

# ประเด็นที่ 8 บริหารจัดการ ทรัพยากรสาธารณสุข

## 8.4 หน่วยบริการที่ประสบ ภาวะวิกฤตทางการเงิน

ตรวจราชการรอบปกติ ครั้งที่ 1/2568

จังหวัดตาก

CFO เขต 2 และกองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ



## Small Success ปีงบประมาณ 2568

| รอบ 3 เดือน  | รอบ 6 เดือน  | รอบ 9 เดือน  | รอบ 12 เดือน                                       |
|--|--|--|--|
| ระดับ 7 $\leq$ ร้อยละ 0<br>ระดับ 6 $\leq$ ร้อยละ 0 | ระดับ 7 $\leq$ ร้อยละ 0<br>ระดับ 6 $\leq$ ร้อยละ 0 | ระดับ 7 $\leq$ ร้อยละ 1<br>ระดับ 6 $\leq$ ร้อยละ 2 | ระดับ 7 $\leq$ ร้อยละ 2<br>ระดับ 6 $\leq$ ร้อยละ 4 |

# ระดับวิกฤติทางการเงิน โรงพยาบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์

ปีงบประมาณ 2565 – กุมภาพันธ์ 2568

| โรงพยาบาล | จำนวนเตียง | ประชากร<br>ณ 1 เม.ย. 67 | ประชากร UC<br>ณ 1 เม.ย. 67 | ปี 2565 |    |    |    | ปี 2566 |    |    |    | ปี 2567 |    |    |    | ปี 2568 |      |
|-----------|------------|-------------------------|----------------------------|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|------|
|           |            |                         |                            | Q1      | Q2 | Q3 | Q4 | Q1      | Q2 | Q3 | Q4 | Q1      | Q2 | Q3 | Q4 | Q1      | ก.พ. |
| พากท่า    | 30         | 11,731                  | 8,926                      | 0       | 0  | 0  | 1  | 0       | 0  | 1  | 3  | 0       | 3  | 7  | 4  | 2       | 7    |
| บ้านโคก   | 30         | 12,414                  | 9,934                      | 0       | 0  | 0  | 0  | 1       | 0  | 1  | 1  | 1       | 1  | 1  | 1  | 0       | 0    |
| ทองแสนขัน | 36         | 24,818                  | 21,315                     | 0       | 0  | 0  | 1  | 2       | 0  | 2  | 2  | 1       | 3  | 7  | 2  | 1       | 0    |
| ตรอน      | 35         | 28,198                  | 23,270                     | 0       | 0  | 0  | 0  | 2       | 1  | 1  | 5  | 2       | 2  | 7  | 1  | 0       | 0    |
| น้ำปาด    | 30         | 29,889                  | 24,831                     | 0       | 0  | 0  | 1  | 1       | 0  | 2  | 4  | 1       | 1  | 7  | 2  | 3       | 3    |
| ท่าปลา    | 30         | 33,920                  | 29,051                     | 1       | 0  | 1  | 1  | 1       | 1  | 1  | 4  | 1       | 2  | 7  | 2  | 2       | 3    |
| ลับแล     | 50         | 47,964                  | 35,529                     | 0       | 0  | 0  | 0  | 1       | 1  | 1  | 1  | 0       | 1  | 6  | 2  | 3       | 2    |
| พิชัย     | 70         | 60,752                  | 51,183                     | 0       | 0  | 1  | 2  | 0       | 0  | 0  | 0  | 0       | 0  | 7  | 3  | 1       | 2    |
| อุดรดิตถ์ | 655        | 146,754                 | 99,176                     | 0       | 0  | 0  | 0  | 0       | 0  | 0  | 1  | 1       | 1  | 1  | 1  | 0       | 1    |

