

## การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินโรงพยาบาลเขาสวนกวาง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น ปีงบประมาณ 2564-2566

ไพโรจน์ ชี้อตรงธนาวัฑ์<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยย้อนหลัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานะทางการเงิน ประเมินประสิทธิภาพการบริหารการเงิน (Total Performance Score: TPS) ประเมินระดับความเสี่ยงทางการเงิน (Risk Score) และเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 โดยใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 3 ปี จากงบทดลอง และดัชนีชี้วัดทางการเงิน 7 ระดับ ตามเกณฑ์ของกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าเงินบำรุงคงเหลือมีแนวโน้มลดลงจาก 20.55 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 1 ของปีงบประมาณ 2564 คงเหลือ 11.88 ล้านบาท และในไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2566 อัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด (Cash Ratio) ตามเกณฑ์มาตรฐาน ( $<0.8$ ) ในหลายไตรมาส โดยเฉพาะในปี 2566 ที่มีค่าเฉลี่ย 0.52 การประเมินประสิทธิภาพการบริหารการเงิน (Total Performance Score: TPS) พบว่ามีการดำเนินงานที่ดีขึ้นในปีงบประมาณ 2565 โดยได้คะแนนสูงสุด 11 จากคะแนนเต็ม 15 คะแนน ในไตรมาสที่ 2 แต่ลดลงอีกครั้งในปี 2566 เนื่องจากการจัดการต้นทุนและรายได้ยังมีความไม่สม่ำเสมอ การบริหารรายได้ พบว่ามีการเพิ่มขึ้นต่อเนื่องสูงสุดที่ 129.4 ล้านบาท ในไตรมาสถัดท้ายของปีงบประมาณ 2565 อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายรวมในบางไตรมาสสูงกว่ารายได้ ส่งผลให้เกิดปัญหาสภาพคล่อง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรมีการปรับปรุงระบบการจัดเก็บรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่าย การพัฒนาเครื่องมือและระบบสารสนเทศเพื่อการติดตาม Risk Score อย่างต่อเนื่อง และการประยุกต์ใช้ข้อมูลจาก TPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการการเงินในระยะยาว

**คำสำคัญ :** การวิเคราะห์, ประสิทธิภาพ, การบริหารการเงิน, โรงพยาบาล

<sup>1</sup>นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ โรงพยาบาลเขาสวนกวาง

\*Corresponding Author; Pairoat Suetrongtanawat, Email pairoat897@gmail.com

Received: December 19, 2024; Revised December 26, 2024; Accepted December 26, 2024

## **Financial Management Performance Analysis of Khao Suan Kwang Hospital, Khon Kaen Provincial Public Health Office, Fiscal Years 2021–2023.**

*Pairat Suetrongtanawat<sup>1</sup>*

### **ABSTRACT**

This retrospective study aimed to analyze the financial status, evaluate financial management performance (Total Performance Score: TPS), assess financial risk levels (Risk Score), and propose strategies to improve the financial management of Khao Suan Kwang Hospital during the fiscal years 2021–2023. The study utilized three years of historical financial data from trial balance reports and financial indicators categorized into seven levels based on the Ministry of Public Health's standards. The findings revealed a decreasing trend in reserve funds, which declined from 20.55 million THB in Q1 of fiscal year 2021 to 11.88 million THB in Q4 of fiscal year 2023. The Cash Ratio was below the standard threshold ( $<0.8$ ) in several quarters, especially in 2023, with an average of 0.52. Financial management performance (TPS) improved in 2022, achieving a peak score of 11 out of 15 in Q2, but declined again in 2023 due to inconsistent management of costs and revenues. Revenue steadily increased, peaking at 129.4 million THB in Q4 of fiscal year 2022. However, expenses exceeded revenue in some quarters, causing liquidity challenges. The study recommended improving the revenue collection system, enhancing expense control efficiency, developing tools and information systems for continuous monitoring of Risk Scores, and applying insights from TPS to optimize long-term financial management.

**Keywords :** Analysis, Performance, Financial Management, Hospital

---

<sup>1</sup> General Administration Officer, Professional Level. Khao Suan Kwang Hospital

## บทนำ (Introduction)

การบริหารการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะในระบบบริการสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยในการควบคุมค่าใช้จ่ายและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม<sup>1</sup> แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้ป่วยและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกันได้ การวางแผนงบประมาณที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์รายรับและรายจ่ายในอนาคต รวมถึงการวางแผนสำหรับโครงการใหม่หรือการขยายบริการ นอกจากนี้ยังช่วยในการติดตามการใช้จ่ายจริงเพื่อลดปัญหาการขาดดุล ในระบบบริการสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ เช่น การนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการจัดการข้อมูลผู้ป่วย การวางแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์รายรับและรายจ่ายในอนาคตซึ่งช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายและความต้องการของผู้ป่วยได้อย่างทันท่วงที องค์กรที่มีการบริหารการเงินที่ดีสามารถปรับตัวได้ดีใน

สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การระบาดของโรคหรือวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถรักษาความสามารถในการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง<sup>2,3</sup> การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยการใช้ข้อมูลทางการเงินในการประเมินผลการดำเนินงานและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถพัฒนาและปรับปรุงบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าเดิม ดังนั้น การบริหารการเงินที่ดีในระบบบริการสุขภาพไม่เพียงแต่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร แต่ยังเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ป่วย องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผน การควบคุมค่าใช้จ่าย การลงทุนในเทคโนโลยี และการพัฒนาศักยภาพทางการเงินอย่างต่อเนื่อง<sup>4,5</sup>

กระทรวงสาธารณสุขในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการหลักด้านสุขภาพในประเทศไทยได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (governance excellence) แผนงานที่ 13 การบริหารจัดการ ด้านการเงิน การคลังด้านสุขภาพเดิมงบประมาณจัดสรรโดยตรงจากรัฐบาลสู่โรงพยาบาลของรัฐผ่านสำนักงานงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546

