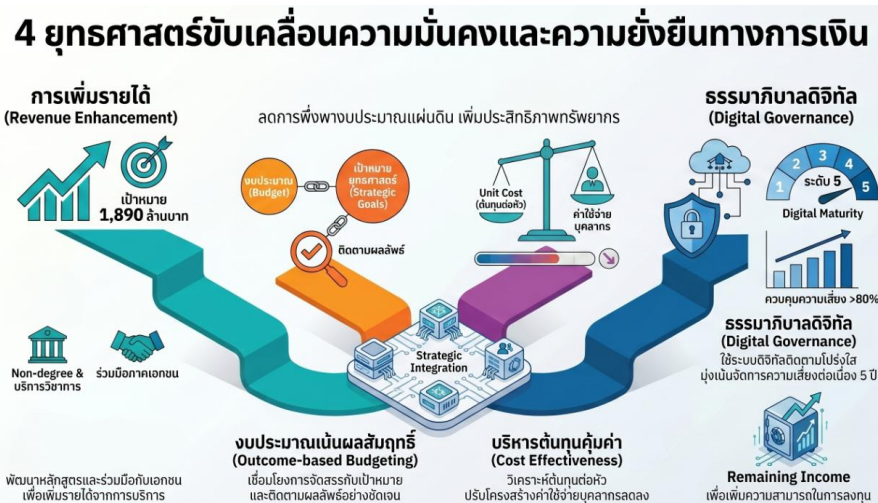
พันธกิจ

1. พัฒนาระบบบริหารการเงินและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. ส่งเสริมการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ กิจกรรมบริการวิชาการ และความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุน และใช้ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณให้มีความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานสากล
5. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ทางการเงิน

- ◆ **ระยะสั้น (1–3 ปี):** ปรับระบบงบประมาณให้เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ยุทธศาสตร์
- ◆ **ระยะกลาง (4–5 ปี):** รักษาสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย
- ◆ **ระยะยาว (6–10 ปี):** ระบบบริหารการเงินที่มั่นคง ยั่งยืน และสามารถพึ่งพาตนเอง

เพื่อแสดงเส้นทางการพัฒนาความมั่นคงและความยั่งยืนทางการเงินในระยะสั้น กลาง และยาว มหาวิทยาลัยได้จัดทำ Roadmap การบริหารการเงินที่เชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณบนฐานผลลัพธ์ การกระจายแหล่งรายได้ การบริหารต้นทุน และการยกระดับธรรมาภิบาลด้วยระบบดิจิทัล โดยกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณที่สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างชัดเจน รายละเอียดแสดงดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แผนยุทธศาสตร์การเงินการคลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

3.2 ยุทธศาสตร์ทางการเงินการคลัง

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และนโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงินการคลังที่มุ่งเน้นความมั่นคง ความยั่งยืน และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยเชื่อมโยงการบริหารงบประมาณ ต้นทุน และระบบการเงินเข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ รายละเอียดยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ตารางแสดงยุทธศาสตร์ทางการเงินการคลัง

ยุทธศาสตร์หลัก	แนวทางการดำเนินงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1. เสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินผ่านการกระจายแหล่งรายได้	- พัฒนาหลักสูตร Non-degree / Online / Upskill-Reskill - เพิ่มรายได้จากบริการวิชาการและทรัพย์สิน - สร้างความร่วมมือภาคเอกชน/วิจัย	- รายได้ที่ได้จากการขายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น	≥3% ต่อปี ปีที่ 5 มีรายได้ ≥1,890 ล้านบาท	มีรายได้หลากหลาย ลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มความสามารถในการลงทุน
2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณด้วยระบบ Outcome-based Budgeting	- ปรับกระบวนการจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ - ติดตามและรายงานผลลัพธ์ของการใช้งบ	- ร้อยละงบประมาณคงเหลือของเงินรายได้	≥ 15% และเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง	การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องยุทธศาสตร์ และวัดผลได้ชัดเจน
3. บริหารต้นทุนและโครงสร้างค่าใช้จ่ายบนฐาน Unit Cost และความคุ้มค่า	- วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย - ปรับโครงสร้างค่าใช้จ่ายบุคลากร - ทบทวน/ปรับหลักสูตรไม่คุ้มทุน	- ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา - อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้	แนวโน้มลดลงต่อเนื่อง	ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ลดภาระต้นทุนระยะยาว และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
4. ยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินด้วยระบบดิจิทัล	- พัฒนาระบบติดตามงบประมาณและความเสี่ยงแบบดิจิทัล - เสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบ	- มีระบบงบประมาณและการเงินระดับ Digital Maturity - ประเด็นความเสี่ยงที่ได้รับการควบคุมและลดระดับความเสี่ยงเทียบกับประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่กำหนดขึ้นต่อปี	ระดับ 5 Optimized /Smart ≥ ร้อยละ 80 ต่อเนื่อง 5 ปี	ระบบการเงินโปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความเสี่ยง และสร้างความเชื่อมั่น

