

การประเมินความเสี่ยงของหลักสูตร (Risk Assessment)

แนวทางการวิเคราะห์ต้นทุน ความคุ้มค่า
และการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของหลักสูตร

RISK
MANAGEMENT

วันจันทร์ที่ 10 สิงหาคม 2569
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี

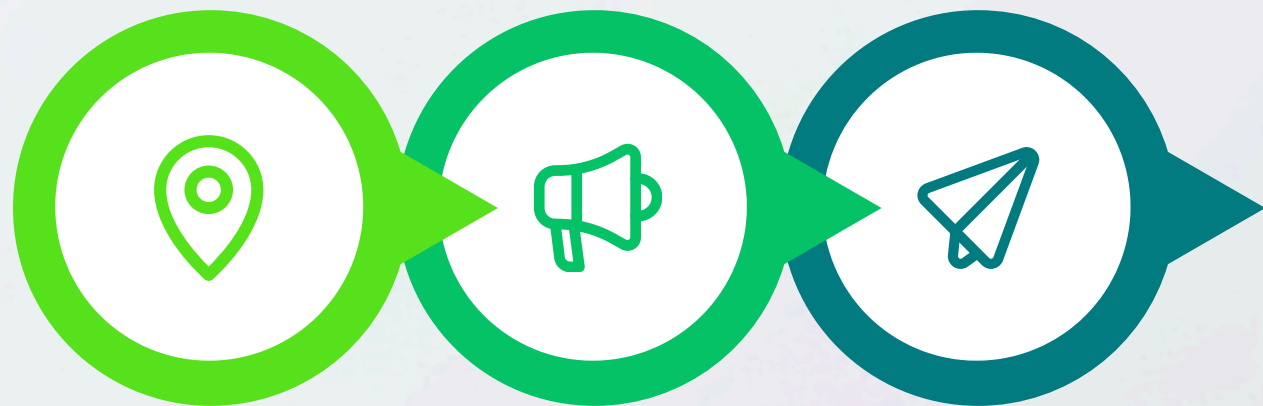
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

**นิยาม กระบวนการระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง
เพื่อกำหนดแนวทางจัดการอย่างเหมาะสม**

សូត្របឋម

ความเสี่ยง = โอกาสเกิด × ผลกระทบ

กระบวนการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง



ระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยความเสี่ยง

ประเมินโอกาส
และผลกระทบ

กำหนดแนวทางบริหารจัดการ และการติดตาม ประเมินผล

ตัวอย่างตารางแสดงระดับความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย

ผลกระทบ (Impact : I)	รุนแรงที่สุด	5	10	15	20	25
	รุนแรงมาก	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	6	9	12	15
	น้อย	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	2	3	4	5
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood : L)					

หมายเหตุ :

เส้นแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก (สีแดง = 20 - 25 คะแนน)	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน
สูง (สีส้ม = 10 - 16 คะแนน)	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (สีเหลือง = 3 - 9 คะแนน)	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง/มาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ (สีเขียว = 1 - 2 คะแนน)	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว

การประเมินความเสี่ยงของหลักสูตร



การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย

- บอกสถานะทางการเงินในเชิงตัวเลข



การประเมินความเสี่ยง

- บอกระดับความเสี่ยงและแนวทางการจัดการ



ช่วยจัดลำดับความสำคัญ ไม่เพียงดูว่าขาดทุนหรือกำไร การประเมินความเสี่ยงจะเปลี่ยนตัวเลขให้กลายเป็น "ระดับความรุนแรง"