เป็นต้นมา สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ได้ดำเนินการบริหารจัดการเงินงบประมาณให้โรงพยาบาลในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม เช่น การจ่ายเงินแก่หน่วยบริการแบบเหมาจ่าย รายหัว โดยใช้วิธีการคำนวณความต้องการงบประมาณแบบปลายปิด (global budget) ด้วยอัตราเหมาจ่ายราย หัวคูณด้วยจำนวนผู้มีสิทธิในระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งการเปลี่ยนวิธีจัดสรรงบประมาณ เป็นผลให้โรงพยาบาลหลายแห่งที่มีประชากรน้อย และมีบุคลากรสาธารณสุขจำนวนมากได้รับผลกระทบจากการจัดสรรงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัว นอกจากนี้ยังมีการประกันความเสี่ยงไว้ที่ส่วนกลางสำหรับโรคค่าใช้จ่ายสูง หรือการส่งผู้ป่วยนอกเขตบริการข้ามโรงพยาบาลที่มีค่าใช้จ่ายสูง งบประมาณจัดสรรค่าเสื่อม เป็นต้น (6) การบริหารรายได้ (revenue management) ของ โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมาจาก 3 ระบบหลัก ได้แก่ ระบบสวัสดิการรักษายาบาลของข้าราชการ (civil servant medical benefit scheme: CSMBS) ระบบประกันสังคม (social security scheme: SSS) และระบบหลักประกันถ้วนหน้า (universal coverage: UC) (2) นอกจากนี้ยังมีรายรับจากรายรับพึงรับจากเงินสด กระแส

รายวัน และรายได้อื่นอันเกิดจากกิจกรรมและกิจกรรมพิเศษของโรงพยาบาล<sup>6</sup>

โรงพยาบาลเขาสวนกวาง เป็นโรงพยาบาลชุมชนระดับ F2 ขนาด 45 เตียง ให้บริการประชากรในพื้นที่ประมาณ 38,000 คน โดยมีประชากรในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า 28,792 คน และมีบุคลากรทั้งสิ้น 156 คน สถิติการให้บริการในช่วงปีงบประมาณ 2564-2566 พบว่า มีผู้ป่วยนอก 87,751 ครั้ง, 114,198 ครั้ง และ 75,986 ครั้ง ตามลำดับ ส่วนจำนวนวันนอนผู้ป่วยในเท่ากับ 9,167 วัน, 14,846 วัน และ 7,693 วัน ตามลำดับ ด้านโครงสร้างรายได้ พบว่ารายได้หลักมาจากระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (ร้อยละ 44.99) รองลงมาคือสิทธิจ่ายตรงกรมบัญชีกลาง (ร้อยละ 3.53) และประกันสังคม (ร้อยละ 2.19) ในขณะที่โครงสร้างค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (ร้อยละ 66.99) ค่าเวชภัณฑ์ยา (ร้อยละ 7.66) และค่าใช้สอย (ร้อยละ 2.95) โรงพยาบาลประสบปัญหาวิกฤติทางการเงินระดับ 6 อย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ 2561-2563 โดยมีสาเหตุหลักจากการมีประชากรในความรับผิดชอบจำนวนน้อย ส่งผลให้ได้รับเงินเหมาจ่ายรายหัวน้อย ประกอบกับปัญหาในระบบการจัดเก็บรายได้ การเบิกจ่าย และการควบคุมค่าใช้จ่าย

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากดำเนินมาตรการแก้ไขปัญหามาในปีงบประมาณ 2564-2565 เช่น การนำโปรแกรม RCM มาใช้ในการจัดการลูกหนี้ การปรับปรุงระบบการส่งเบิก และการควบคุมค่าใช้จ่าย ส่งผลให้สถานะวิกฤติทางการเงินมีแนวโน้มดีขึ้น โดยลดลงเหลือระดับ 2 และระดับ 0 ตามลำดับ

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้นักวิจัยซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ในช่วงปีงบประมาณ 2564-2566 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินการคลัง และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Objective)

1. เพื่อวิเคราะห์สถานะทางการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ในปีงบประมาณ 2564-2566
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ตามดัชนีชี้วัดทางการเงิน 7 ระดับ
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง

### วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

#### รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้

เป็นการวิจัยย้อนหลัง (Retrospective study) เก็บรวบรวมข้อมูล จากข้อมูลทุติยภูมิ ในรายงานการเงิน ของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง (Financial Statement) ย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ ( 1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2566)

#### ขอบเขตการศึกษา ข้อมูลรายงาน

การเงินโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ (1 ตุลาคม 2564 - 30 กันยายน 2566) ประกอบด้วย ข้อมูลตารางข้อมูลการประเมินวิกฤติทางการเงิน(Risk Scoring) ผลการประเมินประสิทธิภาพการเงินการคลัง (Total Performance Score TPS)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การ

เก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงิน แบบบันทึกตารางข้อมูลการประเมินวิกฤติทางการเงิน (Risk Scoring) แบบบันทึกผลการประเมินประสิทธิภาพการเงินการคลัง ( Total Performance Score TPS) กับ ผลการดำเนินงาน และแบบบันทึกข้อมูลงบประมาณ โดยรวบรวมจากงานการเงินการบัญชี กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลเขาสวนกวาง

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบรวบรวมข้อมูลตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินการคลัง จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเขาสวนกวาง 2) หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น และ 3) หัวหน้ากลุ่มงานประกันสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ และตัวแปรที่เก็บรวบรวมข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด สูงสุด การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของโรงพยาบาล ระหว่างปีงบประมาณ 2564-2566 เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด อัตราส่วนเท่ากันหรือสูงกว่ามาตรฐาน หมายถึง โรงพยาบาลมีสถานะทางการเงินสูง แต่ถ้าอัตราส่วนทางการเงิน

ของโรงพยาบาลต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง โรงพยาบาลมีสถานะการเงินต่ำ

### แนวทางการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. กลุ่มแสดงความคล่องตามสภาพสินทรัพย์ (1.1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio: CR) = สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน (1.2) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio: QR) = (สินทรัพย์หมุนเวียน - งบลงทุน- วัสดุคงคลัง)/หนี้สินหมุนเวียน (1.3) อัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเงินสด (Cash Ratio: Cash) = (เงินสด + รายการเทียบเท่าเงินสด)/หนี้สินหมุนเวียน

2. กลุ่มแสดงความมั่นคงทางการเงินและ ประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลัง (Total Performance Score: TPS) (2.1) ทุนสำรองสุทธิ (Net Working Capital: NWC) = (สินทรัพย์หมุนเวียน - หนี้สินทรัพย์หมุนเวียน) (2.2) กำไรสุทธิ (Net Income: NI) = รายได้ - ค่าใช้จ่าย

3. กลุ่มแสดงระยะเวลาเข้าสู่ปัญหาการเงิน (3.1) NWC/ANI ระยะทุนหมุนเวียนหมด<3 เดือน (3.2) NWC/ANI ระยะทุนหมุนเวียนหมด<6 เดือน

| ประเภทดัชนีชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | น้ำหนักความรุนแรงของความเสี่ยง<br>(Risk Score)                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กลุ่มแสดงความเสี่ยงตามสภาพสินทรัพย์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1) CR<1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2) QR<1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3) Cash<0.8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. กลุ่มแสดงความมั่นคงทางการเงิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1) แสดงฐานะทางการเงิน (ทุนหมุนเวียน) NWC<0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2) แสดงฐานะจากผลประกอบการ(กำไรสุทธิรวมค่าเสื่อม) NI<0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. กลุ่มแสดงระยะเวลาเข้าสู่ปัญหาการเงินรุนแรง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1) NWC/ANI ระยะเวลาทุนหมุนเวียนหมด<3 เดือน หรือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2) NWC/ANI ระยะเวลาทุนหมุนเวียนหมด<6 เดือน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ระดับวิกฤตทางการเงินเป็น 7 ระดับ โดย<br>สำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขและ<br>กองตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข <sup>7</sup> ดังนี้<br>ระดับ 0-1 ปกติ ระดับ 2 คาดว่าจะดีขึ้น<br>ภายใน 3 เดือน ระดับ 3 คาดว่าจะดีขึ้น<br>ภายใน 3 เดือน ระดับ 4 คาดว่าจะประสบ<br>ปัญหาภายใน 6 เดือน ระดับ 5 คาดว่าจะ<br>ประสบปัญหาภายใน 6 เดือน ระดับ 6 คาด<br>ว่าจะประสบปัญหาภายใน 3 เดือน ระดับ 7 มี<br>ภาวะวิกฤตทางการเงินขั้นรุนแรง | รายงาน ผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น และ<br>จัดทำแบบฟอร์มขอความยินยอมจาก<br>ผู้ปกครอง และให้ผู้ปกครองลงลายมือชื่อ<br>ยินยอม โดยผ่านการรับรองคณะกรรมการ<br>จริยธรรมการวิจัยเกี่ยวกับมนุษย์สำนักงาน<br>สาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น เลขที่ COE<br>054/2567 รับรอง ณ วันที่ 11 พฤศจิกายน<br>2567 |
| <b>การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง</b><br>การศึกษาครั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่ม<br>ตัวอย่างจะถูกเก็บเป็นความลับนำมาใช้ใน                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>ผลการวิจัย (Results)</b><br><b>ข้อมูลทั่วไป</b> โรงพยาบาล<br>เขาสวนกวาง เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด<br>เล็ก ระดับ F2 ขนาด 45 เตียง จำนวน<br>ประชากร 38,124 คน แยกเป็นประชากรชาย                                                                                                         |

จำนวน 19,007 คน และประชากรหญิง จำนวน 19,117 คน ประชากรในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ประมาณ 28,792 คนบุคลากรโรงพยาบาล จำนวน 156 คน สถิติจำนวนผู้ป่วยนอกปีงบประมาณ 2564-2566 เท่ากับ 87,751 ครั้ง , 114,198 ครั้ง และ 75,986 ครั้ง ตามลำดับ จำนวนวันนอนผู้ป่วย ในปีงบประมาณ 2564-2566 เท่ากับ 9,167 วันนอน , 14,846 วันนอน และ 7,693 วันนอน ตามลำดับ

**1. วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวางในปีงบประมาณ 2564–2566** โดยแบ่งเป็น 4 ไตรมาส เพื่อแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ ดังนี้

**ปีงบประมาณ 2564** พบว่า เงินบำรุงคงเหลือมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องจาก 20.55 ล้านบาท ในไตรมาส 1 เหลือ 10.59 ล้านบาท ในไตรมาส 4 สินทรัพย์หมุนเวียน (บาท) มีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจาก 35.80 ล้านบาท ในไตรมาส 1 เป็น 27.75 ล้านบาท ในไตรมาส 4 หนี้สินหมุนเวียนลดลงในไตรมาส 3 (18.61 ล้านบาท) ก่อนเพิ่มขึ้นในไตรมาส 4 รายได้รวมเพิ่มขึ้นทุกไตรมาส โดยสูงสุดในไตรมาส 4 (119.74 ล้านบาท) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจาก 22.13 ล้านบาท ในไตรมาส 1 เป็น 106.69 ล้านบาท ในไตรมาส 4 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio: CR)

ค่าอยู่ในช่วง 1.15 ถึง 1.63 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานในไตรมาส 1, 2 และ 4 (1.50, 1.43, 1.15) แต่เกินเกณฑ์มาตรฐานในไตรมาส 3 (1.63) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio: QR) พบว่า เริ่มต้นที่ 1.34 และคงที่อยู่ในช่วง 1.00-1.41 อัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเงินสด (Cash Ratio: Cash) พบว่า ไตรมาสที่ 1-4: ค่า Cash Ratio มีความผันผวน เริ่มต้นที่ 0.88 ในไตรมาสแรก (สูงกว่าค่ามาตรฐาน) และลดลงจนถึง 0.46 ในไตรมาสที่ 4 ระดับความเสี่ยงทางการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง (Risk Scoring) ในปีงบประมาณ 2564 พบว่า ในไตรมาสแรกถึงไตรมาสที่ 4 มีค่าเฉลี่ยระดับ 1.25 ซึ่งสะท้อนถึงสถานการณ์ทางการเงินที่อยู่ในเกณฑ์ปกติถึงดีในบางช่วง และมีความผันผวนสูง โดยไตรมาสที่ 2 และ 4 มีระดับความเสี่ยงอยู่ที่ 2 สะท้อนถึงภาวะการเงินที่คาดว่าจะดีขึ้นใน 3 เดือน

**ปีงบประมาณ 2565** พบว่า เงินบำรุงเพิ่มขึ้นในไตรมาส 1 และ 2 โดยเพิ่มขึ้นจาก 19.48 ล้าน เป็น 25.66 ล้านบาท ก่อนลดลงในไตรมาส 3 และ 4 สินทรัพย์หมุนเวียนมีการเพิ่มขึ้นสูงสุดในไตรมาส 2 จำนวน 56.65 ล้านบาท และลดลงในไตรมาสถัดมา หนี้สินหมุนเวียน(บาท) ลดลงจาก 22.71 ล้านบาท ในไตรมาส 1 เป็น 21.39 ล้านบาท ในไตรมาส 4 รายได้รวม (บาท) เพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง และสูงสุดที่ 129.40 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ค่าใช้จ่ายรวม(บาท) เพิ่มสูงสุดในไตรมาส 4 (114.19 ล้านบาท) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio: CR) ค่าเกินเกณฑ์มาตรฐาน (<1.5) ทุกไตรมาส โดยสูงสุดที่ 2.29 ในไตรมาส 2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio: QR) ค่า QR เพิ่มขึ้นสูงอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส โดยเฉพาะไตรมาสที่ 2 (2.13) และไตรมาสที่ 3 (2.01) และสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (1) อัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเงินสด (Cash Ratio: Cash) ไตรมาสที่ 1-2 ค่า Cash Ratio เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจาก 0.86 ในไตรมาสแรก เป็น 1.05 ในไตรมาสที่ 2 ซึ่งสูงกว่าค่าเกณฑ์มาตรฐาน (<0.8) ไตรมาสที่ 3-4: ค่า Cash Ratio ลดลงเหลือ 0.67 และ 0.49 ระดับความเสี่ยงทางการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง(Risk Scoring) ในปีงบประมาณ 2565 พบว่าความเสี่ยงลดลงในหลายไตรมาส โดยไตรมาสส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 0-1

**ปีงบประมาณ 2566** เงินบำรุงคงเหลือเริ่มต้นที่ 23.20 ล้านบาท และลดลงเหลือ 11.88 ล้านบาท ในไตรมาส 4 สินทรัพย์หมุนเวียนมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องในทุกไตรมาส โดยสิ้นสุดที่ 29.58 ล้านบาท ในไตรมาส 4 หนี้สินหมุนเวียน(บาท) มีแนวโน้มค่อนข้างคงที่ โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 23 ล้าน

บาท รายได้รวม (บาท) พบว่า รายได้รวมมีความผันผวน โดยเริ่มต้นต่ำในไตรมาส 1 (33.44 ล้านบาท) และเพิ่มขึ้นเป็น 107.96 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ค่าใช้จ่ายรวม(บาท) มีการเพิ่มขึ้นอย่างมากในไตรมาส 4 (115.84 ล้านบาท) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio: CR) พบว่า ค่าเกินเกณฑ์มาตรฐาน (<1.5) ทุกไตรมาส โดยสูงสุดที่ 1.90 ในไตรมาส 1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio: QR) ค่า QR เริ่มลดลงในทุกไตรมาส โดยมีแนวโน้มเข้าสู่ค่าที่เหมาะสมมากขึ้นแต่ยังคงสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (1) อัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเงินสด (Cash Ratio: Cash) ไตรมาสที่ 1-4: ค่า Cash Ratio มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นที่ 1.01 ในไตรมาสแรก (สูงกว่าค่ามาตรฐาน) และลดลงจนถึง 0.52 ในไตรมาสที่ 4 ระดับความเสี่ยงทางการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง (Risk Scoring) ในปีงบประมาณ 2566 มีแนวโน้มความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในไตรมาสที่ 4 ซึ่งอยู่ในระดับ 3 คาดว่าจะดีขึ้นหลัง 3 เดือน สะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงการบริหารการเงิน

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย รายได้รวม และค่าใช้จ่ายรวม มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นพร้อมกันในทุกไตรมาส 4 ของทุกปี อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายในบาง

ไตรมาสสูงกว่ารายได้ ทำให้เงินบำรุงคงเหลือ ลดลงภาพรวมสินทรัพย์และหนี้สิน สินทรัพย์หมุนเวียนมีความผันผวน ขณะที่หนี้สินหมุนเวียนมีแนวโน้มค่อนข้างคงที่ แนวโน้ม

การบริหารเงินบำรุง การลดลงของเงินบำรุง ในปีงบประมาณ 2566 สะท้อนถึงค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับรายได้ รายละเอียดดังตารางแสดงที่ 1

**ตารางที่ 1** อัตราส่วนทางการเงินกลุ่มแสดงความคล่องตามสภาพสินทรัพย์ เปรียบเทียบกับเกณฑ์  
มาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข รายไตรมาสปีงบประมาณ 2564- 2566

| ข้อมูลด้านการเงินการคลัง โรงพยาบาล เขตสวทกวัง ปีงบประมาณ 2564-2566 |                 |               |               |                |                 |               |                |                |                 |               |               |                |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|
| รายการ                                                             | ปีงบประมาณ 2564 |               |               |                | ปีงบประมาณ 2565 |               |                |                | ปีงบประมาณ 2566 |               |               |                |
|                                                                    | ไตรมาส 1        | ไตรมาส 2      | ไตรมาส 3      | ไตรมาส 4       | ไตรมาส 1        | ไตรมาส 2      | ไตรมาส 3       | ไตรมาส 4       | ไตรมาส 1        | ไตรมาส 2      | ไตรมาส 3      | ไตรมาส 4       |
| เงินบำรุงคงเหลือ(บาท)                                              | 20,547,921.94   | 19,918,441.44 | 12,385,732.63 | 10,593,772.32  | 19,482,473.11   | 25,657,890.01 | 13,174,686.52  | 13,433,406.90  | 23,200,717.43   | 26,018,726.73 | 15,826,409.04 | 11,881,494.38  |
| สินทรัพย์หมุนเวียน(บาท)                                            | 35,796,104.00   | 36,011,730.54 | 30,381,169.50 | 27,748,374.04  | 46,599,448.18   | 56,646,212.65 | 45,101,733.49  | 35,963,879.43  | 44,035,011.64   | 43,482,292.93 | 35,739,867.40 | 29,584,604.36  |
| หนี้สินหมุนเวียน(บาท)                                              | 23,912,639.33   | 25,262,352.56 | 18,614,434.07 | 24,138,568.66  | 22,711,020.94   | 24,732,773.25 | 20,660,748.13  | 21,386,551.36  | 23,128,571.88   | 23,903,605.65 | 22,922,695.73 | 23,176,858.35  |
| รายได้รวม(บาท)                                                     | 35,788,546.61   | 68,208,554.22 | 95,369,390.21 | 119,738,801.60 | 49,666,784.96   | 86,479,774.27 | 106,971,984.60 | 129,398,091.76 | 33,437,974.43   | 63,776,498.63 | 87,143,297.28 | 107,958,389.74 |
| ค่าใช้จ่ายรวม(บาท)                                                 | 22,126,687.65   | 45,504,842.56 | 75,929,321.04 | 106,687,526.19 | 26,808,272.43   | 54,200,679.50 | 85,404,068.78  | 114,188,609.69 | 25,815,884.42   | 56,067,439.52 | 85,001,236.61 | 115,843,641.25 |
| Current Ratio                                                      | 1.50            | 1.43          | 1.63          | 1.15           | 2.05            | 2.29          | 2.18           | 1.68           | 1.90            | 1.82          | 1.56          | 1.28           |
| Quick Ratio                                                        | 1.34            | 1.27          | 1.41          | 1.00           | 1.87            | 2.13          | 2.01           | 1.51           | 1.70            | 1.68          | 1.41          | 1.16           |
| Cash Ratio                                                         | 0.88            | 0.79          | 0.70          | 0.46           | 0.86            | 1.05          | 0.67           | 0.49           | 1.01            | 1.11          | 0.71          | 0.52           |
| Net Working Capital (NWC)                                          | 11,883,464.67   | 10,749,377.98 | 11,766,735.43 | 3,609,805.38   | 23,888,427.24   | 31,913,439.40 | 24,440,985.36  | 14,577,328.07  | 20,906,439.76   | 19,578,687.28 | 12,817,171.67 | 6,407,746.01   |
| NI(รายได้ลบ(+)/ค่าใช้จ่าย(-)บาท)                                   | 13,661,858.96   | 22,703,711.66 | 19,440,069.17 | 13,051,275.41  | 22,858,512.53   | 32,279,094.77 | 21,567,915.82  | 15,209,482.07  | 7,622,090.01    | 7,709,059.11  | 2,142,060.67  | -7,885,251.51  |
| Risk Score                                                         | 0               | 2             | 1             | 2              | 0               | 0             | 1              | 1              | 0               | 0             | 1             | 3              |

**1) ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน (Total Performance Score: TPS)**  
**โรงพยาบาล เขตสวทกวัง ปีงบประมาณ 2564-2566 (1.1) การบริหารแผนการเงิน**  
เปรียบเทียบผลต่างบวกหรือลบไม่เกิน 5% ในช่วงปีงบประมาณ 2564-2566 พบว่า การประเมินในภาพรวมมีความขึ้นลงจากเกรด D ถึง B โดยมีปีงบประมาณ 2564 ได้เกรด D และ F ส่วนปีงบประมาณ 2565 มีการพัฒนาขึ้นถึงเกรด B และ C อย่างไรก็ตาม ปี 2566 ผลการประเมินกลับมามีค่าลดลงอีกครั้ง โดยมีทั้งเกรด C, D และ F คะแนนรวมเต็ม 15 คะแนน คะแนนที่ได้ในแต่ละไตรมาสต่าง ๆ อยู่

ระหว่าง 5-11 คะแนน โดยปีงบประมาณ 2565 ได้คะแนนสูงสุดถึง 11 คะแนน (Q2) (1.1.1) มิติรายได้ ปีงบประมาณ 2564 ไตรมาส 1 และ 2 ทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้ 1 คะแนน ปี 2565 ไตรมาส 3 และ 4 สามารถทำได้ตามเป้าหมาย ได้ 1 คะแนน ปีงบประมาณ 2566 ไตรมาส 1 ทำได้ตามเป้าหมาย 1 คะแนน ไตรมาส 2-3 ไม่ได้คะแนน (1.1.2) มิติค่าใช้จ่าย ปีงบประมาณ 2564 ไตรมาส 2 ทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้ 1 คะแนน ปีงบประมาณ 2565 ไตรมาส 1 และ 2 ทำได้ตามเป้าหมาย ได้ 1 คะแนน ไตรมาส 3 และ 4 ไม่สามารถเก็บคะแนนได้

ปีงบประมาณ 2566 ไตรมาส 1 และ 4 สามารถทำได้ตามเกณฑ์ได้ 1 คะแนน (1.2) การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) ในมิติต่างๆ ระยะเวลาชำระเจ้าหนี้การค้าและเวชภัณฑ์มีอายุ  $\leq 90$  หรือ  $\leq 180$  วัน ผลการดำเนินงานทุกไตรมาสไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้สิทธิ UC  $\leq 60$  วัน ผลการดำเนินงานทุกไตรมาสไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย (ไม่มีคะแนนทุกไตรมาส) ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้สิทธิข้าราชการ  $\leq 60$  วัน ผลการดำเนินงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายในทุกไตรมาส (0 คะแนน) (1.3) การบริหารจัดการ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน) พบว่า การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย (2 คะแนน) คะแนนตรวจสอบงบประมาณเบื้องต้น (1 คะแนน) ผลผลิต (Productivity) เป็นที่ยอมรับ (2 คะแนน) ภาพรวม อยู่ระหว่าง 3 - 5 คะแนน ตลอดช่วงเวลา ค่าแรงบุคลากร (LC) และ MC ค่ายา/เวชภัณฑ์ยังขาดความสม่ำเสมอ ส่งผลให้ไม่สามารถทำคะแนนได้เต็มในบางไตรมาส

## 2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงาน

(2.1) ความสามารถในการทำกำไร

(3 คะแนน) ผลการดำเนินงาน พบว่า คะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 3 คะแนนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Margin) (1 คะแนน) พบว่า คะแนนที่ทำได้: 0 - 1 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) (1 คะแนน) คะแนนที่ทำได้ คงที่อยู่ที่ 1 คะแนน ในแทบทุกไตรมาส ยกเว้น ไตรมาส 4/2566 ผลกำไรก่อนหักค่าเสื่อม (EBITDA  $\geq 0$ ) (1 คะแนน) คะแนนที่ทำได้ 1 คะแนน เต็มในทุกไตรมาส ยกเว้น ไตรมาส 4/2566 (2.2) การวัดสภาพคล่องทางการเงิน (2 คะแนน) ผลการดำเนินงาน พบว่า คะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 2 คะแนนสามารถรักษาสภาพคล่องได้ในบางไตรมาส ได้แก่ ไตรมาส 2/2565 และ Q1/2566 ทุนสำรองสุทธิ (Net Working Capital  $\geq 0$ ) (1 คะแนน) คะแนนที่ทำได้ 1 คะแนนเต็มในทุกไตรมาส Cash Ratio  $\geq 0.8$  (1 คะแนน) คะแนน ทำได้ 1 คะแนนในบางไตรมาส ได้แก่ ไตรมาส 2/2565 และ ไตรมาส 4/2565 (2.3) การบริหารจัดการภายในด้านการเงิน 7 ด้าน (เฉพาะปีงบประมาณปี 2564 ไตรมาส 1-2) คะแนนที่ทำได้ไม่ผ่านเกณฑ์ (1 คะแนน) ดังตารางแสดงที่ 2

## ตารางที่ 2 แสดงประสิทธิภาพการบริหารการเงิน (Total Performance Score: TPS) โรงพยาบาล เขาสวนกวาง ปีงบประมาณ 2564-2566

| ข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารการเงิน (Total Performance Score:TPS) โรงพยาบาล เขาสวนกวาง ปีงบประมาณ 2564-2566 |           |      |    |    |    |      |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----|----|----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|--|--|
| รายการ                                                                                                              | คะแนนเต็ม | 2564 |    |    |    | 2565 |     |     |     | 2566 |     |     |     |  |  |
|                                                                                                                     |           | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2  | Q3  | Q4  | Q1   | Q2  | Q3  | Q4  |  |  |
| คะแนน                                                                                                               | 10/15     | 5    | 6  | 8  | 7  | 10   | 11  | 8   | 9   | 10   | 9   | 8   | 7   |  |  |
| ผลการประเมิน (Grade)                                                                                                |           | D    | C  | D  | F  | C    | B   | D   | C   | C    | C   | D   | F   |  |  |
| 1.ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator)                                                                            |           |      |    |    |    |      |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| 1.1 การบริหารการเงินเป็นระบบเทียบผลการดำเนินงานตาม มาตรฐาน บัญชีสอบไม่ขึ้น 5%                                       | 2         | 1    | 2  | -  | -  | 1    | 1   | 1   | 2   | 1    | -   | -   | 1   |  |  |
| 1.1.1 มีรายได้                                                                                                      | 1         | 1    | 1  |    |    |      |     | 1   | 1   | 1    |     |     |     |  |  |
| 1.1.2 มีค่าใช้จ่าย                                                                                                  | 1         |      | 1  |    |    | 1    | 1   |     | 1   |      |     |     | 1   |  |  |
| 1.2 การบริหารหนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน (3 คะแนน)                                                          | 3         | -    | -  | -  | -  | -    | -   | -   | -   | -    | -   | -   | -   |  |  |
| 1.2.1 ระยะเวลาชำระหนี้การค้าเฉลี่ยไม่เกิน 90 วัน หรือ < 180 วัน                                                     | 1         |      |    | 0  | 0  | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.2.2 ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้สินเฉลี่ย < 60 วัน                                                                 | 0.5       |      |    | 0  | 0  | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.2.3 ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้สินเฉลี่ย < 60 วัน                                                                 | 0.5       |      |    | 0  | 0  | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.2.4 การบริหารหนี้สินเฉลี่ย (Inventory Management) < 60 วัน ยกเว้น หนี้สินเฉลี่ย < 90 วัน                          | 1         |      |    | 0  | 0  |      |     |     |     |      |     |     |     |  |  |
| 1.3 การบริหารจัดการ                                                                                                 | 5         | 4    | 3  | 4  | 4  | 4    | 5   | 4   | 4   | 4    | 4   | 4   | 4   |  |  |
| 1.3.1 การบริหารต้นทุนเฉลี่ย (2 คะแนน)                                                                               | 2         | 2    | 2  | 2  | 2  | 2    | 2   | 2   | 2   | 2    | 2   | 2   | 2   |  |  |
| 1.3.1.1 Unit cost for GP                                                                                            | 1         | 1    | 1  | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 1.3.1.2 Unit cost for IP                                                                                            | 1         | 1    | 1  | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 1.3.1.3 LC ค่าวัสดุทางการแพทย์                                                                                      | 0.5       | 0    | 0  | 0  | 0  | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.3.1.4 MC ค่ายา                                                                                                    | 0.5       | 0    | 0  | 0  | 0  | 0.5  | 0   | 0   | 0   | 0.5  | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.3.1.5 MC ค่าวัสดุทางการแพทย์และเภสัชภัณฑ์                                                                         | 0.5       | 0    | 0  | 0  | 0  | 0.5  | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5  | 0.5 | 0.5 | 0.5 |  |  |
| 1.3.1.6 MC ค่าวัสดุที่ใช้ทางการแพทย์                                                                                | 0.5       | 0    | 0  | 0  | 0  | 0.5  | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5  | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.3.2 คะแนนตรวจสอบต้นทุนเฉลี่ย                                                                                      | 1         | 1    | 1  | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 1.3.3 ผลผลิต (Productivity) เป็นร้อยละ (2คะแนน)                                                                     | 2         | 1    | 0  | 1  | 1  | 1    | 2   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 1.3.3.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์                                                                                   | 1         | 0    |    | 0  | 0  | 0    | 1   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   |  |  |
| 1.3.3.2 Sum of ARWV เป็นค่าเฉลี่ย ร้อยละ เป็น 5%                                                                    | 1         | 1    | 1  | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน                                                                                          | 5         | 0    | 0  | 4  | 3  | 5    | 5   | 3   | 3   | 5    | 5   | 4   | 2   |  |  |
| 2.1 ความสามารถในการทำกำไร                                                                                           | 3         | 0    | 0  | 3  | 2  | 3    | 3   | 2   | 2   | 3    | 3   | 3   | 3   |  |  |
| 2.1.1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Margin)                                                                  | 1         |      |    | 1  | 0  | 1    | 1   | 0   | 0   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 2.1.2 อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ (Return of Asset)                                                                      | 1         |      |    | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 2.1.3 ผลกำไรสุทธิต่อหน่วย (EBITDA) 0 (1คะแนน)                                                                       | 1         |      |    | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 2.2 การวัดผลกระทบต่อสาธารณะ                                                                                         | 2         | 0    | 0  | 1  | 1  | 2    | 2   | 1   | 1   | 2    | 2   | 2   | 1   |  |  |
| 2.2.1 ทุนการดำเนินงาน (Net Working Capital) > 0 (1คะแนน)                                                            | 1         |      |    | 1  | 1  | 1    | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   | 1   |  |  |
| 2.2.2 Cash Ratio > 0.8 (1คะแนน)                                                                                     | 1         |      |    | 0  | 0  | 1    | 1   | 0   | 0   | 1    | 1   | 1   | 0   |  |  |
| การบริหารจัดการภายในด้านการเงิน 7 ด้าน (ให้คะแนน 0-7) เฉพาะปีงบประมาณ 64 Q3-Q4                                      | 1         | 0    | 1  |    |    |      |     |     |     |      |     |     |     |  |  |

### อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย (Discussion and Conclusion)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานะทางการเงิน ประเมินประสิทธิภาพการบริหารการเงิน และเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ปีงบประมาณ 2564-2566 ผลการวิจัยสรุปผลได้ ดังนี้

สถานการณ์เงินบำรุงคงเหลือของโรงพยาบาลเขาสวนกวางมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะในปีงบประมาณ 2566 สะท้อนถึงปัญหาค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับรายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาโรงพยาบาลชุมชน และพบว่าโรงพยาบาลประสบปัญหา

การขาดดุลทางการเงินเนื่องจากรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ศึกษาโรงพยาบาลศูนย์อาจพบผลลัพธ์ที่แตกต่าง คือ โรงพยาบาลมีเงินบำรุงคงเหลือที่มั่นคง เนื่องจากมีแหล่งรายได้ที่หลากหลายกว่า และได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่มากกว่า ความแตกต่างนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบริบทของโรงพยาบาลในการวิเคราะห์สถานะทางการเงิน โรงพยาบาลขนาดเล็กอาจมีความเสี่ยงด้านการเงินมากกว่าโรงพยาบาลขนาดใหญ่<sup>3 8</sup>

อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) อัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเงินสด (Cash Ratio) พบว่า มีแนวโน้มลดลง

และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายไตรมาส บ่งชี้ถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา นีรคุปต์<sup>10</sup> ที่พบว่าโรงพยาบาลที่มีอัตราส่วนเงินสดต่อหนี้สินหมุนเวียนต่ำ มีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาทางการเงิน นอกจากนี้ งานวิจัยที่พบว่าการบริหารหนี้สินหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษา สภาพคล่องทางการเงินของโรงพยาบาล การจัดการลูกหนี้ที่ดี เช่น การมีระบบเรียกเก็บเงินที่มีประสิทธิภาพและนโยบายการให้เครดิตที่เหมาะสม สามารถส่งผลให้อัตราส่วนเงินสดต่อหนี้สินหมุนเวียน (Cash Ratio) สูงขึ้น จากการศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่าโรงพยาบาลที่มีการบริหารการเงินที่ดีมักมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี นอกจากนี้ การจัดการการเงินเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลอาจส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้และการดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินในเชิงลึกสามารถช่วยให้โรงพยาบาลมีสภาพคล่องที่ดีขึ้นและควบคุมปัญหาทางการเงินได้ การบริหารหนี้สินหมุนเวียนและการจัดการลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของโรงพยาบาล<sup>10 11</sup>

สินทรัพย์หมุนเวียน โรงพยาบาลเขาสวนกวาง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความผันผวนของสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการบริหารจัดการที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ และการดำเนินงานขององค์กร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบริหารเงินทุนหมุนเวียนในการรักษา สภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงิน การบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่ดีช่วยให้องค์กรสามารถจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนได้อย่างสมดุล ส่งผลให้มีสภาพคล่องที่เพียงพอและลดความเสี่ยงทางการเงิน การมีนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น<sup>12</sup> ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน (Financial Management Efficiency) Total Performance Score (TPS) ผลการประเมิน TPS ของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง พบว่าหมวดที่มีความก้าวหน้าอย่างชัดเจน หมวดคะแนนหลักมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงไตรมาส 4 ของปีงบประมาณ 2565 และ 2566 หมวดการแก้ไขปัญหา ในปีงบประมาณ 2565 พบว่ามีคะแนนที่ค่อนข้างคงที่อยู่ในระดับ 1-2 แต่ปรับขึ้นในไตรมาส 3-4 ปีงบประมาณ 2566

หมวดที่ยังต้องปรับปรุง หมวดที่ 3 ในปีงบประมาณ 2564 คะแนน TPS ในหมวดนี้ยังไม่มีคะแนนเคลื่อนไหว แต่ในปีงบประมาณ 2566 มีคะแนนแม้จะยังอยู่ในระดับต่ำ หมวดที่ 5 และ 6 คะแนนมีความไม่สม่ำเสมอในบางไตรมาส โดยเฉพาะในปีงบประมาณ 2564 ไตรมาส 2-3 ที่มีคะแนน 0 แต่พัฒนาขึ้นในช่วง ปีงบประมาณ 2565 มีผลการประเมินดีขึ้น แต่กลับมาลดลงในปีงบประมาณ 2566 แสดงถึงความไม่สม่ำเสมอในการบริหารจัดการด้านการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของชญาภา อุดิษฐ์ และอัญชลีพร วุฒิเป็ก<sup>4</sup> พบว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังมีความสำคัญในการเพิ่ม TPS งานวิจัยของ Kaplan and Norton<sup>13</sup> ที่เสนอ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่คล้ายคลึงกับ TPS ในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างครอบคลุมองค์กรที่มีการใช้ Balanced Scorecard อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและมีความสม่ำเสมอมากกว่า 3. ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย (Relationship between Revenue and Expenses) การบริหารงบประมาณ โรงพยาบาลเขาสวนกวาง มีการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ควบคุมค่าใช้จ่ายและรักษาสมดุลทาง