3.3 แผนการดำเนินงานทางการเงิน

เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ทางการเงินการคลังไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยได้จัดกำหนดโครงการและกิจกรรมหลัก แนวทางการดำเนินงาน งบประมาณ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรทางการเงินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถติดตามประเมินผลได้ตามกรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ตารางแสดงแผนการดำเนินงานทางการเงิน ปี 2569-2573 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(1) ยุทธศาสตร์หลัก	(2) โครงการ	(3) กิจกรรมย่อย	(4) งบประมาณที่ใช้ในขับเคลื่อนการดำเนินงาน (หน่วยนับ : ล้านบาท)					(5) ตัวชี้วัด (KPI)	(5.1) หน่วยนับ	(6) ค่าเป้าหมาย					(7) ผู้รับผิดชอบ	(8) ผู้กำกับ
			ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573			ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573		
1. เสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินผ่านการกระจายแหล่งรายได้	โครงการเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินและบริการวิชาการ	- พัฒนาการบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดและสามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	0.3500	0.4400	0.5436	0.6640	0.8052	จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานด้านบริการวิชาการวิจัยและงานที่ปรึกษา	ล้านบาท	210.0000	216.0000	222.4800	229.1544	236.0290	สำนักทรัพย์สินและรายได้/ สำนักบริการวิชาการ / ฝ่ายพัฒนารูจกิจและจัดหารายได้ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี/ คณะ/วิทยาลัย	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ
		- บริหารทรัพย์สินมหาวิทยาลัยให้เกิดรายได้ - จัดหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	143.0000	149.3100	156.7755	164.6136	172.8440	สัดส่วนเงินรายได้ที่ได้จากการบริหารสินทรัพย์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ	ล้านบาท	158.0000	165.9000	174.1950	182.9040	192.0492		
	โครงการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและออนไลน์	พัฒนา Short Course / Online Program	0.1999	0.1999	0.1999	0.1999	0.1999	รายได้จากหลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์	บาท	0.2856	0.2856	0.2856	0.2856	0.2856	คณะ/ วิทยาลัย/ กองบริการการศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณด้วยระบบ Outcome-based Budgeting	โครงการพัฒนาระบบ Outcome-based Budgeting	- ปรับหลักเกณฑ์จัดสรรงบประมาณให้เชื่อมกับ Outcome ระดับยุทธศาสตร์	0.1838	0.2389	0.3106	0.4038	0.5250	ร้อยละของงบประมาณคงเหลือเมื่อเทียบกับรายรับทั้งหมด	ร้อยละ	≥ ร้อยละ 5	≥ ร้อยละ 10	≥ ร้อยละ 15			กองนโยบายและแผน	รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
3. บริหารต้นทุนและโครงสร้างค่าใช้จ่ายบนฐาน Unit Cost และความคุ้มค่า	โครงการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)	- อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนรายหลักสูตรกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง - วิเคราะห์ต้นทุนรายหลักสูตร (ก่อน-หลังเปิดหลักสูตร) - จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	0.0000	0.1000	0.0500	0.0300		ร้อยละของหลักสูตรที่มีความคุ้มค่าต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด	ร้อยละ	ร้อยละ 91	ร้อยละ 92	ร้อยละ 93	ร้อยละ 94	ร้อยละ 95	คณะ/ วิทยาลัย/ กองคลัง/ กองนโยบายและแผน	รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
4. ยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินด้วยระบบดิจิทัล	โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบประมาณการรายรับระบบจัดสรรรายรับจริง และระบบจัดการข้อมูลนักศึกษากองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	-พัฒนาระบบประมาณการรายรับ -พัฒนาระบบการทบทวนประมาณการงบประมาณ -พัฒนาระบบกระจายรายได้สำหรับงาน Credit Bank -พัฒนาระบบจัดการข้อมูล น.ศ.กองทุนกู้ยืม -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ	8.3000					จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติการพัฒนาปรับปรุงระบบร้อยละของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและใช้งานระบบที่ผ่านการอบรม	โครงการ ร้อยละ	1 100					สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
	โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบ ERP (เพิ่มเติม)	-พัฒนาปรับปรุงการรับส่งข้อมูลการชำระเงินเข้ากองคลัง -พัฒนาปรับปรุงระบบด้านการรับชำระเงินจากหน่วยงานย่อย -พัฒนาปรับปรุงระบบรายงานจัดสรรเงินคงเหลือจากหน่วยงาน -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ		2.0000				จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติการพัฒนาปรับปรุงระบบร้อยละของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและใช้งานระบบที่ผ่านการอบรม	โครงการ ร้อยละ		2 100					
	โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบงานสำหรับสำนักบริการวิชาการ	-พัฒนาปรับปรุงระบบงานสำหรับสำนักบริการวิชาการ -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ		2.0000				จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติการพัฒนาปรับปรุงระบบร้อยละของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและใช้งานระบบที่ผ่านการอบรม	โครงการ ร้อยละ			4 100				
	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการหอพักนักศึกษา	-พัฒนาระบบบริหารจัดการหอพักนักศึกษา -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ			5.5000				โครงการ ร้อยละ							
	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงบประมาณและการบริหารงานวิจัย	-พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงบประมาณและการบริหารงานวิจัย -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ			15.0000				โครงการ ร้อยละ							
	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนสาธิต	-พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนสาธิต -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ			45.0000											
	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการร้านค้าและหน่วยงานที่จัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย	-พัฒนาระบบบริหารจัดการร้านค้าและหน่วยงานที่จัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย -อบรมการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล และการใช้งานระบบ			9.5000											
	โครงการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- ประเมินความเสี่ยงทางการเงิน - ติดตามผลการตรวจสอบ	0.2699	0.3238	0.3886	0.4663	0.5596	ประเด็นความเสี่ยงที่ได้รับการควบคุมและลดระดับความเสี่ยงเทียบกับประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่กำหนดขึ้นต่อปี	ร้อยละ	80	85	90	95	100	กองนโยบายและแผน/หน่วยตรวจสอบภายใน	รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ

ส่วนที่ 4 การติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงแผน

การติดตามและประเมินผลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ทางการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐได้อย่างทันท่วงที

กระบวนการติดตามและประเมินผลที่มีระบบและต่อเนื่อง จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสามารถบริหารการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และปรับตัวได้ตามสถานการณ์ เพื่อมุ่งสู่ความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว

4.1 วัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ทางการเงินมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทางการเงินเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ช่วยให้หน่วยงานสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง
- 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่าการใช้จ่ายงบประมาณและการลงทุน ของมหาวิทยาลัยเกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองต่อพันธกิจหลัก
- 3) เพื่อระบุปัญหา อุปสรรค และปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถวางแผนแนวทางแก้ไข ปรับปรุง หรือบริหารความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที
- 4) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ทางการเงินมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

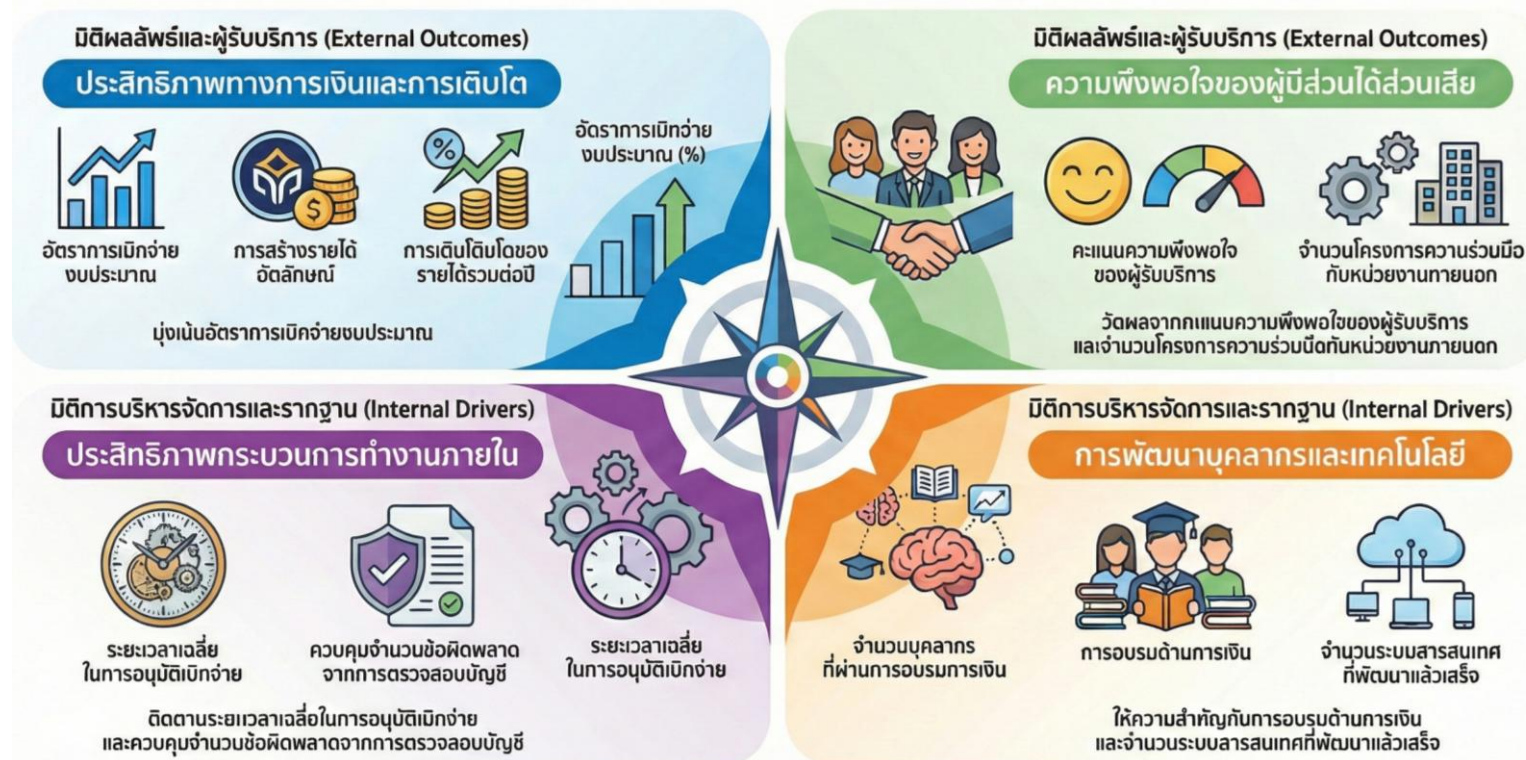
4.2 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย ดำเนินการภายใต้หลักการ PDCA (Plan – Do – Check – Act) และแนวทาง Balanced Scorecard (BSC) เพื่อให้การประเมินครอบคลุมทุกมิติ ทั้งด้านประสิทธิภาพทางการเงิน กระบวนการภายในความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาองค์กร โดยใช้กระบวนการ PDCA เพื่อให้การติดตามและปรับปรุงแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

- Plan: กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ
- Do: ดำเนินการตามแผนที่วางไว้
- Check: ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัด
- Act: นำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนหรือแนวทางดำเนินงานให้เหมาะสม

มหาวิทยาลัยได้เชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนภายในและผลลัพธ์ภายนอก ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทำงาน การพัฒนาศักยภาพ และผลลัพธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รายละเอียดแสดงดังภาพต่อไปนี้

การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ (BSC Dashboard)



ภาพที่ 6 การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ (BSC Dashboard)

4.3 การรายงานผลการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ทางการเงิน

เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยฯ กำหนดแนวทางการรายงานผลการติดตามและประเมินผล ดังนี้

1) รายงานความก้าวหน้าระหว่างปี (Quarterly Progress Report) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส เพื่อ

- ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- ประเมินผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัด (KPI) ในแต่ละมิติของ Balanced Scorecard
- วิเคราะห์ปัญหา/ อุปสรรค และเสนอแนวทางปรับปรุงในระยะสั้น

รอบรายงาน : ทุกไตรมาส

2) รายงานสรุปผลประจำปี (Annual Summary Report) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทางการเงินประจำปี เพื่อ

- สรุปผลความสำเร็จของเป้าหมายและตัวชี้วัดในรอบปีงบประมาณ
- วิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารการเงินทั้ง 4 มิติ (BSC)
- เสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป

รอบรายงาน : ภายในเดือนตุลาคมของปีถัดไป

4.4 การปรับปรุงและพัฒนาแผน

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทางการเงิน จะเชื่อมโยงกับกระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผน เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) การทบทวนแผนประจำปี (Annual Review)

- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัด (KPI)
- ปรับปรุงกิจกรรม แผนลงทุน และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและนโยบายมหาวิทยาลัย
- จัดทำรายงานสรุปข้อเสนอแนะจากหน่วยงานเจ้าภาพเพื่อเสนอคณะกรรมการยุทธศาสตร์ทางการเงินพิจารณา

2. การทบทวนระยะกลาง (Mid-term Review) ทุก 3 ปี

- ทบทวนยุทธศาสตร์ในภาพรวม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาลแผนแม่บทภาครัฐ และสภาพเศรษฐกิจมหภาค
- ประเมินความเหมาะสมของกรอบรายได้ รายจ่าย และแนวทางการลงทุนในระยะกลาง

- เสนอแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มยุทธศาสตร์ใหม่หากพบจุดอ่อนหรือโอกาสใหม่ที่สำคัญ
3. การปรับแผนระยะยาว (Strategic Update)
- ดำเนินการเมื่อมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับองค์กร
 - ใช้ผลการประเมินจากหน่วยตรวจสอบภายใน และข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย เป็นข้อมูลประกอบ
 - ปรับกรอบยุทธศาสตร์ทางการเงินให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

4.5 การใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยฯ จะนำผลการติดตามและประเมินผลมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณ โดยมีแนวทางการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน ดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของโครงการทางการเงิน
 - ใช้ผลการประเมินเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย
 - สนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลคุ้มค่าสูงสุด
2. ปรับปรุงระบบสารสนเทศทางการเงินและงบประมาณ
 - นำข้อเสนอแนะจากการประเมินมาใช้พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ
 - เชื่อมโยงข้อมูลทางการเงินระหว่างหน่วยงานเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมากขึ้น
3. ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
 - ถ่ายทอดบทเรียนจากผลการประเมินให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ผ่านการอบรม การประชุมแลกเปลี่ยน หรือ workshop
 - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้านการบริหารการเงิน
4. พัฒนาแนวทางการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน
 - วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อหาแนวโน้ม จุดแข็ง และโอกาสใหม่ ๆ ในการเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัย
 - ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาโครงการเชิงนวัตกรรมทางการเงินในระยะยาว



แผนการเงินการคลัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พ.ศ. 2569 – 2573



มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
เลขที่ 1 ถนนอุททองนอก แขวงดุสิต
เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300



โทรศัพท์ 0-2160-1036
หรืออีเมล plan@ssru.ac.th



เว็บไซต์ <https://plan.ssru.ac.th>