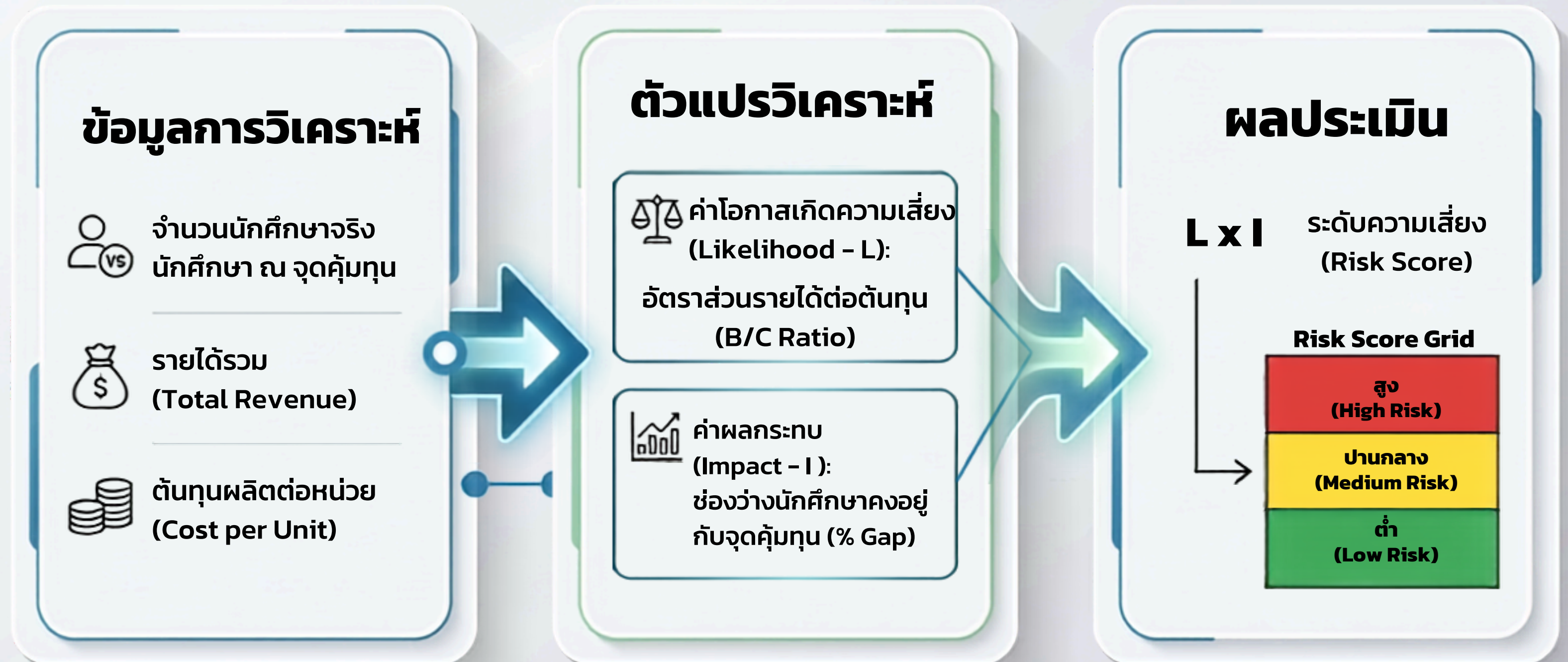
ช่วยให้รู้สถานการณ์ที่แท้จริงว่า จุดคุ้มทุน (Break-even point) อยู่ตรงไหน เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาที่มีอยู่จริง ถ้าต่ำกว่าจุดนี้จะได้ปรับตัวได้ทัน



ช่วยให้เกิด "แผนปฏิบัติ" ที่ทำได้จริง เมื่อรู้ความเสี่ยงแล้ว หลักสูตรบริหารความเสี่ยง หาแนวทางแก้ไข



โครงสร้างการประเมินความเสี่ยง



การคำนวณรายได้ต่อหน่วย

$$\begin{array}{l} \text{ค่าลงทะเบียนต่อปี} \\ \text{การศึกษาต่อราย} \end{array} + \begin{array}{l} \text{งบประมาณแผ่นดิน/} \\ \text{รายได้ที่จัดสนับสนุน} \\ \text{ต่อปีต่อคน} \end{array} = \text{รายได้ต่อหัว}$$

$$\text{รายได้ต่อหัว} \times \begin{array}{c} \text{จำนวนนักศึกษาจริง} \end{array} = \begin{array}{l} \text{รายได้รวม} \\ \text{(Total Revenue)} \end{array}$$

$$\text{รายได้ต่อหน่วย} = \text{รายได้รวม} \div \text{จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (FTES)}$$

ค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

สูตร $B/C = \text{รายได้ต่อหน่วย} / \text{ต้นทุนต่อหน่วย}$
(ค่า > 1.00 หมายถึงรายได้สูงกว่าต้นทุน)

วัดจากอัตราส่วนรายได้ต่อต้นทุนผลผลิต (B/C Ratio)