การเงินได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wild et al.<sup>14</sup> ที่อธิบายถึงกระบวนการบริหารงบประมาณ เน้นความสำคัญของการวางแผนและการควบคุมงบประมาณ การบริหารงบประมาณ โรงพยาบาลเขาสวนกวางพบว่า รายได้และค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นพร้อมกันในไตรมาส 4 ของทุกปี แต่ค่าใช้จ่ายในบางไตรมาสสูงกว่ารายได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเงินบำรุงคงเหลือ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ การจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเขาสวนกวาง ควรมุ่งเน้นที่การเพิ่มรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาสภาพคล่องในระยะยาว เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บหนี้สินหรือการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การลดลงของเงินบำรุงที่พบในบางไตรมาสของโรงพยาบาลเขาสวนกวางเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับแนวทางแนะนำในการรักษาความสมดุลระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย<sup>15</sup> 4. ระดับความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Level) ผลการวิจัยพบว่าอัตราส่วนเงินสดและรายการเทียบเงินสด (Cash Ratio) ของโรงพยาบาลเขาสวนกวางลดลงต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในบางไตรมาส ซึ่งบ่งชี้ถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนิศรา นีรคุปต์<sup>9</sup> ที่พบว่า

โรงพยาบาลที่มีอัตราส่วนเงินสดต่อนี้สิน หมุนเวียนต่ำ มีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาทางการเงิน การเปรียบเทียบ อัตราส่วนทางการเงิน กับ หลักเกณฑ์การประเมินวิกฤติทางการเงินระดับ 7 จากปีงบประมาณ 2564-2566 พบว่า ปีงบประมาณ 2564 ค่า Quick Ratio และ Cash Ratio ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงถึงความเสี่ยงที่โรงพยาบาลจะประสบปัญหาทางการเงิน โดยเฉพาะในด้านความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ปีงบประมาณ 2565 มีการปรับปรุงในด้าน Current Ratio แต่ค่า Quick Ratio และ Cash Ratio ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งอาจเสี่ยงต่อสภาพคล่องปีงบประมาณ 2566 มีการปรับปรุงใน Quick Ratio และ Current Ratio ซึ่งแสดงถึงการปรับตัวที่ดีขึ้นในการจัดการหนี้สินและสภาพคล่อง แต่ยังคงต้องปรับปรุงใน Cash Ratio ให้สูงขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาด้านเงินสด

### ข้อเสนอแนะ

1. โรงพยาบาลควรวางแผนการใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มการติดตามค่าใช้จ่ายอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดทุนในระยะยาว เพิ่มความสามารถในการจัดการหนี้สิน โดยการวางแผนและกำหนดนโยบายการชำระหนี้ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาระบบสารสนเทศในการติดตามและเรียกเก็บค่าบริการทางการแพทย์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกระแสเงินสด ซึ่งจะช่วยให้โรงพยาบาลเขาสวนกวางสามารถรับเงินจากบริการทางการแพทย์ได้อย่างรวดเร็วและลดความล่าช้าในการรับเงิน ซึ่งจะส่งผลดีต่อ สภาพคล่องทางการเงินโดยตรง

3. การเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นในพื้นที่หรือขนาดหน่วยบริการที่ใกล้เคียงกันจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการบริหารการเงินและสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลจากการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการการเงินของโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง (Reference)

1. World Health Organization. The World Health Report 2010 [Internet]. Geneva: World Health Organization; 2010 [cited 2024 Oct 23]. Available from: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564021>
2. กรรณิการ์ เงินทอง. การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ปีงบประมาณ 2564 – 2566. วารสารวิจัยสุขภาพโรงพยาบาลและชุมชน. 2567;2(1):1–13.

3. รัตนา กฤษณาธาร. การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดลำปาง ปีงบประมาณ 2557 – 2559. วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมล้านนา. 2560;7(1):1–12.
4. ชญาภา อุดินษฐ์, อัญชลีพร วุฒิเบิก. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง หน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองคาย ตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพ ด้านการเงินการคลัง ( Total Performance Score : TPS) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัยสุขภาพโรงพยาบาลและชุมชน. 2566;1(2):71–82
5. วิมลมาศ รวิสุวรรณ. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงพยาบาลรัฐบาล ในจังหวัดเชียงราย. วารสารบัญญัติปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. 2564;6(1).
6. พิทักษ์พล บุญยมาลิก, ธิดาจิต มณีวัต. แนวโน้มการบริหารการเงินของโรงพยาบาลในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข: การศึกษาเชิงคุณภาพ. วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข. 2564;15(4):477–89.
7. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. คู่มือการควบคุมภายในหน่วยงานภาครัฐ. สำนักพิมพ์รัฐสภา: กรุงเทพฯ; 2554.
8. สามารถ สุเมธีวรศักดิ์. ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะวิกฤตการเงินของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารวิชาการแพทย์ เขต 11. 2556;7(4):737–48.
9. นริศรา นีรคุปต์. ประสิทธิภาพการจัดการระดับความเสี่ยงทางการเงินในโรงพยาบาลเพชรบูรณ์. 2563;5(3):57–70.
- 10.พนิตตา หงษาคำ. ประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดหนองบัวลำภู. วารสารโรงพยาบาลนครพนม. 2564;8(3): e253861–e253861.
- 11.ศิริธร ยอดสะอี. การประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤตการเงินการคลังโรงพยาบาลน้ำพอง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น. 2567;17(1):45–58.
- 12.ชฎาภรณ์ ชื่นตา, ลำลี เวชกามา, เพ็ญแข สอาดยิ่ง. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล จังหวัดยโสธร [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 13 พ.ย. 2567]. เข้าถึงได้จาก :

- [https://www.pkyasothon.org/research/data/money\\_research.pdf](https://www.pkyasothon.org/research/data/money_research.pdf)
13. Kaplan RS, Norton DP. The Balanced Scorecard Harvard Business School Press. Boston, MA. 1996;
14. Wild JJ, Shaw KW. Fundamental accounting principles. 24th edition. New York, NY: McGraw-Hill Education; 2019.
15. Gao MZ, Chou YH, Chang YZ, Pai JY, Li YH, Lai YW, et al. Analyzing Financial Efficiency of Public-Private Partnerships Hospitals in Taiwan. Asia Pac J Public Health. 2023;35(8):471–8.