# ระดับวิกฤตทางการเงิน (ไม่รวมงบลงทุน) ตามเกณฑ์ความเสี่ยง 7 ระดับ

ณ เดือน กุมภาพันธ์ 2568 (ดึงข้อมูล 11 มีนาคม 2568)

| หน่วยบริการ | จำนวนเตียง | จำนวนประชากรทั้งหมด<br>ณ 1 เม.ย. 67 | อัตราส่วน<br>ทุน<br>หมุนเวียน<br>(Current Ratio ค่าปกติ > 1.5) | อัตราส่วน<br>ทุน<br>หมุนเวียน<br>เร็ว<br>(Quick Ratio ค่าปกติ > 1) | อัตราส่วนเงินสด<br>และรายการ<br>เทียบเท่าเงินสด<br>ต่อหนี้สินที่ต้อง<br>ชำระ (Cash Ratio ค่าปกติ > 0.8) | ทุนสำรองสุทธิ<br>(Net Working Capital) | กำไร/ขาดทุนสุทธิ<br>รวมค่าเสื่อม<br>(Net Income) | Liquid Index | Status Index | Survival Index | Risk Scoring | EBITDA         | เงินบำรุงคงเหลือ | ภาระหนี้สิน    | เงินบำรุงคงเหลือหลังหักหนี้ |
|-------------|------------|-------------------------------------|--|--|---|--|--|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|------------------|----------------|-----------------------------|
| ฟากท่า      | 30         | 11,731                              | 0.82   | 0.70   | 0.40  | -3,134,579.53                          | -1,518,230.86                                    | 3            | 2            | 2              | 7            | -757,539.01    | 6,826,265.80     | 17,033,699.33  | -10,207,433.53              |
| บ้านโคก     | 30         | 12,414                              | 1.97   | 1.82   | 1.36  | 17,047,022.79                          | 4,633,530.37                                     | 0            | 0            | 0              | 0            | 6,872,588.16   | 23,788,815.25    | 17,556,196.86  | 6,232,618.39                |
| ทองแสนขัน   | 36         | 24,818                              | 1.51   | 1.38   | 0.99  | 13,052,051.36                          | 2,895,619.70                                     | 0            | 0            | 0              | 0            | 3,333,418.27   | 25,117,045.74    | 25,377,658.48  | -260,612.74                 |
| ตรอน        | 35         | 28,198                              | 2.01   | 1.70   | 1.11  | 12,185,835.68                          | 2,356,245.34                                     | 0            | 0            | 0              | 0            | 3,522,893.55   | 13,347,312.31    | 12,011,826.38  | 1,335,485.93                |
| น้ำปาด      | 30         | 29,889                              | 1.36   | 1.19   | 0.60  | 9,121,582.68                           | -1,332,701.00                                    | 2            | 1            | 0              | 3            | 1,102,400.88   | 15,012,387.13    | 25,065,764.70  | -10,053,377.57              |
| ท่าปลา      | 30         | 33,920                              | 1.29   | 1.18   | 0.75  | 9,844,007.84                           | -2,678,988.68                                    | 2            | 1            | 0              | 3            | 1,088,694.44   | 25,142,757.26    | 33,618,031.74  | -8,475,274.48               |
| ลับแล       | 50         | 47,964                              | 1.16   | 1.03   | 0.52  | 7,739,123.73                           | 33,812,329.18                                    | 2            | 0            | 0              | 2            | 32,568,116.53  | 24,312,069.24    | 46,935,306.24  | -22,623,237.00              |
| พิชัย       | 70         | 60,752                              | 1.28   | 1.15   | 0.85  | 17,137,045.13                          | -1,021,310.25                                    | 1            | 1            | 0              | 2            | 6,770,279.12   | 51,856,332.16    | 60,661,525.50  | -8,805,193.34               |
| อุตรดิตถ์   | 655        | 146,754                             | 2.30   | 1.96   | 0.77  | 475,398,932.05                         | 147,871,092.11                                   | 1            | 0            | 0              | 1            | 173,845,647.14 | 282,842,178.95   | 361,163,563.90 | -78,321,384.95              |

# Net Working Capital โรงพยาบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์

ปีงบประมาณ 2563 – 28 กุมภาพันธ์ 2568

(หน่วย : บาท)

| ชื่อหน่วย<br>บริการ | 2563           | 2564           | 2565           | 2566           | 2567           | ก.พ. 68        |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ฝากทำ               | 247,744.38     | 7,217,803.56   | 19,301,558.97  | 4,830,542.65   | -8,344.02      | -3,134,579.53  |
| บ้านโคก             | 10,159,319.89  | 16,694,106.51  | 42,337,250.78  | 24,327,430.46  | 12,409,429.76  | 17,047,022.79  |
| ทองแสนขัน           | -1,958,257.22  | 21,636,931.60  | 56,141,397.56  | 13,455,710.01  | 8,320,950.71   | 13,052,051.36  |
| ตรอน                | 2,722,032.76   | 17,885,514.29  | 57,651,285.87  | 4,766,057.99   | 10,070,632.24  | 12,185,835.68  |
| น้ำปาด              | 7,039,051.47   | 16,032,167.59  | 31,659,070.58  | 6,328,166.58   | 9,802,242.03   | 9,121,582.68   |
| ท่าปลา              | -4,775,846.68  | 4,343,909.71   | 34,312,746.60  | 10,336,475.04  | 12,402,885.15  | 9,844,007.84   |
| ลับแล               | 2,415,268.07   | 26,049,434.85  | 72,639,154.05  | 33,139,687.24  | 14,759,723.69  | 7,739,123.73   |
| พิชัย               | -5,989,378.11  | 9,353,310.34   | 15,219,801.42  | 33,316,295.46  | 10,752,790.11  | 17,137,045.13  |
| อุดรดิตถ์           | 168,885,716.63 | 281,706,177.51 | 496,277,695.36 | 416,650,976.50 | 425,848,666.89 | 475,398,932.05 |

## การบริหารแผน Plan fin

| โรงพยาบาล | รวม<br>รายได้<br>(ลบ) | รวม<br>ค่าใช้จ่าย<br>(ลบ) | NI<br>(ลบ) | EBITDA<br>จำนวน<br>(ลบ) | สรุป<br>แผน | งบลงทุน (เงินบำรุง)                |         | ทุนสำรองสุทธิ (ลบ) |                  | PlanFin<br>Type |
|-----------|-----------------------|---------------------------|------------|-------------------------|-------------|------------------------------------|---------|--------------------|------------------|-----------------|
|           |                       |                           |            |                         |             | เปรียบเทียบกับ EBITDA >20%         | สถานะ   | 2567               | ปัจจุบัน(ก.พ.68) |                 |
|           |                       |                           |            |                         |             | เงินที่ลงทุนด้วย<br>เงินบำรุง (ลบ) |         |                    |                  |                 |
| ฟากท่า    | 103.36                | 105.16                    | -1.81      | 0.03                    | เกินดุล     | 2.00                               | เกิน    | -0.01              | -3.13            | 4               |
| บ้านโคก   | 82.48                 | 81.26                     | 1.22       | 4.96                    | เกินดุล     | 1.31                               | เกิน    | 12.41              | 17.05            | 3               |
| ทองแสนขัน | 119.65                | 121.96                    | -2.31      | 0.42                    | เกินดุล     | 0.57                               | เกิน    | 8.32               | 13.05            | 3               |
| ตรอน      | 131.39                | 137.30                    | -5.91      | 0.66                    | เกินดุล     | 0.00                               | ไม่เกิน | 10.07              | 12.18            | 2               |
| นาป่าด    | 178.41                | 182.39                    | -3.98      | 1.31                    | เกินดุล     | 4.50                               | เกิน    | 9.80               | 9.12             | 4               |
| ท่าปลา    | 158.83                | 162.11                    | -3.28      | 0.57                    | เกินดุล     | 0.00                               | ไม่เกิน | 12.40              | 9.84             | 2               |
| ลับแล     | 246.00                | 230.95                    | 15.05      | 23.47                   | เกินดุล     | 3.90                               | ไม่เกิน | 14.76              | 7.74             | 2               |
| พิชัย     | 254.97                | 253.66                    | 1.32       | 0.14                    | เกินดุล     | 0.00                               | ไม่เกิน | 10.75              | 17.13            | 2               |
| อุตรดิตถ์ | 3088.17               | 3079.61                   | 8.55       | 105.15                  | เกินดุล     | 64.90                              | เกิน    | 425.84             | 475.40           | 3               |



# คาดการณ์ระดับวิกฤตทางการเงินตามแผน Planfin

| หน่วยบริการ | CR (>1.5) | QR (>1) | Cash R (>0.8) | ทุนสำรองสุทธิ (NWC) | กำไร/ขาดทุน สุทธิ ไม่รวมค่าเสื่อม (EBITDA) | Liquid Index | Status Index | Survive Index | Risk Scoring | เงินบำรุงคงเหลือ | หนี้สินและภาระผูกพัน | เงินบำรุงคงเหลือ (หักหนี้แล้ว) |
|-------------|-----------|---------|---------------|---------------------|--|--------------|--------------|---------------|--------------|------------------|----------------------|--------------------------------|
| ฟากท่า      | 0.63      | 0.50    | 0.22          | -6.56               | -4.18                                      | 3            | 2            | 2             | 7            | 3.89             | 17.52                | -13.63                         |
| บ้านโคก     | 1.65      | 1.77    | 1.21          | 15.85               | 5.67                                       | 0            | 0            | 0             | 0            | 29.26            | 24.23                | 5.03                           |
| ทองแสนขัน   | 1.17      | 1.33    | 0.95          | 10.14               | 0.42                                       | 1            | 0            | 0             | 1            | 57.69            | 60.86                | -3.17                          |
| ตรอน        | 1.60      | 1.52    | 0.90          | 9.33                | 0.66                                       | 0            | 0            | 0             | 0            | 14.02            | 15.54                | -1.52                          |
| นาป่าด      | 1.66      | 1.20    | 0.30          | 9.33                | 1.31                                       | 1            | 0            | 0             | 1            | 4.29             | 14.14                | -9.85                          |
| ท่าปลา      | 1.35      | 1.23    | 0.80          | 11.60               | 2.84                                       | 2            | 0            | 0             | 2            | 26.77            | 33.49                | -6.72                          |
| ลับแล       | 0.93      | 0.53    | -0.73         | -1.36               | 23.47                                      | 3            | 1            | 0             | 4            | -13.36           | 18.35                | -31.72                         |
| พิชัย       | 1.29      | 0.97    | 0.57          | 10.50               | 0.14                                       | 3            | 0            | 0             | 3            | 20.65            | 36.09                | -15.44                         |
| อุตรดิตถ์   | 1.84      | 1.91    | 0.80          | 446.53              | 144.98                                     | 1            | 0            | 0             | 1            | 423.65           | 530.84               | -107.19                        |

# ผลการดำเนินงาน Plan fin จังหวัดอุตรดิตถ์ ปีงบประมาณ 2567

## ณ เดือน กุมภาพันธ์ 2568

| โรงพยาบาล | ผลการประเมิน (ผ่าน) |            |                   | ผลต่าง (%) |            | ระดับ ผลต่าง |            |
|-----------|---------------------|------------|-------------------|------------|------------|--------------|------------|
|           | รายได้              | ค่าใช้จ่าย | รายได้,ค่าใช้จ่าย | รายได้     | ค่าใช้จ่าย | รายได้       | ค่าใช้จ่าย |
| พากท่า    | ผ่าน                | ผ่าน       | ผ่าน              | 0.67       | -1.65      | ± 5 %        | ± 5 %      |
| บ้านโคก   | ไม่ผ่าน             | ไม่ผ่าน    | ไม่ผ่าน           | 17.11      | 6.27       | ± 5 %        | ± 5 %      |
| ทองแสนขัน | ไม่ผ่าน             | ผ่าน       | ไม่ผ่าน           | 12.12      | 4.31       | ± 5 %        | ± 5 %      |
| ตรอน      | ไม่ผ่าน             | ผ่าน       | ไม่ผ่าน           | 13.38      | 4.38       | ± 5 %        | ± 5 %      |
| น้ำปาด    | ผ่าน                | ผ่าน       | ผ่าน              | 1.19       | 0.73       | ± 5 %        | ± 5 %      |
| ท่าปลา    | ไม่ผ่าน             | ไม่ผ่าน    | ไม่ผ่าน           | -11.77     | -9.59      | ± 5 %        | ± 5 %      |
| ลับแล     | ไม่ผ่าน             | ผ่าน       | ไม่ผ่าน           | 27.57      | 0.71       | ± 5 %        | ± 5 %      |
| พิชัย     | ผ่าน                | ผ่าน       | ผ่าน              | -2.16      | -0.30      | ± 5 %        | ± 5 %      |
| อุตรดิตถ์ | ไม่ผ่าน             | ผ่าน       | ไม่ผ่าน           | 12.64      | 2.53       | ± 5 %        | ± 5 %      |



# ผลการประเมินประสิทธิภาพ Total Performance Score หน่วยบริการ ณ ไตรมาสที่ 1 ปี 2568

| โรงพยาบาล | 1. การบริหารแผนทางการเงิน (Planfin) |            | 2. การบริหารสินทรัพย์<br>หมุนเวียนและ<br>หนี้สินหมุนเวียน | 3. การบริหารจัดการ |              |                         | 4. ความสามารถในการทำกำไร | 5. สภาพคล่องทุน<br>สำรองสุทธิ | รวมคะแนน | Grade |
|-----------|-------------------------------------|------------|---|--------------------|--------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------|-------|
|           | รายได้                              | ค่าใช้จ่าย |   | ต้นทุน             | คะแนนงบทดลอง | ผลผลิต<br>เป็นที่ยอมรับ |                          |                               |          |       |
| คะแนนเต็ม | 1                                   | 1          | 3   | 2                  | 1            | 2                       | 3                        | 2                             | 15       |       |
| พากท่า    | 0                                   | 0          | 1   | 2                  | 1            | 1                       | 2                        | 1                             | 8        | D     |
| บ้านโคก   | 0                                   | 0          | 0   | 1.5                | 1            | 0                       | 3                        | 2                             | 7.5      | D     |
| ทองแสนขัน | 0                                   | 1          | 0   | 2                  | 1            | 0                       | 1                        | 2                             | 7        | F     |
| ตรอน      | 1                                   | 1          | 2   | 2                  | 1            | 2                       | 1                        | 2                             | 12       | A     |
| น้ำปาด    | 0                                   | 1          | 0   | 2                  | 1            | 2                       | 1                        | 1                             | 8        | D     |
| ท่าปลา    | 1                                   | 0          | 0   | 2                  | 0            | 1                       | 1                        | 1                             | 6        | F     |
| ลับแล     | 0                                   | 1          | 2.5   | 1                  | 1            | 2                       | 1                        | 1                             | 9.5      | C     |
| พิชัย     | 1                                   | 1          | 1.5   | 2                  | 1            | 0                       | 1                        | 2                             | 9.5      | C     |
| อุตรดิตถ์ | 1                                   | 0          | 0.5   | 2                  | 1            | 1                       | 3                        | 2                             | 10.5     | B     |

## ข้อชื่นชม

- สสจ.มีการติดตามและคืนข้อมูลให้แต่ละหน่วยบริการอย่างสม่ำเสมอ
- แต่ละโรงพยาบาลมีความพยายามในการเพิ่มศักยภาพการให้บริการ เช่น การรับผู้ป่วย refer กลับจากรพ.อุตรดิตถ์เร็วขึ้น การจัดระบบให้คำปรึกษาต่อเนื่อง และบางแห่งทำหน้าที่เป็น Node ในการให้บริการ
- มีการจัดทำ Business Plan สำหรับโครงการเพิ่มรายรับลดรายจ่ายก่อนดำเนินการ

# ข้อเสนอแนะ

- เพิ่มความครอบคลุมในการจัดทำ Business Plan โดยเฉพาะในกิจกรรมหลักของแต่ละโรงพยาบาลที่มีมูลค่าสูง
- ควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนเชิงลึก เพื่อให้สะท้อนต้นทุนบริการที่แท้จริงและนำไปเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลได้
- ควรวิเคราะห์ทางการเงินให้ถึงรากของปัญหาเพื่อวางแผนแก้ไขเชิงระบบต่อไป
- ศึกษาต้นทุนขั้นต่ำที่เหมาะสมในการจัดบริการสำหรับโรงพยาบาลแต่ละระดับ