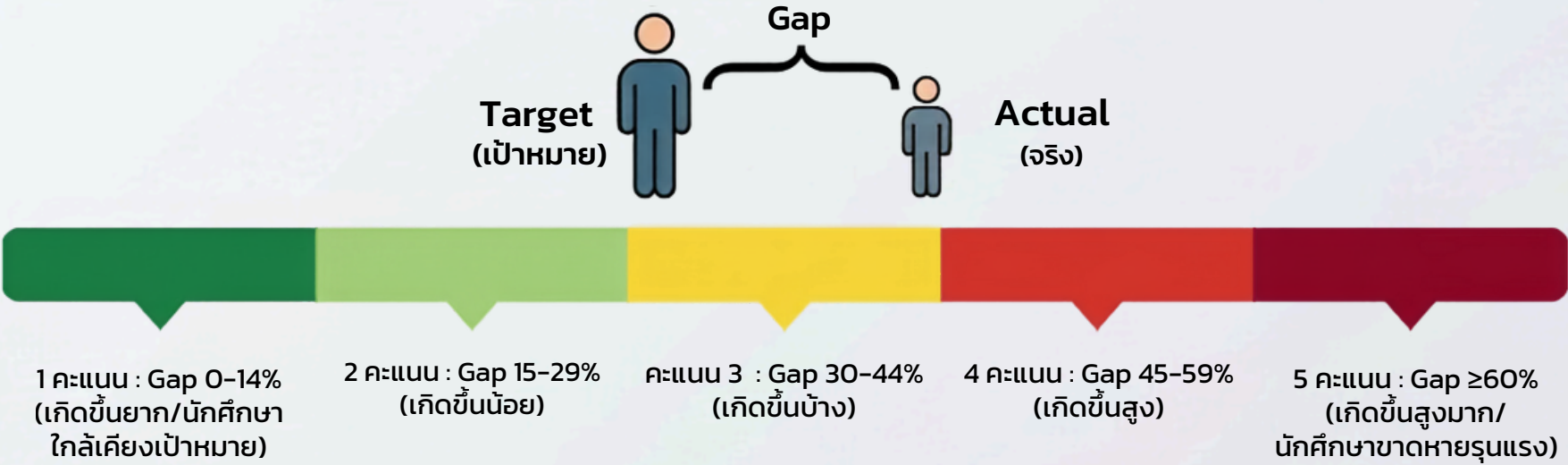
ระดับคะแนน	ความหมาย
5	ค่า B/C ต่ำกว่า 0.50
4	ค่า B/C มากกว่าเท่ากับ 0.50 - 0.75
3	ค่า B/C มากกว่าเท่ากับ 0.76 - 1.00
2	ค่า B/C มากกว่าเท่ากับ 1.01-1.25
1	ค่า B/C มากกว่า 1.25

กำหนดหลักเกณฑ์คะแนนโดย คณะกรรมการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยฯ

- 1 คะแนน : มากกว่า 1.25 (มีประสิทธิภาพสูงมาก)
- 2 คะแนน : 1.01 - 1.25 (มีประสิทธิภาพ/คุ้มทุน)
- 3 คะแนน : 0.76 - 1.00 (ปานกลาง)
- 4 คะแนน : 0.50 - 0.75 (มีประสิทธิภาพต่ำ)
- 5 คะแนน : ต่ำกว่า 0.50 (มีประสิทธิภาพต่ำมาก)

ค่าความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว (ค่า I : Impact)

วัดจาก Gap Analysis (นักศึกษาจริงเปรียบเทียบกับนักศึกษา ณ จุดคุ้มทุน)



ระดับคะแนน	ความหมาย
5	ค่าผลกระทบ %Gap มากกว่า/เท่ากับ 60%
4	ค่าผลกระทบ %Gap ตั้งแต่ 45-59%
3	ค่าผลกระทบ %Gap ตั้งแต่ 30-44%
2	ค่าผลกระทบ %Gap ตั้งแต่ 15-29%
1	ค่าผลกระทบ %Gap ตั้งแต่ 0-14%

กำหนดหลักเกณฑ์คะแนนโดย คณะกรรมการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยฯ

% Gap สูง สะท้อนถึงการลดลงของจำนวนนักศึกษาที่คงอยู่
ซึ่งเพิ่มโอกาสที่จะทำให้หลักสูตรขาดทุน

ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงรวม (Risk Matrix)

ระดับความเสี่ยง = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)

B/C value		Level of risk				
< 0.50	5 ต่ำมาก	5	10	15	20	25
0.50 – 0.75	4 ต่ำ	4	8	12	16	20
0.75 – 1.00	3 ปานกลาง	3	6	9	12	15
1.01 – 1.25	2 สูง	2	4	6	8	10
>1.25	1 สูงมาก	1	2	3	4	5
B/C / Gap		1 เกิดขึ้นยาก	2 เกิดขึ้นน้อย	3 เกิดขึ้นบ้าง	4 เกิดขึ้นสูง	5 เกิดขึ้นสูงมาก

Gap 0-14%

Gap 15-29%

Gap 30-44%

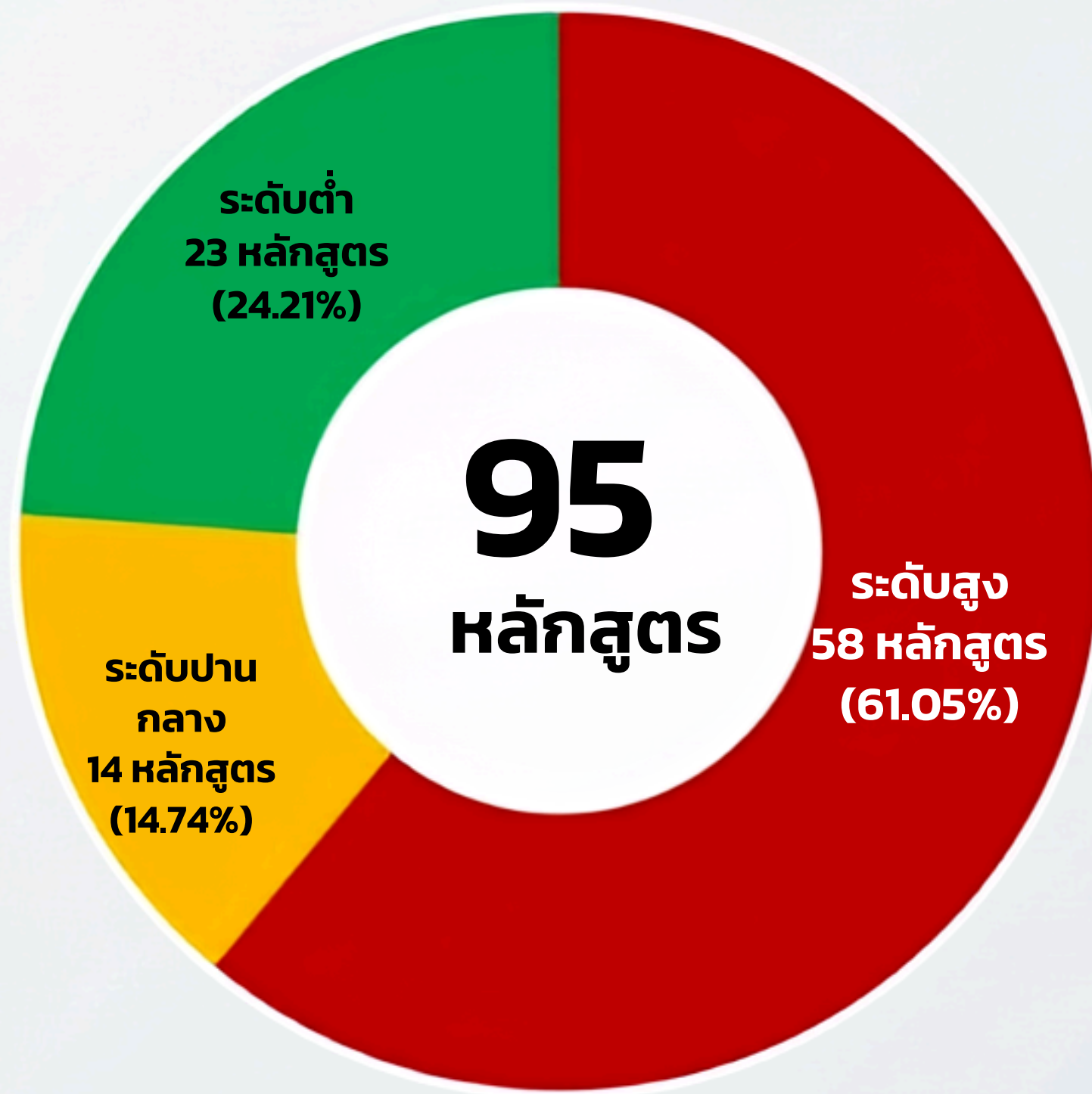
Gap 45-59%

Gap >=60%

Impact/
Gap%

นำระดับคะแนนจาก B/C และ %Gap มาคูณกันเพื่อหาตำแหน่งของหลักสูตรในตารางนี้

ภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ปีการศึกษา 2567



**กว่า 61.05% ของหลักสูตร
ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์เสียงสูง
(สีแดง)**

สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายระดับ
โครงสร้างที่ทุกคณะต้องร่วมมือกัน
ทบทวนต้นทุนและปรับกลยุทธ์การรับ
นักศึกษาด้วย

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงหลักสูตร คณะวิทยาการจัดการ ปี 2567

อัตราส่วนรายได้ต่อต้นทุน คณะวิทยาการจัดการ จำแนกตามหลักสูตร

ลำดับที่	หลักสูตร	รายได้ต่อหน่วย	ต้นทุนต่อหน่วย	B/C
	ระดับปริญญาตรี			
MS 1	นศ.บ.นิเทศศาสตร์	33,429	49,432	0.68
MS 2	บร.บ.การเงิน	26,580	68,576	0.39
MS 3	บร.บ.การจัดการ	31,616	42,925	0.74
MS 4	บร.บ.การจัดการทรัพยากรมนุษย์	27,003	70,580	0.38
MS 5	บร.บ.การตลาด	31,002	44,838	0.69
MS 6	บร.บ.คอมพิวเตอร์ธุรกิจ	35,576	50,488	0.7
MS 7	บช.บ.การบัญชี	31,809	47,074	0.68
MS 8	ศศ.บ.การจัดการโรงแรมและ นวัตกรรมการบริการ	29,053	49,328	0.59
MS 9	ศ.บ.เศรษฐศาสตร์	27,768	58,245	0.48
MS 10	บร.บ.การจัดการโลจิสติกส์และโซ่ อุปทาน	20,754	39,403	0.53
MS 11	ศศ.บ.อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	29,560	56,222	0.53
MS 12	บร.บ.การจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่	50,697	64,606	0.78
MS 13	ทล.บ.การจัดการข้อมูลดิจิทัล	35,773	313,237	0.11
	ระดับปริญญาโท			
MS 14	บร.ม.บริหารธุรกิจ	120,533	308,234	0.39
MS 15	บช.ม.บัญชีมหาบัณฑิต	39,173	142,928	0.27
	ระดับปริญญาเอก			
MS 16	บร.ด.บริหารธุรกิจ	188,852	210,716	0.9

ระดับความเสี่ยง	จำนวนหลักสูตร	ร้อยละ
ระดับต่ำ	1	6.25
ระดับปานกลาง	2	12.50
ระดับสูง	13	81.25
รวม	16	100.00

ระดับความเสี่ยงของหลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2567 คณะวิทยาการจัดการ

B/C value		ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง		
< 0.50	5 ต่ำมาก	-	-	-	1	5
		-	-	-	MS9	MS2,MS4,MS13
0.50 – 0.75	4 ต่ำ	-	1	5	2	-
		-	MS3	MS1,MS5,MS6, MS7,MS8	MS10,MS11	-
0.75 – 1.00	3 ปานกลาง	1	1	-	-	-
		MS16	MS12	-	-	-
1.01 – 1.25	2 สูง	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
>1.25	1 สูงมาก	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	B/C / Gap	1 เกิดขึ้นยาก	2 เกิดขึ้นน้อย	3 เกิดขึ้นบ้าง	4 เกิดขึ้นสูง	5 เกิดขึ้นสูงมาก
		Gap 0-14%	Gap 15-29%	Gap 30-44%	Gap 45-59%	Gap >=60%
						Impact/ Gap%

แนวทางปรับกลยุทธ์เมื่อหลักสูตรอยู่ในเกณฑ์เสี่ยง

การเพิ่มรายได้ (Increase Revenue)



ขยายกลุ่มเป้าหมาย
นักศึกษาใหม่
(Reskilling/Upskilling)
และ พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น
(Non-degree)
หรือโมดูลสะสมหน่วยกิต

การบริหารต้นทุน (Cost Optimization)



ใช้ทรัพยากรร่วมกับ
หลักสูตรร่วม
และ ยุบรวมรายวิชา
เลือกที่มีคนเรียนน้อย
หรือปรับรูปแบบ
การสอนเป็น Hybrid

การปรับโครงสร้าง (Restructure)



ปรับปรุงหลักสูตรให้
ทันสมัยตอบโจทย์ตลาด
แรงงาน และพิจารณา
ควบรวมหลักสูตร
ที่มีความทับซ้อนกัน
เพื่อเพิ่มความคุ้มค่า



ขอขอบคุณ

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา