

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

92320

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 9-15

# การจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

Cooperatives Organization and Management

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

92320

## การจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

Cooperatives Organization and Management

หน่วยที่ 9-15

(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2)

ประมวลสาระชุดวิชา

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ISBN 978-616-16-0995-5

---

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์

อาจารย์ศิริลักษณ์ นามวงศ์

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

รองศาสตราจารย์สุชาติ สดาวรงค์

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศรี

อาจารย์สุจิตรา พันธะบำรุง

อาจารย์อัจฉรา เอื้ออนุกุลพงษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิธร ชูตินันทกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิญา สอนนก

นางจุไรรัตน์ วิริยะบัญชา

ประธานกรรมการ

กรรมการและบรรณาธิการ

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านวัดผลการศึกษา

กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา

เลขานุการ

ผู้ร่วมปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

รองศาสตราจารย์ชัยวัฒน์ วัชรวัฒนวัฒน์

รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์วิวัฒน์

รองศาสตราจารย์ลัดดา พิศาลบุตร

อาจารย์จุมพล ชละเฒ

อาจารย์ภาสันต์ นุพาสันต์

อาจารย์มนกรณ ยอดใจ



## สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2526

ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2548

ปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2558

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2559 จำนวนพิมพ์ 500 เล่ม

## จัดจำหน่ายโดย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

## ข้อมูลบัตรรายการ

ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์ = Cooperatives organization and management/  
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2.  
หน่วยที่ 9-15

1. สหกรณ์--การจัดการ. (1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HD 3121

334

STOU 92320 CCT

ISBN 978-616-16-0995-5

---

|                   |                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------|
| บรรณาธิการผู้ช่วย | นางสาววิไล ฤกษ์นัย ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์        |
| จัดพิมพ์ต้นฉบับ   | หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์                    |
| ออกแบบปก          | นางสาวสรिता เนื้อเย็น หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์      |
| จัดหน้ารูปเล่ม    | หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์                   |
| ถ่ายภาพ           | หน่วยถ่ายภาพและไมโครฟอร์ม สำนักเทคโนโลยีการศึกษา |
| พิมพ์ที่          | โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช            |

## คำนำ

ชุดวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์ ได้บรรจุเนื้อหาซึ่งเป็นสาระพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโดยทั่วไป หลักการจัดการสหกรณ์ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกลุ่มสมาชิก การบริหารงบประมาณ การทำบัญชีและการควบคุมภายใน การจัดการธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์ การติดตามและประเมินผลงานสหกรณ์โดยส่วนรวม และแนวทางในการพัฒนาการจัดการสหกรณ์ ทั้งนี้ได้แบ่งประมวลสาระชุดวิชาออกเป็น 2 เล่ม สำหรับเล่มแรก จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 1-8 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินการสหกรณ์ การวางแผนของสหกรณ์ การจัดองค์กรและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การดำเนินการตลาดของสหกรณ์ การดำเนินการผลิตของสหกรณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

ส่วนเล่มที่สอง จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 9-15 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ การดำเนินการเงินของสหกรณ์ ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินการสหกรณ์ และการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการและดำเนินการสหกรณ์

ในการศึกษาชุดวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการจัดการธุรกิจทั่วไปและการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ หลักและกระบวนการจัดการสหกรณ์ และให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการจัดการสหกรณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาการจัดการสหกรณ์อย่างได้ผลดี

สำหรับชุดการสอนทางไกลประจำชุดวิชาวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) คู่มือการศึกษา (Study Guide) ที่กำหนดแนวทางการศึกษาของชุดวิชา ประกอบด้วย แบบประเมินตนเองก่อนเรียน/หลังเรียน แผนการสอนประจำหน่วย/ตอน สาระสำคัญ และกิจกรรมประจำหัวเรื่องที่กำหนดให้นักศึกษาทำระหว่างเรียน และ (2) ประมวลสาระชุดวิชา (Course Comprehensive Text: CCT) ซึ่งเป็นตำราเรียนด้วยตนเองที่บรรจุเนื้อหา กรณีศึกษา ตลอดจนสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในการจัดและดำเนินการสหกรณ์ (3) แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชา (Course Bulletin) ซึ่งเป็นแผนกิจกรรมที่กำหนดให้นักศึกษาทำเพื่อประเมินความรู้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่านักศึกษาจะได้ตั้งใจศึกษาและทำความเข้าใจเนื้อหาสาระในแต่ละหน่วยให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับนี้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาตนเอง และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุง  
ชุดวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์





|                                                                     |        |
|---------------------------------------------------------------------|--------|
| แผนการสอนตอนที่ 10.2 การดำเนินงานด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์.....        | 10-23  |
| เรื่องที่ 10.2.1 การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์.....          | 10-25  |
| เรื่องที่ 10.2.2 การจัดการเงินสดของสหกรณ์.....                      | 10-31  |
| เรื่องที่ 10.2.3 การจัดการลูกหนี้และสินค้าคงเหลือของสหกรณ์.....     | 10-39  |
| เรื่องที่ 10.2.4 การจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์.....               | 10-48  |
| แผนการสอนตอนที่ 10.3 การดำเนินงานด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์.....  | 10-57  |
| เรื่องที่ 10.3.1 สถาบันการเงินกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์.....      | 10-59  |
| เรื่องที่ 10.3.2 การจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์.....              | 10-63  |
| เรื่องที่ 10.3.3 การจัดหาเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวของสหกรณ์..... | 10-69  |
| แผนการสอนตอนที่ 10.4 การประยุกต์การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์.....   | 10-75  |
| เรื่องที่ 10.4.1 การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร.....       | 10-77  |
| เรื่องที่ 10.4.2 การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์.....         | 10-89  |
| เรื่องที่ 10.4.3 การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า.....           | 10-98  |
| เรื่องที่ 10.4.4 นโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์..... | 10-103 |
| บรรณานุกรม.....                                                     | 10-108 |

|                                                                                          |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>หน่วยที่ 11 ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์.....</b>                           | <b>11-1</b> |
| แผนการสอนหน่วยที่ 11.....                                                                | 11-2        |
| แผนการสอนตอนที่ 11.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน<br>ของสหกรณ์.....      | 11-5        |
| เรื่องที่ 11.1.1 ความหมาย และความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน<br>ของสหกรณ์..... | 11-7        |
| เรื่องที่ 11.1.2 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์.....                                 | 11-11       |
| เรื่องที่ 11.1.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์.....                     | 11-19       |
| แผนการสอนตอนที่ 11.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์.....                         | 11-28       |
| เรื่องที่ 11.2.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทั่วไปของสหกรณ์.....                          | 11-30       |
| เรื่องที่ 11.2.2 ระบบสารสนเทศด้านการตลาด.....                                            | 11-33       |
| เรื่องที่ 11.2.3 ระบบสารสนเทศด้านการผลิต.....                                            | 11-40       |
| เรื่องที่ 11.2.4 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์.....                                     | 11-45       |
| เรื่องที่ 11.2.5 ระบบสารสนเทศด้านบัญชีและการเงิน.....                                    | 11-60       |
| แผนการสอนตอนที่ 11.3 กรณีศึกษาระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์.....               | 11-71       |
| เรื่องที่ 11.3.1 กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์ภาคการเกษตร.....                          | 11-72       |
| เรื่องที่ 11.3.2 กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร.....                       | 11-87       |
| บรรณานุกรม.....                                                                          | 11-98       |





|                                                                                                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| แผนการสอนตอนที่ 13.3 กระบวนการประเมินและการนำผลการประเมินการดำเนินงาน<br>สหกรณ์ไปใช้ประโยชน์ .....                        | 13-40 |
| เรื่องที่ 13.3.1 กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์.....                                                                | 13-42 |
| เรื่องที่ 13.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์.....                                                    | 13-46 |
| เรื่องที่ 13.3.3 รายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ การใช้ประโยชน์<br>และการเผยแพร่ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ ..... | 13-51 |
| เรื่องที่ 13.3.4 กรณีตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์.....                                                          | 13-55 |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                          | 13-61 |

|                                                                                                    |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>หน่วยที่ 14 กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินงานสหกรณ์.....</b>                                       | <b>14-1</b> |
| แผนการสอนหน่วยที่ 14.....                                                                          | 14-2        |
| แผนการสอนตอนที่ 14.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร .....                            | 14-4        |
| เรื่องที่ 14.1.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร.....                                    | 14-6        |
| เรื่องที่ 14.1.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคม .....                                       | 14-13       |
| เรื่องที่ 14.1.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินการสหกรณ์ประมง .....                                      | 14-20       |
| แผนการสอนตอนที่ 14.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตร .....                         | 14-31       |
| เรื่องที่ 14.2.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ .....                                  | 14-33       |
| เรื่องที่ 14.2.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า.....                                     | 14-43       |
| เรื่องที่ 14.2.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการ.....                                      | 14-52       |
| เรื่องที่ 14.2.4 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน .....                              | 14-57       |
| แผนการสอนตอนที่ 14.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์.....                               | 14-66       |
| เรื่องที่ 14.3.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตร<br>แห่งประเทศไทย จำกัด .....   | 14-68       |
| เรื่องที่ 14.3.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์<br>แห่งประเทศไทย จำกัด .....  | 14-76       |
| เรื่องที่ 14.3.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน<br>แห่งประเทศไทย จำกัด ..... | 14-86       |
| เรื่องที่ 14.3.4 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานชุมนุมร้านค้าสหกรณ์<br>แห่งประเทศไทย จำกัด .....       | 14-98       |
| บรรณานุกรม .....                                                                                   | 14-105      |



|                                                                              |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|
| หน่วยที่ 15 การส่งเสริมและพัฒนากิจการและดำเนินงานสหกรณ์ .....                | 15-1  |
| แผนการสอนหน่วยที่ 15.....                                                    | 15-2  |
| แผนการสอนตอนที่ 15.1 แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ .....       | 15-5  |
| เรื่องที่ 15.1.1 ความหมายและความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ .....   | 15-7  |
| เรื่องที่ 15.1.2 บทบาทของรัฐและสหกรณ์กับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ .....   | 15-11 |
| เรื่องที่ 15.1.3 สภาพการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ .....                      | 15-15 |
| แผนการสอนตอนที่ 15.2 การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาครัฐ ..... | 15-21 |
| เรื่องที่ 15.2.1 การจัดตั้งสหกรณ์.....                                       | 15-23 |
| เรื่องที่ 15.2.2 การส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์ .....                         | 15-32 |
| เรื่องที่ 15.2.3 การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์.....                       | 15-41 |
| เรื่องที่ 15.2.4 อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์.....                        | 15-49 |
| แผนการสอนตอนที่ 15.3 การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสหกรณ์ ...   | 15-57 |
| เรื่องที่ 15.3.1 การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสมาชิกสหกรณ์..   | 15-61 |
| เรื่องที่ 15.3.2 การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยชุมนุมสหกรณ์ ... | 15-67 |
| เรื่องที่ 15.3.3 การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสันนิบาตสหกรณ์   | 15-75 |
| บรรณานุกรม .....                                                             | 15-81 |

## รายละเอียดชุดวิชา

---

### 1. คำอธิบายชุดวิชา

92320 การจัดและดำเนินงานสหกรณ์

(Cooperatives Organization and Management)

การจัดการธุรกิจโดยทั่วไป หลักการจัดการสหกรณ์ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกลุ่มสมาชิก การบริหารงบประมาณ การทำบัญชีและการควบคุมภายใน การจัดการธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์ การติดตามและประเมินผลงานสหกรณ์โดยส่วนรวม และแนวทางในการพัฒนาการจัดการสหกรณ์

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการจัดการธุรกิจทั่วไป และการจัดการสหกรณ์

2.2 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและกระบวนการจัดการสหกรณ์

2.3 เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการจัดการสหกรณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาการจัดการสหกรณ์อย่างได้ผลดี

### 3. รายชื่อหน่วยการสอน

- |             |                                             |
|-------------|---------------------------------------------|
| หน่วยที่ 1  | แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานสหกรณ์  |
| หน่วยที่ 2  | การวางแผนของสหกรณ์                          |
| หน่วยที่ 3  | การจัดองค์กรและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์  |
| หน่วยที่ 4  | การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์                    |
| หน่วยที่ 5  | การดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์                |
| หน่วยที่ 6  | การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์                |
| หน่วยที่ 7  | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์             |
| หน่วยที่ 8  | แนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์              |
| หน่วยที่ 9  | การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์                |
| หน่วยที่ 10 | การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์                |
| หน่วยที่ 11 | ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์      |
| หน่วยที่ 12 | การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์              |
| หน่วยที่ 13 | การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 14 | กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินงานสหกรณ์        |
| หน่วยที่ 15 | การส่งเสริมและพัฒนาจัดและดำเนินงานสหกรณ์    |



## วิธีการศึกษา

### 1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 การจัดตารางเรียนให้สามารถเรียนได้วันละ 2 ชั่วโมง สำหรับเนื้อหา 1 ตอน ในแต่ละชุดวิชา

1.2 เตรียมตารางรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ โดยตรวจสอบเวลาการออกอากาศจากตารางออกอากาศ (ถ้ามี)

1.3 เตรียมตารางเข้ารับการสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษาที่ใกล้นักศึกษาที่สุด โดยตรวจสอบจากตารางสอนเสริม (ถ้ามี)

### 2. การประเมินตนเองก่อน-หลังเรียน

ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาของแต่ละหน่วย ก่อนที่จะศึกษาประมวลสาระชุดวิชา เพื่อวัดพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษามีความรู้ในเนื้อหาที่จะศึกษามากน้อยเพียงใด และควรมุ่งสนใจในเนื้อหาใดที่นักศึกษายังขาดความรู้หรือมีความรู้น้อย และหลังจากศึกษาได้เข้าใจดีแล้ว ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองอีกครั้ง เพื่อดูว่าสามารถเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษามาแล้วอย่างถ่องแท้หรือไม่

การทำการประเมินตนเองหลังเรียนจะช่วยให้นักศึกษาสามารถทราบได้ว่าตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ในเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์พอที่จะเข้าไปศึกษาหน่วยต่อไปได้หรือไม่ (เกณฑ์ที่คณะกรรมการถือเป็นที่พอใจ คือ ตอบถูกเกิน 80% ของข้อทดสอบแบบประเมินตนเองก่อนหรือหลังเรียนแต่ละชุด) ขอให้นักศึกษาพึงตระหนักว่าการทำแบบประเมินตนเองก่อนและหลังเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเท่านั้นจึงจะได้ผล และให้ความมั่นใจได้ว่านักศึกษาจะสามารถสอบผ่านการสอบไล่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแน่นอน

### 3. การศึกษาประมวลสาระชุดวิชา

ชุดวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย สื่อหลัก 4 ประเภท ได้แก่ (1) ประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษา (2) รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (3) รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ และ (4) การบริการสอนเสริม (ถ้ามี)

ในประมวลสาระชุดวิชาจะบรรจุเนื้อหาสาระสำคัญไว้ครบถ้วน ยกเว้นเนื้อหาสาระบางอย่างที่ไม่สามารถจัดไว้ในรูปของสิ่งพิมพ์ ดังนั้นนักศึกษาที่ตั้งใจศึกษาอย่างถี่ถ้วนจะสามารถมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ศึกษามาเป็นอย่างดี โดยการศึกษาดังนี้

3.1 ควรศึกษาประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษาให้ต่อเนื่องกัน สัปดาห์ละ 1 หน่วย แต่ละหน่วยจะแบ่งเป็นตอน และแต่ละตอนจะแบ่งเป็นเรื่อง

3.2 การอ่านเนื้อหาในแต่ละเรื่อง ควรอ่านเที่ยวเดียวก่อน ช่วงท้ายของแต่ละเรื่องจะมี “กิจกรรม” ขอให้นักศึกษาพยายามบันทึกสาระสำคัญและพยายามทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยตนเอง และตรวจสอบคำตอบกับแนวตอบที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษา

#### 4. การทำแบบประเมินกิจกรรม

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาของนักศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้มีการจัดทำแบบประเมินกิจกรรม เพื่อให้นักศึกษาได้ศึกษาและตอบกิจกรรมในลักษณะรวบยอด โดยถือแบบประเมินกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาและให้คะแนนไว้จำนวนร้อยละ 20 ดังนั้น นักศึกษาทุกคนควรทำแบบประเมินกิจกรรมส่งให้กับมหาวิทยาลัยตามกำหนดในแต่ละครั้งของภาคการศึกษา (ถ้ามี)

#### 5. การรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์

มหาวิทยาลัยจะจัดให้แต่ละหน่วยมีรายการวิทยุกระจายเสียง 1 รายการ และรายการวิทยุโทรทัศน์ จำนวน 3-5 รายการต่อชุดวิชา รายการสอนเสริมทางวิทยุโทรทัศน์เป็นสื่อเสริม ซึ่งมหาวิทยาลัยอาจปรับปรุงการจัดส่วนนี้ตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเวลา แม้นักศึกษาจะไม่มีโอกาสได้ชมรายการดังกล่าว นักศึกษายังสามารถเรียนชุดวิชาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการรับฟังและรับชมรายการวิทยุกระจายเสียงและรายการวิทยุโทรทัศน์มีสิ่งที่นักศึกษาควรปฏิบัติ ดังนี้

- 5.1 ดูตารางออกอากาศ และจดวัน เวลา และสถานที่ออกอากาศไว้
- 5.2 อ่าน “สารของรายการ” ซึ่งสรุปเรื่องของรายการวิทยุกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์
- 5.3 เตรียมตัวก่อนฟังรายการตามที่กำหนดไว้
- 5.4 ปฏิบัติภารกิจหลังการฟังรายการตามที่กำหนดไว้ “กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติหลังฟังรายการ”
- 5.5 ระหว่างฟังรายการโปรดบันทึกสาระสำคัญของรายการในช่องว่างใต้ชื่อเรื่อง “บันทึกสาระสำคัญของรายการ”

#### 6. การรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษาและศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นักศึกษาที่เรียนชุดวิชานี้จะสามารถใช้บริการ ณ ศูนย์การศึกษาและศูนย์วิทย์พัฒนา ดังต่อไปนี้

6.1 รายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ จากเทปบันทึกเสียงและวีดิทัศน์ ที่จัดไว้ให้บริการ

6.2 ค้นคว้าหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ที่ห้องสมุด

6.3 เข้ารับการสอนเสริมตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ในตารางสอนเสริม

ในการขอรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษาและศูนย์วิทย์พัฒนา นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษา และบัตรลงทะเบียนเรียนชุดวิชาไปแสดงด้วย



(12)

## 7. การสอบ

สำนักทะเบียนและวัดผลจะแจ้งรายละเอียดให้นักศึกษา โดยจัดทำใบแจ้งการสอบแนบไปพร้อมกับประมวลสาระชุดวิชา หรืออาจส่งไปในภายหลัง

หน่วยที่ 9

## การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์



ชื่อ  
ผู้

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์  
บช.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
บช.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
M.B.A. (Finance) Tennessee State University, U.S.A.

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 9



## แผนการสอนหน่วยที่ 9

### การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 9.1 ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 9.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์
- 9.3 ต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การบัญชีเพื่อการจัดการ หมายถึง กระบวนการของการจัดทำข้อมูลเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยหน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการเป็นการให้ข้อมูลหรือรายงานแก่ผู้บริหารทุกระดับเพื่อประโยชน์ในการจัดการ คือ การวางแผน การสั่งการ และการควบคุม
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อการจัดการมีหลายทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ การกระจายอำนาจ ทฤษฎีข้อจำกัด การบริหารแบบลีน ซิกส์ซิกมา ระบบทันเวลาพอดี การเทียบเคียงกับต้นแบบ การจัดจ้างจากภายนอก และการวัดผลงานแบบดุลยภาพ
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยสหกรณ์มีเป้าหมายที่ชัดเจนในระยะยาว และมีแผนงานเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับต้นทุนเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ต้นทุนจากการจัดจ้างจากภายนอก ต้นทุนตามวงจรชีวิต ต้นทุนตามเป้าหมาย และต้นทุนคุณภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.1 “ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.2 “แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.3 “ต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการสหกรณ์ได้

#### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 9 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 9.1-9.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 9.1-9.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง

4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 9
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 9.1

### ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

9.1.1 ความหมายและหน้าที่ของบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

9.1.2 การเปรียบเทียบการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงินของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการของการจัดทำข้อมูลเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ หน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์เป็นการให้ข้อมูลหรือรายงานต่างๆ แก่ผู้บริหาร เพื่อการวางแผน การสั่งการ และการควบคุม ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์มุ่งรายงานให้แก่ฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนบัญชีการเงินมุ่งรายงานงบการเงินให้แก่ผู้ใช้ ซึ่งโดยทั่วไปเป็นผู้ใช้ภายนอก ทั้งนี้การบัญชีเพื่อการจัดการแตกต่างจากบัญชีการเงินในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การมุ่งเน้นอนาคต ระยะเวลาของการรายงาน ความเกี่ยวข้องของข้อมูล คุณภาพของข้อมูล ขอบเขตของการรายงาน ลักษณะของข้อมูลที่รายงาน มาตรฐานการบัญชี และการปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมาย

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.1.1 “ความหมายและหน้าที่ของบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและหน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.1.2 “การเปรียบเทียบการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถเปรียบเทียบการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงินของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 9.1.1

### ความหมายและหน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

การจัดและดำเนินงานของสหกรณ์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการบัญชี ในอดีตนั้นการบัญชีจะมุ่งเน้นที่การบัญชีการเงินดังที่ได้ศึกษาในหน่วยที่ 8 โดยการรายงานอยู่ในรูปของงบการเงิน ซึ่งได้แก่ งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน แต่หลังจากที่ได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในคริสต์ศตวรรษที่ 19 การบัญชีเพื่อการจัดการหรือการบัญชีบริหารได้มีการพัฒนา เนื่องจากความต้องการข้อมูลที่นำไปใช้ในการจัดการมีมากขึ้นในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องการข้อมูลเชิงลึกและมีรายละเอียดมากพอที่จะนำไปใช้ในการจัดการ รายงานเพื่อการจัดการจึงมีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยรายงานจะแตกต่างหากจากการจัดทำงบการเงิน และนับจากทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการตลาด ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ทางด้านการบัญชีเพื่อจัดการเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เหมาะสมแก่ผู้บริหารแต่ละระดับในการตัดสินใจต่อไป

#### 1. ความหมายของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

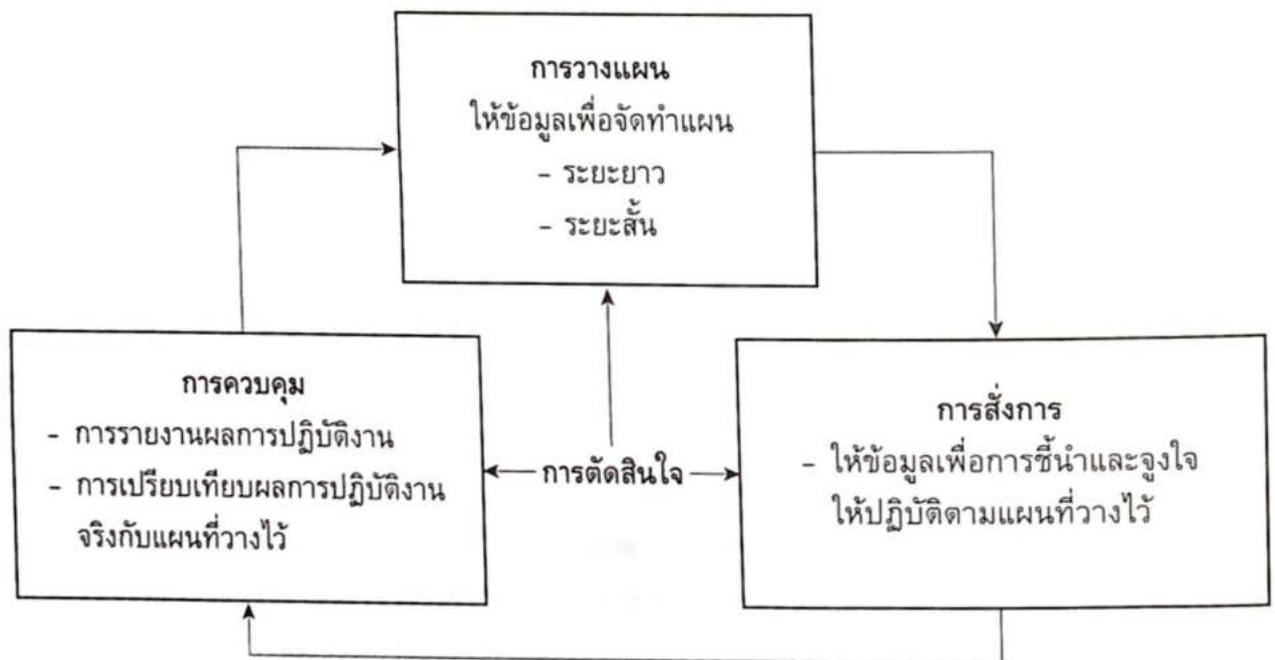
การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์หรือการบัญชีบริหาร (management accounting) หมายถึง กระบวนการของการจัดรายงานเสนอข้อมูลต่อฝ่ายบริหารระดับต่างๆ เพื่อใช้ในการประกอบการจัดการขององค์กร เช่น การวางแผน การนำและการสั่งการ และการควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้น การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์จึงมีความยืดหยุ่นกว่าการบัญชีการเงิน เพราะการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์จะเน้นและมุ่งจัดทำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ

กระบวนการของบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล จัดกลุ่มหรือหมวดหมู่ การจัดเตรียม การบันทึกข้อมูล และการกำหนดค่า คือ จำนวนหน่วยหรือจำนวนเงินที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ตัวเลขและการแปลความหมาย โดยแสดงในรูปของรายงาน เพื่อตอบสนองการใช้งานของฝ่ายบริหารโดยตรง ซึ่งรายงานจะไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เพราะขึ้นอยู่กับความต้องการใช้ข้อมูล แต่รายงานของการบัญชีเพื่อการจัดการส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายต่างๆ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การวัดผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งการรายงานต้นทุนนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์มักจัดทำโดยใช้ข้อมูลจากหลายทาง คือ ข้อมูลจากบัญชีการเงิน ข้อมูลทางตรงจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบริการต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกสหกรณ์ เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะเศรษฐกิจ ข้อมูลค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ที่มีขนาดต่างๆ กัน เป็นต้น

## 2. หน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

สหกรณ์ไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ย่อมต้องมีการกำหนดกระบวนการจัดการตามสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือข้อบังคับตามกฎหมาย หรือสภาวะแวดล้อมภายใน เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินทุน สินทรัพย์ต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีกระบวนการในการจัดทรัพยากรต่างๆ ไปใช้ในงานหรือกิจกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการจัดการทรัพยากรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น การจัดการจะมุ่งให้เกิดประสิทธิผลอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จะต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพหรือความคุ้มค่าควบคู่กันไปด้วย

หน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการเป็นการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของการจัดการ (management functions) ในด้านที่สำคัญ 3 ด้าน คือ การวางแผน การสั่งการ และการควบคุม ดังภาพที่ 9.1



ภาพที่ 9.1 หน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

**2.1 การวางแผน (planning)** คือ การที่สหกรณ์คาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดเป้าหมาย นโยบาย แผนงานหรือโครงการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การที่จะได้มาซึ่งแผนงานย่อมมีหลายทางเลือก



ดังนั้น แผนที่สหกรณ์กำหนดจึงเป็นแผนหรือแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ทุกระดับย่อมต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนทั้งสิ้น

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ก็คือ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ การดำเนินงานสหกรณ์จึงควรสร้างมูลค่าสหกรณ์ให้สูงสุดเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องก็คือการสร้างรายได้และการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายโรงงาน เป็นต้น การบัญชีเพื่อการจัดการเป็นการให้ข้อมูลที่ช่วยในการวางแผน เช่น การประมาณยอดขาย ต้นทุน เป็นต้น โดยเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ ในรูปของตัวเลขและในรูปของปัจจัยเชิงคุณภาพอื่นๆ รวมทั้งมีการจัดทำงบประมาณของทางเลือกต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารเห็นภาพของสหกรณ์ในอนาคต และเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกใดแล้วทางเลือกนั้นก็จะเป็แผนของสหกรณ์ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบายที่เกี่ยวข้อง แผนงาน และการกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้ทุกส่วนงานดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ต่อไป

**2.2 การสั่งการ (directing)** เป็นการกระตุ้น จูงใจ และชี้นำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทำงานตามแผนงานที่กำหนด โดยมุ่งให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีการติดต่อสื่อสาร และมีการประสานงานที่ดี ลดความขัดแย้งในองค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป การนำและการสั่งการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการจัดการในงานที่รับผิดชอบ เช่น รายงานขายประจำวันเพื่อนำและสั่งการด้านการขาย รายงานการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและการวางแผนด้านต้นทุน ปริมาณและกำไร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความพยายามเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้ การรายงานอายุหนี้จะช่วยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสั่งการให้มีการติดตามหนี้ เป็นต้น

**2.3 การควบคุม (controlling)** เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การควบคุมจึงเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ หากผลงานจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องมีผู้รับผิดชอบและปรับปรุงแก้ไขต่อไป จะเห็นได้ว่าหน้าที่ในการควบคุมเป็นการสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งการบัญชีเพื่อการจัดการได้มีส่วนในการจัดทำแผนให้อยู่ในรูปของตัวเลขที่สามารถประเมินได้ และเมื่อมีการปฏิบัติงานจริง การบัญชีเพื่อการจัดการก็จะออกรายงานต่างๆ แก่ผู้บริหารซึ่งถือเป็นการควบคุม ตัวอย่างรายงานที่สำคัญ คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน (performance report) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบงบประมาณกับผลการปฏิบัติงานจริง เช่น กรณีของสหกรณ์ร้านค้าซึ่งต้องรับผิดชอบในการสร้างกำไร ดังนั้น แผนในรูปของงบประมาณจึงครอบคลุมถึงปริมาณขาย ราคาขาย ต้นทุนสินค้าขาย และค่าใช้จ่ายต่างๆ เมื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงแล้วผลต่างจะเป็นเครื่องบ่งบอกปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทราบ เช่น สินค้าบางประเภทยอดขายต่ำ หรือต้นทุนบางแผนกสูงเกินไป ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องหาสาเหตุของปัญหา โดยอาจเป็นปัญหาด้านการจัดวางสินค้า คุณภาพสินค้า สินค้าไม่พอกับความต้องการ หรือสินค้าหมดอายุหรือเสื่อมคุณภาพ สินค้าบางประเภท มีจำนวนสูงเกินไป เป็นต้น ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องหาทางแก้ไข โดยจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมี



ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและสมาชิกต่อไป กรณีสหกรณ์อื่นก็มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเช่นกัน

#### กิจกรรม 9.1.1

1. จงอธิบายความหมายของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์มาพอสังเขป
2. หน้าที่ของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.1)

### เรื่องที่ 9.1.2

## การเปรียบเทียบการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงินของสหกรณ์

การเปรียบเทียบการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงินของสหกรณ์จำเป็นต้องทราบถึงรายงานและประเด็นข้อแตกต่างของการบัญชีทั้ง 2 ประเภท

### 1. รายงานของการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงินของสหกรณ์

การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์เน้นการนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในการวางแผน การสั่งการ และการควบคุม โดยเสนอแก่ฝ่ายบริหารของสหกรณ์ในลักษณะของรายงานต่างๆ เช่น

- การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณกำไร
- งบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน
- การรายงานต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ
- การวิเคราะห์งบการเงิน
- การวิเคราะห์ยอดขายตามประเภทของผลิตภัณฑ์
- การวิเคราะห์ผลต่างของต้นทุนมาตรฐาน
- การวิเคราะห์อายุหนี้ เป็นต้น

สำหรับการบัญชีการเงินนั้นเน้นการเสนอข้อมูลแก่ผู้ใช้อย่างนอก เช่น สมาชิกผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ หน่วยงานราชการ เป็นต้น (รายละเอียดได้อธิบายในหน่วยที่ 8) โดยรายงานในรูปของงบการเงินซึ่งงบการเงินที่สำคัญของสหกรณ์ เช่น

- งบแสดงฐานะการเงิน
- งบกำไรขาดทุน
- หมายเหตุประกอบงบการเงิน

## 2. ข้อแตกต่างของการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์กับการบัญชีการเงิน

การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากบัญชีการเงินในประเด็นต่างๆ ดังนี้

**2.1 การมุ่งเน้นอนาคต (emphasis on the future)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์เป็นการให้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อให้ผลที่ได้ในอนาคตเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ดังนั้น ข้อมูลจึงเกี่ยวข้องกับการประมาณการซึ่งมุ่งเน้นอนาคต ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด โดยต้องพิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์

สำหรับการบัญชีการเงินเป็นการรายงานข้อมูลในอดีตสำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งข้อมูลในอดีตอาจมีประโยชน์ต่อการวางแผนบ้างแต่ไม่มากนัก เนื่องจากเหตุการณ์ในอนาคตย่อมไม่เหมือนเหตุการณ์ในอดีต

**2.2 ระยะเวลาของการรายงาน (period of reporting)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์รายงานให้กับผู้บริหารแต่ละระดับในระยะเวลาที่แตกต่างกันขึ้นกับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร การรายงานสำหรับผู้บริหารระดับต้นหรือผู้ควบคุมงานจะรายงานเป็นรายวัน ส่วนผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นอาจเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน ส่วนการบัญชีการเงินจะรายงานทุกสิ้นงวดบัญชี โดยงวดบัญชีอาจเป็นรายเดือน ราย 3 เดือน ราย 6 เดือน และรายปี

**2.3 ความเกี่ยวข้องของข้อมูล (relevance of data)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์เป็นการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง que ผู้บริหารต้องการใช้เพื่อตัดสินใจ การบันทึกรายการอาจไม่มีหลักฐานประกอบรายการบัญชีก็ได้ แต่รายงานข้อมูลดังกล่าวจะต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เช่น ในการขยายโรงงานของสหกรณ์โคนม จะต้องมีการประมาณการยอดขายเพื่อทราบกำลังการผลิตที่ควรจะเป็นของโรงงาน จะเห็นได้ว่ายอดขายในอนาคตจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขยายโรงงานในปัจจุบัน ดังนั้น การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์จึงต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่ผู้บริหารแม้ว่าข้อมูลนั้นยังไม่ได้เกิดขึ้นจริง

ในขณะที่บัญชีการเงินเป็นการรายงานข้อมูลเกี่ยวข้องกับภาพรวมขององค์กรในรูปของงบการเงินเพื่อประโยชน์แก่ผู้ใช้หลายฝ่าย โดยมีหลักฐานที่เป็นเอกสารรองรับการบันทึกบัญชี

**2.4 คุณภาพของข้อมูล (quality of data)** ข้อมูลจากการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ที่นำมาใช้นั้น โดยทั่วไปมาจากการประมาณการ จำนวนเงินหรือจำนวนหน่วยที่ประมาณการอาจไม่ละเอียดมากแต่เป็นข้อมูลที่สมเหตุสมผล เช่น ประมาณการในหน่วยพันบาทโดยไม่ต้องมีเศษสตางค์ เพราะข้อมูลที่มีคุณภาพมีความละเอียดถูกต้องจำเป็นต้องใช้เวลามาก ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องแต่ล่าช้าจะไม่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ สำหรับการบัญชีการเงินจะเน้นคุณภาพของข้อมูล โดยข้อมูลต้องนำมาบันทึกบัญชีนั้นมีความถูกต้องและเชื่อถือได้



**2.5 ขอบเขตของการรายงาน (scope of reporting)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์โดยทั่วไป จะรายงานผลการปฏิบัติงานตามส่วนงานย่อยของสหกรณ์ เช่น แผนก ฝ่าย โครงการ เขตการขาย เป็นต้น แต่บางกรณีอาจรายงานภาพรวมในเชิงวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการบัญชีการเงินจะเป็นการรายงานในรูปของงบการเงินในภาพรวมของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์

**2.6 ลักษณะของข้อมูลที่รายงาน (information characteristics)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์เป็นการรายงานข้อมูลเชิงลึก ซึ่งมีรายละเอียดมากกว่าที่ปรากฏในงบการเงิน โดยรายงานจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการตัดสินใจ โดยทั่วไปจะเป็นข้อมูลที่ชี้เฉพาะฝ่ายบริหารระดับต่างๆ และไม่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอกหรือต่อสาธารณะ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง จะได้รับรายงานเพื่อใช้ในการตัดสินใจแตกต่างกันตามขอบเขตความต้องการของตน

ในขณะที่การบัญชีการเงินนั้นการรายงานจะมุ่งให้ข้อมูลต่อบุคคลภายนอกหรือต่อสาธารณะ ดังนั้น ข้อมูลจึงไม่ได้ความลับ แต่ลักษณะของข้อมูลที่รายงานจะแสดงในภาพรวมของสหกรณ์และต้องสอดคล้องตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด

**2.7 มาตรฐานการบัญชี (accounting standards)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์เป็นการเสนอรายงานต่อผู้บริหารโดยการจัดทำรายงานไม่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี แต่เป็นการรายงานข้อมูลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การใช้ราคาตลาดในการประมาณการเพื่อให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานที่น่าจะเกิดขึ้นจริง สำหรับการจัดทำรายงานนั้นจะไม่มีรูปแบบที่แน่นอนเพราะข้อมูลที่รายงานจะสอดคล้องกับเรื่องที่ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจ เช่น รายงานอายุหนี้ที่ค้างชำระ เป็นต้น

สำหรับการบัญชีการเงิน จะจัดทำรายงานในรูปของงบการเงินต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีที่ภาครัฐกำหนด ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับทุกสหกรณ์ต้องปฏิบัติตาม ทำให้สามารถเปรียบเทียบงบการเงินได้ เช่น การเรียงลำดับรายการของงบการเงิน หรือการใช้ราคาทุนเป็นเกณฑ์ในการบันทึกการขาย โดยยกเว้นสินทรัพย์บางประเภทจะต้องมีการตีราคา ณ วันสิ้นงวดก็อาจใช้ราคาหรือมูลค่าอื่นแต่ต้องเป็นไปตามที่มาตรฐานการบัญชีกำหนด เป็นต้น สำหรับรูปแบบรายงานของบัญชีการเงินจะอยู่ในรูปของงบการเงินซึ่งรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน

**2.8 การปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมาย (mandatory)** การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ไม่ต้องจัดทำรายงานตามกฎหมายหรือข้อบังคับใดๆ แต่จัดทำเพื่อรายงานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ แต่การบัญชีการเงินจะต้องจัดทำรายงานตามรูปแบบและเวลาที่กฎหมายหรือข้อบังคับได้ให้แนวทางไว้ และต้องนำเสนอหน่วยงานภาครัฐภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วย

#### กิจกรรม 9.1.2

การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์แตกต่างจากการบัญชีการเงินอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.2)

## แผนการสอนตอนที่ 9.2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 9.2.1 การกระจายอำนาจและทฤษฎีข้อจำกัด
- 9.2.2 การจัดการแบบสิ้นและซิกส์ซิกม่า
- 9.2.3 ระบบทันเวลาพอดีและการเทียบเคียงกับต้นแบบ
- 9.2.4 การวัดผลงานแบบดุลยภาพ

#### แนวคิด

1. การกระจายอำนาจ คือ การจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์โดยมีการแบ่งงานกันทำ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อให้บริหารงานภายในขอบเขตที่กำหนด สำหรับทฤษฎีข้อจำกัดเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ซึ่งมีสิ่งกีดขวางการปฏิบัติงานหรือมีข้อจำกัดซึ่งเป็นคอขวด ให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งความสนใจในข้อจำกัดที่สามารถควบคุมได้ ทำให้สหกรณ์มีผลผลิตหรือผลงานที่ดีที่สุด หรือทำให้ข้อจำกัดเกิดปัญหาน้อยที่สุด
2. การจัดการแบบสิ้นเป็นการบริหารในทุกส่วนงานของสหกรณ์ โดยมุ่งลดความสิ้นเปลืองหรือความสูญเสีย เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่มีคุณภาพในต้นทุนที่ต่ำ สำหรับซิกส์ซิกม่าเป็นแนวคิดที่ในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ทางสถิติมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อลดความผิดพลาดหรือลดของเสียให้เหลือน้อยหรือเป็นศูนย์ ซึ่งต้องมีการวางระบบการบัญชีเพื่อการจัดการให้สามารถรายงานต้นทุนได้ถูกต้องทันเวลา เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของการดำเนินงานสหกรณ์
3. ระบบทันเวลาพอดีเป็นการจัดระบบการดำเนินงานตามโครงการให้มีความสามารถในการผลิตสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ทันเวลาที่ต้องการ และในจำนวนที่ลูกค้าต้องการ จึงต้องการการวางแผนในรายละเอียดทั้งด้านการจัดซื้อ การจัดกระบวนการของการผลิต และการส่งสินค้าไปให้ลูกค้า สำหรับการเทียบเคียงกับต้นแบบ คือ กระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลงาน ผลผลิตและวิธีปฏิบัติของสหกรณ์เองกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรอื่นที่ถือว่าประสบผลสำเร็จหรือเป็นเลิศ เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป



4. การวัดผลงานแบบดุลยภาพ คือ การวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านต่างๆ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต โดยทั้ง 4 ด้าน ต้องมีความสมดุลกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.1 “การกระจายอำนาจและทฤษฎีข้อจำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางของการกระจายอำนาจและทฤษฎีข้อจำกัดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.2 “การจัดการแบบสิ้นและซิกส์ซิกม่า” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการจัดการแบบสิ้นและซิกส์ซิกม่าได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.3 “ระบบทันเวลาพอดีและการเทียบเคียงกับต้นแบบ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางของระบบทันเวลาพอดีและการเทียบเคียงกับต้นแบบได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.4 “การวัดผลงานแบบดุลยภาพ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางของการวัดผลงานแบบดุลยภาพได้

## เรื่องที่ 9.2.1

### การกระจายอำนาจและทฤษฎีข้อจำกัด

ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีระบบการรายงานเพื่อประโยชน์ในการจัดการ ทั้งนี้ การรายงานจะมีพื้นฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารต่างๆ สำหรับการศึกษาในตอนี่ 9.2 นี้ จะอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญซึ่งได้แก่ การกระจายอำนาจ ทฤษฎีข้อจำกัด การจัดการแบบสิ้น ชีคส์ชีกม่า ระบบทันเวลาพอดี การเทียบเคียงกับต้นแบบ และการวัดผลงานแบบดุลยภาพ

การกระจายอำนาจเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถดำเนินงานทุกอย่างได้ด้วยตัวเองเพียงลำพัง แต่จะต้องจัดการโดยกำหนดหน้าที่งานให้บุคลากรรับผิดชอบตามความเหมาะสม ดังนั้น จึงต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับทฤษฎีข้อจำกัดเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่มีข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ต้องหาแนวทางในการบริหารข้อจำกัดให้ได้ผลมากที่สุด ทั้งนี้การบัญชีเพื่อการจัดการจะมีการรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 1. การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ (decentralization) คือ การจัดโครงสร้างองค์กรโดยมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดของแต่ละคน และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อให้สามารถบริหารงานภายในขอบเขตที่กำหนด การกระจายอำนาจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำการบัญชีเพื่อการจัดการไปใช้ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารแต่ละส่วนงานและแต่ละระดับของสหกรณ์มีความรับผิดชอบต่างกัน การใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการจัดการจึงแตกต่างกันด้วย

##### 1.1 ข้อดีข้อเสียของการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจมีข้อดีข้อเสีย ดังนี้

###### 1.1.1 ข้อดีของการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจมีข้อดีหลายประการ ดังนี้

1) ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจทำให้การตัดสินใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ รวดเร็ว ผู้บริหารสหกรณ์สามารถตัดสินใจได้ทันทีเพราะได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบตามขอบเขตที่กำหนด โดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และเนื่องจากผู้บริหารแต่ละระดับเป็นผู้ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ ดังนั้น การตัดสินใจจึงมีคุณภาพกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2) ความเชี่ยวชาญและความมีประสิทธิภาพในงาน การกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ ทำให้แต่ละหน่วยงานเกิดความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยงานสามารถพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบเพื่อมุ่งให้หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบมีความเจริญก้าวหน้า



3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลงานของแต่ละหน่วยงานของสหกรณ์จะสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ หากหน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการหาทำไร การประเมินผลงานก็จะวัดในรูปของกำไรที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับกำไรตามงบประมาณ หรือหน่วยผลิตสินค้าทางการเกษตรรับผิดชอบในการผลิตและควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด ผลงานก็จะวัดในรูปของต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ได้วางแผนไว้ การกระจายอำนาจจึงทำให้สหกรณ์สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตรงตามทีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ

4) การลดภาระงานของผู้บริหารระดับสูง การกระจายอำนาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถลดภาระงานประจำวันลงได้ ทำให้มีเวลาในงานที่สำคัญได้มากขึ้น

### 1.1.2 ข้อเสียของการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจมีข้อเสีย ดังนี้

1) ความไม่พร้อมของบุคลากร การกระจายอำนาจนั้นจะต้องมีบุคลากรที่พร้อมโดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการนำหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบสู่เป้าหมาย ซึ่งหากขาดบุคลากรที่มีความพร้อมดังกล่าวก็ยิ่งสร้างปัญหาให้แก่สหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักและอาจส่งผลเสียในระยะยาวได้

2) ปัญหาการกำหนดราคาโอนและการปันส่วนค่าใช้จ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ ของสหกรณ์ เมื่อมีการกระจายอำนาจก็ย่อมมีศูนย์ความรับผิดชอบขึ้น ซึ่งเมื่อมีการโอนขึ้นงานระหว่างหน่วยงานก็ต้องกำหนดราคาโอนเสมือนหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ขายและอีกหน่วยงานที่รับโอนเป็นผู้ซื้อ หากกำหนดราคาโอนที่ไม่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะมีปัญหาได้ นอกจากนี้การกระจายอำนาจทำให้ต้องมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายซึ่งเกณฑ์ในการปันส่วนมีหลายเกณฑ์ หากใช้เกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมก็ก่อให้เกิดปัญหาระหว่างหน่วยงานได้เช่นกัน

3) การมุ่งทำกำไรระยะสั้นโดยมองข้ามองค์การโดยรวม ผู้บริหารหน่วยงานของสหกรณ์อาจทำงานโดยมุ่งเน้นในการทำผลงานเฉพาะหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบ โดยพยายามสร้างกำไรระยะสั้นแต่มีผลเสียในระยะยาวแฝงอยู่ เช่น การลดค่าซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน อาจทำให้เครื่องจักรเสียหายเป็นจำนวนเงินที่สูงในระยะยาว หรือการลดค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยพัฒนา จะส่งผลเสียต่อการตลาดในอนาคต หรือการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงในระยะสั้น แต่ส่งผลเสียต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทำให้สหกรณ์ดังกล่าวขาดประสิทธิภาพในระยะยาว

4) ความสิ้นเปลือง การกระจายอำนาจให้ต้องมีบุคลากรประจำรับผิดชอบงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งต้องมีเครื่องจักรอุปกรณ์ รวมทั้งเครื่องใช้เฉพาะหน่วยงานทำให้เกิดการสิ้นเปลืองได้

1.2 การกระจายอำนาจกับการบัญชีเพื่อการจัดการ การกระจายอำนาจให้มีหน่วยงานย่อยในสหกรณ์เพิ่มขึ้น บางหน่วยงานรับผิดชอบในการหาทำไร บางหน่วยงานต้องดำเนินงานให้มีต้นทุนที่ต่ำ บางหน่วยงานรับผิดชอบในการสร้างยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย และบางหน่วยงานรับผิดชอบทั้งด้านการหาทำไรและควบคุมเงินลงทุนให้อยู่ระดับที่เหมาะสม การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ จะต้องต้องมีข้อมูลทางการเงินบัญชีเพื่อใช้ในการวางแผน การสั่งการและการควบคุมเพื่อให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าในอนาคต จึงต้องมีการจัดระบบบัญชีตามความรับผิดชอบให้ตรงกับความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และ



มีระบบการรายงานข้อมูลที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานได้เหมาะสมและทันต่อเวลา

## 2. ทฤษฎีข้อจำกัด

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง และเนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด อย่างไรก็ตามสหกรณ์ต่างๆ ย่อมดำเนินงานอยู่ภายใต้ข้อจำกัด เช่น ข้อจำกัดด้านพื้นที่การผลิต จำนวนเครื่องจักร กำลังการผลิต เวลา เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้ประสบปัญหาในการผลิต เป็นต้นว่าการส่งสินค้าไม่ตรงเวลา หรือกำลังการผลิตที่มีอยู่ไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าในบางช่วงเวลา ดังนั้น ทรัพยากรที่สหกรณ์มีอยู่จึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ สหกรณ์จึงต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดที่มีอยู่ และบริหารภายใต้ข้อจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**2.1 ความเป็นมาและหลักการของทฤษฎีข้อจำกัด** ทฤษฎีข้อจำกัด (theory of constraint) เริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1970 โดยนักฟิสิกส์ชาวอิสราเอล ชื่อ ดอกเตอร์อิลียาฮู เอ็ม. โกลด์แรทท์ (Dr. Eliyahu M. Goldratt) ได้สร้างซอฟต์แวร์ที่ใช้เป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการผลิตเนื่องจากทรัพยากรบางลักษณะขององค์กรมีจำกัด ทำให้การไหลของกระบวนการผลิตอยู่ในลักษณะของคอขวด (bottleneck) ส่งผลให้การผลิตขาดประสิทธิภาพ เพราะข้อจำกัด (constraint) หมายถึง สิ่งที่เกิดกั้นการดำเนินงานหรือการผลิต เช่น สหกรณ์โคนมมีข้อจำกัดด้านพื้นที่ที่ต้องเก็บวัตถุดิบ คือ ต้องรับน้ำนมที่สมาชิกส่งมอบเพื่อการผลิตนมสดพาสเจอร์ไรส์ หรือกรณีการให้บริการ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์มีข้อจำกัดด้านบุคลากร สหกรณ์ร้านค้ามีพนักงานและเครื่องรับคำสั่งซื้อและเก็บเงินจำนวนจำกัด เป็นต้น ข้อจำกัดดังกล่าวจึงเป็นคอขวด ซึ่งทุกสหกรณ์จะเผชิญกับข้อจำกัดแต่จะมากน้อยเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของสหกรณ์

หลักการของทฤษฎีข้อจำกัดก็คือการบริหารข้อจำกัดที่เกิดขึ้น โดยการจะจัดการองค์กรซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อนนั้นสามารถดำเนินงานให้ได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ โดยการมุ่งความสนใจไปในข้อจำกัดที่พอจะควบคุมได้ และทำให้ได้ผลผลิตหรือผลงานที่ดีที่สุดท่ามกลางข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่มีอยู่ หรือทำให้ข้อจำกัดนั้นๆ เกิดปัญหาน้อยที่สุด เนื่องจากในทุกกระบวนการไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตหรือบริการนั้น เครื่องจักรหรือหน่วยงานที่ช้าที่สุดจะเป็นตัวกำหนดอัตราความเร็วของทั้งกระบวนการ เครื่องจักรหรือหน่วยงานดังกล่าวจึงเป็นข้อจำกัดหรือคอขวด ซึ่งหากเปรียบเทียบกับขวดน้ำ อัตราการไหลของน้ำขึ้นอยู่กับส่วนแคบที่สุดของขวดก็คือคอขวดนั่นเอง

สหกรณ์ที่ผลิตสินค้านั้นก็ย่อมมีข้อจำกัดหรือคอขวดเกิดขึ้นเช่นกัน เนื่องจากความไม่สมดุลของสายการผลิต ซึ่งเกิดจากการที่ขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้นตอนมีเวลาในการทำงานไม่เท่ากัน ทำให้เกิดการรอคอยในขั้นตอนที่มีเวลาการทำงานน้อย และเกิดงานระหว่างการผลิตไปกองสุมกันมากในขั้นตอนที่ใช้เวลาในการทำงานมาก ดังนั้น ขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาในการทำงานมากที่สุดก็คือคอขวดนั่นเอง และเมื่อเวลาผ่านไปก็ยังมีงานระหว่างผลิตเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องหาทางลดเวลาในการทำงานโดยเฉพาะในขั้นตอนที่เป็นคอขวด เพื่อให้เวลาในการผลิตโดยรวมลดลงและทำให้งานระหว่างผลิตที่ต้องอยู่ในขั้นตอน



นั้นลดลงไปด้วย หรือในกรณีของการจราจร เช่น ถนนในกรุงเทพฯ ถนนที่รถวิ่งให้ 2 ช่องทาง แต่เมื่อขึ้นสะพานจะเหลือเพียงช่องทางเดียว การจราจรจึงเกิดการติดขัด หากแก้ปัญหาด้วยการเพิ่มช่องทางของถนนจาก 2 ช่องทางเป็น 3 ช่องทางก็ไม่ทำให้การไหลของรถดีขึ้น เนื่องจากคอขวด คือ สะพานไม่ใช่ถนน ดังนั้น รถซึ่งยังติดเหมือนเดิมเพราะข้อจำกัดอยู่ที่สะพาน แต่หากมีการแก้ไขโดยขยายสะพานก็จะทำให้การจราจรดีขึ้น

## 2.2 ประเภทของข้อจำกัด สำหรับประเภทของข้อจำกัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

### 2.2.1 ข้อจำกัดภายใน เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากภายในสหกรณ์ เช่น

- เครื่องจักรอุปกรณ์ เครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละเครื่องจะมีกำลังการผลิตจำกัด
- บุคลากร จำนวนและคุณภาพของบุคลากรก็เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้การผลิตหรือการให้บริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- นโยบายของสหกรณ์ การที่สหกรณ์กำหนดนโยบายไว้ เช่น การไม่เพิ่มบุคลากรด้านการผลิต หรือนโยบายการซ่อมบำรุงเครื่องจักรโดยใช้การจัดจ้างจากภายนอกก็เป็นข้อจำกัดได้เช่นกัน โดยเฉพาะในช่วงที่ลูกค้ามีความต้องการเพิ่มขึ้นหรือกรณีที่เครื่องจักรเสียหายฉุกเฉิน เป็นต้น

### 2.2.2 ข้อจำกัดภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากภายนอกสหกรณ์ เช่น

- ข้อบังคับตามกฎหมาย เช่น กฎหมายด้านแรงงานกำหนดจำนวนวันหยุดของพนักงานไม่ต่ำกว่าปีละ 13 วันทำการ
- ราคาวัสดุและเชื้อเพลิง วัสดุบางอย่างมีราคาเปลี่ยนแปลงตามราคาสตลาดโลก เช่น ข้าว ยางพารา ดังนั้น จังหวะการสั่งซื้อขายย่อมต้องพิจารณาปัจจัยด้านราคานี้ด้วย ซึ่งอาจส่งผลต่อกระบวนการผลิต นอกจากนี้เชื้อเพลิงบางอย่าง เช่น กระแสไฟฟ้าจะมีราคาแตกต่างกันในช่วงเวลาที่ต่างกัน โดยเฉพาะการผลิตในช่วงกลางวัน ค่ากระแสไฟฟ้าต่อหน่วยจะสูงกว่าช่วงกลางคืน ข้อจำกัดนี้จึงต้องนำไปใช้ในการวางแผนการผลิตด้วย เป็นต้น

ผู้บริหารสหกรณ์ต้องนำความต้องการของลูกค้ามาพิจารณาร่วมกับข้อจำกัดต่างๆ ทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากรและด้านอื่น เพื่อใช้ในการวางแผนในการดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด ทฤษฎีนี้จึงเน้นการสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการนำเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและความเร็วให้แก่บริเวณที่เป็นคอขวด เพราะหากเพิ่มที่ส่วนอื่นที่ไม่ใช่คอขวดของระบบ ก็จะไม่มีผลต่อความเร็วของทั้งระบบ แต่การเพิ่มประสิทธิภาพและความเร็วที่คอขวด จะทำให้ผลผลิตโดยรวมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การแก้ไขข้อจำกัดจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อส่วนอื่นด้วย เพราะอาจแก้ปัญหาได้จุดหนึ่ง แต่อาจเพิ่มปัญหาอีกจุดหนึ่งก็ได้

## 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการตามทฤษฎีข้อจำกัด การดำเนินการตามทฤษฎีข้อจำกัดมี 5 ขั้นตอนดังนี้

### 2.3.1 การค้นหาและระบุส่วนที่เป็นข้อจำกัด (identify the constraint) ขั้นตอนนี้เป็น การค้นหาจุดอ่อนซึ่งเป็นข้อจำกัดของระบบผลิตหรือระบบการดำเนินงานอื่นๆ โดยค้นหาทั้งข้อจำกัดภายในและภายนอก เช่น สหกรณ์ร้านค้ามีข้อจำกัดอยู่ที่ส่วนงานเก็บเงินหรือแคชเชียร์ เพราะต้องคิดเงิน นำสินค้า



ใส่ถุง ทอนเงิน เป็นต้น หากการปฏิบัติงานของแคชเชียร์ล่าช้า จะทำให้ลูกค้าเข้าแถวยาวเพื่อชำระเงิน ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเบื่อหน่ายและอาจไม่ซื้อสินค้าในอนาคตได้

**2.3.2 การหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพของข้อจำกัด (exploit the constraint)** เป็นการคิดวิธีที่จะให้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ เช่น การรับชำระเงินของสหกรณ์ร้านค้า ต้องพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะให้การดำเนินการลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว เช่น การเตรียมเศษสตางค์ทอนไว้ให้พร้อม การใช้เครื่องสแกนบาร์โค้ดสินค้า การจัดถุงใส่สินค้าให้หยิบได้สะดวก เจ้าหน้าที่จะต้องตรวจระบบเศษสตางค์ของช่องชำระเงินให้มีเพียงพอ เป็นต้น

**2.3.3 การเน้นที่ข้อจำกัดโดยถือว่าสิ่งอื่นสำคัญรองลงไป (subordinate and synchronize process)** การมุ่งแก้ไขข้อจำกัดโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการนำวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพตามข้อ 2.3.2 มาสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่จะแก้ปัญหาในส่วนที่เป็นข้อจำกัดและถือว่าสิ่งอื่นเป็นเรื่องสำคัญรองลงไป

**2.3.4 การหาทางเพิ่มกำลังการผลิตของข้อจำกัด (elevate the performance of the constraint)** การหาทางเพิ่มกำลังการผลิตของข้อจำกัดนั้นๆ สามารถทำได้โดยการให้ข้อจำกัดดำเนินการเฉพาะงานที่จะเกิดประโยชน์ เช่น กรณีสหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์ออมทรัพย์ ต้องตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์และบุคลากรก่อนที่จะเริ่มทำงานในแต่ละวัน หรือกรณีของสหกรณ์การเกษตรที่มีการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ต้องมีการตรวจสอบและคัดเลือกวัตถุดิบก่อนที่จะนำมาเข้าขั้นตอนการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องจักรที่เป็นข้อจำกัดของระบบไม่ได้ทำงานกับของเสีย อีกวิธีหนึ่งที่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตหรือบริการของระบบได้นั้นก็คือ กระจายภาระของข้อจำกัดไปให้เครื่องจักรอื่นหรือบุคลากรอื่น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์มีช่องบริการจำกัดในการรับฝากและถอนเงิน ดังนั้น ในช่วงเวลาปลายเดือนที่มีลูกค้ามาก อาจให้บุคลากรส่วนอื่นมาช่วยเพื่อกระจายภาระงานการรับฝากถอนเงิน แต่สำหรับสหกรณ์การเกษตรที่ต้องการเพิ่มกำลังการผลิตโดยจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์เพิ่มเติมขึ้น ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์โครงการก่อนลงทุนใหม่หรือลงทุนเพิ่ม เพื่อให้มั่นใจว่าการแก้ไขข้อจำกัดมีความคุ้มค่า

**2.3.5 การกลับไปขั้นตอนที่ 1** ถ้าข้อจำกัดนั้นได้รับการปรับปรุงจนไม่เป็นข้อจำกัดอีกต่อไปแล้วให้กลับไปทำขั้นตอน 1 ใหม่ เพื่อค้นหาข้อจำกัดอื่นๆ ที่อาจมี เพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป

**2.4 ทฤษฎีข้อจำกัดกับการบัญชีเพื่อการจัดการ** การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ตามทฤษฎีข้อจำกัดนั้น จะต้องทราบถึงจุดอ่อนซึ่งเป็นข้อจำกัดของระบบ และหาทางจัดการกับจุดอ่อนนั้นๆ จุดเด่นที่สำคัญอีกประการหนึ่งของทฤษฎีนี้ก็คือ การปรับปรุงด้วยการหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของทั้งระบบ ไม่ใช่ทำให้เกิดผลดีเฉพาะจุดย่อยๆ

ทั้งนี้การบัญชีเพื่อการจัดการจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนที่เกี่ยวข้องทั้งก่อนและหลังการนำทฤษฎีมาใช้ในการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อไป ข้อมูลที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น

- การเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ
- ความสามารถในการผลิตโดยเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายกับผลผลิตที่ได้ เป็นต้น
- กำไรส่วนเกินต่อชั่วโมงการผลิต เป็นต้น



**กิจกรรม 9.2.1**

1. การกระจายอำนาจคืออะไร
2. การกระจายอำนาจมีข้อดีข้อเสียอย่างไร
3. การกระจายอำนาจเกี่ยวข้องกับการบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์อย่างไร
4. หลักการของทฤษฎีข้อจำกัดคืออะไร
5. ขั้นตอนการดำเนินงานตามทฤษฎีข้อจำกัดมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.1)

**เรื่องที่ 9.2.2****การจัดการแบบลีนและซิกส์ซิกมา**

ในเรื่องที่ 9.2.2 นี้ เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีใน 2 ประเด็น คือ การจัดการแบบลีนและซิกส์ซิกมา ซึ่งการวางระบบการบัญชีเพื่อการจัดการต้องนำแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำรายงาน ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อตัดสินใจด้านการวางแผน การสั่งการ และการควบคุมสหกรณ์

**1. การจัดการแบบลีน**

คำว่า ลีน (lean) แปลว่า ผอม บาง กระชับ หรือเนื้อที่ไม่มีมัน ดังนั้นการจัดการแบบลีน (lean management) ก็คือ การบริหารในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งลดความสิ้นเปลืองและความสูญเสียซึ่งก็คือ การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นหรือเป็นการรีดไขมันส่วนเกินขององค์กรนั่นเอง เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่มีคุณภาพในต้นทุนที่ต่ำ การบริหารแบบลีนสามารถนำไปใช้ได้ ทั้งในสหกรณ์ที่ทำการผลิตและสหกรณ์บริการ สำหรับการอธิบายในเรื่องนี้จะเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การผลิตเป็นหลัก

การบริหารแบบลีนเริ่มจากอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งบริษัทที่มีชื่อเสียงที่นำระบบนี้ไปใช้ก็คือ บริษัทโตโยตามอเตอร์ของประเทศญี่ปุ่น ที่พยายามดำเนินการให้สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุด นั่นคือมุ่งเน้นการลีนไหลของงานเป็นหลัก เพื่อลดความสิ้นเปลืองหรือความสูญเสียของการผลิต ขณะเดียวกันก็สนับสนุนบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทโตโยตามอเตอร์ได้ปรับปรุงงานและกำหนดแนวทางพื้นฐานในการผลิตโดยนำข้อเสนอแนะของพนักงานในการปรับปรุงงานมาทดลองปฏิบัติ เพื่อลดต้นทุนความสิ้นเปลืองและความสูญเสียที่เป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็น ดังนั้น แนวคิดในการบริหารการผลิตแบบลีนนี้ จึงอาจเรียกว่า ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (toyota production system: TPS)

1.1 ความสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองของระบบการผลิตหรือบริการ ความสูญเสียหรือความสิ้นเปลือง ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า มูตะ (muda) มาจากสาเหตุที่สำคัญๆ ได้แก่

1.1.1 การทำงานที่ไม่มีมีความจำเป็นหรือการทำงานที่เกินความต้องการ (overproduction) การดำเนินงานของสหกรณ์ที่เกินจำเป็น เช่น การสั่งงานที่ซ้ำซ้อนหรือมากเกินไป การให้ข้อมูลที่ไม่จำเป็น การบันทึกข้อมูลมากเกินไป พิมพ์เอกสารข้อมูลซ้ำซ้อน การทำงานที่ผลงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับ รายงานที่ไม่มีผู้ต้องการอ่านอย่างจริงจัง การเก็บข้อมูลที่ไม่จำเป็น การตรวจสอบที่เกินจำเป็น การให้คำแนะนำด้านการผลิตหรือการบริการที่มากเกินไป หรือโครงการผลิตสินค้าจำนวนมากที่เกินความต้องการของลูกค้า แม้ว่าต้นทุนต่อหน่วยจะต่ำแต่ทำให้มีสินค้าคงเหลือมากและเงินทุนก็จมอยู่ในสินค้าเนื่องจากต้องมีการลงทุนทั้งวัตถุดิบ ค่าแรงและค่าใช้จ่ายการผลิต

1.1.2 การรอคอยเวลา (waiting time) สหกรณ์ที่ขาดการวางแผนที่ดีทำให้ไม่สามารถดำเนินงานอย่างสิ้นเปลืองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พร้อมของวัตถุดิบ การสั่งการของหัวหน้างาน เครื่องจักร หรือปัญหาด้านสาธารณูปโภค บุคลากรต้องรอคอยไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งทำให้ต้องสูญเสียเวลาของการทำงาน

1.1.3 การเคลื่อนย้ายหรือขนถ่ายที่ไม่จำเป็น (unnecessary transport or conveyance) การวางแผนที่ขาดการบูรณาการงานต่างๆ การจัดหาเครื่องจักรที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งการผลิตหรือการทำงานที่มากเกินไป ส่งผลต่อเนื่องทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือเครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ มากตามไปด้วย

1.1.4 ขั้นตอนการทำงานมากเกินไปหรือไม่เหมาะสม (excessive processing) ขั้นตอนการทำงานของสหกรณ์ที่มากเกินไปย่อมส่งผลให้สิ้นเปลืองเวลา แรงงาน และต้นทุนอื่นๆ นอกจากนี้การออกแบบขั้นตอนการทำงานที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้การใช้เครื่องจักรเครื่องมือขาดความคล่องตัว เกิดความสูญเสียในกระบวนการทำงานได้ง่าย

1.1.5 การมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป (excess inventory) ในกรณีของสหกรณ์ผลิตสินค้านั้น สินค้าคงเหลือ ประกอบด้วย วัตถุดิบคงเหลือ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป หากกำหนดให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป นอกจากจะทำให้เงินทุนจมอยู่ในสินค้าและยังมีปัญหาอื่นอีก คือ ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนย้ายและเก็บรักษา นอกจากนี้สินค้าคงเหลือยังเสื่อมสภาพ แตกหัก หรือสูญหายได้ง่าย และหากจัดเก็บไม่เป็นระเบียบก็ยิ่งทำให้เสียเวลาในการค้นหาเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของสหกรณ์หรือเพื่อจำหน่ายอีกด้วย

1.1.6 การเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น (unnecessary movement) ความสูญเปล่า สูญเสียหรือเสียหายจากความเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นอาจเกิดจากปัญหาพื้นฐานของการออกแบบกระบวนการทำงานของสหกรณ์ ทำให้พนักงานต้องใช้แรงงานมากเกินไปและทำให้เสียเวลาอีกด้วย

1.1.7 ผลงานไม่ได้คุณภาพ (defects) ผลงานหรือสินค้าที่ผลิตเสียหายหรือไม่ได้คุณภาพย่อมทำให้สหกรณ์สูญเสียต้นทุนไปโดยใช่เหตุ นอกจากนี้หากต้องแก้ไขงานก็ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในเข้าไปอีก หรืออาจมีค่าใช้จ่ายในการขนย้ายหรือทำลายสินค้านี้ด้วย



ความสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองของระบบการทำงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อข้างต้นนั้น ส่งผลให้ต้นทุนสหกรณ์สูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องหาทางกำจัดหรือลดความสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองดังกล่าวให้เหลือน้อยที่สุด

## 1.2 กระบวนการบริหารแบบลีน มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

**1.2.1 การกำหนดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (specify value)** การผลิตแบบลีนจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สหกรณ์จึงต้องทราบความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก โดยต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าสมราคาที่ถูกค่าเต็มใจจ่ายเพื่อซื้อสินค้านั้น ดังนั้น ทุกแผนงานของการผลิตและบริการจึงต้องร่วมมือกันเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์

**1.2.2 กระบวนการผลิตที่กำหนดจะมุ่งขจัดความสูญเสียหรือสิ้นเปลือง (identity value stream)** ทุกขั้นตอนของการผลิตนั้น บุคลากรจะต้องมุ่งขจัดความสูญเสียหรือสิ้นเปลืองต่าง ๆ ให้หมดไป ซึ่งจะทำให้เกิดกระแสแห่งคุณค่าในกระบวนการผลิต รวมทั้งเป็นการลดต้นทุนของสหกรณ์ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้ เช่น

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดจำหน่าย ทำให้การส่งวัตถุดิบถูกต้องและทันเวลา
- การสั่งการและการส่งเสริมเพื่อลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพสินค้าและผลิตเสร็จทันตามกำหนด

- การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น
- การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่และทำงานเป็นทีม โดยมุ่งมั่นที่จะลดความสูญเสียจากการปฏิบัติงาน

- การจัดการเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ดี ทำให้มีอายุใช้งานยาวนาน
- การปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อเพิ่มคุณภาพความเร็วและประสิทธิภาพในการผลิต

- การให้ความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือออกแบบระบบบริการที่จะส่งผลถึงกระบวนการผลิตและบริการ รวมทั้งต้นทุนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

**1.2.3 การทำให้กระบวนการผลิตมีการลื่นไหลอย่างต่อเนื่อง (continuous flow)** สหกรณ์ควรผลิตสินค้าในปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า มีการออกแบบระบบการผลิตให้มีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก สะดวกในการปฏิบัติงาน และง่ายต่อการขนย้ายงานระหว่างผลิต และสินค้าที่ผลิตเสร็จ เพื่อให้สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.3 ขั้นตอนของการบัญชีเพื่อการจัดการแบบลีน มีดังนี้

**ขั้นที่ 1 การตั้งคณะทำงานจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง** ซึ่งได้แก่ แผนกผลิต แผนกซ่อมบำรุง แผนกขาย แผนกการเงิน แผนกคลังสินค้า แผนกบัญชี เป็นต้น คณะทำงานจะต้องประชุมหารือกันเพื่อวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่เป็นอยู่ เพื่อระบุความสูญเสียหรือสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่างๆ ของการผลิต และร่วมกันหาทางแก้ไขและปรับปรุงการทำงานต่อไป

**ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด** คือ ความสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองที่ลดลง เช่น การลดระยะเวลารอคอยในการผลิต การลดสินค้าคงเหลือ การลดสินค้าที่เสียหายหรือไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น

**ขั้นที่ 3 ออกแบบระบบบัญชีและรายงานเพื่อการจัดการตามระบบการบริหารแบบลีน** เป็นการออกแบบรหัสและชื่อบัญชีเพื่อให้สามารถรายงานความสูญเสียและความสิ้นเปลืองในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิต รวมทั้งรายงานข้อมูลที่เป็นตัวเลขเพื่อการตัดสินใจ

การจัดการแบบลีนเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับสหกรณ์ โดยสร้างความพร้อมทั้งระบบการผลิตและบริการและงานสนับสนุนซึ่งได้แก่ การจัดซื้อ การจัดการอุปกรณ์การผลิต การควบคุมทางวิศวกรรม การมีระบบการรายงานที่ดี รวมทั้งการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การจัดการแบบลีนจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการรายงานที่ถูกต้องทันเวลา โดยแสดงให้เห็นต้นทุนของกระบวนการผลิต รวมทั้งของเสียและของสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตด้วย

## 2. ชิกส์ซิกม่า

ชิกส์ซิกม่า (six sigma) เป็นการพัฒนาเพื่อบ่มงู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดแนวทางด้านต่างๆ ทั้งด้านกลยุทธ์ นโยบาย การสื่อสาร และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โดยมีการตั้งทีมที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงการทำงานและสนับสนุนแนวความคิดใหม่ของบุคลากร และการประยุกต์ใช้ความรู้ทางสถิติมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อลดความผิดพลาดหรือลดของเสียให้เหลือน้อย บางครั้งจึงอาจเรียกชิกส์ซิกม่าว่า การทำให้ของเสียเป็นศูนย์ (zero defect) โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค คือ ทำให้สินค้ามีคุณค่าในสายตาของลูกค้า การลดขั้นตอนและเวลาในกระบวนการทำงานและการลดข้อผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับกระบวนการของชิกส์ซิกมามี 5 ขั้นตอนหรือรวมเรียกว่า DMAIC (อ่านว่า ดีเมอิก) ดังนี้

**2.1 การกำหนดปัญหา (define: D)** เป็นการระบุหรือกำหนดหัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานจัดทำโครงการที่ต้องการแก้ไข

**2.2 การวัด (measure: M)** เป็นการวัดความสามารถของกระบวนการที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

**2.3 การวิเคราะห์ (analyze: A)** เป็นการศึกษาถึงสาเหตุแท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาโดยใช้หลักการเชิงสถิติ เช่น การทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์การถดถอย เป็นต้น

**2.4 การปรับปรุง (improve: I)** เป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยค้นหาวิธีการที่เหมาะสมรวมทั้งการกำหนดระเบียบปฏิบัติเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น

**2.5 การควบคุม (control: C)** เป็นการควบคุมกระบวนการทำงานที่ได้ปรับปรุงแล้วให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจตลอดไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะไม่มีปัญหาเดิมย้อนกลับมาอีก

เมื่อดำเนินการตามโครงการใดเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะเริ่มโครงการใหม่ตามกระบวนการ DMAIC ต่อไป การนำหลักการของชิกส์ซิกม่าไปใช้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ คือ การลดต้นทุนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า การส่งสินค้าให้ทันเวลาและยังทำให้เกิดการประสานงานเพื่อปรับปรุงงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



### กิจกรรม 9.2.2

1. การบัญชีเพื่อการจัดการเกี่ยวข้องกับการจัดการแบบสิ้นอย่างไร
2. รายงานของการบัญชีเพื่อการจัดการควรแสดงข้อมูลความสูญเสียหรือสิ้นเปลืองของระบบการผลิตในประเด็นใด
3. ซิกซ์ซิกม่าคืออะไร

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.2)

## เรื่องที่ 9.2.3

### ระบบทันเวลาพอดีและการเทียบเคียงกับต้นแบบ

ในเรื่องที่ 9.2.3 นี้ ได้อธิบายแนวคิดและทฤษฎีใน 2 ประเด็น คือ ระบบทันเวลาพอดีและการเทียบเคียงกับต้นแบบ

#### 1. ระบบทันเวลาพอดี

ระบบทันเวลาพอดี (just in time system) หรือที่เรียกว่า JIT หมายถึง การจัดระบบการดำเนินงานตามโครงการให้มีความสามารถ ดังนี้

- ผลิตสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (what is needed)
- ผลิตได้ทันเวลาที่ต้องการ (when is needed)
- ผลิตในจำนวนที่ลูกค้าต้องการ (in the amount needed)

การจัดระบบแบบทันเวลาพอดีจึงต้องการการวางแผนในรายละเอียดทั้งด้านการจัดซื้อ การจัดการกระบวนการของการผลิต และการส่งสินค้าไปให้ลูกค้า

1.1 การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี เป็นการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือวัสดุในระดับคุณภาพที่กำหนดในจำนวนเฉพาะเท่าที่จะใช้ในการผลิตหรือการดำเนินงานตามโครงการแต่ละช่วงเวลาเท่านั้น ไม่มีการเก็บไว้ในคลังสินค้า การจัดซื้อแบบ JIT จึงต้องอาศัยความแม่นยำในการคาดคะเนความต้องการของลูกค้า เพื่อส่งต่อให้การผลิต และขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้ทันตามกำหนด ปัจจัยสำคัญก็คือ การประสานงานกับผู้ขายวัตถุดิบอย่างดี เพื่อให้มีการส่งวัตถุดิบได้ทันเวลาในจำนวนและราคาที่ถูกต้อง และส่งตรงไปยังหน่วยงานผลิตหรือสถานปฏิบัติงานที่ต้องการในลำดับถัดไปได้ทันตามเวลาที่กำหนด

**1.2 กระบวนการผลิตหรือบริการแบบทันเวลาพอดี** ระบบการผลิตหรือบริการแบบทันเวลาพอดี ต้องมีการกำหนดงานและเวลาการทำงานของแต่ละสถานีงาน (work station) หรือขั้นตอนของงานให้เหมาะสมจากสถานีแรกไปยังสถานีต่อไป จนเสร็จสิ้นกระบวนการผลิตหรือบริการ ซึ่งต้องปรับเวลาในแต่ละขั้นตอนของงานให้เสร็จได้ทันเวลาพอดี สถานีที่อยู่ถัดไปจะดึงงานไปเพื่อดำเนินการต่อได้ทันเวลาพอดี

ระบบผลัก (push system) และระบบดึง (pull system) ที่สนับสนุนกัน กล่าวคือ สถานีงานลำดับแรกผลิตชิ้นงานจากสถานีต้นไปให้สถานีถัดไป โดยสถานีที่รับงานจะดึงงานจากสถานีแรกในเวลาที่เหมาะสมพอดี เช่น สหกรณ์การผลิตอาหารสำเร็จรูป มีสถานีงานต่างๆ สถานีแรกจะเตรียมวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต สถานีถัดไปจะดึงงานเพื่อใส่ส่วนผสม และส่งไปสถานีต่อไปเรื่อยๆ จนเสร็จเป็นอาหารสำเร็จรูป เป็นต้น โดยสถานีลำดับถัดไปจะดึงงานไปโดยทันเวลาพอดี ดังนั้น การออกแบบรอบเวลาทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ หากรอบเวลาของสถานีต่างๆ ไม่เหมาะสมจะทำให้การผลิตเกิดความล่าช้าได้ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีจะไม่มีงานระหว่างทำในกระบวนการผลิต งานจะถูกผลักและดึงกันระหว่างสถานีโดยทันเวลาพอดี ทำให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้เต็มที่และลดเวลาในการรอคอย

**1.3 การจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดี** ตามระบบ JIT การจัดส่งสินค้าไปให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นการจัดส่งที่ทันเวลาพอดี คือ ไม่เร็วและไม่ช้ากว่าเวลาที่ลูกค้ากำหนด สินค้าที่จัดส่งถูกต้องตรงกับที่ลูกค้าต้องการและจำนวนสินค้าที่ส่งถูกต้องเช่นเดียวกัน คือ ไม่ขาดและไม่เกินจำนวน เพราะการส่งสินค้าให้ลูกค้าเร็วไปจะทำให้ลูกค้ามีปัญหาด้านจัดเก็บ หรือการส่งสินค้าผิดประเภทหรือขาดจำนวนย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงานของลูกค้าได้ ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องจัดระบบการจัดส่งสินค้าให้เหมาะสมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยมีต้นทุนการจัดส่งในระดับที่น่าพอใจ

จะเห็นได้ว่าระบบ JIT จะต้องมีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันของหน่วยต่างๆ ภายในสหกรณ์ ซึ่งประโยชน์ที่ได้ก็คือ ระดับสินค้าคงเหลือลดลง เวลาที่ใช้ในการผลิตลดลง คุณภาพสินค้าที่ผลิตถูกต้อง และสามารถลดของเสียลงได้ การผลิตมีความต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และสามารถสร้างความเปรียบเชิงแข่งขันได้ อย่างไรก็ตาม ระบบ JIT จะมีความเกี่ยวพันกันอย่างมาตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งหากส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบมีความติดขัด จะส่งผลส่วนอื่นทำให้เกิดความล่าช้าไปทั้งระบบ และไม่สามารถส่งสินค้าได้ทัน เพราะระบบ JIT จะไม่มีการเก็บสินค้าคงเหลือไว้

## 2. การเทียบเคียงกับต้นแบบ

ต้นแบบ (benchmark) คือ สิ่งที่เหมาะสมหรือดีที่สุดที่สหกรณ์สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับการทำงานที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น การเทียบเคียงกับต้นแบบก็คือ กระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลงานและวิธีปฏิบัติของสหกรณ์เองกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรอื่นที่ถือว่าประสบความสำเร็จหรือมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบไปปรับปรุงการดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จต่อไป



การเทียบเคียงกับต้นแบบ อาจเรียกว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ หรือการเทียบเคียงสิ่งที่เหมาะสมในทางปฏิบัติมักใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษ คือ benchmarking ดังนั้น การศึกษาในเรื่องนี้จึงใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษในการอธิบาย

benchmarking ทำให้ทราบว่าการดำเนินงานสหกรณ์ห่างจากตัวแบบที่เป็นเลิศนั้นมากน้อยเพียงไร และต้องทำอะไรจึงจะประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกับสหกรณ์ที่เป็นต้นแบบ การเปรียบเทียบจะทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าโดยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลให้ต้นทุนลดลงหรือควบคุมต้นทุน กล่าวคือ ไม่ให้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด การรวมทั้งการสร้างควมพึงพอใจแก่ลูกค้าของสหกรณ์โครงการต่อไป ทั้งนี้ benchmarking มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 2.1 การวางแผน benchmarking เป็นการกำหนดในเรื่องต่อไปนี้

- หัวข้อหรือขอบเขตของ benchmarking เช่น ต้นทุนการผลิต การจัดซื้อ การบริหารลูกค้า เป็นต้น

- สหกรณ์หรือองค์กรที่ต้นแบบเพื่อนำมาเปรียบเทียบ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดโครงการ ประเภทผลผลิต เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง การเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นต้น

- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล อาจเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสหกรณ์เองกับต้นแบบที่เป็น benchmark เช่น การผลิตผักอินทรีย์ของสหกรณ์ในจังหวัดหนึ่ง เปรียบเทียบกับโครงการลักษณะนี้ในจังหวัดอื่นที่ประสบความสำเร็จและถือเป็นต้นแบบ รวมทั้งคาดคะเนช่องว่างหรือ gap ในอนาคต เพื่อประเมินว่าสหกรณ์เองจะก้าวทันหรือปิดช่องว่างได้อย่างไร และในระยะเวลาานเพียงไร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการปรับปรุงโครงการให้เหนือต้นแบบอีกด้วย

2.3 การสื่อสารและตั้งเป้าหมาย ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องสื่อสารผลที่ต้องการจากการทำ benchmarking ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและยอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวต้องสามารถปฏิบัติได้และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.4 การปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำแผนการปฏิบัติงานในรายละเอียด การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด และการทบทวนผลที่ได้จากการเปรียบเทียบทำให้ทราบว่าสหกรณ์บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และควรทำ benchmarking เรื่องอื่นอีกหรือไม่ หรือเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง benchmarking เดิมอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไป สหกรณ์ก็ควรจัด benchmarking ใหม่ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สำหรับตัวอย่างของ benchmarking ที่ชัดเจนก็คือ สหกรณ์โคนมที่มีโรงงานพร้อมเครื่องจักรอุปกรณ์ สามารถ benchmarking โดยพิจารณาด้านแบบที่ถือว่าเหมาะสมซึ่งควรเป็นสหกรณ์อื่นหรือโรงงานอื่นที่มีขนาดเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน และเปรียบเทียบในด้านต่างๆ เช่น

- ลักษณะและขนาดทางกายภาพของอาคาร
- ระดับมาตรฐานของวัสดุและเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

- กระบวนการทำงานของบุคลากร
- จำนวนผลผลิต
- การจัดระบบการรับวัตถุดิบจากสมาชิก
- ระยะเวลาการผลิตในแต่ละขั้นตอน
- คุณภาพของสินค้า
- ภาพลักษณ์องค์กร
- ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

โดยสรุป ระบบทันเวลาพอดีและการเทียบเคียงกับต้นแบบเป็นแนวทางในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้ต้นทุนของสหกรณ์มีความเหมาะสมและอยู่ภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้จะต้องมีการรายงานเพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

### กิจกรรม 9.2.3

อธิบายแนวคิดและทฤษฎีต่อไปนี้มาพอสังเขป

1. ระบบทันเวลาพอดี
2. การเปรียบเทียบกับต้นแบบ

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.3)



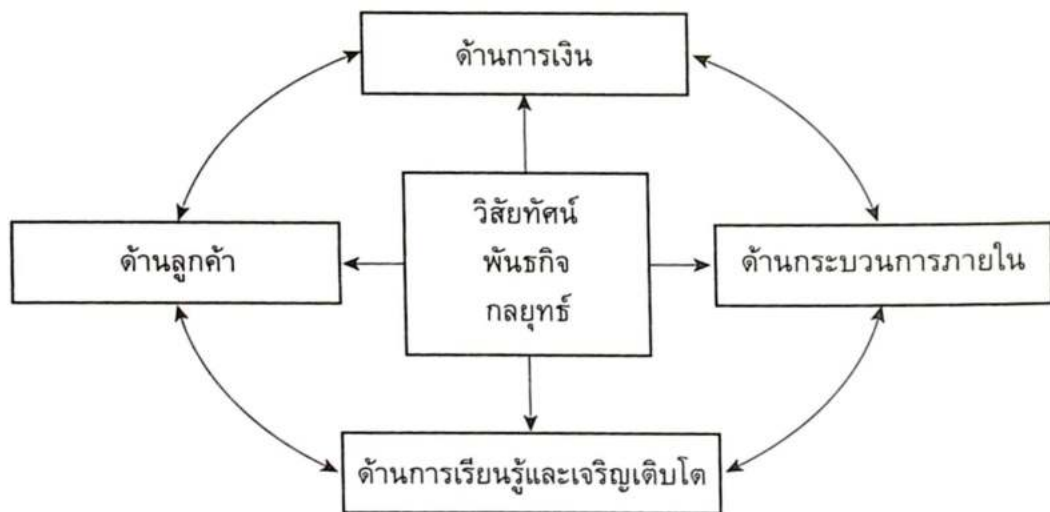
## เรื่องที่ 9.2.4

### การวัดผลงานแบบดุลยภาพ

การวัดผลงานแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่สำคัญแนวคิดหนึ่งที่ภาคธุรกิจนิยมใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งสหกรณ์สามารถนำมาปรับใช้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน

#### 1. ความหมายการวัดผลงานแบบดุลยภาพ

การวัดผลงานแบบดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) มีชื่อเรียกอื่นๆ คือ เครื่องวัดตามวิธีสี่มุมมอง หรือหลักมิติสมดุล คือ การวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านต่างๆ 4 ด้าน โดยทั้ง 4 ด้านต้องมีความสมดุลกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ดังภาพที่ 9.2



ภาพที่ 9.2 การวัดผลงานแบบดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน

การวัดผลงานแบบดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะต้องมีการกำหนด

- วัตถุประสงค์
- ตัวชี้วัด
- เป้าหมาย
- แผนงานโครงการหรือกิจกรรม

**1.1 ด้านการเงิน (financial perspective)** สหกรณ์ควรมีการบริหารงานด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น

1.2 ด้านลูกค้า (customer perspective) เป็นการพิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

1.3 ด้านกระบวนการภายใน (internal business process perspective) เป็นการพิจารณาว่ากระบวนการดำเนินงานภายในสหกรณ์ เช่น กระบวนการผลิต การขาย การตลาด การเรียกเก็บเงิน การบริหารสินค้าคงเหลือ มีประสิทธิภาพหรือไม่ สหกรณ์ควรมีกระบวนการภายในอย่างไรจึงจะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งแข่งขัน

1.4 ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (learning and growth perspective) เป็นการพิจารณาการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

การวัดผลงานแบบดุลยภาพหรือ BSC เป็นเครื่องมือที่สะท้อนว่าการบริหารสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยตัวชี้วัดเป็นตัวเลขที่สามารถเปรียบเทียบได้ ซึ่งต้องมีการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากทั้ง 4 มุมมองกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

## 2. การรายงานตัวชี้วัดผลงานแบบดุลยภาพ

การรายงานตัวชี้วัดผลงานแบบดุลยภาพ เป็นการรายงานการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านต่างๆ 4 ด้าน โดยมีตัวชี้วัดในแต่ละด้านดังนี้

### 2.1 ตัวชี้วัดด้านการเงิน ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น

- อัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้
- กระแสเงินสด
- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของสหกรณ์ เป็นต้น

### 2.2 ตัวชี้วัดด้านลูกค้า ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น

- ยอดขายต่อจำนวนลูกค้า
- อัตราการซื้อซ้ำ
- ส่วนแบ่งการตลาด
- การร้องเรียนจากลูกค้า
- อัตราส่วนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด เป็นต้น

### 2.3 ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น

- ระยะเวลาการผลิตสินค้า
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ
- อายุของสินค้าเฉลี่ย
- ต้นทุนต่อหน่วย
- ระยะเวลานับแต่รับคำสั่งซื้อจนส่งของให้กับลูกค้า
- จำนวนอุบัติเหตุภายในโรงงาน เป็นต้น



**2.4 ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น**

- ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการอบรมต่อค่าใช้จ่ายรวม
- การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร
- อัตราการเข้าออกของบุคลากร
- อายุงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร
- อัตราค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายรวม เป็นต้น

**กิจกรรม 9.2.4**

จงอธิบายหลักการของการวัดผลงานแบบดุลยภาพ

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.4)

## แผนการสอนตอนที่ 9.3

### ต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 9.3.1 การจัดจ้างจากภายนอก
- 9.3.2 ต้นทุนตามเป้าหมาย
- 9.3.3 ต้นทุนตามวงจรชีวิต
- 9.3.4 ต้นทุนคุณภาพ

#### แนวคิด

1. การจัดจ้างจากภายนอกเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการควบคุมต้นทุนของสหกรณ์ โดยเป็นการจ้างให้ผู้อื่นผลิตหรือดำเนินการแทนโดยมีการโอนความเป็นเจ้าของในกระบวนการทำงานไปให้กับผู้รับจ้างซึ่งเป็นบุคคลภายนอก โดยงานที่โอนไปนั้นหากสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ว่าจ้างได้ดำเนินการเองแล้วไม่สามารถทำได้ดีกับการให้กิจการภายนอกดำเนินการให้
2. ต้นทุนตามเป้าหมาย หมายถึง ต้นทุนที่สหกรณ์กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ ณ ระดับราคาตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดในการกำหนดราคาตามเป้าหมายซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพการทางการตลาด ซึ่งสหกรณ์ต้องพิจารณาว่าราคาตลาดใดที่สามารถแข่งขันได้ และผลตอบแทนที่ต้องการถูกกำหนดโดยอัตราการลงทุนที่กำหนดเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสหกรณ์ ผลต่างระหว่างราคาตามเป้าหมายกับผลตอบแทนที่ต้องการก็คือต้นทุนตามเป้าหมายนั่นเอง
3. ต้นทุนตามวงจรชีวิต หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นตามลำดับของกิจกรรมหรือตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ สำหรับวงจรชีวิตตามลำดับกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมต้นน้ำ การผลิตสินค้า และกิจกรรมปลายน้ำ ส่วนวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์จะมี 4 ช่วงเวลา คือ ขั้นแนะนำ ขั้นเจริญเติบโต และขั้นตกต่ำ การควบคุมต้นทุนจะต้องพิจารณาทั้งวงจรชีวิตซึ่งจะช่วยในการบริหารงานของสหกรณ์



มีความชำนาญและระบบการทำงานที่ดีกว่าและต้นทุนต่ำกว่า โดยสหกรณ์จะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และผลของงานที่ต้องการ ส่วนกระบวนการและระบบงานนั้นจะอยู่ในความควบคุมของบุคคลภายนอกดังกล่าว

ตัวอย่างของการจัดจ้างจากภายนอก ได้แก่

1) การบริการระบบคอมพิวเตอร์ (computer system service) เป็นการบริการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง server และระบบเครือข่ายภายใน (LAN) ขอบเขตของการบริการมีหลายระดับ โดยอาจเริ่มตั้งแต่การวางแผนระบบร่วมกับสหกรณ์ที่เป็นผู้ว่าจ้าง การดำเนินการติดตั้งระบบ การทดสอบระบบงาน การให้คำแนะนำและตอบปัญหาการใช้งาน การบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์ที่เป็นผู้ว่าจ้างสามารถเลือกระดับการให้บริการจากผู้ให้บริการได้ตามความจำเป็น

2) การบริการจัดการเครือข่ายสื่อสาร (network management service) เป็นการให้บริการแก่สหกรณ์ให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารคอมพิวเตอร์ เพื่อเชื่อมโยงการทำงานระหว่างส่วนงานต่างๆ ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การให้บริการงานด้านการตลาด (marketing service) งานด้านการตลาดที่นิยมจัดจ้างจากภายนอกได้แก่ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (customer relationship management: CRM) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลูกค้ากับการตัดสินใจซื้อ การวิเคราะห์การเข้าถึงตัวลูกค้าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดการเว็บไซต์ทางการตลาด เป็นต้น

4) การให้บริการงานด้านอื่นๆ (other services) งานด้านอื่นๆ ที่จัดจ้างจากภายนอก เช่น

- งานบริการพื้นฐาน เช่น งานทำความสะอาด งานด้านรักษาความปลอดภัย งานบำรุงรักษาอาคาร เป็นต้น
- งานบริการเชิงวิชาชีพ เช่น งานด้านกฎหมาย วิศวกรรม เป็นต้น
- งานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ โลจิสติกส์ ศูนย์รับแจ้งข้อมูล (call center) เป็นต้น

## 2. สาเหตุของการจัดจ้างจากภายนอก

การจัดจ้างจากภายนอกมีสาเหตุต่างๆ ได้แก่

2.1 การมุ่งเน้นกิจกรรมไปยังธุรกิจหลัก ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ สหกรณ์สามารถใช้เวลากับธุรกิจหลัก (core business) และมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้นได้ ทั้งนี้การดำเนินงานของสหกรณ์ย่อมเกี่ยวข้องกับทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจสนับสนุน เช่น โครงการลดมลพิษด้านกลิ่นของสหกรณ์ผลิตอาหารสัตว์ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ข้าวโพด ซึ่งสหกรณ์ต้องผลิตสินค้าและจัดการมลพิษให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนงานด้านสนับสนุนต่างๆ เช่น งานด้านการประสานงานกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง งานด้านศูนย์ข้อมูล จะมีการจัดจ้างจากภายนอกให้บริษัทที่เชี่ยวชาญด้านดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินการแทน ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายและผลที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกว่าที่สหกรณ์จะดำเนินการเอง

2.2 การได้รับบริการจากผู้ที่มีความชำนาญในการดำเนินงาน บางกรณีเป็นการยากที่สหกรณ์จะสร้างผู้ที่มีความชำนาญขึ้นมาได้เองในระยะเวลาอันสั้น โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และหากสหกรณ์มีบุคลากรของตัวเองที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology: IT) สหกรณ์ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ค่าใช้จ่ายในส่วนของการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการพัฒนาดังกล่าวนั้นย่อมส่งผลต่อต้นทุนของสหกรณ์ แต่แม้จะพัฒนาไปเพียงไร ความสามารถรวมทั้งความสำนึกในงานบริการ (service mind) ก็ไม่สามารถแข่งขันกันได้กับบุคลากรในบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้าน IT โดยตรง จึงเป็นความยากในการบริหารบุคลากรดังกล่าว ดังนั้นการจัดจ้างจากภายนอก ในด้าน IT จึงน่าจะเหมาะสมกว่าที่จะดำเนินการเอง

2.3 การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบำรุงรักษาเครื่องจักรบางอย่าง ผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายซึ่งสหกรณ์ขาดแคลน จึงต้องใช้การจัดจ้างจากภายนอกแทน

2.4 การประหยัดต้นทุน การจัดจ้างจากภายนอกช่วยปรับโครงสร้างต้นทุน (cost restructuring) จากต้นทุนคงที่ไปยังต้นทุนผันแปร และยังทำให้ต้นทุนผันแปรสามารถคาดการณ์ได้ง่ายขึ้น งานบางลักษณะ เช่น งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หากสหกรณ์ดำเนินการเองก็ต้องมีต้นทุนทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในจำนวนที่สูง และยังมีภาระผูกพันในระยะยาวในส่วนของสวัสดิการ ค่าจ้างแรงงานและเงินค่าบำเหน็จที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการลดภาระในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์อีกด้วย ดังนั้น การจัดจ้างจากภายนอกจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยในการลดต้นทุนของสหกรณ์

2.5 การสร้างองค์ความรู้และก้าวทันเทคโนโลยี การจัดจ้างจากภายนอกทำให้สหกรณ์ได้รับประสบการณ์ ความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาได้กว้างขวางขึ้น และงานบางอย่างโดยเฉพาะงานด้าน IT จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งกิจการที่ดำเนินธุรกิจให้บริการด้าน IT จะมีประสบการณ์ มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะและมีการวิจัยพัฒนาให้ทันต่อเทคโนโลยี ดังนั้น การ outsourcing งานดังกล่าวจึงเหมาะกว่าที่จะดำเนินการเอง ซึ่งนอกจากจะก้าวทันเทคโนโลยีแล้วยังเป็นการผลิการระการลงทุนด้านเทคโนโลยีให้กับผู้รับจ้างได้อีกด้วย

2.6 การลดความเสี่ยงของสหกรณ์ การจัดจ้างจากภายนอกทำให้สหกรณ์ไม่ต้องรับภาระทั้งหมดถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด นอกจากนี้ยังทั้งช่วยในเรื่องของการบริหารกำลังการผลิต (capacity management) ที่มักจะเกิดจากวัฏจักรธุรกิจที่มีช่วงขาขึ้นและขาลง

2.7 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทั่วไปทรัพยากรของสหกรณ์มีจำกัด การขยายงานของสหกรณ์โดยดำเนินการเองทุกอย่างเป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้เงินลงทุนสูง แต่การจัดจ้างจากภายนอกจะช่วยแก้ไขข้อจำกัดนี้



### 3. ขั้นตอนของการจัดจ้างจากภายนอก

การจัดจ้างจากภายนอกมีขั้นตอนดังนี้

**3.1 การเลือกส่วนงานของสหกรณ์ที่จะจัดจ้างจากภายนอก** ขั้นตอนนี้เป็นการตัดสินใจของสหกรณ์ที่ดำเนินการโดยจัดจ้าง ต้องตัดสินใจว่าส่วนงานใดจะดำเนินการเองหรือจะจัดจ้างกิจการภายนอก สหกรณ์จะต้องวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหากวิเคราะห์แล้วมีความเป็นไปได้ที่จะจัดจ้างจากภายนอก สหกรณ์จึงต้องพิจารณาเพื่อคัดเลือกผู้รับจ้างต่อไป

**3.2 การจัดหาผู้รับจ้าง** สหกรณ์ควรจัดหาผู้รับจ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยอาจติดต่อผู้ที่สหกรณ์เห็นว่าเหมาะสมโดยตรงในกรณีที่ไม่มีบุคคลอื่นดำเนินงานที่ต้องการได้ หรืออาจทำหนังสือเชิญชวนให้มีข้อเสนอในการจ้าง โดยระบุวัตถุประสงค์และลักษณะงานที่ต้องการ และอาจให้มีการประมูลหรือการพิจารณาผู้รับจ้างที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในขอบเขตต้องการและพิจารณาข้อเสนอของผู้รับจ้าง ทั้งนี้ในการคัดเลือกจะต้องพิจารณาถึงความครอบคลุมในงานที่ผู้รับจ้างทำ ราคา และเงื่อนไขอื่นๆ และทำการต่อรองเพื่อให้ได้ผู้รับจ้างที่มีคุณภาพโดยมีต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

**3.3 การจัดการบุคลากร** การจัดจ้างจากภายนอกจะมีผลกระทบต่อบุคลากรของสหกรณ์ที่เคยทำงานในด้านดังกล่าวอยู่ ซึ่งต้องพิจารณาว่าจะโยกย้ายไปทำงานอื่นหรือไม่ หรืออาจมีการเลิกจ้าง ซึ่งต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายจากการเลิกจ้างด้วย หรือจะดำเนินการในลักษณะใด ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงขวัญกำลังใจของบุคลากรโดยรวมด้วย

**3.4 การทำสัญญาจ้างและการควบคุมการปฏิบัติตามสัญญา** ข้อกำหนดในสัญญาจะต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ ผลที่ต้องการ รวมถึงระยะเวลาของสัญญา เงื่อนไขในกรณีที่ไม่มีปฏิบัติตามสัญญาและประเด็นอื่นๆ ผู้รับจ้างจะต้องปฏิบัติตามสัญญาที่ตกลงกัน หากมีข้อขัดข้องก็ต้องประสานงานกับสหกรณ์ผู้จ้างอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องควบคุมให้มีการปฏิบัติตามสัญญา โดยอาจมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดหรือเทียบเคียงกับต้นแบบที่เหมาะสม (KPI & benchmarking)

**3.5 การสิ้นสุดสัญญาและการต่อสัญญา** สหกรณ์ต้องพิจารณาดำเนินงานในกรณีสิ้นสุดสัญญา โดยอาจต้องจัดหาผู้รับจ้างรายใหม่ หรือกรณีที่การปฏิบัติงานของผู้รับจ้างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ก็อาจพิจารณาให้ต่อสัญญาก็ได้ โดยต้องคำนึงเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการต่อสัญญาด้วย

### 4. ข้อควรพิจารณาในการจัดจ้างจากภายนอก

การจัดจ้างจากภายนอก หรือ outsourcing แม้ว่าแนวโน้มจะทวีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น แต่มีข้อควรพิจารณาในหลายประเด็น ดังนี้

**4.1 ความต่อเนื่องในการดำเนินงานของสหกรณ์** การทำ outsourcing อาจมีการเปลี่ยนผู้รับจ้างบ่อย ส่งผลต่อทักษะ ความชำนาญและประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นสหกรณ์ควรศึกษาระบบการทำงานผู้รับจ้างไว้ด้วย หากจำเป็นต้องดำเนินการเอง

4.2 บุคลากรของผู้รับจ้าง ลักษณะงานเป็นการทำสัญญาว่าจ้าง ทำให้บุคลากรของผู้รับจ้างไม่มีความผูกพันในระยะยาว เกิดช่องว่างหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรของสหกรณ์กับบุคลากรของผู้รับจ้าง นอกจากนี้ ความเป็นไปได้ที่ผู้รับจ้างมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพดีพอ ทำให้คุณภาพของบุคลากรต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ จะส่งผลเสียต่อสหกรณ์ได้ การเลือกบริษัทที่จะจ้างต้องเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือ มีผลงานปรากฏเด่นชัดและจะต้องพิจารณาคู่สัญญาในประเด็นต่างๆ อย่างรอบคอบ

4.3 การควบคุมกระบวนการทำงาน การทำ outsourcing นั้น การทำงานจะเป็นไปตามกระบวนการของผู้รับจ้างซึ่งจัดว่ามีประสิทธิภาพ แต่หากผู้ว่าจ้างยังคงต้องดำเนินการตามกระบวนการทำงานเหมือนเดิม และผู้ว่าจ้างยังคงควบคุมกระบวนการทำงานอยู่ เช่น จ้างพนักงานของกิจการที่รับทำ outsourcing มาปฏิบัติงานโดยกระบวนการไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด การ outsourcing ก็อาจไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ทั้งๆ ที่ผลลัพธ์ที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหากผู้รับจ้างเป็นผู้รับผิดชอบหรือเป็นเจ้าของกระบวนการทำงาน ดังนั้น จึงต้องมีการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4.4 การแจกจ่ายผลประโยชน์ของผู้รับจ้าง สหกรณ์ควรระวังเกี่ยวกับความลับทางการค้าของผู้ว่าจ้างที่อาจหลุดไปอยู่ในมือของผู้รับจ้าง และผู้รับจ้างสามารถแจกจ่ายไปหาผลประโยชน์ของธุรกิจได้ ตัวอย่างเช่น การจ้างกิจการภายนอกในการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต่อมากิจการผู้รับจ้างดังกล่าวได้ผลิตและขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวให้กับกิจการอื่นโดยตรงโดยไม่ผ่านสหกรณ์ที่เป็นผู้ว่าจ้าง ดังนั้น ในเรื่องของ outsourcing นั้น การทำสัญญารักษาความลับ (confidentiality agreement) จึงเป็นเรื่องจำเป็น

4.5 รายละเอียดของสัญญา สัญญาการว่าจ้างจะต้องระบุรายละเอียดอย่างชัดเจน เช่น ระบุระดับการให้บริการของกิจการที่รับจ้าง โดยกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและตกลงอื่นๆ กันอย่างชัดเจนและเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย รวมถึงค่าปรับหรือบทลงโทษกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญาอีกด้วย ซึ่งรายละเอียดของสัญญาที่กำหนดจะเชื่อมโยงกับการคิดราคาต่อไป

4.6 การตรวจสอบคุณภาพงาน เนื่องจาก outsourcing เป็นการโอนกระบวนการทำงานไปให้ผู้รับจ้าง ดังนั้นจึงควรมีการตรวจสอบเพื่อให้งานมีคุณภาพตามที่ตกลงในสัญญา หากขาดการตรวจสอบแล้วจะทำให้ผลได้ไม่คุ้มค่า หรืออาจมีความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์ หรือมีค่าใช้จ่ายหรือค่าเสียโอกาสสูงกว่าจำนวนสหกรณ์คาดว่าจะประหยัดได้จากการ outsourcing

โดยสรุป outsourcing ควรเป็นมาตรการสุดท้ายหลังจากที่มีการปรับปรุงงานของสหกรณ์แล้ว นั่นคือ สหกรณ์ควรปรับปรุงงานในทุกวิถีทางเป็นการภายในก่อน หากไม่ได้ผลจึงจะพิจารณาการทำ outsourcing ทั้งนี้ การบัญชีเพื่อการจัดการจะเกี่ยวข้องต้องมีการวิเคราะห์และรายงานต้นทุนระหว่างกรดำเนินการเองกับการจัดจ้างจากภายนอกประกอบการตัดสินใจด้วย



**กิจกรรม 9.3.1**

1. outsourcing คืออะไร
2. ขั้นตอนของ outsourcing มีอะไรบ้าง
3. ข้อควรคำนึงในการจัดจ้างจากภายนอก (outsourcing) มีประเด็นอะไรบ้างที่ควรพิจารณา

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.1)

**เรื่องที่ 9.3.2****ต้นทุนตามเป้าหมาย**

ในสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ปัจจุบันต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่สูง การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้สหกรณ์อยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้ ทั้งนี้การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์มี 2 แนวทาง คือ มีการกำหนดราคาตามสภาพตลาดกับกำหนดราคาตามต้นทุน

การกำหนดราคาตามสภาพตลาด คือ การตั้งราคาขายตามสภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ถือเป็นราคาตามเป้าหมาย (target price) โดยราคาที่ตั้งอาจเป็นราคาที่นำตลาด หรือราคาตามตลาด หรืออาจตั้งราคาไว้หลายๆ ราคาเพื่อเจาะตลาดในระดับต่างๆ การกำหนดราคาตามเป้าหมายดังกล่าวจะนำไปสู่การวางแผนต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้กำไรตามต้องการ

การกำหนดราคาตามต้นทุน การกำหนดราคาในลักษณะนี้ราคาขายขึ้นอยู่กับต้นทุนบวกกับกำไรที่ต้องการ การกำหนดราคาลักษณะนี้ หากสหกรณ์มีต้นทุนที่สูงจะกำหนดราคาสูงตามไปด้วย

**1. ความหมายของต้นทุนตามเป้าหมาย**

ต้นทุนตามเป้าหมาย (target cost) สอดคล้องกับแนวคิดในการกำหนดราคาตามเป้าหมาย คือ ราคาตามสภาพตลาด โดยเป็นต้นทุนที่สหกรณ์กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ ณ ระดับราคาตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

$$\text{ต้นทุนตามเป้าหมาย} = \text{ราคาตามเป้าหมาย} - \text{ผลตอบแทนที่ต้องการ}$$

ราคาตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับสภาพการทางการตลาด ซึ่งสหกรณ์ต้องพิจารณาว่าราคาสินค้าใดที่สามารถแข่งขันได้ และผลตอบแทนที่ต้องการถูกกำหนดโดยอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของต้นทุนตามเป้าหมาย

ต้นทุนตามเป้าหมายมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

**2.1 เป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม** สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การตั้งราคาตามต้นทุนที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ย่อมไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น การตั้งราคาโดยมีต้นทุนตามเป้าหมายที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้สหกรณ์ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

**2.2 มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ** การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในระดับคุณภาพและราคาที่เหมาะสม เช่น สหกรณ์ผลิตปุ๋ยอินทรีย์จะมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการผลิต การดำเนินการผลิต กิจกรรมทางด้านตลาด และกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ โดยมีเป้าหมาย คือ

- ผลิตภัณฑ์และบริการนั้นตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- ลูกค้าหรือผู้รับบริการยินดีจ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการนั้น
- การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของทุกฝ่ายในสหกรณ์ช่วยให้ปริมาณขายและส่วนแบ่งตลาด

เพิ่มขึ้น

**2.3 มุ่งสู่การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง** การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายย่อมเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในสหกรณ์ ซึ่งต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพในเวลาที่ต้องการและ ณ ระดับต้นทุนที่ได้กำหนด

**2.4 มุ่งสู่การลดต้นทุนตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์** วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เริ่มจากช่วงแนะนำ เจริญเติบโต เจริญเติบโตเต็มที่ และตกต่ำ การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายจะพิจารณาต้นทุนทั้งหมดตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำทั้งในแง่ของลูกค้าและในแง่สหกรณ์ผู้ผลิต เช่น สหกรณ์ผลิตเฟอร์นิเจอร์หวาย ต้องพิจารณาด้านต้นทุนของการผลิต ต้นทุนการขนส่ง ค่าซ่อมแซมตามอายุการใช้งาน และต้นทุนการทำลายหรือเคลื่อนย้ายเมื่อหมดอายุการใช้งาน การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายจึงมุ่งสู่การลดต้นทุนตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์



### 3. ขั้นตอนในการกำหนดต้นทุนตามเป้าหมาย

การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิจัยตลาดและการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย เป็นการค้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า รวมทั้งศึกษาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มแข่งขัน ทำให้ทราบว่าลูกค้าประเมินผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ อย่างไร รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและกลุ่มแข่งขันเพื่อกำหนดลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน

3.2 การกำหนดลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ จากการวิจัยตลาดและการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย สหกรณ์จะสามารถวิเคราะห์เพื่อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

3.3 การกำหนดราคาตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเป้าหมาย ความเต็มใจในการจ่ายเงิน ณ ระดับราคาที่กำหนด ราคาของกลุ่มแข่งขัน และส่วนแบ่งตลาดที่สหกรณ์คาดว่าจะได้รับ

3.4 การกำหนดผลตอบแทนที่ต้องการ ผลตอบแทนที่กำหนดควรเป็นผลตอบแทนที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปจะกำหนดในรูปของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของสหกรณ์

3.5 การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมาย เป็นการนำผลตอบแทนตามเป้าหมายไปหักออกจากราคาตามเป้าหมาย ผลที่ได้ก็คือต้นทุนตามเป้าหมายนั่นเอง

โดยสรุป การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายของสหกรณ์ จะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนด ต้นทุนตามเป้าหมายสามารถนำไปใช้ปฏิบัติกับสหกรณ์ทุกประเภทที่มีการแข่งขันสูง เช่น สหกรณ์การเกษตร ซึ่งต้องตั้งราคาที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ซึ่งในทางปฏิบัติการกำหนดราคามักใกล้เคียงกัน แต่ในแง่ต้นทุนและข้อจำกัดอาจแตกต่างกัน จึงทำให้กำไรจากการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์แตกต่างกันได้ หรือสหกรณ์รณรงค์ซึ่งราคาต่ำโดยสารเป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด การกำหนดราคาขายตามสภาพการตลาดหรือราคาตามเป้าหมาย สหกรณ์จึงจำเป็นต้องวางแผนและควบคุมต้นทุนให้ได้ตามเป้าหมายจึงจะทำให้มีผลตอบแทนตามที่ต้องการได้

#### กิจกรรม 9.3.2

1. อธิบายความหมายของต้นทุนตามเป้าหมาย
2. ต้นทุนตามเป้าหมายมีความสำคัญอย่างไร
3. การกำหนดต้นทุนตามเป้าหมายมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.2)

## เรื่องที่ 9.3.3

### ต้นทุนตามวงจรชีวิต

ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดจะมีวงจรชีวิตของตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดจนออกไปจากตลาด คือ ขั้นแรกจะมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักของตลาด จากนั้นจะเจริญเติบโตไปจนถึงขั้นสุดท้าย คือ ขั้นตกต่ำ สหกรณ์จึงต้องรวบรวมต้นทุนตามวงจรชีวิตเพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมต้นทุนต่อไป

ต้นทุนตามวงจรชีวิต (life cycle cost) คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นตามลำดับของกิจกรรมหรือตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ต้นทุนดังกล่าวจึงมีความหมายใน 2 ลักษณะ คือ วงจรชีวิตตามลำดับกิจกรรมและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

#### 1. ต้นทุนตามวงจรชีวิตตามลำดับกิจกรรม

ต้นทุนตามวงจรชีวิตตามลำดับกิจกรรม เป็นการรวบรวมต้นทุนเรียงตามลำดับของกิจกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งเรียงลำดับแต่ละกิจกรรมด้วย สำหรับสหกรณ์ผลิตสินค้ามีกิจกรรมดังนี้

##### 1.1 กิจกรรมต้นน้ำ ได้แก่

1) การวิจัยและพัฒนา ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าใช้จ่ายการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทราบความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

2) การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำต้นแบบ การทดสอบ และการออกแบบกระบวนการผลิต

##### 1.2 การผลิตสินค้า ต้นทุนที่เกี่ยวข้องเริ่มตั้งแต่การซื้อวัตถุดิบ ค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายการผลิต

##### 1.3 กิจกรรมปลายน้ำ ได้แก่

1) การจัดจำหน่ายและจัดส่งผลิตภัณฑ์มีต้นทุน คือ ค่าใช้จ่ายในการขาย การบรรจุหีบห่อ ค่าขนส่งผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด

2) การบริการหลังการขาย เป็นค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า หลังจากที่มีการขายผลิตภัณฑ์แล้ว รวมถึงค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้าและซ่อมแซมในระหว่างการรับประกัน

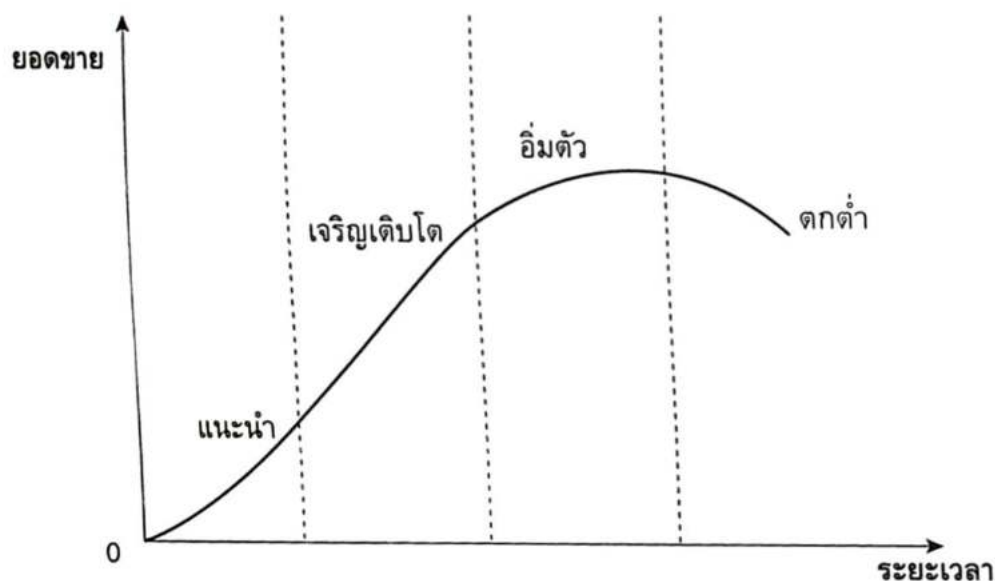
กิจกรรมที่อยู่ส่วนกลางของวงจรชีวิต คือ การผลิตสินค้า ส่วนกิจกรรมวิจัยและพัฒนา และกิจกรรมออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เป็นกิจกรรมต้นน้ำ (upstream activities) ซึ่งต้องเกิดก่อนการผลิต ส่วนกิจกรรมการตลาด การจัดจำหน่าย และกิจกรรมบริการหลังการขายเป็นกิจกรรมปลายน้ำ (downstream activities) เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการต่อจากการผลิตสินค้า ซึ่งได้แก่ การจัดจำหน่ายและการจัดส่งสินค้า รวมทั้งการบริการลูกค้าหลังการขายสินค้า ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องรวบรวมต้นทุนตามกิจกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละช่วงของกิจกรรมมีต้นทุนเป็นเท่าไร ทั้งนี้แต่ละสหกรณ์จะมีต้นทุนระดับต้นน้ำและต้นทุนระดับปลายน้ำแตกต่างกัน เช่น สหกรณ์โคนมมีต้นทุนทั้งระดับต้นน้ำและปลายน้ำจำนวนมาก ในขณะที่สหกรณ์รถแท็กซี่มีต้นทุนระดับต้นน้ำสูง เป็นต้น ดังนั้น ต้องบริหารสหกรณ์ให้มีต้นทุนตาม



วงจรชีวิตที่เหมาะสม การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตและบริการที่ดี จะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตและบริการลดลง สินค้ามีลักษณะที่น่าสนใจเป็นที่ต้องการของลูกค้า การบรรจุทำได้ง่ายและสะดวกต่อการขนส่ง ทำให้ลดต้นทุนในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ลงได้ ดังนั้นการพิจารณาด้านต้นทุนต้องพิจารณาทั้งวงจร เนื่องจากกิจกรรมต้นน้ำจะส่งผลต่อกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมปลายน้ำต่อไป

## 2. ต้นทุนตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ลักษณะของการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปมีลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (product life cycle) ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนหรือประวัติการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์ที่แสดงในรูปของกำไรและยอดขายในแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน ดังภาพที่ 9.3



ภาพที่ 9.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ผลิตสินค้า ประกอบด้วย 4 ช่วงเวลา ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์และต้นทุนที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ในแต่ละช่วงจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์มี 4 ช่วงเวลาดังนี้

**2.1 ขั้นแนะนำ (introduction)** ช่วงแนะนำสินค้าสู่ตลาดเป็นช่วงแรกของการวางตลาดเพื่อขายสินค้านี้ ช่วงนี้สินค้าจะยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า จึงจำเป็นต้องทำการตลาดเพื่อแนะนำสินค้าสู่ตลาดด้วยวิธีการต่างๆ ต้นทุนตามวงจรชีวิตในขั้นนี้จะเน้นไปที่ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด เช่น โฆษณาประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขาย เป็นต้น ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง ยอดขายยังคงต่ำอยู่ และมีการเติบโตอย่างช้าๆ

**2.2 ขั้นเจริญเติบโต (growth)** เป็นช่วงที่สินค้าได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว เป็นช่วงที่ 2 หลังจากทำการตลาดในช่วงแรกไปแล้ว เมื่อลูกค้าเริ่มรู้จักสินค้าทดลองใช้และบอกต่อ ร้านค้าต่างๆ ที่เป็นช่อง

ทางการจัดจำหน่ายเริ่มรู้จักและแนะนำให้ลูกค้า ทำให้ยอดขายสินค้าเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงแรก อย่างไรก็ตาม ต้นทุนตามวงจรชีวิตในขั้นนี้ คือ สหกรณ์ยังคงมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด

**2.3 ขั้นอิ่มตัว (maturity)** เป็นช่วงที่สินค้าติดตลาดถือเป็นขั้นที่เจริญเติบโตเต็มที่ คือ เป็นช่วงที่ 3 หลังจากลูกค้าได้ทดลองใช้และพอใจในสินค้า ก็เริ่มใช้เป็นประจำจึงมียอดขายอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันความจำเป็นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ก็ลดลง เนื่องจากสินค้าเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้ว ต้นทุนตามวงจรชีวิตในขั้นนี้ คือ ค่าใช้จ่ายในการทำตลาดลดลงกว่าช่วงแรกและช่วงที่ 2 ทำให้ช่วงอิ่มตัวเป็นช่วงที่สร้างกำไรได้มากที่สุด

**2.4 ขั้นตกต่ำ (decline)** เป็นช่วงสุดท้ายในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เมื่อสินค้าติดตลาดเป็นที่ต้องการของลูกค้า ย่อมมีคู่แข่งเข้ามาทำตลาดสินค้าแบบเดียว ลูกค้าประเภทที่ไม่มีความจงรักภักดีต่อสินค้าก็จะไปทดลองสินค้าใหม่ และอาจมีบางส่วนที่เลิกใช้สินค้าเดิมไปเลย ทำให้ยอดขายสินค้าลดลงเรื่อยๆ ลูกค้าใหม่มีน้อยหรือแทบไม่มี ทำให้ไม่ได้ยอดขายจากกลุ่มลูกค้าใหม่ ในขณะที่ยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมลดลงจึงเป็นช่วงที่สินค้าเริ่มตกต่ำ และค่อยๆ หายไปจากตลาดในที่สุด อย่างไรก็ตาม บางสหกรณ์อาจมีต้นทุนในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรและจัดสรรทรัพยากรเพื่อผลิตสินค้าอื่นต่อไป

ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีข้อมูลต้นทุนตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในการบริหารด้านต่างๆ เช่น กำหนดราคา วางแผนบุคลากร วางแผนงานด้านการผลิต การจัดซื้อ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตเพื่อให้เกิดการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต่อไป

### กิจกรรม 9.3.3

จงอธิบายความหมายของต้นทุนตามวงจรชีวิต

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.3)



## เรื่องที่ 9.3.4

### ต้นทุนคุณภาพ

ในการบริหารสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ การยอมรับของลูกค้าหรือผู้บริโภคในสินค้าและบริการ กล่าวคือสินค้ามีคุณภาพเหมาะสมในสายตาของลูกค้า ซึ่งการที่สินค้าจะมีคุณภาพนั้นย่อมต้องมีต้นทุนมาเกี่ยวข้องด้วย

#### 1. ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ (quality) หมายถึง ความสอดคล้องและความเหมาะสมกับการใช้งานของสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดการประหยัด มีประโยชน์ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สำหรับสหกรณ์ที่มีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มต่างๆ คุณภาพของสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าอาจแตกต่างกัน เนื่องจากความต้องการของกลุ่มลูกค้าแตกต่างกัน ดังนั้นสหกรณ์ควรผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยมีต้นทุนที่เหมาะสมและสามารถสร้างความได้เปรียบแข่งขันได้ ทั้งนี้คุณภาพที่ต้องนำมาพิจารณามีดังนี้

1.1 คุณภาพของการออกแบบ การออกแบบเป็นขั้นตอนสำคัญของสหกรณ์ เพราะทำให้กิจกรรมอื่นต้องดำเนินงานตามผลงานของการออกแบบโดยส่งผลเชื่อมโยงต่อการวางแผนการผลิต วิธีการผลิต บรรจุภัณฑ์ การตลาด และบริการหลังการขาย ดังนั้นการออกแบบที่มีคุณภาพควรมีผล ดังนี้

- ลดเวลาการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด
- ลดต้นทุนการบริการหลังการขาย
- ลดต้นทุนในการผลิตและใช้เวลาในการผลิตน้อยลง
- กระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเครื่องจักรและปรับเปลี่ยนสายผลิตภัณฑ์

ได้เร็ว

1.2 คุณภาพของการผลิต คือ ความสามารถในการผลิตให้ตรงตามข้อกำหนด ให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานอุตสาหกรรมหรือกรณีส่งออกก็ต้องผลิตให้มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานประเทศนั้นๆ เช่น การผลิตสินค้าเกษตรเพื่อจำหน่ายในประเทศ จะต้องใช้มาตรฐานสินค้าเกษตรของประเทศไทย หรือกรณีที่ส่งออกก็ต้องคำนึงถึงมาตรฐานสินค้าของประเทศนั้นๆ เป็นต้น

1.3 คุณภาพในการใช้งาน คือ สินค้ามีคุณภาพพร้อมใช้งานตรงตามคุณสมบัติที่ระบุให้ลูกค้าทราบ เช่น ผ้าไหมทอมือมีความแน่นของการทอ อายุใช้งานเหมาะสม เป็นต้น ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือนั่นเองในการใช้งาน

1.4 คุณภาพของการบริการหลังการขาย เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในช่วงของการรับประกันสินค้า โดยทั่วไปจะเป็นค่าบำรุงรักษา รวมทั้งการซ่อมแซมกรณีที่สินค้าที่ขายไป เช่น เฟอริเจอร์หวายชำรุดจากการใช้งานตามปกติ เป็นต้น

## 2. ความหมายและประเภทของต้นทุนคุณภาพ

ต้นทุนคุณภาพ (cost of quality) หมายถึง ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพตามที่กำหนด อย่างไรก็ตามต้นทุนที่เกิดขึ้นดังกล่าวอาจไม่สามารถทำให้สินค้ามีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ทั้งหมด เพราะในกระบวนการผลิตย่อมเกิดของเสียขึ้นได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น ต้นทุนคุณภาพจึงเป็นต้นทุนทั้งส่วนที่ทำให้เกิดคุณภาพและส่วนที่ขาดคุณภาพ ซึ่งเป็นต้นทุนในส่วนที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สหกรณ์จะต้องจัดระบบการบริหารเพื่อให้ต้นทุนคุณภาพโดยรวมต่ำสุด สำหรับประเภทของต้นทุนคุณภาพมีดังนี้

**2.1 ต้นทุนในการป้องกัน (prevention cost)** เป็นรายจ่ายเพื่อป้องกันการเกิดของเสีย คือ ป้องกันมิให้สินค้าด้อยคุณภาพหรือชำรุดเสียหาย โดยสหกรณ์ต้องวางแผนตั้งแต่การออกแบบสินค้าจนสิ้นสุดกระบวนการผลิต ต้นทุนในการป้องกันเป็นรายจ่ายก่อนที่จะผลิตสินค้า เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพตามที่ต้องการ ตัวอย่างของต้นทุนในการป้องกัน เช่น

- การวางแผนคุณภาพ เป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานคุณภาพและตามที่ต้องการ
  - การออกแบบวิเคราะห์กระบวนการผลิต เพื่อมิให้เกิดปัญหาด้านการผลิตและปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็ว ต้นทุนที่เหมาะสม
  - การดำเนินการผลิตตามวิธีการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนวิธีการทำงานให้ทันสมัย
  - การอบรมบุคลากรให้เกิดทักษะในการทำงาน
  - การกำหนดให้มีการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
  - การใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งวิธีการเชิงสถิติมาใช้เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต
- เช่น การบริหารแบบลีน ซิกส์ซิกม่า เป็นต้น

**2.2 ต้นทุนในการประเมิน (appraisal cost)** เป็นต้นทุนที่ใช้ในการตรวจสอบและวัดคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้ามีคุณภาพตามข้อกำหนดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างของต้นทุนในการประเมิน เช่น

- การตรวจสอบทางวิศวกรรม ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบข้อกำหนดตามมาตรฐานของสินค้าและบริการและแผนงานด้านวิศวกรรม
- การตรวจสอบความถูกต้องและความแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้วัด
- การทดสอบวัตถุดิบหรือวัสดุก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิต
- การทดสอบงานที่อยู่ในกระบวนการผลิต
- การซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องจักรในระหว่างการผลิต
- การตรวจสอบสินค้าสำเร็จรูปว่าตรงตามคุณภาพที่กำหนดหรือไม่
- การประเมินความเหมาะสมของการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป
- การควบคุมกระบวนการผลิต



- การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การวัดปริมาณที่ผลิตได้ต่อคน ต่อวัน เป็นต้น

**2.3 ต้นทุนของความล้มเหลวภายใน (internal failure cost)** เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นเนื่องจากสินค้าหรือบริการไม่ตรงตามข้อกำหนดหรือไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยเป็นค่าความเสียหายหรือความบกพร่องที่เกิดขึ้นก่อนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ตัวอย่างของความล้มเหลวภายใน เช่น

- งานที่ผลิตเสียหายได้ไม่สามารถแก้ไขได้ ทำให้สูญเสียต้นทุนในการผลิต
- การแก้ไขหรือซ่อมแซมงานก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
- การตรวจสอบงานซ้ำ เพื่อให้มั่นใจว่าการแก้ไขหรือซ่อมแซมงานมีคุณภาพตามที่กำหนด
- ค่าขนส่งพิเศษเนื่องจากความล่าช้าของกระบวนการผลิต
- การลดระดับชั้นของคุณภาพผลผลิต เช่น ข้าวสารจากเกรดสูงเป็นเกรดต่ำ เป็นต้น

**2.4 ต้นทุนของความล้มเหลวภายนอก (external failure cost)** เป็นค่าความเสียหายหรือความบกพร่องที่เกิดขึ้นหลังจากการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าแล้วตัวอย่างของความล้มเหลวภายนอก เช่น

- การเรียกคืนสินค้าที่ด้อยคุณภาพ
- การซ่อมแซมงานหรือการให้บริการหลังการส่งสินค้าแล้ว
- การรับคืนสินค้าหรือการเปลี่ยนสินค้าให้ใหม่จากการรับประกัน
- การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า
- การถูกฟ้องร้อง
- การสูญเสียภาพพจน์ของสหกรณ์ เป็นต้น

การจัดการคุณภาพของสหกรณ์มีผลต่อต้นทุนคุณภาพ หากสหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญกับต้นทุนประเภทที่ 1 และ 2 คือ ต้นทุนในการป้องกันและการประเมินคุณภาพ จะทำให้ต้นทุนในการป้องกันและต้นทุนในการประเมินต่ำ แต่ส่งผลทำให้ต้นทุนประเภทที่ 4 และ 5 คือ ต้นทุนความล้มเหลวภายในและต้นทุนความล้มเหลวภายนอกสูง ในทางกลับกันหากสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการป้องกันและการประเมินคุณภาพ จะทำให้ต้นทุนในการป้องกันและต้นทุนในการประเมินสูงขึ้น แต่ต้นทุนความล้มเหลวภายในและต้นทุนความล้มเหลวภายนอกต่ำ ดังนั้นการบริหารต้นทุนสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพ ควรทำให้ต้นทุนคุณภาพโดยรวมต่ำที่สุด ทั้งนี้บุคลากรในทุกส่วนงานของสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งมีการรายงานต้นทุนที่เกี่ยวข้องด้วย

#### กิจกรรม 9.3.4

1. ต้นทุนคุณภาพคืออะไร
2. ต้นทุนคุณภาพมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.4)

## บรรณานุกรม

- เกียรติขจร โฆมานะ. (2553). *LEAN วิธีแห่งการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศโดยระบบการผลิตแบบลีน การจัดการกระบวนการเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณรงค์เกียรติ นักสอน. ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรมฝ่ายวินิจฉัยและให้คำปรึกษาสถานประกอบการสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) สัมภาษณ์ 19 กุมภาพันธ์ 2552.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). *แนวทางการควบคุมภายในที่ดี*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ธัชชัย ยมจินดา. (2550). นโยบายและกลยุทธ์ธุรกิจ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจ* หน่วยที่ 2 (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2555). (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ไพรัช สุภวิวรรณ และสุชาดา สถาวรวงศ์. (2555). การควบคุมและติดตามโครงการด้านงบประมาณและการเงิน ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาวิชาการสำรวจปริมาณและการประมาณราคา* หน่วยที่ 13. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ลักษณะน้อย พึ่งรัสมิ. การแบ่งปันบริการและการจัดจ้างจากภายนอกกิจการ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการขั้นสูง* (หน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558, 25 พฤษภาคม). *Benchmarking , Learning and Sharing*. สืบค้นจาก <http://www.ftpi.or.th/2018/bestcenter/>
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี. (ไทย-ญี่ปุ่น). (2552). *Thailand Lean Award 2009*. กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_. (2552). *Thailand Lean Award 2009*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมและสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมและสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2552). *Lean : 40 Factories Best Practice* การนำเสนอผลงาน วันที่ 8 กันยายน 2552.
- Blocher, Edward J. and the others. (2014). *Cost Management; A Strategic Emphasis* (6<sup>th</sup> ed.). Singapore; McGraw-Hill/Irwin.
- Drury, Colin. (2015). *Management and Cost Accounting* (8<sup>th</sup> ed.). London: South-Western Cengage Learning.
- Russell, Roberta S., and Taylor III Bernard W. (2014). *Operations and Supply Chain Management* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Wiley & Sons.



## การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์  
รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น



ชื่อ  
วุฒิ รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์  
บช.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
บช.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
M.B.A. (Finance) Tennessee State University, U.S.A.  
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 10



ชื่อ  
วุฒิ รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น  
ตำแหน่ง ศ.บ., บช.ม. (การบริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 10 ตอนที่ 10.4

## แผนการสอนหน่วยที่ 10

### การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 10.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงิน
- 10.2 การดำเนินงานด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์
- 10.3 การดำเนินงานด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์
- 10.4 การประยุกต์การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การดำเนินงานทางการเงินเป็นการวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงิน การจัดหาแหล่งทุน และการดำเนินงานการเงินด้านอื่น ซึ่งขอบเขตและหน้าที่จะมีมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับขนาดและนโยบายของแต่ละกิจการ ทั้งนี้การดำเนินงานทางการเงินจะต้องคำนึงถึงมูลค่าอนาคตและมูลค่าปัจจุบันของเงินด้วย
2. การจัดการด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์เป็นการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ ทั้งที่เป็นเงินสดและเงินลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์ การจัดการลูกหนี้และสินค้าคงเหลือเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และมีสภาพคล่องพอสมควร รวมถึงการจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรได้อย่างเหมาะสม
3. การดำเนินการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ อาจแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะยาว และระยะปานกลาง ซึ่งการจัดหาเงินทุนจะเกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินต่างๆ การที่สหกรณ์จะจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดควรพิจารณาว่าเงินทุนที่จะจัดหามาจะนำไปใช้ในการดำเนินงานหรือเพื่อลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใด เพื่อให้แหล่งเงินทุนกับการใช้เงินทุนมีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด
4. การประยุกต์การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ เป็นการนำหลักการบริหารการเงินมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งจะใช้หลักการจัดการการเงินที่คล้ายกัน แต่จะแตกต่างกันตามลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละประเภท รวมถึงการประยุกต์กำหนดนโยบายการเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์



## วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการการเงินได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.2 “การดำเนินงานด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.3 “การดำเนินงานด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.4 “การประยุกต์การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ได้

## กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 10 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 10.1-10.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 10.1-10.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10

## สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 10
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

## การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 10.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการเงิน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 10.1.1 ความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการดำเนินงานทางการเงิน
- 10.1.2 โครงสร้างและหน้าที่ของการดำเนินงานทางการเงิน
- 10.1.3 การดำเนินงานทางการเงินกับมูลค่าของเงิน

#### แนวคิด

1. การดำเนินงานทางการเงินเป็นการวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินเพื่อลงทุนในสินทรัพย์ การจัดหาแหล่งเงินทุน การกำหนดเงินปันผล รวมทั้งการขยายและปรับปรุงกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุด การดำเนินงานทางการเงินจึงมีความสำคัญต่อสหกรณ์ในด้านต่างๆ คือ ทำให้โครงสร้างทางการเงินเหมาะสม มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน มีสภาพคล่องและกำไร เงินทุนที่จัดหามามีต้นทุนที่ต่ำและยืดหยุ่นเพียงพอ รวมทั้งทำให้มูลค่าของกิจการสูงขึ้น
2. การดำเนินงานทางการเงินจะมีขอบเขตและหน้าที่ที่มากขึ้นอยู่กับขนาดและนโยบายของแต่ละกิจการ ทั้งนี้การจัดโครงสร้างองค์การจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งในด้านการบริหารเงินสดซึ่งรวมถึงการจัดหาเงิน การให้สินเชื่อ และการงบประมาณ สำหรับหน้าที่ของการดำเนินงานทางการเงิน ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินทุนหรือการจัดการสินทรัพย์ การจัดการด้านแหล่งเงินทุน และการควบคุมเงินทุน
3. เงินจำนวนเดียวกันที่สหกรณ์ได้รับหรือจ่ายในระยะเวลาต่างๆ กันจะมีมูลค่าไม่เท่ากัน เนื่องจากมีระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยมาเกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินงานของสหกรณ์อาจมีการลงทุนในปัจจุบัน แต่จะได้รับผลตอบแทนในอนาคต หรือรับฝากเงินในปัจจุบันแต่ต้องจ่ายคืนในอนาคต ดังนั้นจึงต้องคำนวณมูลค่าของเงินทั้งจากการรับและจ่ายให้อยู่ในระยะเวลาเดียวกัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจลงทุนและจัดหาเงินจากแหล่งต่างๆ ต่อไป



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.1 “ความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการดำเนินงานทางการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการดำเนินงานทางการเงินได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.2 “โครงสร้างและหน้าที่ของการดำเนินงานทางการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายโครงสร้างและหน้าที่ของการดำเนินงานทางการเงินในด้านต่างๆ ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.3 “การดำเนินงานทางการเงินกับมูลค่าของเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถหามูลค่าในอนาคตและมูลค่าปัจจุบันของเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 10.1.1

### ความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการดำเนินงานทางการเงิน

การตัดสินใจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้หรือการได้มาของเงิน ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึงต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับการวางแผนด้านอื่นๆ โดยรวมของกิจการ ตัวอย่างความสัมพันธ์ของการดำเนินงานทางการเงินกับการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น ความพยายามในการเพิ่มยอดขายโดยเพิ่มระยะเวลาการให้เครดิตและเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในทางการเงินต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุนที่จะนำมาใช้จ่าย ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างทางการเงิน รวมถึงรายได้หรือยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากการให้สินเชื่อหรือขายเชื่อที่เพิ่มขึ้น ทำให้สหกรณ์มีสินทรัพย์ที่เป็นลูกหนี้เพิ่มขึ้น และจะเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ต่อไป หรือตัวอย่างการขยายกำลังการผลิตทางการเกษตร ทำให้ต้องลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งการเตรียมวัตถุดิบและแรงงานในการผลิต ดังนั้นในทางการเงินจึงต้องพิจารณาทั้งในส่วนของเงินลงทุนสุทธิในโครงการ และกระแสเงินสดที่จะได้รับเพื่อวิเคราะห์การลงทุนในโครงการต่อไป

#### 1. ความหมายของการดำเนินงานทางการเงิน

การดำเนินงานทางการเงินเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของสหกรณ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินเพื่อลงทุนในสินทรัพย์หรือการจัดการด้านสินทรัพย์ การจัดโครงสร้างทางการเงิน หรือการจัดหาแหล่งเงินทุน การกำหนดเงินปันผล รวมทั้งการขยายและปรับปรุงกิจการ โดยมุ่งหวังที่จะให้กิจการโดยรวมได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น

การดำเนินงานทางการเงินจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์ ซึ่งหากมีการจัดการด้านการเงินที่เหมาะสม ก็จะสามารถช่วยให้สหกรณ์ขายสินค้าหรือรับงานในระดับราคาที่เหมาะสม สามารถจ่ายค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าแรงแก่พนักงานและลูกจ้างได้ตามข้อตกลง รวมทั้งสามารถสร้างผลตอบแทนที่น่าพอใจแก่ผู้ถือหุ้นหรือสมาชิก แต่การที่จะบริหารการเงินได้ตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ปัจจัยด้านภาวะเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการแข่งขัน เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบการจัดตั้งองค์กรก็มีผลกระทบถึงการเงินเช่นกัน เช่น การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบสหกรณ์มีฐานของเงินทุนมากกว่าการจัดตั้งในรูปแบบเจ้าของคนเดียว เป็นต้น และอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ก็คือ ความเหมาะสมในการจัดโครงสร้างองค์กร ในส่วนของการเงินว่า สามารถมีส่วนนำเสนอสินค้าเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค ฝ่ายผลิตจะเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดหาวัตถุดิบ แรงงาน ค่าใช้จ่ายการผลิต รวมทั้งที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายจัดซื้อจะเป็นส่วนสนับสนุนให้ฝ่ายต่างๆ ดำเนินงานไปได้ ทั้งนี้ฝ่ายการเงินจะมีบทบาทสำคัญในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ โดยจะพิจารณาว่าการตลาดและการผลิตมีผลตอบแทนเหมาะสมหรือไม่ หากเหมาะสมจะดำเนินการก็จำเป็นต้องจัดหาเงินทุน ซึ่งควรพิจารณาต่อไปว่าควรจัดหาจากแหล่งใด จำนวนเท่าใดจึงจะมีสภาพคล่อง รวมทั้งทำให้การดำเนินงานของกิจการ



ไปได้ สามารถสร้างผลตอบแทนในระดับที่น่าพอใจ และสร้างความมั่นคงในระยะยาว รวมไปถึงการขยายกิจการ การป้องกันและแก้ไขปัญหาทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

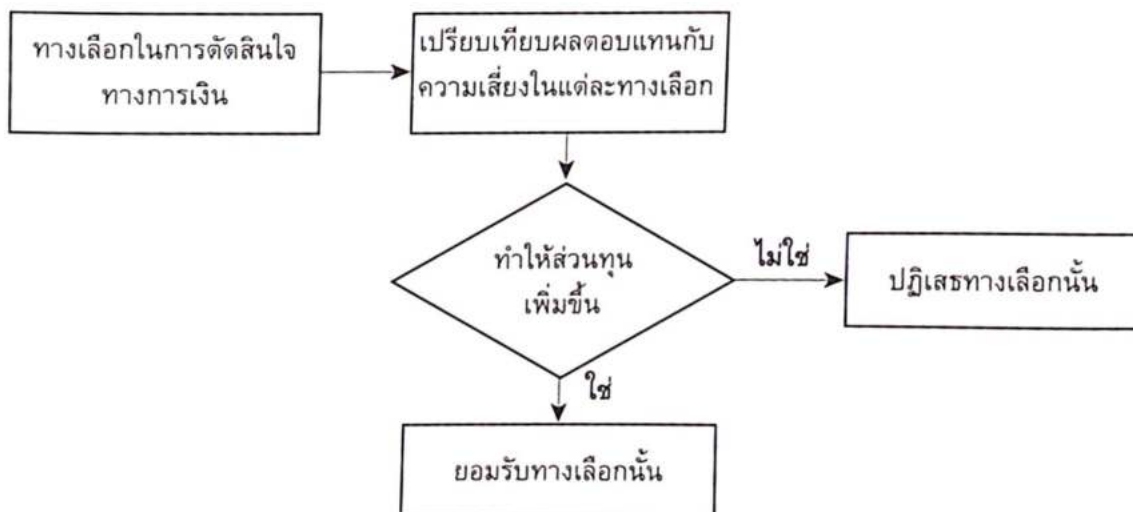
โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานทางการเงิน หมายถึง การวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินเพื่อลงทุนในสินทรัพย์หรือการจัดการด้านสินทรัพย์ การจัดโครงสร้างทางการเงินหรือการจัดหาแหล่งเงินทุน การกำหนดเงินปันผล รวมทั้งการขยายและปรับปรุงกิจการ โดยมุ่งหวังให้กิจการโดยรวมได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทางการเงิน

วัตถุประสงค์หลักในการจัดการการเงินของกิจการโดยทั่วไป ก็คือ การทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุด (maximize shareholder wealth) โดยความมั่งคั่งดังกล่าววัดได้ในรูปของกำไรต่อหุ้นและมูลค่าของกิจการต่อหุ้นนั่นเอง เนื่องจากองค์กรธุรกิจจัดตั้งขึ้นมาโดยเจ้าของซึ่งนำเงินมาลงทุนในกิจการซึ่งหากจัดตั้งในรูปของสหกรณ์เจ้าของ ก็คือ ผู้ถือหุ้นนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามการทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุดนั้นจะต้องคำนึงถึง 2 ปัจจัย ได้แก่ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1 มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (economic value added หรือ EVA) เป็นมูลค่าที่สหกรณ์ควรใช้พิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียน ว่าคุ้มค่ากับต้นทุนของเงินทุนหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก หากคุ้มค่าจะมีผลทำให้หุ้นซึ่งเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นมีมูลค่าเพิ่มขึ้นก็ควรตัดสินใจลงทุน เพราะทำให้กิจการมีมูลค่าเพิ่มขึ้นในเชิงเศรษฐกิจ แต่หากผลเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะปฏิเสธทางเลือกในการลงทุนนี้ เนื่องจากไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการเงิน แสดงดังภาพที่ 10.1



ภาพที่ 10.1 กระบวนการตัดสินใจโดยพิจารณามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ

**2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)** การดำเนินธุรกิจจะยึดหลักการตัดสินใจที่ให้ผลตอบแทนที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงแล้ว สหกรณ์ยังต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย กล่าวคือ จะต้องให้ความสนใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ลูกค้าหรือสมาชิก พนักงาน เจ้าหนี้ หน่วยงานภาครัฐ ผู้ถือหุ้น และประชาชนทั่วไป กล่าวคือ สหกรณ์มีสินค้าและบริการที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานปฏิบัติงานโดยได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการในระดับเหมาะสม จ่ายเงินให้เจ้าหนี้ให้ทันเวลา เสียภาษีให้ภาครัฐอย่างถูกต้อง ผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสังคมส่วนรวม เช่น การผลิตจะไม่ก่อมลพิษต่อสังคม เป็นต้น ดังนั้นการทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุดนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

### 3. ความสำคัญของการดำเนินงานทางการเงิน

การดำเนินงานทางการเงินมีความสำคัญต่อสหกรณ์ดังนี้

**3.1 ทำให้สหกรณ์มีโครงสร้างทางการเงินในระดับที่เหมาะสม** โครงสร้างทางการเงิน หมายถึง แหล่งเงินทุนของกิจการหรือของสหกรณ์ซึ่งแบ่งได้เป็น

**3.1.1 หนี้สิน** กิจการสามารถจัดหาเงินทุนจาก

- หนี้สินระยะสั้น เช่น การเบิกเกินบัญชี เจ้าหนี้การค้า การกู้เงินระยะสั้น เงินรับฝากจากสมาชิก เป็นต้น
- หนี้สินระยะปานกลาง เช่น การกู้เงินระยะปานกลาง การเช่าสินทรัพย์ เป็นต้น
- หนี้สินระยะยาว เช่น การกู้เงินระยะยาว เป็นต้น

**3.1.2 ทุนซึ่งเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น** ได้แก่ การออกหุ้นหรือทุนเรือนหุ้นในสหกรณ์ รวมทั้งแหล่งเงินทุนภายใน คือ ผลกำไรของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จัดอยู่ในรูปของทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ

สหกรณ์จะต้องกำหนดสัดส่วนของหนี้สินกับทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้กำไรต่อหุ้นหรือผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด ทั้งนี้เพราะหากกำหนดสัดส่วนของหนี้สินสูงเกินไปจะทำให้มีภาระผูกพันที่ต้องชำระในจำนวนที่สูง และกระทบต่อกำไรของสหกรณ์ แต่หากจัดหาเงินทุนจากทุนซึ่งเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเช่นมีทุนเรือนหุ้นมากเกินไป ทำให้หุ้นมีจำนวนมากซึ่งส่งผลต่อกำไรต่อหุ้นของสหกรณ์ต่อไป ดังนั้นเงินทุนที่จัดหามาจะต้องนำไปใช้ในการดำเนินงานและมีประโยชน์อย่างคุ้มค่า

**3.2 ทำให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงาน** สหกรณ์จำเป็นต้องมีเงินทุนเพียงพอเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การจ่ายค่าจ้างแรงงาน หรือเงินเดือน การซื้อสินค้ามาเพื่อขาย ซื้อวัตถุดิบเพื่อการผลิต เป็นต้น

**3.3 ทำให้การลงทุนในสินทรัพย์มีทั้งสภาพคล่องและกำไร** เงินทุนที่ได้มาจากแหล่งต่างๆ นั้นจะถูกใช้ไปในรูปของสินทรัพย์ การดำเนินงานทางการเงินจึงต้องกำหนดระดับของสินทรัพย์ที่เหมาะสมที่จะลงทุน เช่น กรณีของเงินสด หากจำนวนเงินสดมีมากก็จะทำให้เกิดสภาพคล่องสูง แต่หากมีมากเกินไปก็เสียโอกาสนำเงินสดนั้นมาลงทุนเพื่อหากำไร เป็นต้น



**3.4 ทำให้เงินทุนที่นำไปใช้ในกิจการสหกรณ์มีต้นทุนต่ำและมีความยืดหยุ่นเพียงพอ** เงินที่กิจการจัดหามาเพื่อลงทุนในสินทรัพย์นั้น อาจมาจากแหล่งเดียวหรือจากหลายแหล่ง ซึ่งแต่ละแหล่งจะมีต้นทุนที่แตกต่างกัน เช่น การจัดหาเงินทุนจากหนี้สิน กิจการต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่เจ้าหนี้ ในขณะที่การจัดหาเงินทุนจากหุ้น กิจการจะจ่ายผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นในรูปของเงินปันผล เป็นต้น โดยทั่วไปต้นทุนเงินทุนจากการออกหุ้นมักจะสูงกว่าต้นทุนของการก่อหนี้ เนื่องจากผู้ถือหุ้นจะได้รับผลตอบแทนก็ต่อเมื่อกิจการมีกำไร ในขณะที่การจ่ายดอกเบี้ยให้กับเจ้าหนี้เป็นสิ่งที่กิจการจะต้องกระทำไม่ว่าจะมีกำไรหรือไม่ก็ตาม ดังนั้นผู้ถือหุ้นจึงมีความเสี่ยงกว่าเจ้าหนี้ อัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นคาดหวังจึงย่อมสูงกว่าอัตราดอกเบี้ย อย่างไรก็ตาม การก่อหนี้ทำให้กิจการมีภาระผูกพันที่จะต้องชำระคืน ทำให้มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าการออกหุ้นสามัญ ดังนั้นการดำเนินงานการเงินจึงต้องพิจารณาถึงต้นทุนและความยืดหยุ่นของเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ด้วย

**3.5 ทำให้มูลค่ากิจการสูงขึ้น** การที่สหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรจะทำให้ทุนของสหกรณ์สูงขึ้น ซึ่งทุนเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น จึงกล่าวได้ว่าการมีกำไรทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งมากขึ้น มูลค่ากิจการของสหกรณ์จัดในรูปของกำไร ซึ่งได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนทุน กำไรต่อหุ้น มูลค่ากิจการต่อหุ้น และเงินปันผลต่อหุ้น มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

#### 3.5.1 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คำนวณได้จาก

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์}}$$

ถ้าสหกรณ์ ก. และสหกรณ์ ข. มีกำไรสุทธิเท่ากัน คือ 1 ล้านบาท แต่สหกรณ์ ก. มีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท ในขณะที่สหกรณ์ ข. มีสินทรัพย์ 20 ล้านบาท

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ ก.} = \frac{1 \times 100}{15} = 6.67\%$$

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ ข.} = \frac{1 \times 100}{20} = 5\%$$

จึงกล่าวได้ว่าสหกรณ์ ก. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์สูงกว่าสหกรณ์ ข.

#### 3.5.2 อัตราผลตอบแทนจากส่วนทุน คำนวณได้จาก

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากส่วนทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุน}}$$

ถ้าสหกรณ์ ก. มีกำไรสุทธิ 1 ล้าน แต่มีทุน 10 ล้าน ในขณะที่สหกรณ์ ข. มีกำไร 1 ล้านเช่นกัน แต่มีทุน 8 ล้านบาท

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากส่วนทุนของสหกรณ์ ก.} = \frac{1 \times 100}{10} = 10 \%$$

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากส่วนทุนของสหกรณ์ ข.} = \frac{1 \times 100}{8} = 12.5 \%$$

จึงกล่าวได้ว่าสหกรณ์ ข. มีอัตราผลตอบแทนจากส่วนทุนสูงกว่าสหกรณ์ ก.

**3.5.3 กำไรต่อหุ้น** เป็นการเปรียบเทียบกำไรสุทธิของงวดกับจำนวนหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ทั้งหมด สหกรณ์ใดมีกำไรต่อหุ้นสูงจัดได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่น่าสนใจ

**3.5.4 มูลค่ากิจการต่อหุ้น** เป็นการเปรียบเทียบทุนทั้งหมดกับจำนวนหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ทั้งหมด ก็คือ ยอดรวมของทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง และกำไรสุทธินั่นเอง มูลค่ากิจการต่อหุ้นที่สูงแสดงถึงความมั่นคงของสหกรณ์นั้นนั่นเอง

**3.5.5 เงินปันผลต่อหุ้น** เป็นเงินที่จะปันผลให้กับผู้ถือหุ้นตามจำนวนหุ้นที่ถือ อัตราส่วนข้างต้นนั้นหากสูงก็แสดงถึงความมั่นคงในสหกรณ์นั้น ซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจให้สมาชิกได้

**3.6 ทำให้การจัดสรรกำไรมีความเหมาะสม** เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรต้องจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เพื่อเป็นทุนสำรอง อีกส่วนหนึ่งจะจัดสรรเป็นเงินปันผลและอาจจัดสรรเป็นการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนที่เหลือนั้นจะใช้ในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งการบริหารการเงินที่ดีจะทำให้การจัดสรรกำไรมีความเหมาะสม

#### กิจกรรม 10.1.1

1. จงอธิบายความหมายของการดำเนินงานทางการเงิน
2. จงอธิบายวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทางการเงิน
3. จงอธิบายความสำคัญของการดำเนินงานทางการเงิน

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.1)



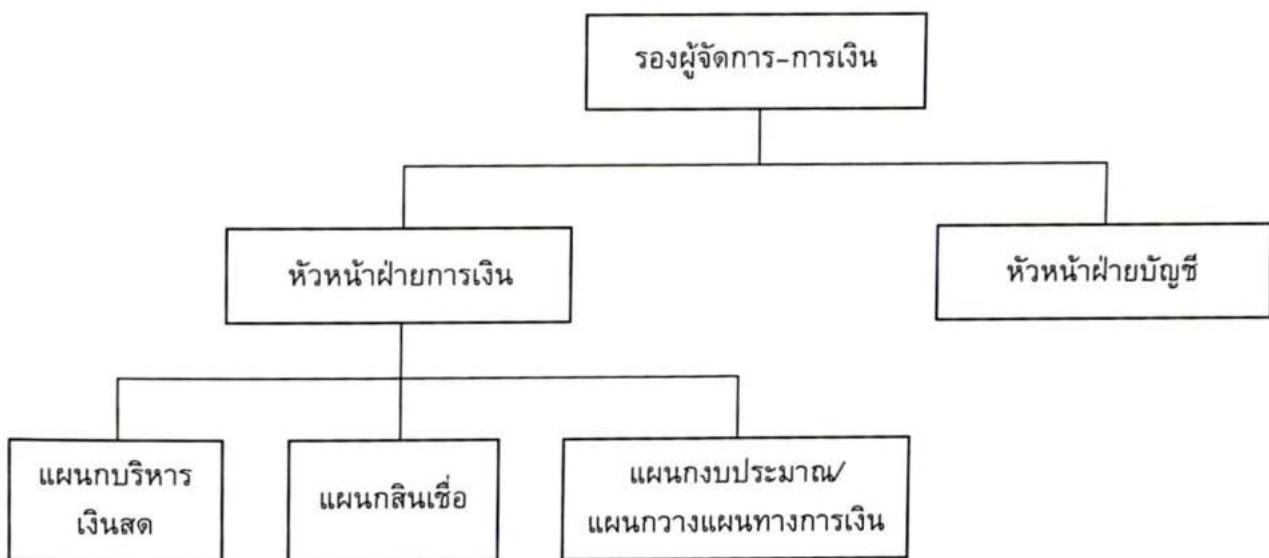
## เรื่องที่ 10.1.2

### โครงสร้างและหน้าที่ของการดำเนินงานทางการเงิน

การดำเนินงานทางการเงินจะมีขอบเขตและหน้าที่ที่มากน้อยเพียงไรขึ้นกับขนาดและนโยบายของแต่ละกิจการ ซึ่งสหกรณ์สามารถนำหลักการนี้มาปรับใช้ในการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ได้เช่นเดียวกัน

#### 1. โครงสร้างองค์กรด้านการเงิน

โครงสร้างทางการเงินเป็นการกำหนดการจัดองค์การ ขอบเขตและหน้าที่ทางการเงิน ในองค์การขนาดใหญ่ผู้รับผิดชอบในสายงานการเงิน ก็คือ รองผู้จัดการ-การเงิน ซึ่งการจัดสายงานอาจเป็นดังภาพที่ 10.2



ภาพที่ 10.2 การจัดองค์การสำหรับสายงานทางการเงิน

จากภาพที่ 10.2 จะเห็นได้ว่า รองผู้จัดการ-การเงิน ต้องรับผิดชอบงานทั้งด้านการเงินและบัญชีทั้งหมด โดยตำแหน่งรองลงไป ก็คือ หัวหน้าฝ่ายการเงินหรือผู้อำนวยการด้านการเงิน (treasurer) ซึ่งรับผิดชอบในการบริหารเงินสด อย่างไรก็ตาม ชื่อตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละกิจการอาจเรียกชื่อแตกต่างกันไปก็ได้ ในด้านการบริหารการเงินนั้นแต่ละแผนกบริหารงานต่างๆ กัน เช่น แผนกบริหารเงินสด รับผิดชอบในการรับจ่ายเงินสด การกำหนดเงินสดขั้นต่ำ แผนกสินเชื่อ รับผิดชอบในการบริหารลูกหนี้ เพื่อให้ระดับลูกหนี้มีความเหมาะสม รวมทั้งการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ แผนกงบประมาณ/แผนกวางแผนทางการเงิน มีหน้าที่วางแผนด้านการใช้เงินทุนการจัดหาเงินทุน การวิเคราะห์โครงการลงทุน และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกิจการ เป็นต้น

## 2. หน้าที่ของการดำเนินงานทางการเงิน

โดยทั่วไปผู้บริหารด้านการเงินต้องรับผิดชอบในงานด้านต่างๆ เพื่อให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาว่าขนาดของกิจการ รวมทั้งความเจริญเติบโตควรเป็นเท่าไร เพื่อจะพัฒนาต่อไปว่ากิจการควรลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใด จำนวนเท่าไร รวมทั้งเงินทุนที่จัดหาขึ้นควรมาจากแหล่งใด เพื่อให้โครงสร้างทางการเงินมีความเหมาะสม จึงสรุปได้ว่า หน้าที่งานการเงิน แบ่งได้เป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

**2.1 การวางแผนการเงิน** การวางแผนการเงินจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายของธุรกิจ เช่น ธุรกิจตั้งเป้าหมายโดยกำหนดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนไว้ที่ร้อยละ 12 ต่อปี เป็นต้น จากนั้นจึงต้องพิจารณานโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายด้านการตลาด นโยบายด้านการผลิต นโยบายการให้สินเชื่อ นโยบายการลงทุนในสินทรัพย์ นโยบายด้านการจัดการเงินทุน เป็นต้น

หน้าที่งานในส่วนของการวางแผนทางการเงินจึงต้องนำข้อมูลต่างๆ มาเพื่อทำการวิเคราะห์ถึงความต้องการเงินทุนในด้านต่างๆ ในอนาคต และจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับแหล่งเงินทุน โดยแหล่งเงินทุนอาจมาจากแหล่งระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว ซึ่งต้องเหมาะสมกับลักษณะการใช้เงินทุนดังกล่าว

**2.2 การจัดสรรเงินทุนหรือการจัดการสินทรัพย์** ธุรกิจแต่ละประเภทมีโครงสร้างของสินทรัพย์แตกต่างกัน เช่น สหกรณ์ที่ผลิตสินค้า (สหกรณ์การเกษตรที่มีโรงสีแปรรูปข้าว) ย่อมลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมากกว่าสหกรณ์ที่ซื้อสินค้ามาใช้เพื่อขาย (สหกรณ์ร้านค้า) หรือสหกรณ์ร้านค้าย่อมต้องการเงินลงทุนในสินค้าในสัดส่วนที่สูง ดังนั้นผู้บริหารการเงินของสหกรณ์จะต้องพิจารณาว่า กิจการควรลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดเป็นจำนวนเท่าไร ดังนั้นหน้าที่ในการจัดสรรเงินทุน ก็คือ การจัดการสินทรัพย์นั่นเอง ซึ่งอาจแบ่งย่อยได้ดังนี้

- การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ การจัดการเงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ
- การจัดการเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อนำเงินไปลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีระดับความเสี่ยง และผลตอบแทนที่เหมาะสม
- การจัดการสินทรัพย์ถาวร เป็นการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ซึ่งโดยทั่วไป ได้แก่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

นอกจากนี้ ผู้บริหารการเงินยังต้องจัดสรรเงินทุนเพื่อการอื่น เช่น การขยายกิจการ การทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์อื่น การปรับปรุงกิจการอื่นของสหกรณ์ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิก เป็นต้น

**2.3 การจัดการด้านแหล่งเงินทุน** เป็นการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการสินทรัพย์ ซึ่งเงินทุนของกิจการได้มาจากแหล่งต่างๆ ได้แก่

- แหล่งเงินทุนระยะสั้น เช่น แหล่งเงินทุนจากสินเชื่อการค้า การรับฝากเงินระยะสั้นและจากตลาดเงิน ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี
- แหล่งเงินทุนระยะปานกลาง เช่น การกู้ยืมระยะเวลา 3-5 ปี การรับฝากเงินระยะปานกลาง รวมทั้งการเช่าสินทรัพย์ถาวร ระยะเวลา 3-5 ปี
- แหล่งเงินทุนระยะยาว เช่น การกู้ระยะยาว การรับฝากเงินระยะยาว การจัดหาเงินทุนจากทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ เป็นต้น



การจัดการด้านแหล่งเงินทุนยังรวมถึง การกำหนดนโยบายเงินปันผลเพื่อให้เหมาะสมกับการจัดหาเงินทุนและการจัดการแหล่งเงินทุนอื่นๆ

**2.4 การควบคุมเงินทุน** การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินทุนในด้านต่างๆ นั้น จำเป็นต้องมีการควบคุม เพื่อให้การจัดสรรและการจัดหาเงินทุนเป็นไปตามนโยบายของกิจการ เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม ก็คือ การวิเคราะห์ผลต่างโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานทางการเงินที่ได้วางไว้ รวมทั้งการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทำให้ทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ ณ จุดใดควรจะแก้ปัญหาอย่างไร

#### กิจกรรม 10.1.2

ขอบเขตและหน้าที่ของการดำเนินงานด้านการเงินมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.2)

### เรื่องที่ 10.1.3

#### การดำเนินงานทางการเงินกับมูลค่าของเงิน

ในการดำเนินงานทางการเงินนั้น สหกรณ์อาจมีการรับหรือจ่ายเงินในระยะเวลาต่างๆ กัน เช่น การลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ทางการเกษตรในปัจจุบัน แต่จะได้รับเงินคืนมาในระยะเวลาต่างๆ กันในอนาคต การให้สมาชิกกู้ยืมโดยให้ผ่อนชำระเป็นรายงวด งวดละเท่าๆ กัน การลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล หรือตราสารหนี้ระยะยาวในปัจจุบัน และจะได้รับดอกเบี้ยตามงวดเวลาและได้รับเงินต้นคืนในอนาคต การกู้เงินในปัจจุบัน แต่จะต้องชำระคืนในอนาคต การขยายสาขาสหกรณ์ร้านค้าโดยคาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ดีในอนาคต การซื้อเครื่องจักรโดยผ่อนชำระเป็นงวดๆ การเช่าเครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า เงินที่ลงทุนจ่ายไปในปัจจุบันแต่จะได้รับคืนในอนาคต หรือเงินที่ได้รับปัจจุบันแต่ต้องใช้คืนในอนาคต ซึ่งหากไม่มีดอกเบี้ยมาเกี่ยวข้องแล้ว มูลค่าของเงินจำนวนเดียวกันแต่ได้รับหรือจ่ายในระยะเวลาต่างๆ กันย่อมมีค่าเท่ากัน เช่น เงินในวันนี้ 100 บาท ถ้าไม่มีดอกเบี้ย อีก 1 ปี ก็จะเป็น 100 บาท แต่หากพิจารณาถึงดอกเบี้ยแล้ว มูลค่าของเงินจำนวนหนึ่งในปัจจุบัน ย่อมไม่เท่ากับจำนวนในอนาคต เช่น เงินวันนี้ 100 บาท ผาฏธนาคารอัตราดอกเบี้ย 5% เมื่อสิ้นปีจะได้รับ 105 บาท เป็นต้น

การศึกษาในเรื่องที่ 10.1.3 นี้ จึงเป็นการศึกษามูลค่าอนาคตและมูลค่าปัจจุบันของเงิน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาว

## 1. มูลค่าในอนาคตของเงิน

มูลค่าในอนาคตของเงิน (future value: FV) หมายถึง มูลค่าทบต้นของเงินที่จะได้รับในอนาคต โดยการทบดอกเบี่ยของงวดต่างๆ เข้ากับเงินต้น

ตัวอย่างที่ 10.1 สหกรณ์ฝากเงินกับธนาคาร 10,000 บาท เป็นระยะเวลา 1 ปี หากไม่มีดอกเบี่ยเมื่อครบ 1 ปี สหกรณ์จะได้รับคืน 10,000 บาท แต่หากธนาคารจ่ายดอกเบี่ยให้ 10% เมื่อครบ 1 ปี สหกรณ์จะได้รับเงินคืน 11,000 บาท ซึ่งคำนวณจาก

$$\begin{aligned}\text{จำนวนเงินรวม (ในอนาคต 1 ปี)} &= \text{เงินต้น (ในปัจจุบัน)} + \text{ดอกเบี่ยรับ} \\ 11,000 &= 10,000 + (10,000 \times 10\%) \\ 11,000 &= 10,000 (1 + 0.1)^1\end{aligned}$$

ถ้า  $P_n$  หรือ FV = มูลค่าของเงินในอนาคต (มูลค่าทบต้น คือ ดอกเบี่ยทบกับเงินต้น)  
 $P_o$  หรือ PV = มูลค่าปัจจุบัน  
 $i$  = อัตราดอกเบี่ย  
 $n$  = ระยะเวลา

$$P_n = P_o (1 + i)^n$$

หรือ  $FV = PV (1 + i)^n$

ตัวอย่างที่ 10.2 ถ้าฝากเงิน 10,000 บาท ในปัจจุบัน อัตราดอกเบี่ย 10% ระยะเวลา 2 ปี การคำนวณมูลค่าเงินในอนาคต ณ สิ้นปีที่ 2 เป็นดังนี้

$$\begin{aligned}\text{มูลค่าปัจจุบัน (เงินต้น)} &= 10,000 \text{ บาท} \\ \text{ดอกเบี่ย ณ สิ้นปีที่ 1 } (10,000 \times 10\%) &= \underline{1,000} \text{ บาท} \\ \text{มูลค่าในอนาคต ณ สิ้นปีที่ 1} &= 11,000 \text{ บาท} \\ \text{ดอกเบี่ย ณ สิ้นปีที่ 2 } (11,000 \times 10\%) &= \underline{1,100} \text{ บาท} \\ \text{มูลค่าในอนาคต ณ สิ้นปีที่ 2} &= \underline{\underline{12,100}} \text{ บาท} \\ \text{หรือ } P_n \text{ หรือ FV} &= 10,000 (1 + 0.10)^2 \\ &= 10,000 (1.21) = 12,100 \text{ บาท}\end{aligned}$$

การใช้ตารางมูลค่าในอนาคต แบ่งได้เป็นกรณี คือ กรณีการฝากหรือได้รับเงินงวดเดียวกับกรณีการฝากหรือได้รับเงินเป็นระยะงวด งวดละเท่าๆ กัน

### 1) กรณีการฝากหรือได้รับเงินงวดเดียว

ตารางแสดงมูลค่าในอนาคตของเงิน 1 บาท (1 หน่วยเงินตรา) ณ อัตราดอกเบี่ย ( $i$ ) และ ณ ระยะเวลา ( $n$ ) ต่างๆ กัน เรียกว่า ตาราง future value interest factors หรือ FVIF แสดงค่าได้ดังนี้



ตารางที่ 10.1 future value interest factors for one dollar, FVIF

| N  | 6%     | 7%     | 8%     | 9%     | 10%    | 11%    | 12%    | 15%     | 20%     | 25%     | n  |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|----|
| 1  | 1.0600 | 1.0700 | 1.0800 | 1.0900 | 1.1000 | 1.1100 | 1.1200 | 1.1500  | 1.2000  | 1.2500  | 1  |
| 2  | 1.1236 | 1.1449 | 1.1664 | 1.1881 | 1.2100 | 1.2321 | 1.2544 | 1.3225  | 1.4400  | 1.5625  | 2  |
| 3  | 1.1910 | 1.2250 | 1.2597 | 1.2950 | 1.3310 | 1.3676 | 1.4049 | 1.5209  | 1.7280  | 1.9531  | 3  |
| 4  | 1.2625 | 1.3108 | 1.3605 | 1.4116 | 1.4641 | 1.5181 | 1.5735 | 1.7490  | 2.0736  | 2.4414  | 4  |
| 5  | 1.3382 | 1.4026 | 1.4693 | 1.5386 | 1.6105 | 1.6851 | 1.7623 | 2.0114  | 2.4883  | 3.0518  | 5  |
| 6  | 1.4185 | 1.5007 | 1.5869 | 1.6771 | 1.7716 | 1.8704 | 1.9738 | 2.3131  | 2.860   | 3.8147  | 6  |
| 7  | 1.5036 | 1.6058 | 1.7138 | 1.8280 | 1.9487 | 2.0762 | 2.2107 | 2.6600  | 3.5832  | 4.7684  | 7  |
| 8  | 1.5938 | 1.7182 | 1.8509 | 1.9926 | 2.1436 | 2.3045 | 2.4760 | 3.0590  | 4.2998  | 5.9605  | 8  |
| 9  | 1.6895 | 1.8385 | 1.9990 | 2.1719 | 2.3579 | 2.5580 | 2.7731 | 3.5179  | 5.1598  | 7.4506  | 9  |
| 10 | 1.7908 | 1.9672 | 2.1589 | 2.3674 | 2.5937 | 2.8934 | 3.1058 | 4.0456  | 6.1917  | 9.3132  | 10 |
| 11 | 1.8983 | 2.1049 | 2.3316 | 2.5804 | 2.8531 | 3.1518 | 3.4785 | 4.6522  | 7.4601  | 11.6415 | 11 |
| 12 | 2.0122 | 2.2522 | 2.5182 | 2.8127 | 3.1384 | 3.4985 | 3.8960 | 5.3503  | 8.9161  | 14.5519 | 12 |
| 13 | 2.1329 | 2.4098 | 2.7196 | 3.0658 | 3.4523 | 3.8833 | 4.3635 | 6.1528  | 10.6993 | 18.1899 | 13 |
| 14 | 2.2609 | 2.5785 | 2.9372 | 3.3417 | 3.7975 | 4.3104 | 4.8871 | 7.0757  | 12.8392 | 22.7374 | 14 |
| 15 | 2.3966 | 2.7590 | 3.1772 | 3.6425 | 4.1772 | 4.7846 | 5.4736 | 8.1371  | 15.4070 | 28.4217 | 15 |
| 16 | 2.5404 | 2.9522 | 3.4259 | 3.9703 | 4.5950 | 5.3109 | 6.1304 | 9.3576  | 18.4884 | 35.5271 | 16 |
| 17 | 2.6928 | 3.1588 | 3.7000 | 4.3276 | 5.0545 | 5.8951 | 6.8660 | 10.7613 | 22.1861 | 44.4089 | 17 |
| 18 | 2.8543 | 3.3799 | 3.9960 | 4.7171 | 5.5599 | 6.5436 | 7.6900 | 12.3755 | 26.6233 | 55.5112 | 18 |
| 19 | 3.0256 | 3.6165 | 4.3157 | 5.1417 | 6.1159 | 7.2633 | 8.6128 | 14.2318 | 31.9480 | 69.3889 | 19 |
| 20 | 3.2071 | 3.8697 | 4.6610 | 5.6044 | 6.7275 | 8.0623 | 9.6463 | 16.3665 | 38.3376 | 86.7362 | 20 |

จากสูตร

$$FV = PV (1 + i)^n$$

ค่าของ  $(1 + i)^n$  สามารถหาได้จากการเปิดตารางที่ 10.1 future value interest factors หรือตาราง FVIF โดย  $(1 + i)^n$  เรียกว่า interest factor หรือปัจจัยดอกเบี้ย ซึ่งหมายความว่า ค่าในอนาคตของเงินที่ได้รับ 1 บาท ในปัจจุบัน ณ อัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาต่างๆ กัน

1.1) ฝากเงิน 1 บาท ในปัจจุบันอัตราดอกเบี้ย 10% ระยะเวลา 1 ปี FVIF = 1.100 บาท ดังนั้น หากฝาก 10,000 บาท ในปัจจุบัน (หรือ PV = 10,000) เมื่อครบ 1 ปี จะมีค่าในอนาคต (FV) คำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 FV &= PV (1 + i)^n \\
 &= PV (FVIF \text{ ที่ } n, i) \\
 &= 10,000 (FVIF \text{ ที่ } n = 1, i = 10\%) \\
 &= 10,000 (1.10) \\
 &= 11,000 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

1.2) ฝากเงินปัจจุบัน (PV) 10,000 บาท เมื่อครบ 2 ปี อัตราดอกเบี้ย 10% มูลค่าในอนาคต (FV) คำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} FV &= 10,000 (\text{FVIF ที่ } n = 2, i = 10\%) \\ &= 10,000 (1.210) \\ &= 12,100 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ซึ่งตรงกับการคำนวณในตัวอย่างที่ 10.1

1.3) ฝากเงินปัจจุบัน (PV) 10,000 บาท เมื่อครบ 5 ปี อัตราดอกเบี้ย 10% มูลค่าในอนาคต (FV) คำนวณได้ดังนี้

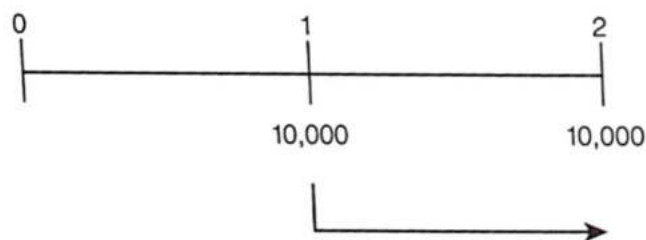
$$\begin{aligned} FV &= 10,000 (\text{FVIF ที่ } n = 5, i = 10\%) \\ &= 10,000 (1.6105) \\ &= 16,105 \text{ บาท} \end{aligned}$$

การใช้ตารางเพื่อช่วยในการคำนวณค่าในอนาคตจึงทำให้เกิดความสะดวกและง่ายขึ้น นอกจากการใช้ตารางแล้ว โปรแกรมคอมพิวเตอร์และเครื่องคำนวณทางการเงิน ก็ยังช่วยในการคำนวณได้เช่นเดียวกัน

## 2) การฝากหรือได้รับเงินเป็นรายงวด งวดละเท่าๆ กัน

ในกรณีที่สหกรณ์ที่ฝากหรือได้รับเงินเป็นรายงวด งวดละเท่าๆ กัน ทุกสิ้นงวด จำนวนเงินรวมทั้งหมดที่ได้รับเมื่อครบกำหนดในอนาคต ก็คือ ผลรวมของเงินต้นกับดอกเบี้ยที่ทบต้นของงวดต่างๆ ซึ่งสามารถใช้ตารางที่ 10.2 ช่วยในการคำนวณได้

ตัวอย่างที่ 10.3 ฝากเงินทุกสิ้นปี ปีละ 10,000 บาท เป็นเวลา 2 ปี อัตราดอกเบี้ย 10%



งวดแรก มูลค่าทบต้น  $FV = 11,000$  (คำนวณเช่นเดียวกับตัวอย่างที่ 10.2) หรืออาจใช้

$$\text{ตารางคำนวณ } FV = 10,000 \times 1.210 = 11,000 \text{ บาท เช่นกัน}$$

งวดสอง เป็นมูลค่าในอนาคตอยู่แล้ว  $= 10,000$  บาท

$$\text{รวม } FV = \underline{\underline{21,000}} \text{ บาท}$$



ตารางที่ช่วยในการคำนวณการฝากหรือรับเงินเป็นรายงวด งวดละเท่าๆ กัน นี้เรียกว่า ตาราง future value interest factors for one dollar annuity หรือเรียกย่อๆ ว่า ตาราง FVIFA แสดง ผลรวมของเงินต้นทบดอกเบี้ยย จากการฝากทุกสิ้นงวดๆ ละ 1 บาท (หรือ 1 หน่วยเงินตรา) เป็นเวลา n งวด อัตราดอกเบี้ย  $i\%$

ตารางที่ 10.2 future value interest factors for one dollar annuity, FVIFA

| N  | 6%      | 7%      | 8%      | 9%      | 10%     | 11%     | 12%     | 15%     | 20%     | 25%      | n  |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----|
| 1  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000  | 1.0000   | 1  |
| 2  | 2.0600  | 2.0700  | 2.0800  | 2.0900  | 2.1000  | 2.1100  | 2.1200  | 2.1500  | 2.2000  | 2.2500   | 2  |
| 3  | 3.1836  | 3.2149  | 3.2464  | 3.2781  | 3.3100  | 3.3421  | 3.3744  | 3.4725  | 3.6400  | 3.8125   | 3  |
| 4  | 4.3746  | 4.4399  | 4.5061  | 4.5731  | 4.6410  | 4.7097  | 4.7793  | 4.9934  | 5.3680  | 5.7656   | 4  |
| 5  | 5.6371  | 5.7507  | 5.8666  | 5.9847  | 6.1051  | 6.2278  | 6.3528  | 6.7424  | 7.4416  | 8.2070   | 5  |
| 6  | 6.9753  | 7.1533  | 7.3359  | 7.5233  | 7.7156  | 7.9129  | 8.1152  | 8.7537  | 9.9299  | 11.2588  | 6  |
| 7  | 8.3938  | 8.6540  | 8.9228  | 9.2004  | 9.4872  | 9.7833  | 10.0890 | 11.0668 | 12.9159 | 15.0735  | 7  |
| 8  | 9.8975  | 10.2598 | 10.6366 | 11.0285 | 11.4359 | 11.8594 | 12.2997 | 13.7268 | 16.4991 | 19.8419  | 8  |
| 9  | 11.4913 | 11.9780 | 12.4876 | 13.0210 | 13.5795 | 14.1640 | 14.7757 | 16.7858 | 20.7989 | 25.8023  | 9  |
| 10 | 13.1808 | 13.8164 | 14.4866 | 15.1929 | 15.9374 | 16.7220 | 17.5487 | 20.3037 | 25.9587 | 33.2529  | 10 |
| 11 | 14.9716 | 15.7836 | 16.6455 | 17.5603 | 18.5312 | 19.5614 | 20.6546 | 24.3493 | 32.1504 | 42.5661  | 11 |
| 12 | 16.8699 | 17.8885 | 18.9771 | 20.1407 | 21.3843 | 22.7132 | 24.1331 | 29.0017 | 39.5805 | 54.2077  | 12 |
| 13 | 18.8821 | 20.1406 | 21.4953 | 22.9534 | 24.5227 | 26.2116 | 28.0291 | 34.3519 | 48.4966 | 68.7596  | 13 |
| 14 | 21.0151 | 22.5505 | 24.2149 | 26.0192 | 27.9750 | 30.0949 | 32.3926 | 40.5047 | 59.1959 | 86.9495  | 14 |
| 15 | 23.2760 | 25.1290 | 27.1521 | 29.3609 | 31.7725 | 34.4054 | 37.2797 | 47.5804 | 72.0351 | 109.6868 | 15 |

ตัวอย่างที่ 10.4 จากตาราง ถ้าฝากเงินทุกสิ้นปี ปีละ 1 บาท เป็นเวลา 2 ปี อัตราดอกเบี้ย 10% จากตาราง FVIFA ที่  $n = 2$ ,  $i = 10\%$  จะได้ค่าจากตารางเท่ากับ 2.100 แต่ถ้าฝากทุกสิ้นปี ปีละ 10,000 บาท เงินที่จะได้ในสิ้นปีที่ 2 คำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 FV &= A (\text{FVIFA}) \\
 FV &= \text{ค่าอนาคตของเงิน} \\
 A &= \text{เงินที่ฝากทุกสิ้นงวด งวดละเท่าๆ กัน} \\
 i &= \text{อัตราดอกเบี้ย} \\
 n &= \text{จำนวนงวดที่ฝาก} \\
 FV &= A (\text{FVIFA ที่ } n = 2, i = 10\%) \\
 &= 10,000 (2.100) \\
 &= 21,000 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

ซึ่งตรงกับผลการคำนวณตามตัวอย่างที่ 10.3

ตัวอย่างที่ 10.5 สมาชิกสหกรณ์ฝากเงินทุกสิ้นปี ปีละ 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 10% เป็นเวลา 5 ปี เมื่อครบปีที่ 5 จะได้รับเงินก็คือ มูลค่าในอนาคต ซึ่งจากการเปิดตาราง FVIFA ที่  $i = 10\%$   $n = 5$  ของเงินต้น 1 บาท มีค่า 6.1051 แต่จากการฝากงวดละ 10,000 บาท

$$\begin{aligned}\text{มูลค่าในอนาคต (FV)} &= 10,000 \times 6.1051 \\ &= 61.051 \text{ บาท}\end{aligned}$$

## 2. มูลค่าปัจจุบันของเงิน

มูลค่าปัจจุบันของเงิน (present value) มีแนวคิดมาจากการที่เงินจำนวนเดียวกันที่ได้รับในปัจจุบันย่อมมีค่ามากกว่าเงินจำนวนนั้นในอนาคตถ้ามีดอกเบี้ยมาเกี่ยวข้อง เช่น ได้รับเงินปัจจุบันถึงวันนี้ 10,000 บาท ย่อมมีค่ามากกว่าเงิน 10,000 บาท ที่ได้รับในอีก 1 ปี เพราะเงิน 10,000 บาท ที่จะได้รับในอีก 1 ปี ได้รวมดอกเบี้ยไว้แล้ว เมื่อถอดดอกเบี้ยออกหรือคิดลด (discount) ก็จะทำให้มีจำนวนน้อยกว่าในปัจจุบัน ซึ่งหลักการนี้ช่วยในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ได้ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจโดยใช้มูลค่าปัจจุบันของเงิน เช่น

- ลงทุนในเครื่องจักรทางการเกษตร 60,000 บาท แต่จะได้รับคืนมาในอนาคตปีละ 15,000 บาท เป็นเวลา 5 ปี อัตราดอกเบี้ย 10% ควรลงทุนหรือไม่
- ลงทุนในตราสารหนี้ (เช่น พันธบัตรรัฐบาลหรือตั๋วสัญญาใช้เงินของบริษัทเงินทุน) 98,000 บาท แต่จะได้รับดอกเบี้ยปีละ 10,000 บาท เป็นเวลา 10 ปี และได้รับเงินต้นคืนในปีสุดท้าย (ปีที่ 10) ถ้าอัตราดอกเบี้ยเป็น 10% ควรลงทุนหรือไม่ เป็นต้น

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องใช้มูลค่าปัจจุบันช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งมูลค่าปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับมูลค่าอนาคตของเงิน การคำนวณมูลค่าปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 กรณี คือ การคำนวณมูลค่าปัจจุบันถ้าได้รับเงินอนาคตงวดเดียว กับการคำนวณมูลค่าปัจจุบันถ้าได้รับเงินในอนาคตหลายงวด งวดละเท่าๆ กัน

### 1) การคำนวณมูลค่าปัจจุบันกรณีได้รับเงินในอนาคตงวดเดียว

จากสูตร

$$FV = PV (1 + i)^n$$

หรือ

$$PV = \frac{FV}{(1 + i)^n}$$

หรือ

$(1 + i)^n$

$$PV = FV \times \frac{1}{(1 + i)^n}$$



โดยที่  $FV$  = มูลค่าในอนาคตของเงิน  
 $PV$  = มูลค่าปัจจุบันของเงิน  
 $i$  = อัตราดอกเบี้ย  
 $n$  = ระยะเวลา

ตัวอย่างที่ 10.6 ถ้าสมาชิกสหกรณ์ต้องการได้รับเงินในสิ้นปีที่ 1 เป็นเงิน 110 บาท อัตราดอกเบี้ย 10% จะต้องฝากในวันนี้ (ปัจจุบันเท่าไร)

$$\begin{aligned}\text{จากสูตร } PV &= \frac{FV}{(1 + i)^n} \\ &= \frac{110}{(1 + 0.1)^1} \\ &= \frac{110}{1.1} \\ &= 100 \text{ บาท}\end{aligned}$$

นั่นก็คือ ต้องฝากปัจจุบัน 100 บาท ซึ่งจะได้รับเงินในอีก 1 ปี = 110 บาท

ตัวอย่างที่ 10.7 ลงทุน 6,500 บาท ในปัจจุบันโดยได้รับคืนมาในปีที่ 5 เป็นเงิน 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 10% ควรลงทุนหรือไม่

$$\begin{aligned}\text{จากสูตร } PV &= \frac{FV}{(1 + i)^n} \\ PV &= \frac{10,000}{(1 + 0.10)^5} \\ &= 10,000 (0.6209) \\ &= 6,209 \text{ บาท}\end{aligned}$$

หมายความว่า เงินที่ได้รับคืนในอนาคต 10,000 บาทจะมีค่าปัจจุบันเพียง 6,209 บาท แต่ต้องลงทุนในปัจจุบันถึง 6,500 บาท กรณีเช่นนี้ก็ไม่ควรลงทุน

การคำนวณค่าปัจจุบัน สามารถใช้ตาราง present value interest factor หรือที่เรียกว่า ตาราง PVIF ช่วยในการคำนวณได้ ซึ่งตาราง PVIF แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 10.3 present-value interest factors for one dollar, PVIF

| N  | 4%    | 5%    | 6%    | 7%    | 8%    | 9%    | 10%   | 12%   | 14%   | 15%   | n  |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 1  | .9615 | .9524 | .9434 | .9346 | .9259 | .9174 | .9091 | .8929 | .8772 | .8696 | 1  |
| 2  | .9246 | .9070 | .8900 | .8734 | .8573 | .8414 | .8264 | .7972 | .7685 | .7561 | 2  |
| 3  | .8890 | .8638 | .8396 | .8163 | .7938 | .7722 | .7513 | .7118 | .6750 | .6575 | 3  |
| 4  | .8548 | .8227 | .7921 | .7629 | .7350 | .7084 | .6830 | .6355 | .5921 | .5718 | 4  |
| 5  | .8219 | .7835 | .7473 | .7130 | .6806 | .6499 | .6209 | .5674 | .5194 | .4972 | 5  |
| 6  | .7903 | .7462 | .7050 | .6663 | .6302 | .5963 | .5645 | .5066 | .4556 | .4323 | 6  |
| 7  | .7599 | .7107 | .6651 | .6227 | .5835 | .5470 | .5132 | .4523 | .3996 | .3759 | 7  |
| 8  | .7307 | .6768 | .6274 | .5820 | .5403 | .5019 | .4665 | .4039 | .3506 | .3269 | 8  |
| 9  | .7026 | .6446 | .5919 | .5439 | .5002 | .4604 | .4241 | .3606 | .3075 | .2843 | 9  |
| 10 | .6756 | .6139 | .5584 | .5083 | .4632 | .4224 | .3855 | .3220 | .2697 | .2472 | 10 |
| 11 | .6496 | .5847 | .5268 | .4751 | .4289 | .3875 | .3505 | .2875 | .2366 | .2149 | 11 |
| 12 | .6246 | .5568 | .4970 | .4440 | .3971 | .3555 | .3186 | .2567 | .2076 | .1869 | 12 |
| 13 | .6006 | .5303 | .4688 | .4150 | .3677 | .3262 | .2897 | .2292 | .1821 | .1625 | 13 |
| 14 | .5775 | .5051 | .4423 | .3878 | .3405 | .2992 | .2633 | .206  | .1597 | .1413 | 14 |
| 15 | .5553 | .4810 | .4173 | .3624 | .3152 | .2745 | .2394 | .1827 | .1401 | .1229 | 15 |

ตารางดังกล่าวนี้แสดงค่าปัจจุบัน (PV) ของเงิน 1 บาท (หรือ 1 หน่วยเงินตรา) ที่ได้รับ ณ ระยะเวลา (n) และอัตราดอกเบี้ย (i) ต่างๆ กัน

$$\text{ค่า } \frac{1}{(1+i)^n} \text{ ก็คือ ค่า PVIF นั้นเอง}$$

ตัวอย่างที่ 10.8 จากตัวอย่างที่ 10.7 ลงทุน 6,500 บาท ในปัจจุบัน โดยได้รับคืนมาในปีที่ 5 เป็นเงิน 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 10%

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

$$\begin{aligned} \text{หรือ } PV &= FV (\text{PVIF ที่ } n, i) \\ &= 10,000 (\text{PVIF ที่ } n = 5, i = 10\%) \\ &= 10,000 (0.6209) \\ &= 6,209 \text{ บาท} \end{aligned}$$

จากการใช้ตาราง PVIF กรณีนี้ไม่ควรลงทุนเพราะลงทุน 6,500 บาท แต่เงินที่ได้คืนมาในปีที่ 5 มีค่าปัจจุบันเพียง 6,209 บาท

แต่ถ้าเปลี่ยนโจทย์โดยเปลี่ยนแปลงเงินลงทุนเป็น 6,000 บาท โครงการนี้จึงควรลงทุน



## 2) การคำนวณมูลค่าปัจจุบันกรณีที่ได้รับหรือจ่ายเงินเป็นงวด งวดละเท่าๆ กัน

ในกรณีที่สหกรณ์ได้รับหรือจ่ายเงินเป็นงวด งวดละเท่าๆ กันในอนาคต หากต้องการทราบว่าเงินที่ได้รับหรือจ่ายดังกล่าวมีมูลค่าปัจจุบันเท่าไรนั้น ก็สามารถใช้อัตรา  $\text{present value interest factors for a one dollar annuity}$  หรือที่เรียกว่าตาราง PVIFA ช่วยในการคำนวณได้

ตารางที่ 10.4  $\text{present value interest factors for one dollar annuity, PVIFA}$

| N  | 4%      | 5%      | 6%     | 7%     | 8%     | 9%     | 10%    | 12%    | 14%    | 15%     | n  |
|----|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|----|
| 1  | .9615   | .9524   | .9434  | .9346  | .9259  | .9174  | .9091  | .8929  | .8772  | .8696   | 1  |
| 2  | 1.8861  | 1.8594  | 1.8334 | 1.8080 | 1.7833 | 1.7591 | 1.7355 | 1.6901 | 1.6467 | 1.6257  | 2  |
| 3  | 2.7751  | 2.7232  | 2.6730 | 2.6243 | 2.5771 | 2.5313 | 2.4869 | 2.4018 | 2.3216 | 2.2832  | 3  |
| 4  | 3.6299  | 3.5460  | 3.4651 | 3.3872 | 3.3121 | 3.2397 | 3.1699 | 3.0373 | 2.9137 | 2.8550  | 4  |
| 5  | 4.4518  | 4.3295  | 4.2124 | 4.1002 | 3.9927 | 3.8897 | 3.7908 | 3.6048 | 3.4331 | 3.3522  | 5  |
| 6  | 5.2421  | 5.0757  | 4.9173 | 4.7665 | 4.6229 | 4.4859 | 4.3553 | 4.1114 | 3.8887 | 3.7845  | 6  |
| 7  | 6.0021  | 5.7864  | 5.5824 | 5.3893 | 5.2064 | 5.0330 | 4.8684 | 4.5638 | 4.2883 | 4.16047 | 7  |
| 8  | 6.7327  | 6.4632  | 6.2098 | 5.9713 | 5.7466 | 5.5348 | 5.3349 | 4.9676 | 4.6389 | 4.4873  | 8  |
| 9  | 7.4353  | 7.1078  | 6.8017 | 6.5152 | 6.2469 | 5.9952 | 5.7590 | 5.3282 | 4.9464 | 4.7716  | 9  |
| 10 | 8.1109  | 7.7217  | 7.3601 | 7.0236 | 6.7101 | 6.4177 | 6.1446 | 5.6502 | 5.2161 | 5.0089  | 10 |
| 11 | 8.7605  | 8.3064  | 7.8869 | 7.4987 | 7.1390 | 6.8052 | 6.4951 | 5.9377 | 5.4527 | 5.2337  | 11 |
| 12 | 9.3851  | 8.8633  | 8.3838 | 7.9427 | 7.5361 | 7.1607 | 6.8137 | 6.1944 | 5.6603 | 5.4206  | 12 |
| 13 | 9.9856  | 9.3936  | 8.8527 | 8.3577 | 7.9038 | 7.4869 | 7.1034 | 6.4235 | 5.8424 | 5.5831  | 13 |
| 14 | 10.5631 | 9.8986  | 9.2950 | 8.7455 | 8.2442 | 7.7862 | 7.3667 | 6.6282 | 6.0021 | 5.7245  | 14 |
| 15 | 11.1184 | 10.3797 | 9.7122 | 9.1079 | 8.5595 | 8.0607 | 7.6061 | 6.8109 | 6.1422 | 5.8474  | 15 |

ตาราง PVIFA นี้ แสดงถึงเงิน 1 บาท ที่ได้รับในอนาคตทุกๆ งวด งวดละเท่าๆ กัน เช่น ได้รับทุกๆ ปี ปีละ 1 บาท เป็นเวลา 10 ปี ถ้าอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราคิดลดเป็น 10% เงินที่ได้รับจะมีค่าปัจจุบัน 6.1446 บาท นั่นก็คือ ดูตารางที่ค่า  $n = 10$  และ  $i = 10\%$  ถ้าค่า  $n$  และ  $i$  เปลี่ยนไป ปัจจัยดอกเบี้ยหรือค่า PVIFA ก็เปลี่ยนไปด้วย

ตัวอย่างที่ 10.9 สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งลงทุนในอุปกรณ์เป็นเงิน 35,000 บาท อายุใช้งาน 5 ปี โดยคาดว่าจะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินสดทุกปี ปีละ 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ยหรืออัตราคิดลด คือ 10%

มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินสดทุกปี ปีละเท่าๆ กัน

$$\begin{aligned}
 &= 10,000 (\text{PVIFA ที่ } n = 5, i = 10\%) \\
 &= 10,000 (3.7908) \\
 &= 37,908 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

สหกรณ์แห่งนี้ลงทุนในปัจจุบัน 35,000 บาท แต่ได้รับผลตอบแทนเป็นเงินสด ซึ่งเมื่อคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน (มูลค่า ณ เวลาเดียวกันกับเงินที่ลงทุน) จะเป็นเงิน 37,908 บาท กรณีเช่นนี้สหกรณ์ก็ควรลงทุนในอุปกรณ์ดังกล่าว เพราะคุ้มค่าการลงทุน

**กิจกรรม 10.1.3**

1. สมาชิกสหกรณ์ฝากเงินไว้ 1,000 บาท ถ้าอัตราดอกเบี้ยเป็น 6% ต่อปี อีก 10 ปี ข้างหน้าสมาชิกดังกล่าวจะมีเงินรวมเท่าไร
2. สมาชิกสหกรณ์ฝากเงินทุกสิ้นปี ปีละ 5,000 บาท เป็นเวลา 10 ปี ถ้าอัตราดอกเบี้ยเป็น 6% อีก 10 ปี ข้างหน้าสมาชิกจะมีเงินรวมเท่าไร
3. ถ้าสมาชิกสหกรณ์ต้องการเงินในอนาคตในอีก 10 ปี ข้างหน้า 100,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 6% จะต้องฝากเงินจำนวนหนึ่งในปัจจุบันเป็นจำนวนเท่าไร
4. ถ้าสมาชิกสหกรณ์ต้องการเงินในอนาคตในอีก 10 ปี ข้างหน้า 100,000 บาท โดยสมาชิกดังกล่าวจะฝากทุกสิ้นปี ปีละเท่าๆ กัน ถ้าอัตราดอกเบี้ยเป็น 6% เขาจะต้องฝากปีละเท่าไร

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.3)



## แผนการสอนตอนที่ 10.2

### การดำเนินงานด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 10.2.1 การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์
- 10.2.2 การจัดการเงินสดของสหกรณ์
- 10.2.3 การจัดการลูกหนี้และสินค้างเหลือของสหกรณ์
- 10.2.4 การจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สินทรัพย์หมุนเวียนเป็นสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี หรือภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการหรือของสหกรณ์แล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่ากัน ซึ่งโดยทั่วไป ได้แก่ เงินสด ลูกค้า และสินค้างเหลือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีสภาพคล่องและมีความสามารถในการทำกำไร
2. การจัดการเงินสดซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มีผลตอบแทนและสภาพคล่องที่เหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเงินสด ได้แก่ ท่างบประมาณเงินสด รวมถึงการกำหนดเงินสดขั้นต่ำ การเร่งการรับเงินสดและการชะลอการจ่ายเงินสด
3. การจัดการลูกหนี้และสินค้างเหลือของสหกรณ์ เป็นการจัดการในส่วนของลูกหนี้ของสหกรณ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายลูกหนี้ การควบคุมลูกหนี้ ส่วนการจัดการสินค้างเหลือเกี่ยวข้องกับการจัดหาสินค้างเหลือให้เหมาะสม การควบคุมสินค้างเหลือ
4. การจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ เป็นการจัดการในส่วนของสินทรัพย์ถาวรซึ่งประกอบด้วย ที่ดิน อาคารสำนักงาน โรงงาน โรงสี เครื่องจักร รถยนต์ และอื่นๆ เนื่องจากสินทรัพย์ถาวรเป็นสินทรัพย์ที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการจัดหา ซึ่งเมื่อตัดสินใจแล้วจะมีการเปลี่ยนแปลงยาก ซึ่งจะมีวิธีการจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ได้หลายวิธีด้วยกัน

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.1 “การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ ประเภท และหลักการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.2 “การจัดการเงินสดของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการจัดการเงินสดของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.3 “การจัดการลูกหนี้และสินค้าคงเหลือของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ และวิธีการจัดการลูกหนี้และสินค้าคงเหลือของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.4 “การจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 10.2.1

### การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์

สินทรัพย์หมุนเวียนเป็นสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี หรือภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการหรือของสหกรณ์แล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่ากัน ซึ่งรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการ หมายถึง ระยะเวลาเฉลี่ยตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบและบริการเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า จนถึงการค้าขายซึ่งเงินสดจากระบบขายสินค้าหรือการเรียกเก็บจากการค้า ซึ่งในการดำเนินงานสหกรณ์ จะหมายถึง รอบปีบัญชีของสหกรณ์นั่นเอง สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์โดยทั่วไป ประกอบด้วย เงินสด (cash) ลูกหนี้ (accounts receivable) และสินค้าคงเหลือ (inventory)

การศึกษาการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ในเรื่องนี้จะศึกษาวัตถุประสงค์ของสินทรัพย์หมุนเวียน ประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียน หลักการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน ส่วนการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนจะศึกษาในเรื่องต่อไป

#### 1. วัตถุประสงค์ของการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน

การดำเนินธุรกิจใดก็ตามหรือสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีเงินสดจำนวนหนึ่งไว้ใช้ในกิจการ ซึ่งเงินสดส่วนหนึ่งจะนำไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของกิจการ เช่น สร้างสำนักงาน โรงงาน โรงสี เครื่องจักร เป็นต้น และจำเป็นต้องนำเงินสดจำนวนหนึ่งสำหรับหมุนเวียนใช้จ่ายประจำวัน เช่น ค่าจ้างแรงงาน ค่าวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ หรือนำไปทำธุรกิจ เช่น การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเพื่อก่อให้เกิดรายได้ซึ่งอาจจะขายเป็นเงินสดหรือเงินเชื่อก็ตาม หรือทำธุรกิจการให้สินเชื่อเพื่อได้รายได้เป็นดอกเบี้ยก็ตาม ในกรณีที่สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายจะต้องพิจารณาว่าจะจัดหาสินค้ามาจำหน่ายจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสม ถ้าน้อยเกินไปสมาชิกมาขอซื้อไม่สามารถบริการได้ สหกรณ์ขาดโอกาสมีรายได้จากการขายสินค้า แต่ถ้ามีสินค้ามากเกินไปสหกรณ์จะมีเงินลงทุนจมในสินค้ามาก รวมทั้งต้องมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เสียโอกาสที่จะนำเงินไปลงทุนเพื่อหารายได้อีกอย่างอื่น ในกรณีการทำธุรกิจสินเชื่อก็เช่นเดียวกัน สหกรณ์จะต้องพิจารณาความเสี่ยงกับการเรียกเก็บหนี้ไม่ได้หรือจะมีหนี้สูญหรือไม่ เป็นต้น ดังนั้นในการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนมีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

**1.1 เพื่อรักษาสภาพคล่อง (liquidity)** เป็นความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นตลอดจนภาระผูกพันที่ครบกำหนดภายในระยะเวลาที่ตกลงไว้ หมายถึง สหกรณ์ต้องมีเงินสดหรือหลักทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงเป็นเงินสดได้เร็วที่จะสามารถชำระหนี้ระยะสั้นหรือใช้จ่ายประจำวันได้อย่างคล่องตัว ซึ่งโดยปกติแล้วจะจัดหาเงินทุนในระยะสั้นหรือกู้ยืมระยะสั้นเพื่อใช้จ่ายในระยะสั้น เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ เช่น สหกรณ์รับเงินฝากออมทรัพย์จากสมาชิก เพื่อมาจ่ายเงินกู้ระยะสั้น เป็นต้น

**1.2 เพื่อรักษาสภาพการมีกำไรความสามารถในการทำกำไร (profitability)** เป็นความสามารถในการลงทุนในสินทรัพย์และใช้สินทรัพย์ในงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์และผลกำไร หมายถึง สหกรณ์จะจัดการ

สินทรัพย์หมุนเวียนอย่างไรให้เกิดรายได้มันเอง เช่น แทนที่จะเก็บเงินสดไว้ในมือจำนวนมากสหกรณ์นำไปให้สินเชื่อมาก ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้มากกว่าการถือเงินสด เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนทั้ง 2 ข้อนี้ มักจะขัดแย้งกันเสมอ กล่าวคือ ถ้าสหกรณ์ใดดำรงสินทรัพย์หมุนเวียนไว้มาก ซึ่งจะมีผลทำให้มีสภาพคล่องสูงแต่จะมีความสามารถในการทำกำไรต่ำ ในทางตรงกันข้ามถ้าสหกรณ์ดำรงสินทรัพย์หมุนเวียนไว้ต่ำ จะมีผลทำให้สภาพคล่องต่ำแต่ความสามารถในการทำกำไรมักจะสูง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 10.10 กรณีสหกรณ์ 3 สหกรณ์ ถือสินทรัพย์หมุนเวียนไว้ต่างกันคือ สหกรณ์ ก, ข และ ค ถือสินทรัพย์หมุนเวียนไว้จำนวน 60,000 50,000 และ 40,000 บาท ตามลำดับ ดังนี้

|                                       | สหกรณ์ ก | สหกรณ์ ข | สหกรณ์ ค |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| ยอดขาย                                | 400,000  | 400,000  | 400,000  |
| กำไรสุทธิ                             | 20,000   | 20,000   | 20,000   |
| สินทรัพย์หมุนเวียน                    | 60,000   | 50,000   | 40,000   |
| สินทรัพย์ถาวร                         | 40,000   | 40,000   | 40,000   |
| สินทรัพย์ทั้งสิ้น                     | 100,000  | 90,000   | 80,000   |
| หนี้สินหมุนเวียน                      | 20,000   | 20,000   | 20,000   |
| อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)          | 3.0      | 2.5      | 2.0      |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (%) | 20.0     | 22.2     | 25.0     |

จากตัวอย่างสหกรณ์ทั้ง 3 สหกรณ์ ถ้าพิจารณาอัตราส่วนทุนหมุนเวียน (อัตราส่วนทุนหมุนเวียน = สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน) ซึ่งเป็นอัตราส่วนวัดสภาพคล่องของสหกรณ์ อัตราส่วนยิ่งสูงแสดงว่ามีสภาพคล่องสูง จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ ก มีสภาพคล่องสูงสุด รองลงมา คือ สหกรณ์ ข และสหกรณ์ ค ตามลำดับ แต่ถ้าพิจารณาอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด =  $\{ \text{กำไรสุทธิ} \times 100 \} / \text{สินทรัพย์ทั้งหมด}$ ) ซึ่งเป็นอัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนยิ่งสูงแสดงว่าความสามารถในการทำกำไรสูง จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ ค มีความสามารถในการทำกำไรสูงที่สุด รองลงมาคือสหกรณ์ ข และสหกรณ์ ก ตามลำดับ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจะตัดสินใจกำหนดปริมาณสินทรัพย์หมุนเวียนที่ควรจะเป็นเท่าใดนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ด้วย ซึ่งจะได้ศึกษาหลักการในเรื่องการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนต่อไป

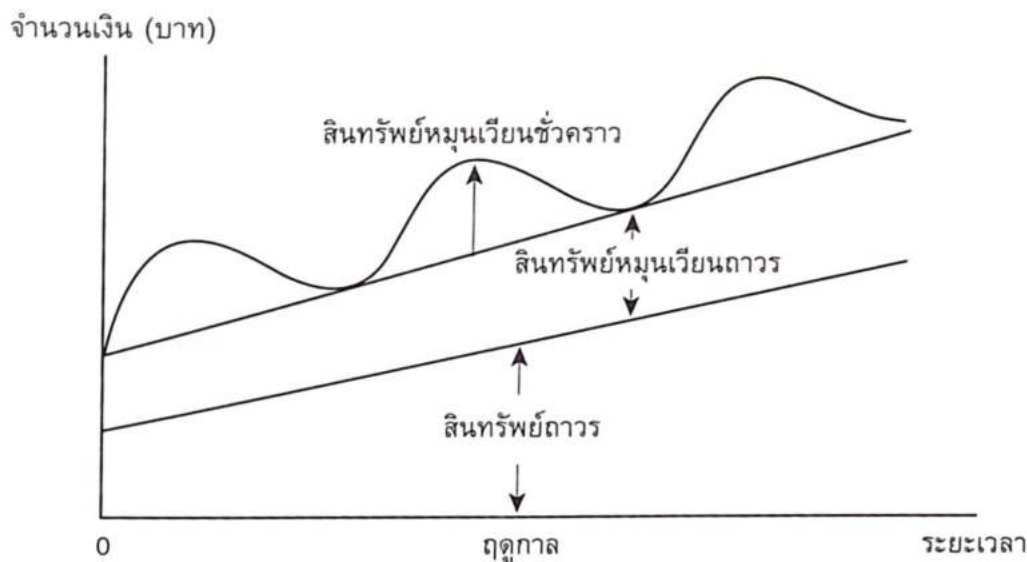


## 2. ประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียน

สินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการโดยทั่วไปและของสหกรณ์ อาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

**2.1 สินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว (temporary current assets)** หมายถึง สินทรัพย์หมุนเวียนที่กิจการหรือสหกรณ์ต้องถือไว้ในช่วงฤดูกาลหนึ่งของกิจการ แต่ถ้านอกฤดูกาลแล้วปริมาณการถือสินทรัพย์หมุนเวียนจะลดลง เช่น ปุ๋ยสำหรับนาข้าว สูตร 16-20-0 ซึ่งจะใช้มากในช่วงฤดูทำนาปีและนาปรัง ดังนั้นปริมาณปุ๋ยที่จะใช้มากในฤดูทำนา ถ้านอกฤดูทำนาปริมาณปุ๋ยจะน้อย เป็นต้น

**2.2 สินทรัพย์หมุนเวียนถาวร (permanent current asset)** หมายถึง สินทรัพย์หมุนเวียนที่กิจการหรือสหกรณ์จะต้องลงทุนถือไว้ตลอดเวลาดำเนินงานไม่ว่าจะในฤดูหรือนอกฤดูก็ตาม เช่น การที่สหกรณ์คงเงินสดคงเหลือขั้นต่ำไว้ในสหกรณ์ หรือมีสินค้าคงเหลือไว้เป็นสินค้าเผื่อขาด (safety stock) เป็นต้น เช่น สหกรณ์ร้านค้าที่จัดหาเครื่องแบบนักเรียนมาจำหน่าย ซึ่งมีฤดูการขายระหว่างเดือนเมษายนถึงมิถุนายน ในช่วงฤดูนี้สหกรณ์มีความจำเป็นต้องมีเงินทุนเพื่อจัดหาเครื่องแบบนักเรียนมากกว่าปกติ ดังนั้นเงินทุนที่ต้องการเพิ่มในฤดูกาลจะเป็นเงินทุนที่ต้องการสำหรับฤดูกาลเท่านั้น เมื่อหมดฤดูกาลความต้องการเงินทุนดังกล่าวก็จะลดลงไป เงินทุนส่วนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนี้ถือเป็นเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ถือสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว แสดงได้ดังภาพที่ 10.3



ภาพที่ 10.3 แสดงประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียน

จากภาพที่ 10.3 แสดงจำนวนเงินเป็นบาท และระยะเวลาเป็นฤดูกาลที่สหกรณ์ต้องการใช้เงินทุนในการถือสินทรัพย์ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์จะต้องถือทั้งสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์หมุนเวียนถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว จะสังเกตได้ว่าสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนถาวรจะเป็นเส้นเฉียงขึ้นไปไม่ขนานกับแกนนอน ทั้งนี้เพราะเมื่อระยะเวลาผ่านไปสหกรณ์มีแนวโน้มขยายตัวปริมาณสินทรัพย์ต่างๆ ที่

จะใช้ก็จะเพิ่มขึ้น ส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราวเป็นเส้นคลื่น ซึ่งสินทรัพย์มีความจำเป็นถือมากในช่วงฤดูกาลเท่านั้น นอกฤดูกาลปริมาณการถือสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราวจะน้อยลง

### 3. หลักการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน

การจัดการเงินทุนหมุนเวียนควรจะจัดการอย่างไร เพื่อให้กิจการหรือสหกรณ์เกิดสภาพคล่องและมีความสามารถในการทำกำไรในระดับที่น่าพอใจ ตามวัตถุประสงค์ของสินทรัพย์หมุนเวียนนั้นควรจะทราบความหมายของคำที่เกี่ยวข้องดังนี้

**เงินทุนหมุนเวียนรวม (gross working capital)** หมายถึง เงินทุนที่กิจการหรือสหกรณ์ใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนโดยทั่วไป เช่น เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ เป็นต้น ซึ่งสินทรัพย์เหล่านี้จะเปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดได้ภายในหนึ่งระยะเวลาดำเนินงานโดยปกติมักจะเป็นระยะเวลา 1 ปี

**เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (net working capital)** หมายถึง ผลต่างระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน ซึ่งเขียนแทนด้วยสมการดังนี้

$$\text{เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ} = \text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

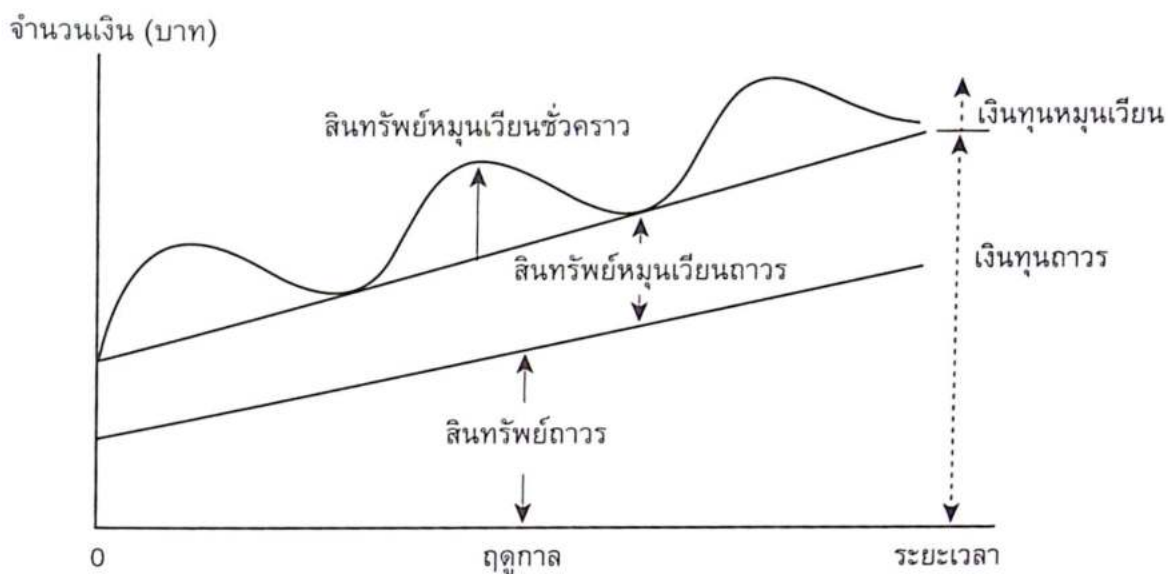
จากสมการจะเห็นได้ว่าเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์อาจเป็นได้ 3 กรณี ด้วยกันคือ

| เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ | ผลที่เกิดขึ้น                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป็นบวก               | เกิดจากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน หมายความว่า สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้นทั้งหมด และยังใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาวบางส่วนด้วย                                   |
| เป็นศูนย์             | เกิดจากสินทรัพย์หมุนเวียนเท่ากับหนี้สินหมุนเวียน หมายความว่า สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ทั้งหมดใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น                                                                                     |
| เป็นลบ                | เกิดจากสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน หมายความว่า สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ทั้งหมดใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้นบางส่วน และมีการนำเงินทุนระยะสั้นบางส่วนที่เหลือไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ด้วย |

ดังนั้นในการกำหนดปริมาณเงินทุนหมุนเวียนของกิจการหรือสหกรณ์ ผู้บริหารจึงต้องเปรียบเทียบระหว่างสภาพคล่องกับความสามารถในการทำกำไร แล้วเลือกกำหนดในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นจุดที่ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนสุทธิเป็นบวก ศูนย์ หรือลบ ซึ่งมีหลักการสำคัญในการพิจารณาดังนี้



**3.1 การใช้สินทรัพย์ให้เหมาะสมกับแหล่งเงินทุน (matching sources and uses of funds)**  
หรือหลักการกำหนดแหล่งเงินทุนที่ควรใช้ในสินทรัพย์แต่ละประเภทให้เหมาะสม คือ ควรเลือกใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้นไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว และใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาวไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนถาวรและสินทรัพย์ถาวร เพราะจะทำให้การใช้เงินกับแหล่งเงินทุนสัมพันธ์กันสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์รับเงินฝากประจำ 2 ปี ก็ควรนำเงินฝากประจำมาให้สมาชิกกู้สามัญซึ่งมีระยะเวลาการชำระหนี้ช่วง 2 ปี หรือสหกรณ์รับเงินค่าหุ้นจากสมาชิก ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาว สหกรณ์ก็นำไปให้สมาชิกกู้เงินพิเศษเพื่อการซื้อบ้านซึ่งเป็นหนี้ระยะยาว เป็นต้น แสดงได้ดังภาพที่ 10.4



ภาพที่ 10.4 การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนกับแหล่งเงินทุน

**3.2 นโยบายของผู้บริหาร** เป็นนโยบายที่ผู้บริหารที่จะกำหนดระดับเงินทุนหมุนเวียนแบบระมัดระวังหรือแบบกล้าได้กล้าเสีย ถ้าผู้บริหารมีนโยบายแบบระมัดระวัง (conservative) จะกำหนดนโยบายสินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิเป็นบวก หรือใช้เงินทุนระยะยาวไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว บางส่วนด้วยซึ่งสหกรณ์จะมีความเสี่ยงน้อยสภาพคล่องดี แต่ความสามารถในการทำกำไรจะต่ำ ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารแบบกล้าได้กล้าเสีย (aggressive) ต้องการกำไรมากๆ ก็จะกำหนดนโยบายสินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิเป็นลบ หรือใช้เงินทุนระยะสั้นบางส่วนไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนถาวรซึ่งให้ผลตอบแทนสูงไปด้วย แต่ความเสี่ยงจะสูงในกรณีที่สภาพคล่องจะต่ำ

การที่ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายเป็นแบบใดนั้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

**3.2.1 ยอดขายของกิจการหรือสหกรณ์** สหกรณ์มียอดขายที่แน่นอนมากน้อยเพียงใด ถ้าสหกรณ์มียอดขายไม่แน่นอนมาก จะส่งผลให้กระแสเงินสดจากการขายไม่แน่นอน ในกรณีนี้สหกรณ์ต้องดำรงระดับของเงินทุนหมุนเวียนไว้มากกว่าสหกรณ์ที่มียอดขายแน่นอน

**3.2.2 ประเภทของธุรกิจ/วัฏจักรเงินทุนหมุนเวียนของธุรกิจหรือสหกรณ์** ธุรกิจหรือกิจการบางประเภทมีวัฏจักรของเงินทุนหมุนเวียนที่แตกต่างกัน กิจการที่มีวัฏจักรของเงินทุนหมุนเวียนยาวย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากกว่ากิจการที่มีวัฏจักรของเงินทุนหมุนเวียนที่สั้นกว่า เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมหรือธุรกิจค้าส่ง จะมีวัฏจักรของเงินทุนหมุนเวียนที่ยาวกว่าธุรกิจการค้าปลีก หรือสหกรณ์ออมทรัพย์มีวัฏจักรของเงินทุนหมุนเวียนที่สั้นกว่าสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

**3.2.3 นโยบายการดำเนินงานของกิจการหรือสหกรณ์** สหกรณ์ที่ดำเนินงานโดยมีการขายเป็นเงินสดย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนต่ำจากสหกรณ์ที่มีการขายเป็นเงินเชื่อ

สินทรัพย์หมุนเวียนเป็นสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี หรือภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการแล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่ากัน สินทรัพย์หมุนเวียนโดยทั่วไปและของสหกรณ์ ประกอบด้วย เงินสด หลักทรัพย์ที่ตลาดต้องการ ลูกหนี้ระยะสั้น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รวมถึงวัสดุคงเหลือ รายได้ค้างรับ และอื่นๆ วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อให้สามารถรักษาสภาพคล่องและรักษาสภาพความสามารถในการทำกำไร สินทรัพย์หมุนเวียนโดยทั่วไปจำแนกเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้ในช่วงฤดูกาลหนึ่ง และสินทรัพย์หมุนเวียนถาวร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ต้องลงทุนถือไว้ตลอดเวลาดำเนินงานไม่ว่าในช่วงฤดูกาลหรือนอกฤดูกาลก็ตาม

หลักการจัดการเงินทุนหมุนเวียนนั้นสามารถทำได้ โดยการกำหนดระดับของเงินทุนหมุนเวียนสุทธิที่เหมาะสมในแต่ละกิจการหรือสหกรณ์ และการจัดการเกี่ยวกับแหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุนหมุนเวียนว่าควรจะมีสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนอย่างไร มีหลักการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ การใช้สินทรัพย์ให้เหมาะสมกับแหล่งเงินทุน และนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งการกำหนดนโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดสินทรัพย์หมุนเวียนต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ยอดขายของกิจการ ประเภทของธุรกิจ และนโยบายการดำเนินงานของธุรกิจหรือสหกรณ์

#### กิจกรรม 10.2.1

1. จงอธิบายวัตถุประสงค์สำคัญของสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์และวัตถุประสงค์สำคัญมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
2. จงอธิบายประเภทของสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์
3. จงอธิบายความหมายของเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ และหลักการจัดการเงินทุนหมุนเวียน

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.1)



## เรื่องที่ 10.2.2

### การจัดการเงินสดของสหกรณ์

---

เงินสดเป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นของสหกรณ์ที่ต้องมีไว้เพื่อให้เกิดสภาพคล่อง ขณะเดียวกันเงินสดเป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์มีไว้จ่ายเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในการสร้างรายได้ ทั้งนี้สหกรณ์จะต้องมีเงินสดในระดับที่เหมาะสม

#### 1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการเงินสด

เงินสด หมายถึง ธนบัตรและเงินเหรียญรวมทั้งตราสารอื่นๆ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เมื่อต้องการ เช่น เช็คที่ครบกำหนด ธนาณัติ และเงินฝากประเภทที่ทวงถามได้ เป็นต้น

เงินสดเป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์จำเป็นต้องดำรงไว้ในกิจการ เพราะเป็นสินทรัพย์ที่ทำให้เกิดสภาพคล่อง และก่อให้เกิดรายได้ตามลักษณะทั่วไปของสินทรัพย์หมุนเวียน กรณีที่ถือเงินสดมากเกินไปจะทำให้ขาดโอกาสในการทำรายได้ จึงจำเป็นต้องนำเงินส่วนเกินไปลงทุนซื้อหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด และถ้าสหกรณ์มีเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอจะขายหลักทรัพย์มาเป็นเงินสด

ทั้งนี้การถือเงินสดนั้นมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ

1.1 เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (transaction motive) เช่น ซื้อสินค้า จ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง และค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น

1.2 เพื่อป้องกันเงินสดขาดมือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน (precautionary motive) เป็นเงินสดที่สำรองไว้เพื่อความปลอดภัย

1.3 เพื่อลงทุนเก็งกำไร (speculation motive) ซึ่งเป็นการเก็งกำไรในระยะสั้นขณะใดขณะหนึ่ง หรือการใช้เงินสดเพื่อซื้อวัตถุดิบเมื่อคาดว่าจะราคาวัตถุดิบจะสูงขึ้นในอนาคต เป็นต้น

จากวัตถุประสงค์ของการถือเงินสดซึ่งเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่ทำให้กิจการมีสภาพคล่อง แต่กิจการควรจะมีเงินสดจำนวนเท่าไรจึงจะทำให้มีสภาพคล่องที่เหมาะสม และนำเงินสดส่วนเกินไปหารายได้โดยการลงทุนในหลักทรัพย์ตามความต้องการของตลาด ซึ่งเป็นหลักทรัพย์หนึ่งที่ทำให้เกิดรายได้และขณะเดียวกันสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย ดังนั้นการจัดการเงินสดและเงินลงทุนในหลักทรัพย์จึงเกี่ยวข้องกับการทำงบประมาณเงินสด การกำหนดเงินสดขั้นต่ำ การจัดการเงินสดรับและเงินสดจ่าย และการจัดการหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ซึ่งจะศึกษารายละเอียดต่อไป

#### 2. วิธีการจัดการเงินสด

วิธีการจัดการเงินสดที่สำคัญมี 3 วิธี คือ การจัดทำงบประมาณเงินสด การกำหนดเงินสดขั้นต่ำ และการจัดการเงินสดรับและเงินสดจ่าย

**2.1 งบประมาณเงินสด** เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพยากรณ์ความต้องการในการใช้เงินสดในอนาคต ซึ่งจะบอกให้ทราบว่าเมื่อใดที่จะต้องหาเงินสดมาเพิ่ม และเมื่อใดที่จะมีเงินสดส่วนเกิน ในการดำเนินธุรกิจเงินสดจะไม่พอหมุนเวียนไม่ได้สหกรณ์ต้องจัดหาสำรองไว้ และถ้าเงินส่วนเกินควรจะนำไปลงทุนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

การจัดทำงบประมาณเงินสดอาจจัดทำได้ในช่วงเวลาต่างๆ กันแล้วแต่ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ แต่โดยทั่วไปช่วงระยะเวลาของงบประมาณเงินสดมักจะเป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี หรือถ้าธุรกิจได้อัตราการหมุนเวียนของเงินสดเข้าและเงินสดออกสูง อาจต้องกำหนดระยะเวลาของงบประมาณเงินสดให้สั้นลง เช่น กำหนดเป็นต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน เป็นต้น การจัดทำงบประมาณเงินสดมักจะทำในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เพราะการพยากรณ์เงินสดรับและเงินสดจ่ายจะมีความถูกต้องสูงมากกว่า เพราะรายละเอียดในการจัดทำต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมาก และสามารถปรับปรุงแก้ไขงบประมาณเงินสดได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่พยากรณ์ไว้

การจัดทำงบประมาณเงินสดมีขั้นตอนในการจัดทำตามลำดับ ดังนี้

**ขั้นที่ 1 ประมาณการเงินสดรับ** เป็นการประมาณทั้งจำนวนเงินและกำหนดเวลาที่คาดว่าจะมีเงินสดรับ เนื่องจากเงินสดรับของสหกรณ์อาจมาหลายทาง เช่น จากการขายสินค้า จากการชำระหนี้ จากดอกเบี้ยรับ เงินกู้ จากการถือหุ้นเพิ่ม และอื่นๆ เป็นต้น

**ขั้นที่ 2 ประมาณการเงินสดจ่าย** เป็นการประมาณทั้งจำนวนและกำหนดเวลาที่คาดว่าจะมีการจ่ายเงินสดในกรณีต่างๆ เช่น จ่ายค่าซื้อสินค้าและวัตถุดิบ จ่ายเงินกู้ให้สมาชิก จ่ายเงินเดือนค่าจ้าง จ่ายเพื่อซื้อเครื่องใช้สำนักงาน จ่ายเงินปันผล และอื่นๆ เป็นต้น

**ขั้นที่ 3 ประมาณการเงินสดสุทธิ** เป็นการนำประมาณการเงินสดรับและประมาณการเงินสดจ่ายมาเปรียบเทียบกับกันเพื่อพิจารณาว่ามีเงินสดรับมากกว่าหรือน้อยกว่าเงินสดจ่าย และนำมาวิเคราะห์รวมกับเงินสดคงเหลือต้นเงิน เงินสดขั้นต่ำที่กิจการควรมี ซึ่งจะสรุปได้ว่า กิจการมีเงินสดเหลือเพื่อนำไปลงทุนในหลักทรัพย์ หรือเงินสดไม่เพียงพอต้องเตรียมวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่ม เพื่อให้มีเงินสดเพียงพอที่จะหมุนเวียน ตามตัวอย่างงบประมาณเงินสดดังนี้



ตัวอย่างที่ 10.11 งบประมาณเงินสดของสหกรณ์สำหรับระยะเวลา 4 เดือน สิ้นสุด 30 เมษายน 25x1

(หน่วย : บาท)

| รายการ                       | มกราคม   | กุมภาพันธ์ | มีนาคม   | เมษายน   | รวม      |
|------------------------------|----------|------------|----------|----------|----------|
| 1. เงินสดรับ                 |          |            |          |          |          |
| - ลูกหนี้                    | 50,000   | 68,000     | 85,000   | 70,000   | 273,000  |
| - รายได้อื่นๆ                | 15,000   | 6,000      | 3,000    | 12,000   | 35,000   |
| รวมเงินสดรับ                 | 65,000   | 73,000     | 88,000   | 82,000   | 308,000  |
| 2. เงินสดจ่าย                |          |            |          |          |          |
| - ค่าซื้อสินค้า              | 37,000   | 49,000     | 37,000   | 39,000   | 162,000  |
| - เงินเดือนค่าจ้าง           | 22,000   | 24,000     | 26,000   | 28,000   | 100,000  |
| - ค่าใช้จ่ายในการขาย         | 13,000   | 12,000     | 11,000   | 14,000   | 50,000   |
| - ค่าใช้จ่ายอื่นๆ            | 3,000    | 2,000      | 1,000    | 8,000    | 14,000   |
| รวมเงินสดจ่าย                | 75,000   | 87,000     | 75,000   | 89,000   | 326,000  |
| 3. เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)    | (10,000) | (14,000)   | 13,000   | (7,000)  | (18,000) |
| เงินสดต้นงวด (ก)             | 22,000   | 10,000     | 10,000   | 10,000   | 22,000   |
| เงินสดเหลือ (ขาด) (ข)        | 12,000   | (4,000)    | 23,000   | 3,000    | 4,000    |
| เงินสดปลายงวดหรือขั้นต่ำ (ค) | (10,000) | (10,000)   | (10,000) | (10,000) | (10,000) |
| เงินคงเหลือ (จัดหาเพิ่ม) (ง) | 2,000    | (14,000)   | 13,000   | (7,000)  | 6,000    |

## หมายเหตุ:

(ก) เงินสดต้นเงินเดือนมกราคม สมมติเท่ากับ 22,000 บาท ปกติต้องเท่ากับเงินสดขั้นต่ำที่ควรมี ซึ่งจะ  
เป็นต้นเงินของงบประมาณเงินสดรวม

(ข) เงินสดเหลือ (ขาด) คำนวณจาก เงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) บวก เงินสดต้นงวด

(ค) เงินสดปลายงวดหรือเงินสดขั้นต่ำ เป็นเงินสดที่กิจการต้องมี สมมติเท่ากันทุกเดือน

(ง) เงินสดเหลือ (จัดหาเพิ่ม) คำนวณจาก เงินสดคงเหลือ บวก เงินสดปลายงวด ถ้าเงินสดคงเหลือ  
สามารถนำไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ต่อไปได้

จากตัวอย่างงบประมาณเงินสดตั้งแต่เดือนมกราคม - เมษายน 25x1 นั้นจะเห็นได้ว่าในแต่ละ  
เดือนนั้นส่วนใหญ่เงินสดรับจะน้อยกว่าเงินสดจ่าย นอกจากเดือนมีนาคม และเมื่อนำเงินสดต้นเงินซึ่งอย่าง  
น้อยต้องเท่ากับเงินสดขั้นต่ำที่ต้องมีมาพิจารณาด้วยแล้ว จะทำให้ทราบว่าแต่ละเดือนนั้นสหกรณ์จะมีเงิน  
เหลือเพื่อนำไปลงทุนต่อในเดือนมกราคม และมีนาคม ส่วนในเดือนกุมภาพันธ์และเมษายน สหกรณ์มีเงิน  
ไม่เพียงพอต้องเตรียมวางแผนจัดหาเงินเพิ่ม

2.2 การกำหนดเงินสดขั้นต่ำ เงินสดขั้นต่ำ หมายถึง เงินสดคงเหลือจำนวนหนึ่งที่กิจการหรือสหกรณ์จำเป็นต้องมีเพื่อให้การดำเนินงานมีสภาพคล่อง ซึ่งถ้าเงินสดขั้นต่ำถือไว้มากเกินความจำเป็นจะทำให้เสียโอกาสที่จะนำเงินไปหาประโยชน์ แต่ถ้าถือไว้น้อยจะทำให้ขาดสภาพคล่อง ไม่มีเงินสดเพียงพอที่จะใช้จ่าย แต่สหกรณ์ควรจะมีเงินสดขั้นต่ำจำนวนเท่าไร จึงจะทำให้สหกรณ์รักษาสภาพคล่องและไม่เสียโอกาสในการนำเงินสดไปหาประโยชน์ ซึ่งมีแนวทางในการกำหนดเงินสดขั้นต่ำ ดังนี้

2.2.1 การใช้ประสบการณ์ เป็นการใช้ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยอาจพิจารณาจากข้อมูลในอดีตมาช่วยตัดสินใจร่วมกับประสบการณ์และจัดทำงบประมาณเงินสด เพื่อทราบปริมาณเงินสดที่คาดว่าจะรับและจ่ายในแต่ละช่วงเพื่อทำการกำหนดเงินสดขั้นต่ำ วิธีนี้เหมาะสมสำหรับกิจการหรือสหกรณ์ขนาดเล็ก เช่น ปกติแล้วสหกรณ์มีรายจ่ายสัปดาห์ละ 10,000 บาท รายรับจะเป็นช่วงไม่สม่ำเสมอ ดังนั้นเงินสดขั้นต่ำก็ควรกำหนดให้สอดคล้องกับรายจ่ายประมาณสัปดาห์ละ 10,000 บาท ซึ่งในแต่ละสัปดาห์สหกรณ์จะมีรายได้หรือไม่ก็จะมีสภาพคล่องที่สามารถใช้จ่ายได้ แต่ถ้ากรณีสหกรณ์มีรายรับในแต่ละสัปดาห์แน่นอนเงินสดขั้นต่ำอาจจะกำหนดให้น้อยลงได้

2.2.2 การใช้รูปแบบการคำนวณ รูปแบบการคำนวณนี้ได้มีผู้คิดวิธีการคำนวณไว้หลายรูปแบบสำหรับการคำนวณเงินสดคงเหลือขั้นต่ำ ซึ่งเหมาะสมกับกิจการขนาดใหญ่ที่จัดทำขึ้น ซึ่งรูปแบบที่นิยม ได้แก่ รูปแบบบาร์มอล (Baumal Model) ของวิลเลียม เจ บาร์มอล ซึ่งได้นำเอาวิธีการคำนวณปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด (economic order quantity: E.O.Q.) ซึ่งใช้ในการจัดการสินค้าคงเหลือมาใช้ในการคำนวณเงินสดขั้นต่ำ ซึ่งมีหลักการคำนวณเช่นเดียวกัน

การคำนวณเงินสดขั้นต่ำตามรูปแบบของบาร์มอล มีข้อสมมติฐานและวิธีการคำนวณ ดังนี้

ข้อสมมติฐานของรูปแบบบาร์มอล

1) การใช้เงินสดจะเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เงินสดที่ถือเฉลี่ย เท่ากับ เงินสดขั้นต่ำหารด้วยสอง (เงินสดถือเฉลี่ย = เงินสดขั้นต่ำ/2) ถ้ากิจการมีเงินสดจ่ายไม่สม่ำเสมอควรกำหนดแบ่งช่วงเวลากำหนดคำนวณ เพื่อให้เงินสดจ่ายแต่ละงวดนั้นมีความสม่ำเสมอมากที่สุด แล้วจึงกำหนดเงินสดขั้นต่ำของแต่ละงวดนั้น

2) ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ใช้ในการคำนวณกำหนดได้อย่างแน่นอน เช่น อัตราดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสด และค่าใช้จ่ายในการถือเงินสด ในกรณีค่าใช้จ่ายต่างๆ เปลี่ยนแปลงจะทำให้ผลการคำนวณเปลี่ยนแปลงไปด้วย

3) เงินสดที่จัดหาได้มาจากการขายหลักทรัพย์หรือการกู้ยืม การนำเงินสดมาถือจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายหรือเสียผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับจากหลักทรัพย์หรือต้องจ่ายดอกเบี้ยในกรณีกู้ยืมเงิน

การคำนวณเงินสดขั้นต่ำ

การคำนวณตามรูปแบบบาร์มอลสามารถคำนวณเงินสดขั้นต่ำได้ ทั้งโดยวิธีสมการ การใช้กราฟ และการใช้สูตร ซึ่งมีหลักการคำนวณเช่นเดียวกัน มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินการเงินสดที่ต้องจ่ายทั้งสิ้นของงวด โดยการกำหนดแบ่งช่วงเวลากำหนดคำนวณเป็นงวด อาจเป็นสัปดาห์หรือเดือนเพื่อให้เงินสดจ่ายมีความสม่ำเสมอ ซึ่งไม่จำเป็นต้องถือเงินสดทั้งจำนวนไว้เมื่อเริ่มต้นงวด เพราะจะทำให้เสียโอกาสในการหาประโยชน์จากเงินสด ควรกำหนดการถือ



เงินสดคราวหนึ่งๆ เท่ากับค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดสำหรับเงินสดที่ต้องจ่ายทั้งสิ้นต่ำที่สุด เช่น ในงวด 1 เดือน สหกรณ์ต้องถือเงินสดเฉลี่ย 400,000 บาท วันต้นเดือนไม่ต้องถือทั้ง 400,000 บาท ต้นเดือนอาจถือเงินสด 200,000 บาท และกลางเดือนอาจถืออีก 200,000 บาท แต่จำนวนที่ควรจะเป็นเท่าไรนั้น ควรจะเป็นจำนวนที่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด เป็นต้น

**ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดรวม** สำหรับค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ค่าใช้จ่ายจากการถือเงินสด เป็นผลประโยชน์ที่ขาดหายไปเนื่องจากการนำเงินสดมาถือแทนที่จะนำไปลงทุนในหลักทรัพย์ หรือกรณีเงินสดมาจากการกู้ยืมค่าใช้จ่ายก็คือดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายนั่นเอง เช่น สหกรณ์ถือเงินสดต้นเดือน 200,000 บาท ถ้าสหกรณ์ต้องกู้เงินจำนวนนี้มาถือไว้ ต้องเสียดอกเบี้ย ร้อยละ 3 บาทต่อปี สหกรณ์ต้องถือเงินกี่วันต้องเสียดอกเบี้ยเท่านั้นวัน เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดจะแปรผันตามจำนวนเงินที่ถือและอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าถือเงินสดมาก และอัตราดอกเบี้ยสูงก็จะเสียค่าใช้จ่ายสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าถือจำนวนน้อยและอัตราดอกเบี้ยน้อย ค่าใช้จ่ายก็จะต่ำ

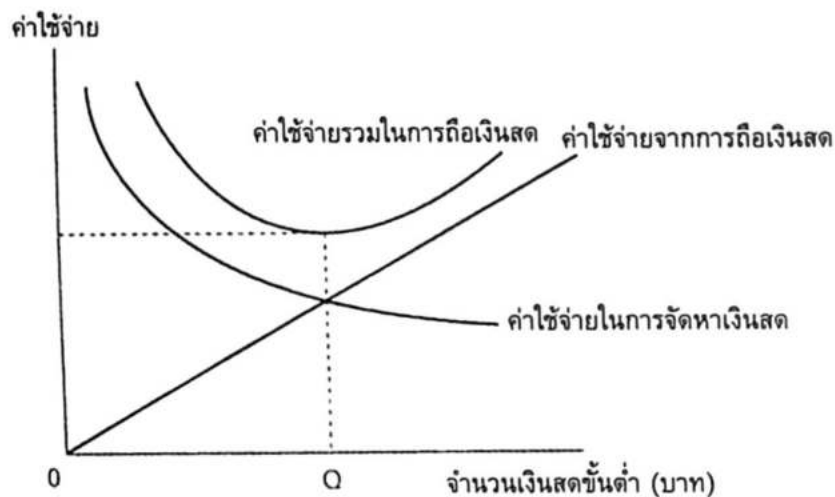
2) ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสด เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อเปลี่ยนสภาพของหลักทรัพย์เป็นเงินสดหรือค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดหาเงินสดจากการกู้ยืม เช่น ค่าติดต่อสื่อสาร ค่าเอกสาร ค่าธรรมเนียม เป็นต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายต่อครั้งจะค่อนข้างคงที่

ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสดจะผันแปรตามจำนวนครั้งของการจัดหาเงินสด ถ้าจัดหาเงินสดบ่อยครั้งค่าใช้จ่ายในการจัดหา ก็จะมากขึ้น ถ้าจัดหาเงินสดน้อยครั้งค่าใช้จ่ายก็จะน้อย เช่น ในเดือนหนึ่งสหกรณ์ต้องถือเงินสด 400,000 บาท ซึ่งสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องจัดหาเมื่อต้นเดือนทั้ง 400,000 บาท ถ้าสหกรณ์จัดหา 2 ครั้ง ครั้งละ 200,000 บาท ค่าใช้จ่ายครั้งละ 100 บาท จะเสียค่าใช้จ่าย 200 บาท แต่ถ้าจัดหา 4 ครั้ง ครั้งละ 100,000 บาท ก็จะเสียค่าใช้จ่าย 400 บาท เป็นต้น

จากข้อ 1) และ 2) ค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดรวม สามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

|                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\text{ค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดรวม} = \text{ค่าใช้จ่ายจากการถือเงินสด} + \text{ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสด}$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3) คำนวณค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดรวมขั้นต่ำ จากความสัมพันธ์ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งจากการถือเงินสดและค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสด โดยการคำนวณหรือกราฟ จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ถือ และทำให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด คือ จำนวนเงินที่ค่าใช้จ่ายจากการถือเงินสดเท่ากับค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสด ดังแสดงในภาพที่ 10.5



ภาพที่ 10.5 แสดงค่าใช้จ่ายรวมในการจัดหาเงินสด

จากภาพที่ 10.5 จำนวนเงินสดที่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดรวมต่ำสุด คือ จำนวนที่จุด Q คือ จุดที่ค่าใช้จ่ายจากการถือเงินสดเท่ากับจุดที่ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสด และสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$C = \sqrt{\frac{2 b T}{i}}$$

- โดยให้ C = จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ถือต่อครั้ง  
 T = จำนวนเงินสดที่ต้องใช้จ่ายสำหรับงวด  
 b = ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสดต่อครั้ง  
 i = อัตราดอกเบี้ยเงินกู้หรืออัตราผลตอบแทนจากการถือหลักทรัพย์

ทั้งนี้จำนวนเงินสดที่ถือ คือ จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่สหกรณ์ถือ และทำให้ค่าใช้จ่ายในการถือเงินสดต่ำที่สุด

ตัวอย่างที่ 10.12 สหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่งประมาณเงินสดที่ต้องการใช้สำหรับรอบระยะเวลา 1 เดือน จำนวน 400,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินสดต่อครั้งเท่ากับ 50 บาท อัตราดอกเบี้ยของหลักทรัพย์เท่ากับร้อยละ 4.80 ต่อปี จำนวนเงินสดขั้นต่ำคำนวณจากสูตร ดังนี้



$$C = \sqrt{\frac{2 b T}{i}}$$

จากโจทย์ วิเคราะห์ได้  
 $T = 400,000$  บาท  
 $b = 50$  บาท  
 $i = 4.80\%$  ต่อปี หรือ  $0.4\%$  ต่อเดือน  
 ดังนั้น

$$C = \sqrt{\frac{2(50)(400,000)}{0.004}}$$

$$= 100,000 \text{ บาท}$$

จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือต่อครั้ง จำนวน 100,000 บาท

**2.3 การจัดการเงินสดรับและเงินสดจ่าย** การจัดการเงินสดรับนั้นสหกรณ์ควรจะหาวิธีเร่งการรับเงินสดให้เร็วที่สุด ในทางกลับกันการจัดการเงินสดจ่ายควรพยายามชะลอการจ่ายเงินสดให้นานที่สุด เพื่อให้การจัดการเงินสดในสหกรณ์นานที่สุด เพราะสหกรณ์ได้มีโอกาสนำเงินสดไปหาผลประโยชน์ ซึ่งแนวทางในการจัดการเงินสดรับและเงินสดจ่ายมีดังนี้

**2.3.1 การจัดการเงินสดรับ** เป็นการกำหนดวิธีการรับชำระเงินโดยพยายามลดระยะเวลาเดินทางของเอกสารทางการเงินจากผู้ส่งเงินมาถึงมือผู้รับให้น้อยที่สุดหรือการเร่งรับเงินสด โดยจะต้องพิจารณาขั้นตอนการชำระเงินว่าแต่ละขั้นตอนใช้เวลาอย่างไร จะปรับปรุงได้หรือไม่และสามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนให้เร็วที่สุดได้อย่างไร สำหรับวิธีการเร่งอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน ได้แก่

1) ย่นระยะเวลาจากช่วงที่ได้รับใบสั่งสินค้าจนถึงการจัดส่งเอกสารเรียกเก็บเงิน และการจัดส่งของไปยังลูกค้าให้สั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการปรับปรุงระบบการดำเนินธุรกิจให้สามารถดำเนินการตามต้องการ

2) ย่นระยะเวลาการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ให้เร็วที่สุด ซึ่งอาจจะทำได้โดยใช้นโยบายการให้ส่วนลดเงินสด (cash discount) สำหรับลูกค้าที่จ่ายสินค้าเป็นเงินสด เช่น อาจกำหนดเงื่อนไขการชำระเงิน 2/15, n/30 (ส่วนลดร้อยละ 2 ถ้าชำระภายใน 15 วัน แต่ต้องชำระไม่เกิน 30 วัน) เพื่อดึงใจให้ลูกค้าจ่ายสินค้าเป็นเงินสดในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจากตัวอย่างลูกค้าจะต้องจ่ายเงินสดภายใน 15 วัน นับจากวันรับสินค้าจะได้ส่วนลดร้อยละ 2 แต่ถ้าไม่จ่ายภายใน 15 วัน ก็ต้องจ่ายภายใน 30 วัน ซึ่งจะไม่ได้รับส่วนลดเลย เป็นต้น

3) ย่นระยะเวลาระหว่างการรับเช็คจากลูกค้าและการนำเช็คเข้าฝากธนาคาร ซึ่งอาจทำได้โดยการจัดให้มีตู้ไปรษณีย์อยู่ตามเขตต่างๆ โดยการเข้าตู้ไปรษณีย์ไว้ ณ ที่ทำการไปรษณีย์และให้ลูกค้าที่อยู่ในเขตนั้นส่งเช็คไปยังตู้ไปรษณีย์ที่ระบุไว้พร้อมกับให้ธนาคารที่เป็นลูกค้าอยู่และมีสาขาอยู่ในเขตนั้นๆ เป็นผู้เปิดตู้ไปรษณีย์และนำเช็คเข้าบัญชีเงินฝากของกิจการ หรือการให้ลูกค้าชำระหนี้โดยผ่านระบบธนาคารและเข้าบัญชีของกิจการ หรือโอนหักชำระหนี้โดยผ่านบัญชีเงินฝากธนาคาร เป็นต้น

4) ส่งเจ้าหน้าที่ไปเรียกเก็บเงินจากลูกค้าโดยตรง กรณีที่กิจการมีลูกค้าจำนวนไม่มากนัก และเป็นลูกค้ารายใหญ่ซึ่งอยู่ในท้องถิ่นต่างๆ อาจจะส่งเจ้าหน้าที่ไปเรียกเก็บเช็คและนำเช็คเข้าบัญชีของกิจการได้ ซึ่งวิธีนี้แม้ว่าจะเสียค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บแต่อาจถูกกว่าต้องรอหลายวัน

**2.3.2 การจัดการเงินสดจ่าย** เป็นการควบคุมให้ระยะเวลาการจ่ายเงินสดร่นออกไปเป็นระยะที่ยาวนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือการชะลอการจ่ายเงินโดยที่ธุรกิจไม่เสียภาพพจน์ ซึ่งอาจทำได้ดังนี้

1) ชะลอการชำระหนี้ให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ในกรณีของการชำระหนี้ตามเงื่อนไข 2/15, n/30 ถ้าต้องการชำระโดยได้รับส่วนลดร้อยละ 2 ก็ต้องชำระวันสุดท้ายของกำหนด 15 วัน แต่ถ้าไม่ชำระโดยการรับส่วนลดก็ต้องชำระในวันที่ 30

2) การกำหนดการจ่ายเงินด้วยเช็คระบุชื่อและขีดคร่อม ทำให้ผู้รับต้องนำเข้าบัญชีกิจการไม่ต้องนำเงินสดมาถือไว้เพื่อรอชำระเงิน ผู้รับเช็คระบุชื่อและขีดคร่อมจะต้องนำเช็คเข้าบัญชีตามระบุให้ผู้จ่ายยี่ระยะเวลาที่เงินสดจะออกได้ การกำหนดเวลาจ่ายเงินเป็นเช็คควรจะจ่ายในช่วงบ่ายวันศุกร์ เพื่อชะลอการจ่ายไปอีกระยะหนึ่ง

3) ควรกำหนดให้เจ้าหนี้นำบิลมาวางล่วงหน้า เพื่อกิจการได้เตรียมเงินสดสำหรับจ่าย เช่น 7 วัน หลังจากวางบิล เป็นต้น

#### กิจกรรม 10.2.2

1. จงอธิบายหลักการสำคัญของการจัดทำงบประมาณเงินสดและการใช้ประโยชน์ของงบประมาณเงินสด
2. จำนวนเงินสดขั้นต่ำของสหกรณ์หมายถึงจำนวนเงินใด มีความสัมพันธ์กับงบประมาณเงินสดอย่างไร จงอธิบาย
3. การจัดการเงินสดรับและเงินสดจ่ายมีหลักการสำคัญอย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.2)



## เรื่องที่ 10.2.3

### การจัดการลูกหนี้และสินค้าคงเหลือของสหกรณ์

ลูกหนี้ที่จะศึกษาต่อไปเป็นลูกหนี้การค้าของสหกรณ์ที่ให้สินเชื่อการค้า ส่วนสินค้าคงเหลือหมายถึง สินค้าที่รับมาจากผู้ผลิตเพื่อขายต่อให้กับลูกค้าหรือสมาชิกถ้าขายไม่หมดและเก็บรอการขายไว้ในคลังสินค้า แต่สหกรณ์มีการผลิตหรือแปรรูปด้วยสินค้าคงเหลือจะหมายรวมถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตงานระหว่างทำ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จที่ผลิตเสร็จแล้วรอการจำหน่าย

#### 1. การจัดการลูกหนี้ของสหกรณ์

การที่สหกรณ์มีลูกหนี้การค้าเกิดขึ้นเนื่องจากการใช้นโยบายขายเงินเชื่อ นอกจากการขายเงินสดทั้งนี้เพราะการใช้นโยบายขายเงินเชื่อมันจะมีผลทำให้ยอดขายของสหกรณ์เพิ่มขึ้น และจะมีผลทำให้กำไรเพิ่มขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามการมีลูกหนี้ต้องคำนึงถึงสภาพคล่องในการที่จะเปลี่ยนสภาพลูกหนี้เป็นเงินสดเมื่อต้องการด้วย

การจัดการลูกหนี้จึงมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ ด้วยกันคือ

1) เพื่อให้มีกำไรจากการถือลูกหนี้ หมายถึง การมีรายได้ที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากการขายเชื่อคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการมีลูกหนี้ เนื่องจากการมีนโยบายสินเชื่อโดยคาดว่าจะทำให้ยอดขายของกิจการเพิ่ม แต่ในขณะเดียวกันสหกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายจากการมีลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น เช่น ต้นทุนของเงินทุนที่ต้องใช้กับลูกหนี้ ค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บหนี้ ค่าใช้จ่ายในการติดตามลูกหนี้ และค่าใช้จ่ายเมื่อหนี้จะสูญเป็นต้น เมื่อกิจการจะตัดสินใจขายเชื่อต้องพิจารณาว่ามีรายได้เพิ่มขึ้นคุ้มพอกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือมีกำไรจากการถือลูกหนี้หรือไม่ ถ้าคุ้มกันก็ควรจะให้มีลูกหนี้ ถ้าไม่คุ้มกันก็ไม่ควรจะมีลูกหนี้

2) เพื่อให้มีสภาพคล่องจากการมีลูกหนี้ หมายถึง ลูกหนี้ดังกล่าวสามารถเปลี่ยนสภาพเป็นเงินเมื่อถึงกำหนด นั่นคือ ลูกหนี้สามารถชำระหนี้เมื่อครบกำหนดนั่นเอง สหกรณ์สามารถกระทำโดยการกำหนดนโยบายการจัดเก็บหนี้และการควบคุมลูกหนี้ให้เหมาะสม

การศึกษาการจัดการลูกหนี้จะศึกษา 2 ส่วนด้วยกัน คือ 1) นโยบายการให้สินเชื่อ และ 2) นโยบายการจัดเก็บหนี้และควบคุม ซึ่งจะศึกษารายละเอียดต่อไป

**1.1 นโยบายการให้สินเชื่อ** การกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ (credit policy) เป็นการพิจารณาว่าสหกรณ์ควรจะให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อสินค้าหรือไม่ เพื่อเพิ่มยอดขายและสหกรณ์มีกำไร การที่จะกำหนดนโยบายให้สินเชื่อหรือไม่ ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ การกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อและการกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ

**1.1.1 การกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อ (credit standard)** เป็นการกำหนดคุณสมบัติมาตรฐานของลูกค้าที่กิจการหรือสหกรณ์จะยอมรับเป็นลูกหนี้ รวมทั้งกำหนดวงเงินสินเชื่อของลูกค้าหรือ

สมาชิกที่มีคุณสมบัติต่างๆ กัน ถ้ากิจการกำหนดมาตรฐานสูงจำนวนลูกค้าขายเชื่อจะต่ำ ต่างกับกิจการตั้งมาตรฐานไว้ต่ำ จำนวนลูกค้าขายเชื่อก็จะมากโอกาสเกิดหนี้สูญอาจจะมีขึ้นด้วย

1) การกำหนดคุณสมบัติมาตรฐาน คุณสมบัติที่จะพิจารณา ได้แก่ ลักษณะนิสัยของลูกค้า ความสามารถในการหารายได้เพื่อมาจ่ายหนี้ เงินทุนหรือฐานะของกิจการ และทรัพย์สินที่ใช้เป็นหลักประกันการชำระหนี้ หรือที่เรียกรวมว่า การพิจารณา 5 C's ได้แก่

(1) ลักษณะนิสัยของลูกค้า (characteristic) เป็นอุปนิสัยส่วนตัว มีความรับผิดชอบหรือไม่ มีประวัติการค้าและการชำระหนี้ในอดีตเป็นอย่างไร

(2) ความสามารถในการหารายได้เพื่อนำมาชำระหนี้ (capacity) พิจารณาความสามารถในการขาย กำไรที่ผ่านมาและแนวโน้มที่จะเป็นไปในอนาคต และพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้บริหารกิจการด้วย

(3) เงินทุนหรือฐานะของกิจการ (capital) พิจารณาสินทรัพย์ หนี้สินและทุนของกิจการและวิเคราะห์อัตราส่วนต่างๆ ในงบการเงิน

(4) หลักประกันที่ใช้เป็นหลักประกันการชำระหนี้ (collateral) ซึ่งอาจเป็นสินทรัพย์ที่ลูกค้าสามารถเป็นประกันการชำระหนี้ว่าคุ้มกับวงเงินที่จะขอสินเชื่อหรือไม่

(5) สภาพการณ์ทั่วไป (condition) พิจารณาว่าสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้นว่าเอื้ออำนวยในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าหรือไม่ กิจการของลูกค้าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่

2) การกำหนดวงเงินให้สินเชื่อ โดยพิจารณาวงเงินให้สินเชื่อให้สัมพันธ์กับยอดขายของลูกค้า เช่น ยอดขายต่อวัน อัตรากำไรที่บวกในราคาขายและระยะเวลาที่ลูกค้าของกิจการรับชำระหนี้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การประมาณวงเงินในสินเชื่อที่เหมาะสมได้

การกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อจะมีผลกระทบต่อยอดขายเชื่อ ถ้ากิจการกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อไว้ต่ำ โอกาสขายเชื่อของกิจการก็มากขึ้น ลูกหนี้ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย การกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อนี้จะต้องพิจารณาคู่แข่งขันด้วย ถ้ามีคู่แข่งชันมาก ราย อาจจำเป็นต้องลดมาตรฐานการให้สินเชื่อลงเพื่อเพิ่มลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามการลดมาตรฐานการให้สินเชื่อต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างรายได้ที่เกิดจากการขายเชื่อเพิ่มขึ้น หรือรายได้ส่วนเพิ่มคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น หรือค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มหรือไม่ และกิจการอาจจะลดมาตรฐานการให้สินเชื่อได้จนกว่ารายได้ส่วนเพิ่มเท่ากับค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มก็ได้

**1.1.2 การกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ** เมื่อกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อแล้วขั้นต่อไปจะกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อว่าเป็นการกำหนดส่วนลดเงินสด การกำหนดเวลาให้ส่วนลดเงินสด และการกำหนดเวลาชำระเงินทั้งสิ้น ซึ่งการกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อจะมีผลกระทบต่อยอดขาย การเพิ่มส่วนลดหรือการขยายเวลาชำระเงินจะทำให้ลูกค้ามีความสนใจซื้อ คือ รายได้เพิ่มขึ้นในขณะเดียวกับเงินลงทุนในลูกหนี้และค่าใช้จ่ายต่างๆ จะเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นในการกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อจึงใช้หลักเกณฑ์เปรียบเทียบรายได้ส่วนเพิ่มและค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มเช่นเดียวกับการกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อ

**1.2 นโยบายการจัดเก็บหนี้และการควบคุม** การกำหนดนโยบายการเก็บหนี้ (collection policy) เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการและการกำหนดขั้นตอน ในการจัดเก็บหนี้ที่ถึงกำหนดชำระและที่เกินกำหนด



ชำระแล้ว เพื่อให้ได้รับเงินสดตามกำหนดทำให้เกิดสภาพคล่อง และเมื่อกำหนดนโยบายการจัดเก็บหนี้แล้ว จะต้องมีการควบคุมว่าการติดตามการจัดเก็บหนี้ได้หรือไม่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำบัญชีลูกหนี้ รายตัว การทำงานแสดงอายุลูกหนี้และการวิเคราะห์อัตราส่วนเกี่ยวกับลูกหนี้ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

**1.2.1 การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดเก็บหนี้** การจัดเก็บหนี้ ควรกำหนดวิธีการวิเคราะห์และกำหนดเวลาเก็บหนี้ให้เหมาะสม วิธีการเก็บหนี้อาจจะทำได้โดยส่งพนักงานไปเก็บเงินจากลูกค้าหรือให้ลูกค้ามาชำระที่สถานที่ทำการของกิจการ ซึ่งวิธีการแรกจะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่า แต่ผลที่ได้รับจะมากกว่า เพราะการส่งพนักงานไปเก็บเงินจะเป็นการเร่งรัดให้ชำระตามกำหนด และยังมีโอกาสดูฐานะกิจการของลูกค้าด้วย ส่วนการจะตัดสินใจเลือกใช้วิธีการเก็บหนี้วิธีใดนั้นก็จะต้องเปรียบเทียบระหว่างรายได้ส่วนเพิ่มและค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มด้วย

นอกจากนั้นควรจะคำนึงถึงกำหนดเวลาเก็บหนี้ด้วย โดยจะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1) สอดคล้องกับเวลาที่ลูกหนี้ให้สินเชื่อกับลูกค้าอีกทอดหนึ่ง กิจการต้องกำหนดเวลาให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับเวลาที่ลูกหนี้ จะให้สินเชื่อกับลูกค้าอีกทอดหนึ่งเพื่อจะสามารถชำระหนี้ได้ เช่น ลูกหนี้กำหนดให้สินเชื่อกับลูกค้าของตนเอง 30 วันเท่ากัน ถ้าสหกรณ์ให้สินเชื่อกำหนดเวลาเก็บเงินน้อยกว่า 30 วัน ลูกหนี้ก็ไม่สามารถชำระหนี้ได้ หรือถ้ากำหนดเวลาเก็บเงินนานกว่า 30 วัน ลูกหนี้อาจจะนำเงินที่ได้จากการเก็บหนี้ไปหมุนเวียนทางอื่น อาจจะหมุนเวียนกลับมาไม่ทันชำระหนี้ได้

2) ติดตามเก็บเงินทันทีที่ครบกำหนด เพราะเป็นจังหวะที่ลูกหนี้มีเงินสดเข้ามา ถ้าไม่ไปเก็บหนี้ในเวลาที่ลูกหนี้มีเงินสดเข้า ก็อาจจะเก็บหนี้ไม่ได้

3) ควรมีการติดตามหนี้ทันที ถ้าครบกำหนดแล้วไม่ชำระหนี้ ซึ่งอาจจะใช้การส่งจดหมาย การส่งพนักงานไป การโทรศัพท์ หรือการดำเนินคดีทางกฎหมาย

**1.2.2 การควบคุมการจัดเก็บหนี้** เป็นการติดตามผลที่เกิดจากวิธีการจัดเก็บหนี้ว่าสามารถจัดเก็บหนี้ได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่ โดยใช้วิธีการควบคุมดังนี้

1) การทำบัญชีลูกหนี้รายตัว เป็นบัญชีลูกหนี้รายคนที่แสดงยอดซื้อเชื่อการชำระเงินและยอดคงเหลือ ทำให้ทราบประวัติการซื้อและการชำระเงินจ่ายตรงเวลาหรือไม่ และถ้าทราบยอดคงเหลือของลูกหนี้แต่ละรายครบวันใดวันหนึ่งได้ทันทีด้วย

2) การทำงานแยกอายุลูกหนี้ เป็นการทำบัญชีลูกหนี้รายตัวมาวิเคราะห์แยกอายุการเป็นหนี้ เช่น อายุลูกหนี้ 1-30 วัน 31-60 วัน 61-90 วัน 90 วันขึ้นไป เป็นต้น เพื่อทราบว่าลูกหนี้แต่ละคน มีหนี้กำหนดเท่าไร ในจำนวนนั้นมีอายุลูกหนี้อย่างไร และอาจนำข้อมูลมาจัดกลุ่มอายุหนี้ว่าอายุลูกหนี้แต่ละกลุ่มมีจำนวนเท่าไร คิดเป็นร้อยละเท่าไรของลูกหนี้ทั้งหมด ซึ่งทำให้ทราบว่าลูกหนี้คงเหลือมียอดชำระหนี้อย่างไร เกินกำหนดเวลาหรือไม่

**1.2.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนเกี่ยวกับลูกหนี้** อัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ลูกหนี้ มีดังนี้

1) อัตราส่วนลูกหนี้ต่อยอดขายเชื่อ คำนวณได้จากลูกหนี้หารด้วยยอดขายเชื่อ อัตราส่วนนี้ทำให้ทราบว่ากิจการมีลูกหนี้เป็นสัดส่วนเท่าไรเมื่อเทียบกับยอดขายเชื่อ ถ้าสูงแสดงว่าลูกหนี้

มีมากเมื่อเทียบกับยอดขายเชื่อ และถ้าต่ำแสดงว่าลูกหนี้มีน้อยเมื่อเทียบกับยอดขายเชื่อ ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ดีกว่า

2) อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ คำนวณได้จาก ยอดขายเชื่อหารด้วยลูกหนี้คงเหลือเฉลี่ย อัตราส่วนนี้ทำให้ทราบว่ากิจการมียอดขายเชื่อได้รับการชำระดีกว่าในงวดหนึ่งๆ อัตราสูงกว่าย่อมดีกว่าอัตราต่ำกว่าเพราะลูกหนี้มีการหมุนเวียนชำระหนี้ได้ดีกว่า

3) ระยะเวลาเก็บหนี้โดยเฉลี่ย คำนวณได้จาก จำนวนวัน 360 หารด้วยอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้หรือจำนวนวัน 360 หารด้วย (ยอดขายเชื่อ/ลูกหนี้คงเหลือเฉลี่ย) อัตราส่วนนี้ทำให้ทราบว่าในรอบปีมีระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยเท่าไร ถ้าต่ำย่อมดีกว่าสูงเพราะการเรียกชำระหนี้ได้เร็วกว่า

4) ลูกหนี้คงเหลือเฉลี่ย คำนวณได้จากยอดขายเชื่อหารด้วย (360/ระยะเวลาเก็บหนี้โดยเฉลี่ย) อัตราส่วนนี้ทำให้ทราบว่ายอดลูกหนี้คงเหลือเฉลี่ยในช่วงสิ้นงวดนั้นๆ เป็นเท่าไร ลูกหนี้คงเหลือต่ำกว่าจะดีกว่าสูง

5) อัตราส่วนลูกหนี้ต่อสินทรัพย์หมุนเวียน คำนวณได้จากลูกหนี้หารด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน อัตราส่วนนี้ทำให้ทราบว่ากิจการมีลูกหนี้เป็นสัดส่วนเท่าไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์หมุนเวียน

6) อัตราส่วนหนี้สูญต่อยอดขาย คำนวณได้จาก หนี้สินหารด้วยยอดขาย อัตราส่วนนี้ทำให้ทราบว่ากิจการมีหนี้สูญเป็นสัดส่วนเท่าไรของยอดขาย ถ้าสูงแสดงว่าหนี้สูญมากก็จะมีไม่ดี

อัตราส่วนตามที่วิเคราะห์นี้ จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของงวดก่อนและเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานที่กิจการกำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าสามารถควบคุมลูกหนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เช่น กำหนดระยะเวลาเก็บหนี้โดยเฉพาะเท่ากับ 40 วัน แต่ผลการปฏิบัติงานจริง 30 วัน แสดงว่าผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ เป็นต้น

## 2. การจัดการสินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือของกิจการหรือสหกรณ์ที่ทำการผลิตเพื่อขาย หมายถึง วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ส่วนสหกรณ์ที่ซื้อสินค้ามาเพื่อขายจะมีสินค้าคงเหลือในสภาพของสินค้าสำเร็จรูปเท่านั้น สินค้าแต่ละอย่างที่กิจการถือไว้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำกำไร ดังนั้นต้องหาวิธีที่จะจัดการไม่ให้สินค้าขาดมือ เพราะถ้าสินค้าขาดมือ หมายถึง กำไรส่วนที่จะได้รับขาดหายไป นอกจากกำไรแล้วมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดสภาพคล่องจากการถือสินค้าคงเหลือ หมายถึง สามารถเปลี่ยนสภาพสินค้าเป็นลูกหนี้และเงินสด ซึ่งวัดได้จากอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ถ้าอัตราหมุนเวียนสูงจะมีสภาพคล่องสูง

การจัดการสินค้าคงเหลือของกิจการเพื่อทำกำไรและเพื่อให้เกิดสภาพคล่องแก่กิจการนั้น จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า การวางแผนสินค้าคงเหลือ และการควบคุมสินค้าคงเหลือ

2.1 ค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า ณ ระดับที่จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ซึ่งค่าใช้จ่ายเกิดจากการถือสินค้านี้ดังนี้

2.1.1 ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ (ordering cost) เป็นค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าต่อครั้ง ค่อนข้างจะคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามขนาดของคำสั่งซื้อแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนครั้งที่สั่งซื้อ ถ้าสั่งซื้อ



มากครั้งค่าใช้จ่ายจะสูงกว่าสั่งซื้อน้อยครั้ง ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการออกคำสั่ง ค่าใช้จ่ายในการขนส่งและค่าใช้จ่ายในการตรวจนับและตรวจสอบสินค้า

**2.1.2 ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา (carrying cost)** เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายระหว่างที่สินค้าอยู่ในมือ ซึ่งจะผันแปรไปตามปริมาณสินค้าที่ถือ ถ้าถือสินค้าปริมาณมากค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาจะมาก และถ้าถือสินค้าจำนวนน้อยค่าใช้จ่ายจะน้อย ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ได้แก่ ต้นทุนของเงินที่จ่ายเป็นค่าสินค้า แทนที่จะนำเงินทุนนี้ไปทำประโยชน์อื่นที่ได้ผลตอบแทนต้องนำมาซื้อสินค้าเก็บไว้ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่จัดเก็บค่าประกันภัย และค่าใช้จ่ายที่อันเนื่องมาจากสินค้าเสื่อมชำรุดหรือขาดหาย

**2.2 การวางแผนสินค้าคงเหลือ** เป็นการกำหนดระดับสินค้าคงเหลือ ซึ่งไม่ทำให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และไม่ทำให้ขาดกำไรเนื่องจากสินค้าไม่พอจำหน่าย การวางแผนสินค้าคงเหลือจะต้องพิจารณา กำหนดปริมาณสินค้าที่สั่งซื้อต่อครั้ง การกำหนดระดับสินค้าเผื่อขาด และการกำหนดเวลาที่จะสั่งซื้อสินค้า

**2.2.1 การกำหนดปริมาณที่จะสั่งซื้อต่อครั้ง** เป็นการกำหนดปริมาณที่จะสั่งซื้อต่อครั้งที่ทำให้เกิดการประหยัด (the economic order quantity: EOQ) หมายถึง ปริมาณสั่งซื้อระดับที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า ซึ่งใช้แนวคิดการคำนวณของ บาร์มอล (Baumal) เกี่ยวกับการกำหนดเงินขั้นต่ำของกิจการ ซึ่งสามารถคำนวณให้ทั้งสมการ รูปกราฟ และใช้สูตร

การคำนวณ กำหนดข้อสมมติฐาน การใช้หรือการขายสินค้าเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและปริมาณที่จะใช้หรือขายกำหนดได้แน่นอน ดังนั้นสินค้าเฉลี่ยเท่ากับปริมาณที่สั่งซื้อหารด้วย 2

การกำหนด EOQ เพื่อหาค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการถือสินค้านั้นระดับใดที่จะทำให้ค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุดเกิดจากค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า เท่ากับค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษารวมกับค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ ซึ่งเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา} + \text{ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ} \\ K &= C(Q/2) + O(S/Q) \end{aligned}$$

โดยทำให้  $K$  = ค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้า

$C$  = ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วย

$Q$  = ปริมาณสินค้าที่สั่งซื้อ

$O$  = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง

$S$  = ปริมาณสินค้าที่ขายหรือที่ใช้ตลอดงวด

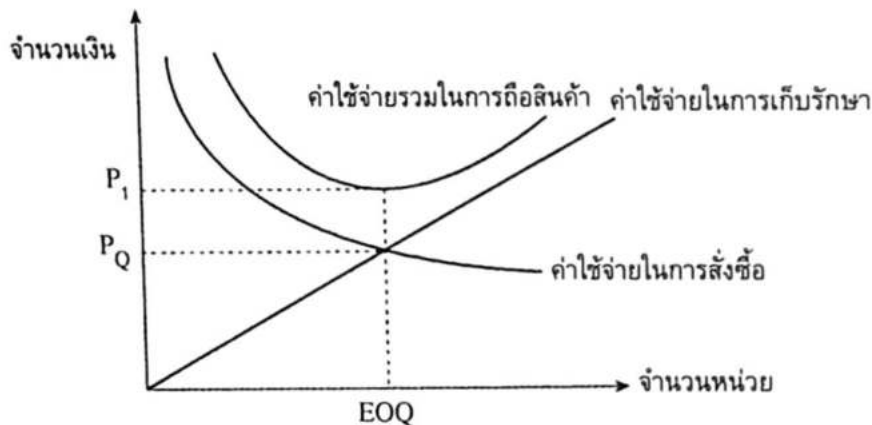
ดังนั้น ปริมาณสินค้าที่ถัวเฉลี่ย =  $Q/2$

ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา =  $C (Q/2)$

จำนวนครั้งในการสั่งซื้อ =  $S/Q$

ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ =  $PO (S/Q)$

ระดับ EOQ ที่ทำให้ค่าใช้จ่ายรวมในการถือสินค้าต่ำสุด คือ จำนวนที่ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาเท่ากับค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ ซึ่งเขียนเป็นรูปภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 10.6 แสดงปริมาณสั่งซื้อโดยประมาณ

ซึ่งจากหลักการดังกล่าว สามารถสร้างเป็นสูตรได้ดังนี้

ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ

$$C \left( \frac{Q}{Z} \right) = O \left( \frac{S}{Q} \right)$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot O \cdot S}{C}}$$

ซึ่ง Q ก็คือ EOQ นั่นเอง

$$\text{ดังนั้น จึงได้สูตร } EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot O \cdot S}{C}}$$

โดยให้ EOQ = ปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด

S = ปริมาณสินค้าที่ขายได้ตลอดงวด

O = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ

C = ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วย

ตัวอย่างที่ 10.13 สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งประมาณยอดขายปี 20,000 หน่วยต่อปี โดยมีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง 40 บาท และค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา 0.40 บาทต่อหน่วย สหกรณ์ควรจะมีปริมาณสั่งซื้อจำนวนเท่าไรจึงจะประหยัดที่สุด



$$\begin{aligned}
 EOQ &= \sqrt{\frac{2.O.S}{C}} \\
 &= \sqrt{\frac{2 \times (40) (20,000)}{0.40}} \\
 &= 2,000 \text{ หน่วย}
 \end{aligned}$$

ผลจากการคำนวณ ระดับปริมาณสินค้าโดยประหยัดระดับ EOQ เท่ากับ 2,000 หน่วย  
ดังนั้นสรุปได้ว่า

- 1) ปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด = 2,000 หน่วย
- 2) จำนวนครั้งในการใช้สั่งซื้อ =  $\frac{S}{Q} = \frac{20,000}{2,000} = 10 \text{ ครั้ง/ปี}$
- 3) ระยะเวลาที่สั่งซื้อเฉลี่ยต่อครั้ง =  $\frac{360}{10} = 36 \text{ วัน/ครั้ง}$
- 4) ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดหาสินค้า =  $C \left( \frac{Q}{2} \right) + O \left( \frac{S}{Q} \right)$   
 $= 0.40 + 40$   
 $= 0.40 \left[ \frac{2,000}{2} \right] + 40 \left[ \frac{20,000}{2,000} \right]$   
 $= 400 + 400 = 800 \text{ บาท}$

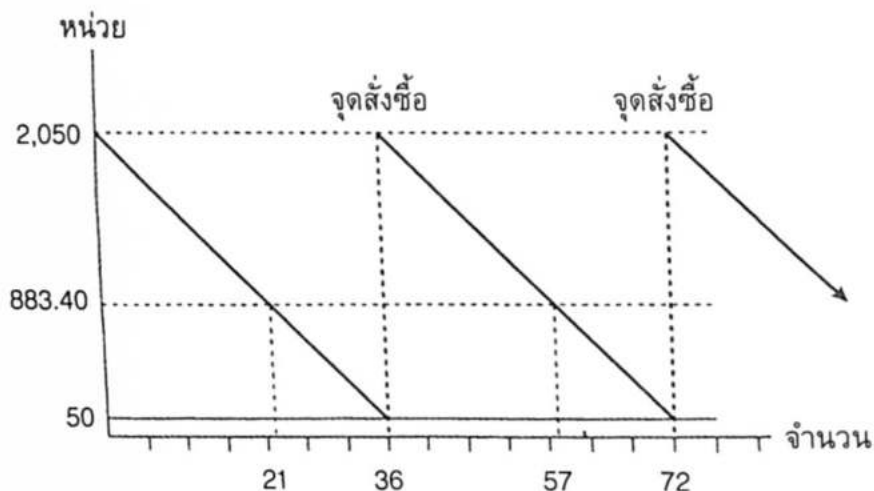
**2.2.2 การกำหนดเวลาที่จะสั่งซื้อสินค้า** เป็นการกำหนดจุดสั่งซื้อสินค้าต่อครั้งเพื่อจะได้รับสินค้าตามจำนวนที่ต้องการ ก่อนที่สินค้าคงเหลือจะหมด เพราะในความเป็นจริงแล้วกิจการไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าแล้วจะได้รับตามที่ต้องการทันทีต้องมีระยะเวลารอคอยสินค้า (lead time)

จากตัวอย่างข้างต้นปริมาณที่สั่งซื้อปฎิของสหกรณ์ที่ประหยัดต่อครั้ง (EOQ) ในรอบปีจำนวน 2,000 หน่วย ในระยะเวลาการสั่งซื้อต่อครั้ง 36 วัน ถ้าระยะเวลารอคอยสินค้าตั้งแต่การทำการสั่งซื้อเท่ากับ 15 วัน สหกรณ์จะต้องสั่งซื้อก่อนสินค้าจะหมด 15 วัน ซึ่งในช่วง 15 วันนี้สหกรณ์จะต้องมีปฎิคงเหลือเท่าจำนวน 15 วัน คูณกับอัตราการใช้ปฎิต่อวัน ซึ่งกรณีนี้อัตราการขายปฎิวันละ 55.56 หน่วย (2,000 หน่วยหารด้วย 36 วัน) ในช่วง 15 วัน สหกรณ์จะต้องมีปฎิอยู่จำนวน 300 หน่วย เป็นต้น จึงสามารถเขียนเป็นสมการจุดสั่งซื้อได้ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{จุดสั่งซื้อ} &= \text{ระยะเวลารอคอย} \times \text{อัตราการใช้ต่อวัน} \\ &= 15 (\text{วัน}) \times 55.56 (\text{หน่วย/วัน}) = 833.40 \text{ หน่วย}\end{aligned}$$

จากภาพที่ 10.7 จำนวนปุ๋ยที่สั่งซื้อต่อครั้ง 2,000 หน่วย ซึ่งสามารถจำหน่ายได้หมดภายใน 36 วัน จุดสั่งซื้อ คือ เมื่อปุ๋ยคงเหลือ 833.40 หน่วย

**2.2.3 การกำหนดปริมาณสินค้าเผื่อขาด** การจัดเก็บสินค้าคงเหลือ เป็นการประมาณการสินค้าที่จะสามารถขายได้ในรอบระยะเวลาที่จะสั่งซื้อสินค้าเข้ามาใหม่ แต่ในสภาพกิจกรรมทั่วไปบางครั้งสินค้าอาจจะขายได้มากกว่าที่ประมาณการไว้ จำเป็นต้องสำรองสินค้าไว้จำนวนหนึ่งเพื่อประกันความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดระดับสินค้าเผื่อขาด (safety stock) ไว้ เช่น จากตัวอย่างปุ๋ยข้างต้นสหกรณ์ต้องสำรองปุ๋ยไว้ในคลังสินค้าเผื่อขาด 50 หน่วย ปริมาณสินค้าในตารางระดับจะเปลี่ยนไปตามภาพที่ 10.7 แสดงกำหนดเวลาซื้อและสินค้าเผื่อขาด



ภาพที่ 10.7 แสดงจำนวนเวลาที่สั่งซื้อ

จากภาพที่ 10.7 แสดงกำหนดเวลาสั่งซื้อและสินค้าเผื่อขาด สินค้าเผื่อขาดของสินค้า 50 หน่วย ดังนั้นในวันแรกจะมีจำนวน 2,050 หน่วย จุดสั่งซื้อแรก คือ วันที่ 21 สหกรณ์จะมีปุ๋ยเหลือ 883.40 หน่วย ซึ่งรวมปุ๋ยที่มีไว้จำนวนช่วงรอสินค้า 833.40 หน่วย และสินค้าเผื่อขาดอีก 50 หน่วย พอวันที่ 36 ปุ๋ยของสหกรณ์ก็จะมี 2,050 หน่วย เช่นเดิม

**2.3 การควบคุมสินค้าคงเหลือ** เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสินค้าว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการได้แก่ 1) การวางระบบเอกสารและการทำบัตรสินค้า 2) การทำงบแยกอายุและประเภทสินค้า และ 3) การวิเคราะห์อัตราส่วนเกี่ยวกับสินค้า

**2.3.1 การทำงบแยกอายุและประเภทสินค้า** งบแยกอายุสินค้าจะแสดงสินค้าคงเหลือแต่ละประเภทตามระยะเวลาที่สินค้านั้นเข้ามาในกิจการเช่นเดียวกับงบแยกอายุหนี้ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งจะทราบว่าสินค้าคงเหลือมีอายุอย่างไร ถ้าสินค้าอายุมากมีจำนวนมาก แสดงว่ากิจการขาดสภาพคล่องในการเปลี่ยน



สินค้าเป็นเงินสด ส่วนงบแยกประเภทสินค้าจะแสดงสินค้าคงเหลือแยกเป็นประเภทต่างๆ เช่น เสื้อผ้า เครื่องกระป๋อง ยาปราบศัตรูพืช เป็นต้น แสดงปริมาณสินค้าแต่ละประเภทและคำนวณเป็นร้อยละของสินค้าที่รับ จะทราบได้ว่าสินค้าประเภทต่างๆ มีอะไรบ้างและมีปริมาณเท่าไร

**2.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนเกี่ยวกับสินค้า** เป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าในการวิเคราะห์อัตราส่วนต่างๆ จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของงวดก่อนหรืออัตราส่วนมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่ากิจการสามารถบริหารสินค้าให้เป็นไปตามกำหนดไว้หรือไม่ อัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์สินค้า ได้แก่

1) อัตราส่วนสินค้าคงเหลือต่อยอดขาย ซึ่งคำนวณได้จาก สินค้าคงเหลือหารด้วยยอดขาย อัตราส่วนนี้แสดงว่า สินค้าคงเหลือเป็นร้อยละเท่าไรของยอดขาย

2) อัตราหมุนเวียนของสินค้า ซึ่งคำนวณได้จาก ต้นทุนสินค้าขายหารด้วยสินค้าคงเหลือเฉลี่ย อัตราส่วนนี้แสดงว่ากิจการมีกิจกรรมซื้อมาจนกระทั่งขายไปกี่ครั้งในงวดหนึ่งๆ ว่ามีการหมุนเวียนสินค้ากี่รอบ ถ้ามากแสดงว่ามีการหมุนเวียนดี

3) อัตราส่วนสินค้าต่อสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสินค้าคงเหลือหารด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน อัตราส่วนนี้แสดงว่าสินค้าคงเหลือคิดเป็นร้อยละเท่าไรของสินทรัพย์หมุนเวียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการควบคุมสินค้าคงเหลือจำเป็นต้องติดตามผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงเหลือว่า การดำเนินงานมีผลกำไรและมีสภาพคล่องจากการถือสินค้าหรือไม่

โดยสรุป การจัดการลูกหนี้การค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีกำไรจากการถือลูกหนี้ เพราะคาดว่าเมื่อให้สินเชื่อแล้วจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ตลอดจนจะต้องตัดสินใจให้สินเชื่อหรือไม่ ต้องพิจารณาว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการให้สินเชื่อมากกว่ากำไรส่วนที่เพิ่มขึ้นจากการมีลูกหนี้หรือไม่ ถ้ามากกว่าก็ควรจะให้มีการถือลูกหนี้ นอกจากเพิ่มกำไรจากการถือลูกหนี้แล้ว เพื่อให้มีสภาพคล่องจากการมีลูกหนี้ด้วย ลูกหนี้ดังกล่าวสามารถเปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดได้เมื่อถึงกำหนดชำระ ในการจัดการลูกหนี้จะต้องศึกษาตั้งแต่ต้นนโยบายการให้สินเชื่อของกิจการหรือสหกรณ์ โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อให้เหมาะสมซึ่งพิจารณาจากคุณสมบัติมาตรฐานทั่วไปและการกำหนดวงเงินให้สินเชื่อ นอกจากนั้นต้องมีการกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อที่เหมาะสมด้วย และต้องพิจารณานโยบายการจัดเก็บหนี้และการควบคุมด้วย ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ ได้แก่ การเก็บหนี้ให้สอดคล้องกับเวลาที่ลูกหนี้ให้สินเชื่อกับลูกค้าอีกทอดหนึ่ง การติดตามเก็บเงินทันทีเมื่อครบกำหนด และติดตามหนี้ที่ครบกำหนดแล้วเป็นระยะ ส่วนการควบคุมการจัดเก็บหนี้สามารถทำได้โดย การทำบัญชีลูกหนี้รายตัว การทำงบแยกอายุลูกหนี้ และการวิเคราะห์อัตราส่วนเกี่ยวกับลูกหนี้

**กิจกรรม 10.2.3**

1. การพิจารณาว่าควรมีลูกหนี้หรือไม่พิจารณาอย่างไร จงอธิบาย
2. จงระบุแนวทางในการจัดเก็บหนี้ และการควบคุมลูกหนี้
3. การจัดการสินค้าคงเหลือพิจารณาจากอะไรบ้าง เพราะอะไร

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.3)

**เรื่องที่ 10.2.4****การจัดการสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์**

สินทรัพย์ถาวรเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ (earning assets) เนื่องจากสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์โดยทั่วไป คือ ประเภทโรงงาน อุปกรณ์ในการผลิต หรือโรงสีข้าว หรืออาคารคลังสินค้า เพื่อสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายหารายได้หรือให้ผลตอบแทนได้ ส่วนสินทรัพย์ถาวรประเภทอาคารสำนักงาน แม้ว่าจะไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง แต่เป็นส่วนหนึ่งที่เสริมภาพลักษณ์ให้กิจการมีรายได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น ในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งจะต้องศึกษากระบวนการในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร วิธีการประเมินค่าโครงการลงทุนเพื่อการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ดังรายละเอียดต่อไป

**1. กระบวนการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร**

การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเช่นเดียวกับการตัดสินใจลงทุนในโครงการต่าง ๆ โดยทั่วไป เป็นการตัดสินใจที่จะนำสินทรัพย์ส่วนหนึ่งซึ่งมีมูลค่าสูงไปทำกิจกรรมโดยหวังผลตอบแทนจากกิจกรรมนั้น เป็นระยะเวลานานกว่า 1 ปี ในอนาคต และผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับไม่แน่นอน การตัดสินใจลงทุนดังกล่าว เช่น การตั้งโรงงานใหม่ การสร้างอาคารใหม่ การซื้อเครื่องมือ เครื่องจักรเพิ่มเติม การเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ การขยายอาคารสถานที่ เป็นต้น จึงเป็นการตัดสินใจที่ต้องผูกพันสหกรณ์ผู้ลงทุนเป็นระยะเวลานานในอนาคต ในทางการจัดการการเงินเรียกการพิจารณาลงทุนในลักษณะนี้ว่า “งบลงทุน” หรือ “งบประมาณเงินลงทุน” (capital budgeting)

การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรผู้ลงทุนหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจลงทุนต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางวิชาการและประสบการณ์ เพราะผลของการตัดสินใจจะผูกพันในระยะยาวดังที่กล่าวแล้ว และต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ถ้าตัดสินใจผิดพลาดจะ



ทำให้ผู้ลงทุนต้องประสบปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานอย่างไม่มีสิ้นสุด ดังนั้นเพื่อให้การตัดสินใจการลงทุนเป็นไปอย่างรอบคอบ จึงควรพิจารณาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรตามขั้นตอนการตัดสินใจลงทุนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาข้อเสนอหรือทางเลือกในการลงทุน

ข้อเสนอในการลงทุนในโครงการต่างๆ โดยทั่วไป เช่น โครงการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือการขยายการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม โครงการจัดหาสินทรัพย์ถาวรใหม่แทนของเก่า โครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการสำรวจ และโครงการอื่นๆ เป็นต้น โครงการแต่ละโครงการมักจะมีการเริ่มต้นจากความคิดของหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับงานนั้นๆ เช่น โครงการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมือใหม่มาแทนของเดิม มักมาจากแผนกผลิต หรือโครงการสร้างโรงงานแปรรูปน้ำมัน จะมาจากแผนกจำหน่ายน้ำมันดิบที่ตลาด เป็นต้น การพิจารณาโครงการแต่ละโครงการโดยทั่วไปจะมีการเสนอขึ้นตามลำดับจนถึงคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญและจำนวนเงินลงทุนของแต่ละโครงการ

#### ขั้นตอนที่ 2 การประมาณกระแสเงินสดของโครงการลงทุน

การทำงานประมาณลงทุนที่จะช่วยในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรให้ถูกต้องเหมาะสม จำเป็นต้องประมาณกระแสเงินสดของโครงการลงทุนนั้นๆ เนื่องจากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นเงินลงทุนระยะยาว ซึ่งต้องจ่ายเงินเพื่อจัดหาสินทรัพย์ถาวร หรือลงทุนในการดำเนินงานโครงการ โดยปกติแล้วจะจ่ายในปีที่ตัดสินใจลงทุนเป็นเงินลงทุน และยังต้องมีเงินค่าใช้จ่ายต่างๆ ในระหว่างดำเนินโครงการ เช่น ถ้าลงทุนสร้างอาคารจอดรถให้เช่า จำนวนเงินลงทุน 70 ล้าน ซึ่งเป็นเงินทุนเริ่มแรกยังต้องมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการอาคารจอดรถอีกด้วย และการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรนั้นต้องการผลตอบแทนกลับคืนมาแต่ละปีจนสิ้นสุดอายุของโครงการ การพิจารณาตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรหรือไม่จะต้องพิจารณาว่าผลตอบแทนที่ได้คุ้มกับเงินลงทุนหรือไม่ ซึ่งจะพิจารณาในรูปของกระแสเงินสดส่วนที่เพิ่มขึ้น (incremental cash flow) เป็นหลักในการตัดสินใจไม่ใช่ว่ารายการกำไรตามบัญชี

การประมาณกระแสเงินสดของโครงการต่างๆ นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การประมาณกระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ และกระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานตามโครงการในแต่ละปีตลอดอายุโครงการ

กระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ หมายถึง จำนวนเงินสดทั้งสิ้นที่ผู้ลงทุนจะต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้สินทรัพย์ที่ต้องการในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ ถ้ากรณีที่เป็นการทดแทนเครื่องจักรเก่า การคำนวณกระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิจะต้องนำเงินสดรับสุทธิที่ได้จากการจำหน่ายเครื่องจักรเก่ามาหักออกจากต้นทุนตามบัญชีของเครื่องจักรใหม่ด้วย

กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานตามโครงการในแต่ละปี หมายถึง ผลต่างระหว่างกระแสเงินสดรับ และกระแสเงินสดจ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละปีตลอดอายุโครงการ หรืออาจจะหมายถึง ผลต่างของกระแสเงินสดระหว่างโครงการที่พิจารณากับโครงการเดิมหรือโครงการอื่นๆ ซึ่งในบางกรณีการคำนวณกระแสเงินสดสุทธิอาจจะคำนวณได้จากงบกำไรขาดทุน โดยการปรับกำไรสุทธิตามบัญชีให้เป็นกำไรกระแสเงินสดสุทธิ คือ นำรายการที่ไม่ได้มีการจ่ายเงินสดจริงไปบวกเข้ากับกำไรสุทธิตามบัญชีและนำรายการที่ไม่ได้มีการรับเงินสดจริงมาหักออกจากกำไรสุทธิตามบัญชี

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินค่าโครงการลงทุน

การประเมินค่าโครงการลงทุนเป็นการประเมินค่ากระแสเงินสดจ่ายลงทุนเทียบกับกระแสเงินสดสุทธิรายปีของทางเลือกในการลงทุนต่างๆ เพื่อนำมาตัดสินใจเลือกลงทุนต่อไปหรือไม่ ซึ่งวิธีที่นิยมใช้ในการประเมินค่าทางเลือกในการลงทุนมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี คือ

- 1) วิธีอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (average rate of return: ARR)
- 2) วิธีระยะเวลาคืนทุน (payback period: PB) และ
- 3) วิธีการคิดลดกระแสเงินสด ซึ่งประกอบด้วยวิธีการคำนวณ 3 วิธี คือ
  - 3.1) วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value: NPV)
  - 3.2) วิธีดัชนีกำไร (profitability index: PI)
  - 3.3) วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (internal rate of return: IRR)

แต่ละวิธีจะมีวิธีการคำนวณตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดที่ใช้ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

### ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจลงทุน

การตัดสินใจลงทุนเป็นการพิจารณาโครงการที่ได้ประเมินค่าโครงการลงทุนตามขั้นตอนที่ 3 แล้วว่าควรลงทุนในโครงการหรือไม่ หรือจะเลือกลงทุนโครงการใดจึงจะเหมาะสมที่สุด ซึ่งนอกจากตัดสินใจจากค่าที่ได้จากการประเมินโครงการวิธีการต่างๆ แล้ว ควรจะพิจารณาถึงประเภทของโครงการลงทุนนั้นด้วยว่าเป็นประเภทใดซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) **โครงการอิสระ (independent projects)** เป็นโครงการลงทุนที่แตกต่างกันไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น งบลงทุนของกิจการปีใดปีหนึ่ง อาจประกอบด้วย การสร้างโรงเก็บสินค้าเพิ่มขึ้น การซื้อเครื่องจักรลงบัญชี การสร้างอาคารจอดรถยนต์ เป็นต้น โครงการเหล่านี้เป็นอิสระต่อกัน การที่กิจการจะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการหนึ่งไม่มีผลต่อการพิจารณาโครงการอื่น ถ้าผลการประเมินโครงการเหล่านี้ว่าควรลงทุนก็ตัดสินใจลงทุนได้

2) **โครงการลงทุนที่ขึ้นต่อกัน (contingent projects)** เป็นโครงการที่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น โครงการซื้อเครื่องจักรใหม่จะยอมรับการลงทุนก็ต่อเมื่อมีการลงทุนในโครงการสร้างโรงงานใหม่ การตัดสินใจลงทุนในโครงการลงทุนประเภทนี้จะต้องพิจารณาตามลำดับของโครงการที่เกี่ยวข้องด้วย

3) **โครงการที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน (mutually exclusive projects)** เป็นโครงการที่เมื่อเลือกโครงการหนึ่งแล้วโครงการอื่นที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันต้องยกเลิกไป เช่น การซื้อเครื่องจักรชนิดหนึ่งอาจมีทางเลือกได้หลายทาง จากผู้ผลิตต่างๆ กัน เมื่อเลือกซื้อจากผู้ผลิตรายใดแล้วโครงการซื้อจากผู้ผลิตรายอื่นต้องยกเลิกไป ซึ่งในการตัดสินใจลงทุนโครงการประเภทนี้เมื่อประเมินค่าแล้วจะตัดสินใจเลือกโครงการที่ดีที่สุด



## 2. วิธีการประเมินค่าโครงการลงทุน

วิธีการประเมินค่าโครงการลงทุนเพื่อการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร หรือโครงการลงทุนหรือไม่ หรือจะเลือกโครงการลงทุนใดจึงจะเหมาะสมที่สุดมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี ดังที่กล่าวแล้วซึ่งมีวิธีการคำนวณเกณฑ์การตัดสินใจข้อดีและข้อจำกัด ดังนี้

### 2.1 วิธีอัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (average rate of return: ARR) คำนวณได้ดังนี้

$$ARR = \frac{\text{กำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปี} \times 100}{\text{เงินลงทุนเฉลี่ย}}$$

$$\text{ทั้งนี้ เงินลงทุนเฉลี่ย} = \frac{\text{เงินลงทุนในสินทรัพย์ทั้งหมด} - \text{ราคาซาก}}{2}$$

ตัวอย่างที่ 10.14 สหกรณ์รุ่งโรจน์ จำกัด มีกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปีของการซื้อเครื่องจักรเท่ากับ 59,000 บาท เป็นเวลา 5 ปี จากเงินลงทุน 305,000 บาท

$$ARR = \frac{59,000}{305,000} \times 100 = 36.68\%$$

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 36.68 ต่อปี

เกณฑ์การพิจารณา ถ้า ARR ของโครงการลงทุนที่กำลังพิจารณาสูงกว่า ARR ที่กิจการหรือสหกรณ์กำหนดไว้ แสดงว่ากิจการควรลงทุนในโครงการนั้น แต่ถ้า ARR ของโครงการต่ำกว่า ARR ที่กำหนดไว้ก็ควรปฏิเสธโครงการลงทุน

ข้อดี การคำนวณวิธีนี้สามารถคำนวณได้ง่ายและสะดวก เพราะใช้ข้อมูลทางบัญชีที่มีอยู่แล้ว

ข้อเสีย การคำนวณมุ่งพิจารณาที่กำไรสุทธิตามบัญชีมากกว่ากระแสเงินสดของโครงการ และไม่คำนึงถึงเรื่องค่าของเงินตามเวลาต่างๆ จะมีค่าไม่เท่ากัน

2.2 วิธีระยะเวลาคืนทุน (payback period: PB) เป็นวิธีที่แสดงให้เห็นถึงระยะเวลาเป็นจำนวนปีที่จะได้รับเงินที่ลงทุนกลับคืนมาเป็นกี่ปี ในการพิจารณาระยะเวลาคืนทุนแยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณี ดังนี้

1) กระแสเงินสดสุทธิรายปีเท่ากันทุกปี การคำนวณระยะเวลาคืนทุนได้ ดังนี้

$$PB = \frac{\text{เงินลงทุน}}{\text{กระแสเงินสดสุทธิรายปี}}$$

ตัวอย่างที่ 10.15 จากตัวอย่างที่ 10.14 สหกรณ์รุ่งโรจน์ จำกัด ได้รับกระแสเงินสดรับสุทธิรายปีจากการตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ปีละ 120,000 บาท เป็นเวลา 5 ปี จากเงินทุน 305,000 บาท

$$\begin{aligned} PB &= \frac{305,000}{120,000} \\ &= 2.55 \text{ ปี} \end{aligned}$$

ดังนั้น ระยะเวลาคืนทุนของโครงการซื้อเครื่องจักรใหม่ คือ 2.55 ปี

2) กระแสเงินสดสุทธิรายปีแต่ละปีไม่เท่ากัน การคำนวณระยะเวลาคืนทุนโดยทำผลรวมของกระแสเงินสดสุทธิแต่ละปีให้เท่ากับเงินลงทุนพอดี

ตัวอย่างที่ 10.16 สหกรณ์โคนมรุ่งเรือง จำกัด จะลงทุนสร้างโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบโดยมีเงินลงทุนทั้งสิ้น 45 ล้านบาท กระแสเงินสดสุทธิแต่ละปี ตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ 15 การคำนวณได้ดังนี้

| ปีที่ | กระแสเงินสดสุทธิแต่ละปี | กระแสเงินสดสุทธิสะสม |
|-------|-------------------------|----------------------|
| 0     | -                       | -                    |
| 1     | 4                       | 4                    |
| 2     | 4                       | 8                    |
| 3     | 5                       | 13                   |
| 4     | 5                       | 18                   |
| 5     | 5                       | 23                   |
| 6     | 6                       | 29                   |
| 7     | 6                       | 35                   |
| 8     | 6                       | 41                   |
| 9     | 6                       | 47                   |

ดังนั้น ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 8 เศษ โดยปีที่ 9 จะได้กระแสเงินสดสุทธิสะสม 47 ล้านบาท มากกว่าเงินลงทุน 45 ล้านบาท ซึ่งสามารถคำนวณระยะเวลาคืนทุนแท้จริงได้โดยเทียบค่าได้ดังนี้

ปีที่ 8 กระแสเงินสดสุทธิสะสม = 41 ล้านบาท ยังขาดอีก 4 ล้านบาท จากเงิน 45 ล้านบาท ตามเงินลงทุน



ปีที่ 9 ได้มีกระแสเงินสดสุทธิ 6 ล้านบาท ใน 1 ปี

$$\text{ถ้าต้องการเพียง 4 ล้านบาท} \quad \frac{4 \times 1}{6} = 0.67 \text{ ปี}$$

ดังนั้น ระยะเวลาคืนทุนของโครงการนี้จะเท่ากับ  $8 + 0.67 = 8.67$  ปี

**เกณฑ์การพิจารณา** ถ้า PB ของโครงการที่คำนวณได้เปรียบเทียบกับ PB ที่กิจการพิจารณา ถ้า PB ของโครงการสั้นกว่าที่กิจการกำหนดไว้ แสดงว่าโครงการนั้นควรลงทุน แต่ถ้ายาวกว่าไม่ควรลงทุน ซึ่งใช้สำหรับกรณีเลือกลงทุนเพียงโครงการเดียว แต่ถ้ามีโครงการหลายโครงการจะเลือก PB สั้นกว่าที่กิจการกำหนด และสั้นที่สุด

**ข้อดี** การคำนวณระยะเวลาคืนทุน ทำได้ง่ายและสามารถเข้าใจง่ายโดยไม่มีวิธีการคำนวณที่ซับซ้อน

**ข้อเสีย** การคำนวณวิธีนี้ไม่คำนึงกระแสเงินสดสุทธิหลังระยะเวลาคืนทุน และไม่คำนึงถึงค่าของเงินตามเวลา

**2.3 วิธีการคิดลดกระแสเงินสด (discounted cash flows method: DCF)** วิธีการประเมินค่าโครงการลงทุนทั้ง 2 วิธีข้างต้นมีข้อบกพร่องในด้านค่าของเงินตามเวลาที่ต่างกัน วิธีการคิดลดกระแสเงินสดจะช่วยแก้ข้อบกพร่องดังกล่าว โดยการประเมินค่าโครงการลงทุนโดยวิธีการคิดลดกระแสเงินสดนี้ ได้นำค่าของเงินตามเวลาที่แตกต่างกันของจำนวนกระแสเงินสดสุทธิ ตลอดอายุโครงการลงทุนให้เป็นค่าปัจจุบันด้วยแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับกระแสเงินสดจ่ายลงทุนที่เป็นค่าปัจจุบันอยู่แล้วเพื่อการตัดสินใจต่อไปหรืออาจกล่าวได้ว่าเงินปัจจุบันจะต้องเทียบกับเงินปัจจุบันจึงจะทำให้การตัดสินใจเหมาะสมที่สุด ซึ่งการคำนวณมูลค่าปัจจุบันต้องอาศัยตารางมูลค่าปัจจุบัน (present-value interest factor for one dollar: PVIF) และตารางมูลค่าปัจจุบันสะสม (present-value interest factors for a one dollar annuity: PVIFA) ดังกล่าวแล้วในตอนต้น

การคำนวณค่าคิดลดกระแสเงินสดจะต้องอาศัยข้อมูลที่จำเป็นในการคำนวณ ดังนี้

- 1) การประมาณกระแสเงินสดจ่ายลงทุนหรือเงินสดลงทุนเริ่มแรก
- 2) การประมาณกระแสเงินสดสุทธิที่จะได้รับจากการลงทุนตลอดอายุโครงการลงทุน
- 3) อายุการใช้งานของสินทรัพย์ถาวรที่จะลงทุนหรืออายุโครงการลงทุน
- 4) อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ได้จากการลงทุน หรืออัตราผลตอบแทนที่กิจการต้องการ (required rate of return) ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของกิจการหรือโครงการลงทุน หรืออาจจะคำนวณได้จากต้นทุนค่าเสียโอกาสของเงินลงทุนของกิจการหรือของผู้ลงทุน หรืออาจจะใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงินที่กู้ยืมในปัจจุบันเป็นตัวกำหนดก็ได้

สำหรับวิธีการประเมินค่าโครงการลงทุนและวิธีมีรายละเอียดการคำนวณและการตัดสินใจ ดังนี้

**2.3.1 วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)** ค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ หมายถึง ผลต่างระหว่างค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิของโครงการลงทุนที่กำลังพิจารณากับกระแสเงินสดจ่ายลงทุนขณะนั้นเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ค่าปัจจุบันสุทธิ} &= \text{ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิรายปี} - \text{กระแสเงินสดจ่ายลงทุน} \\ &= PV_{\text{รับ}} - PV_{\text{จ่าย}}\end{aligned}$$

**เกณฑ์การพิจารณา** การพิจารณาโครงการลงทุนว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการพิจารณา  
ค่า NPV มีค่าเป็นบวกหรือเป็นลบ ถ้า NPV มีค่าเป็นบวกจะยอมรับโครงการ แสดงว่า ค่าปัจจุบันของ  
กระแสเงินสดรับตลอดอายุโครงการลงทุนที่พิจารณามีค่ามากกว่ากระแสเงินสดจ่ายลงทุน ในทางตรงกันข้าม  
ถ้า NPV เป็นลบ แสดงว่า ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดรับตลอดอายุโครงการลงทุนมีค่าน้อยกว่า  
กระแสเงินสดจ่ายลงทุน ซึ่งใช้พิจารณาสำหรับโครงการเดียว กรณีหลายโครงการก็จะพิจารณาโครงการที่  
ค่า NPV เป็นบวกมากที่สุด

**ตัวอย่างที่ 10.17** จากตัวอย่าง สหกรณ์รุ่งโรจน์ จำกัด ได้รับกระแสเงินสดรับสุทธิรายปีจาก  
การตัดสินใจซื้อเครื่องจักรใหม่ปีละ 120,000 บาท เป็นเวลา 5 ปี จากเงินลงทุน 305,000 บาท ถ้าสมมติ  
อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่กิจการต้องการร้อยละ 10 ต่อปี การคำนวณหาค่า NPV ของการตัดสินใจซื้อ  
เครื่องจักรใหม่นี้

$$\begin{aligned}NPV &= \text{ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิรายปี} - \text{กระแสเงินสดจ่ายลงทุน} \\ &= PV_{\text{รับ}} - PV_{\text{จ่าย}} \\ &= 120,000 (PVIFA \text{ ที่ } i = 10\%, n = 5) - 305,000 \\ &= 120,000 (3.7908) - 305,000 \\ &= 454,896 - 305,000 \\ &= 149,896 \text{ บาท}\end{aligned}$$

NPV ของการซื้อเครื่องจักรใหม่มีค่าเป็นบวก คือ 149,896 บาท แสดงว่าถ้าซื้อเครื่องจักร  
ใหม่จะทำให้สหกรณ์ได้รับกระแสเงินสดรับสุทธิรวมสูงกว่ากระแสเงินสดจ่ายลงทุนอยู่ 149,896 บาท จึง  
ควรลงทุน

**2.3.2 วิธีดัชนีกำไร (PI)** ดัชนีกำไร หมายถึง ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิของ  
โครงการนั้นเทียบกับกระแสเงินสดจ่ายลงทุน จึงเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\begin{aligned}PI &= \frac{\text{ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิรายปี}}{\text{กระแสเงินสดจ่ายลงทุน}} \\ &= \frac{PV_{\text{รับ}}}{PV_{\text{จ่าย}}}\end{aligned}$$



**เกณฑ์การพิจารณา** การพิจารณาโครงการลงทุนว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการพิจารณาจากค่า PI ซึ่งค่าของ PI จะมีมากกว่า 1 หรือน้อยกว่า 1 ถ้าค่า PI มากกว่า 1 แสดงว่า ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดรับตลอดอายุโครงการลงทุนที่พิจารณามีค่ามากกว่ากระแสเงินสดจ่ายลงทุน ในทางตรงกันข้ามถ้า PI น้อยกว่า 1 แสดงว่า ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดรับตลอดอายุโครงการลงทุนที่พิจารณามีค่าน้อยกว่ากระแสเงินสดจ่ายลงทุน จึงใช้พิจารณาสำหรับโครงการเดียว ถ้ากรณีหลายโครงการก็จะพิจารณาโครงการที่มีค่า PI เป็นบวกมากที่สุด

**ตัวอย่างที่ 10.18** จากตัวอย่างที่ 10.17 สามารถคำนวณค่า PI ของการตัดสินใจซื้อเครื่องจักรใหม่ดังนี้

$$\begin{aligned}
 PI &= \frac{\text{ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิรายปี}}{\text{กระแสเงินสดจ่ายลงทุน}} \\
 &= \frac{PV_{\text{รับ}}}{PV_{\text{จ่าย}}} \\
 &= \frac{454,896}{305,000} \\
 &= 1.49
 \end{aligned}$$

จากค่า PI ของการซื้อเครื่องจักรใหม่ 1.49 มากกว่า 1 แสดงว่า ค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิตลอดอายุโครงการมากกว่ากระแสเงินสดจ่ายลงทุน ดังนั้นจึงควรลงทุน

**2.3.3 วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR)** อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของโครงการใด คือ ค่าของอัตราคิดลด (discounted rate หรือ  $r$ ) เมื่อได้คำนวณค่าปัจจุบันรวมของกระแสเงินสดสุทธิตลอดอายุโครงการจะได้ค่าปัจจุบันที่เท่ากับกระแสเงินสดลงทุนในปัจจุบันพอดี เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$IRR \text{ คือ อัตราที่ทำให้ } PV_{\text{รับ}} = PV_{\text{จ่าย}}$$

วิธีการหา IRR ทำโดยวิธีการทดลองไปเรื่อยๆ (trial and error) เพื่อหาค่า  $r$  ที่จะทำให้ค่าปัจจุบันรวมของเงินสดรับสุทธิในอนาคตของโครงการเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายลงทุนพอดี

**เกณฑ์การพิจารณา** การพิจารณาโครงการลงทุนว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการ จากค่า IRR เทียบกับอัตราผลตอบแทนที่ต้องการจากการลงทุน ถ้าค่า IRR มากกว่าอัตราผลตอบแทนที่ต้องการจะยอมรับโครงการ แต่ถ้าค่า IRR น้อยกว่าอัตราผลตอบแทนที่ต้องการจะปฏิเสธโครงการ ถ้ากรณีมี

โครงการหลายโครงการจะพิจารณา IRR ของโครงการที่มากกว่าผลตอบแทนที่ต้องการและเลือกโครงการที่ IRR สูงสุด

การประเมินค่าโครงการลงทุนที่ศึกษาเป็นการประเมินค่าทางด้านการเงินเท่านั้น ทั้งนี้ถ้าเป็นการประเมินโครงการลงทุนขนาดใหญ่ นอกจากการประเมินค่าทางด้านการเงินแล้ว กิจการจะต้องประเมินค่าโครงการลงทุนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านอุตสาหกรรม และด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

#### กิจกรรม 10.2.4

1. จงอธิบายกระบวนการในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ว่ามีกระบวนการอะไรบ้าง
2. วิธีการประเมินค่าโครงการลงทุน เพื่อตัดสินใจลงทุนมีวิธีอะไรบ้าง แต่ละวิธีมีแนวในการตัดสินใจอย่างไร
3. สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด มีโครงการสร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย โดยมีทางเลือกในการสร้าง 2 แบบ คือ แบบ A และแบบ B ดังมีรายละเอียดดังนี้

|                            | แบบ A   | แบบ B   |
|----------------------------|---------|---------|
| เงินลงทุนสุทธิ             | 450,000 | 500,000 |
| อายุใช้งานไม่มีราคาซาก     | 5 ปี    | 5 ปี    |
| กำไรสุทธิที่คาดว่าจะได้รับ |         |         |
| ปีที่ 1                    | 130,000 | 165,000 |
| 2                          | 130,000 | 165,000 |
| 3                          | 140,000 | 165,000 |
| 4                          | 140,000 | 165,000 |
| 5                          | 140,000 | 165,000 |

สหกรณ์มีต้นทุนเงินทุนโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 12 ต่อปี และคิดค่าเสื่อมราคาแบบเส้นตรงจนจำนวนหา

- 1) อัตราผลตอบแทนโดยเฉลี่ย
- 2) ระยะเวลาคืนทุน
- 3) ค่าปัจจุบันสุทธิ
- 4) ดัชนีกำไร

ของแต่ละโครงการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำว่าสามารถจะเลือกลงทุนในโครงการใด เพราะอะไร

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.4)



## แผนการสอนตอนที่ 10.3

### การดำเนินงานด้านการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 10.3.1 สถาบันการเงินกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์
- 10.3.2 การจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์
- 10.3.3 การจัดหาเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ย่อมเกี่ยวกับสถาบันการเงิน ซึ่งสถาบันการเงินอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ธนาคารกับสถาบันการเงินอื่น รูปแบบการสนับสนุนทางการเงินของสถาบันการเงินอยู่ในรูปของการค้ำประกันและรับรอง กับการให้กู้ยืม ทั้งนี้สถาบันการเงินจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของกิจการที่ต้องการกู้ ความสามารถในการชำระหนี้ฐานะการเงิน และหลักประกัน
2. การจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์ ได้แก่ การรับฝากเงินระยะสั้นจากสมาชิก สินเชื่อการค้า ตราสารพาณิชย์ การให้สถาบันการเงินค้ำประกันและรับรอง รวมทั้งการกู้ยืมเงินระยะสั้น ทั้งนี้เงินทุนระยะสั้นที่นำไปใช้นั้นควรใช้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนเท่านั้น ไม่ควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของระยะเวลาการได้มาและใช้ไปของเงิน
3. การจัดหาเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาว ได้แก่ การรับฝากเงินระยะปานกลางและระยะยาวจากสมาชิก การกู้เงินระยะปานกลางและระยะยาวจากสถาบันการเงิน การเช่าสินทรัพย์ และการจัดหาเงินทุนจากผู้ถือหุ้นในรูปของเรื้อนหุ้น

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.1 “สถาบันการเงินกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประเภทของสถาบันการเงิน รูปแบบการสนับสนุนทางการเงินของสถาบันการเงิน และแนวทางการพิจารณาให้สินเชื่อแก่สหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.2 “การจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแหล่งที่มาของเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์ รวมทั้งการคำนวณต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหาเงินทุนได้

3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.3 “การจัดหาเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแหล่งที่มาของเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวของสหกรณ์ รวมทั้งเปรียบเทียบทางเลือกในการลงทุนได้



## เรื่องที่ 10.3.1

### สถาบันการเงินกับการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

---

สถาบันการเงิน คือ องค์กรที่ทำหน้าที่รับฝากและ/หรือให้กู้ยืมเงิน การจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ย่อมเกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน เพราะสถาบันการเงินจะให้ความสนับสนุนธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ซึ่งได้แก่ การค้าประกันและการรับรองจากสถาบันการเงิน กับการให้กู้ยืม การศึกษาในเรื่องที่ 10.3.1 นี้ จึงเป็นการศึกษาในประเด็นสำคัญต่างๆ ได้แก่ ประเภทของสถาบันการเงิน รูปแบบการสนับสนุนทางการเงินของสถาบันการเงิน การพิจารณาให้สินเชื่อแก่สหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ประเภทของสถาบันการเงิน

สถาบันการเงินแบ่งได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ธนาคารกับสถาบันการเงินอื่น

1.1 ธนาคาร สถาบันการเงินในรูปแบบของธนาคาร แบ่งได้เป็น ธนาคารกลาง ธนาคารพาณิชย์ และธนาคารพิเศษ ดังนี้

1.1.1 **ธนาคารแห่งประเทศไทย (Bank of Thailand)** เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการบริหารการเงินของรัฐและกำกับดูแลธนาคารอื่น ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อระดมเงินจากประชาชนและธุรกิจโดยทั่วไป สำหรับการออกพันธบัตรรัฐบาลเป็นไปตามนโยบายของรัฐที่จะจัดการเงินทุนเพื่อพัฒนาประเทศ หรือเหตุผลอื่น เช่น เพื่อดูดซับสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น พันธบัตรรัฐบาลถือเป็นตราสารหนี้ ดังนั้นหากสหกรณ์ได้ลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลจึงมีฐานะเป็นเจ้าของพันธบัตร

1.1.2 **ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banks)** เป็นธนาคารที่จดทะเบียนในรูปของบริษัท และอยู่ภายใต้ข้อบังคับของพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีทั้งธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยเอง เช่น ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น ซึ่งมีฐานะเป็นบริษัทมหาชน และธนาคารพาณิชย์ของต่างประเทศที่มาตั้งสาขาในประเทศไทย เช่น ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ เป็นต้น หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ คือ การรับฝากเงินซึ่งมีเงินฝากประเภทต่างๆ ได้แก่ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ นอกจากนี้ยังมีเงินฝากประเภทที่จะเรียกคืนได้เมื่อครบกำหนด เช่น บัตรเงินฝาก (CDs) เป็นต้น ผู้ฝากเงินจะมีฐานะเป็นเจ้าหนี้ของธนาคาร

1.1.3 **ธนาคารพิเศษ (Special Bank)** เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งได้แก่

1) ธนาคารออมสิน (Government Savings Bank) เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ของประชาชน การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของสหกรณ์นั้น ธนาคารออมสินทำหน้าที่รับฝากเงินประเภทต่างๆ ทั้ง

เงินฝากกระแสรายวัน ออมทรัพย์และเงินฝากประจำ นอกจากนี้ยังออกพันธบัตรออมสินและสลากออมสิน รวมทั้งการออกตั๋วเงินเพื่อการลงทุน ในส่วนของการให้สินเชื่อหนี้ธนาคารออมสินให้กู้ยืมแก่ประชาชนและธุรกิจในรูปแบบต่างๆ

2) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Government Housing Bank) เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมเงินทุนและให้กู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัยของประชาชน การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของสหกรณ์นั้น ธนาคารอาคารสงเคราะห์รับฝากเงินประเภทต่างๆ ได้แก่ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากประจำ และเงินฝากออมทรัพย์รูปแบบต่างๆ สำหรับการให้กู้ยืมนั้นจะเน้นการกู้เพื่อที่อยู่อาศัย หรือเพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก

3) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (The Bank for Agriculture and Agricultural Cooperative) เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมเงินทุนและให้กู้ยืมแก่เกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร สำหรับการรับฝากเงินนั้นมีประเภทต่างๆ ได้แก่ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ นอกจากนี้ในบางครั้งธนาคารได้ระดมเงินทุนจากประชาชนเป็นกรณีพิเศษ ในรูปของการออกสลากโดยผู้ลงทุนมีโอกาสถูกรางวัลและได้รับเงินต้นคืนเมื่อครบกำหนด

4) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (Export-Import Bank of Thailand) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า EXIM Bank เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย โดยระดมเงินทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจนำเข้าและส่งออก การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของธุรกิจและประชาชนนั้น ธนาคารได้ออกตราสารหนี้ในรูปของตั๋วสัญญาใช้เงินเพื่อจำหน่ายให้แก่สถาบันการเงินและประชาชนทั่วไป ซึ่งผู้ลงทุนจะได้รับดอกเบี้ยและเงินต้นคืนตามที่กำหนดในตั๋วเงิน ทั้งนี้ธนาคารเพื่อการนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทยจะไม่มีการเปิดบัญชีเงินฝากเพื่อรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป ในส่วนของการสนับสนุนทางการเงินจะเน้นสินเชื่อเพื่อการส่งออกและนำเข้าเป็นสำคัญ

5) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (Islamic Bank of Thailand) เป็นธนาคารที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง โดยมุ่งให้บริการทางการเงินตามแนวทางอิสลามให้แก่ลูกค้าโดยไม่จำกัดเชื้อชาติและศาสนา ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารมีทั้งการรับฝากเงินประเภทต่างๆ การให้สินเชื่อ การให้บริการทางการเงินอื่นๆ รวมทั้งบริการด้านการค้าระหว่างประเทศอีกด้วย

6) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand) หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า SME Bank เป็นสถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนทางการเงินแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในรูปของการให้กู้ยืมเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำไปใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อพัฒนากิจการของตนต่อไป อันจะมีผลต่อเนื่องทำให้มีการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค ทำให้เกิดการจ้างงาน มีการหมุนเวียนทางการเงินซึ่งจะสนับสนุนภาวะเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้ธนาคารยังมีบริการด้านเงินฝากและบริการทางการเงินอื่นๆ อีกด้วย



## 2. สถาบันการเงินอื่น

สถาบันการเงินอื่น เป็นสถาบันการเงินที่นอกเหนือจากธนาคาร ซึ่งได้แก่

**2.1 บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (The Small Industry Credit Gurantee Corporation: SICGC)** หรือเรียกโดยย่อว่า กสย. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อสนับสนุนการจัดหาเงินทุนแก่อุตสาหกรรมขนาดย่อม โดยค้ำประกันการกู้ยืมที่อุตสาหกรรมดังกล่าวให้กู้จากสถาบันการเงินโดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน แต่หลักประกันดังกล่าวมีไม่เพียงพอกับจำนวนที่ต้องการกู้ กสย. จึงค้ำประกันเงินกู้ในส่วนที่หลักประกันไม่เพียงพอ โดยคิดค่าธรรมเนียมจากการค้ำประกันดังกล่าว

**2.2 บริษัทเงินทุน (Finance Companies)** เป็นธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาเงินทุนและให้ผู้อื่นกู้ยืมในรูปแบบต่างๆ โดยทั่วไปสหกรณ์สามารถลงทุนกับบริษัทเงินทุนได้ในรูปของตั๋วสัญญาใช้เงินในรูปแบบต่างๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สำหรับการดำเนินงานของบริษัทเงินทุนนั้น เป็นสถาบันที่สนับสนุนสินเชื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้กู้แก่กิจการเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การให้กู้แก่ประชาชนโดยทั่วไปในการซื้อสินค้าที่มีความคงทน (เช่น รถยนต์) รวมทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค (เช่น การซื้อตู้เย็น โทรทัศน์ เครื่องใช้ไฟฟ้า) การให้กู้เพื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น

**2.3 บริษัทหลักทรัพย์ (Securities Companies)** เป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายหลักทรัพย์ ได้แก่ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การเป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจเกี่ยวกับการระดมเงินทุนและการลงทุนในหลักทรัพย์ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ในตลาดแรก ลงทุนในหลักทรัพย์ในนามของตนเอง

รายได้ของบริษัทหลักทรัพย์มาจากค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมทั้งดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์ (margin) อีกด้วย จะเห็นได้ว่าบริษัทหลักทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่สำคัญในการระดมทุนของตลาดแรกและตลาดรอง

**2.4 บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Secondary Mortgage Corporation: SMC)** จัดตั้งขึ้นตามพระราชกำหนดบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัย เพื่อเป็นการลงทุนบริษัทเอง และเพื่อแปลงเป็นหลักทรัพย์ทางการเงินเพื่อจำหน่าย (securitization) โดยจำหน่ายให้กับนักลงทุนในรูปของพันธบัตรและตราสารหนี้ที่มีหลักทรัพย์จำนองค้ำประกัน (mortgage backed security) ผู้ลงทุนในหลักทรัพย์ทางการเงินดังกล่าวอาจเป็นสถาบันการเงิน กองทุนรวม กองทุนบำเหน็จ บำนาญ และนักลงทุนอื่น หากนักลงทุนต้องการขายตราสารหนี้ให้กับนักลงทุนอื่นต่อไป ก็สามารถทำได้โดยมีตลาดรองศูนย์การซื้อขายตราสารหนี้รองรับการซื้อขายดังกล่าว

**2.5 บริษัทประกันชีวิต (Life Insurance Companies)** เป็นสถาบันการเงินที่สัญญาจะชดใช้เงินจำนวนหนึ่งแก่ผู้รับประโยชน์หรือทายาท เมื่อผู้เอาประกันชีวิตได้เสียชีวิตลง หรืออาจจ่ายเงินให้แก่ผู้เอาประกันชีวิตเองในกรณีที่ผู้เอาประกันชีวิตมีอายุยืนยาวจนถึงเวลาที่ตกลงกันไว้ในสัญญา โดยผู้เอาประกันชีวิตยินยอมจ่ายเบี้ยประกันชีวิตให้แก่บริษัทประกันชีวิต สัญญาประกันชีวิตแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทสามัญ ประเภทอุตสาหกรรม และประเภทกลุ่ม ซึ่งสมาชิกสหกรณ์สามารถเลือกรูปแบบการประกันชีวิตได้ คือ แบบชั่วระยะเวลา แบบตลอดชีพ แบบสะสมทรัพย์ และแบบเงินรายปี

2.6 สหกรณ์บางประเภท (Cooperatives) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสมาชิกในกลุ่ม สหกรณ์ที่ถือว่าเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่ง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร โดยวัตถุประสงค์หลัก คือ การระดมเงินทุนจากการออมของสมาชิกและให้สมาชิกกู้ยืมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด สำหรับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งสนับสนุนการให้กู้ยืมแก่สหกรณ์ ก็จัดเป็นสถาบันการเงินเช่นกัน

นอกจากนี้ สหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนได้จากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เป็นกองทุนที่รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินต่างๆ มาจากแหล่งทุนส่งเสริมสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กองทุนนี้มีเงินส่วนใหญ่มาจากเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อดำเนินงานตามโครงการต่างๆ รวมทั้งให้กู้ยืมแก่สหกรณ์ในบางโครงการ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน หรือเพื่อการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์และสินทรัพย์ถาวร ระยะเวลาการให้กู้ของกองทุนซึ่งมีทั้งเงินกู้ระยะสั้นและเงินกู้ระยะยาว โดยสหกรณ์ที่ขอกู้จะต้องจัดหาหลักประกันการกู้ยืมด้วย

### 3. การพิจารณาให้สินเชื่อแก่สหกรณ์

การจัดหาเงินทุนของสหกรณ์โดยการกู้เงินหรือการรับรองจากสถาบันการเงินนี้ โดยทั่วไปสถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อจะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ โดยการพิจารณาจะมีหลักการเช่นเดียวกับการที่สหกรณ์พิจารณาสินเชื่อของสมาชิกที่รวมเรียกว่า 5 C's คือ

3.1 คุณลักษณะของกิจการ (characteristics) ได้แก่ อายุการดำเนินงานของสหกรณ์ ประวัติการชำระหนี้ของสหกรณ์ ชื่อเสียงของสหกรณ์

3.2 ความสามารถในการชำระหนี้ (capacity) ได้แก่ รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรขาดทุน การประมาณกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่าย ความสามารถในการชำระหนี้ให้ทันตามกำหนด

3.3 ฐานะการเงิน (capital) ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้น

3.4 หลักประกัน (collateral) ได้แก่ สินทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน เช่น เงินสด หนังสือค้ำประกันที่ดิน เป็นต้น การค้ำประกันโดยบุคคล

3.5 สภาพการณ์ (condition) ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจการเงินและการคลังของประเทศ แนวโน้มของอุตสาหกรรมที่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจอยู่ สถานการณ์ระหว่างประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

นอกจากการพิจารณาปัจจัย 5 C's ของสหกรณ์แล้ว การขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินนั้น จะต้องมีการตรวจสอบเครดิตหรือความน่าเชื่อถือทางการเงินของลูกค้าหรือสหกรณ์ผู้ต้องการเงินกู้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาเงินทุนในรูปของการรับรอง การค้ำประกัน หรือการกู้ยืมเงินก็ตาม สถาบันการเงินในประเทศไทยจะตรวจสอบเครดิตโดยผ่านองค์กรที่เรียกว่าเครดิตบูโร (Credit Bureau) ซึ่งจัดตั้งในรูปของบริษัท เช่น บริษัทข้อมูลเครดิตไทย (Thai Credit Bureau) โดยเป็นบริษัทที่ตรวจสอบเครดิตบริษัทแรกจัดตั้งในปี พ.ศ. 2545 จากความริเริ่มของกระทรวงการคลังที่ต้องการให้การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินภายใต้การดูแลของทางการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรัดกุม ลูกค้าของบริษัทดังกล่าวนี้จะเป็นธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทให้บริการบัตรเครดิต บริษัทให้เช่าซื้อ บริษัทลิสซิ่ง



สถาบันการเงินที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติพิเศษ เป็นต้น โดยบริษัทที่เป็นสมาชิกจะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้ทราบข้อมูลของผู้ขอกู้ ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อ ข้อมูลที่สมาชิกลำนำมาแลกเปลี่ยนกันประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติบุคคล ธุรกิจ หรือองค์การต่างๆ ที่กู้เงิน
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติทางการเงินของลูกค้ากู้เงิน ได้แก่ ประเภทสินเชื่อที่กู้ วันที่กู้หรืออนุมัติเครดิต ระยะเวลาการกู้เงิน จำนวนเงินผ่อนชำระ จำนวนหนี้คงเหลือ การจัดชั้นหนี้ตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เป็นต้น

ความจำเป็นที่ต้องทราบถึงแนวทางการพิจารณาและตรวจสอบเครดิตจะทำให้สหกรณ์ต้องใช้ความระมัดระวังในการบริหารการเงิน มีการใช้เงินในทางที่เหมาะสม รวมทั้งรักษาเครดิตอยู่ในระดับที่น่าพอใจเพื่อประโยชน์ในการจัดหาเงินทุนต่อไป

#### กิจกรรม 10.3.1

สถาบันการเงินมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.1)

## เรื่องที่ 10.3.2

### การจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์

แหล่งเงินทุนระยะสั้น หมายถึง แหล่งเงินทุนที่ได้จัดหามาและต้องใช้คืนภายใน 1 ปี การจัดหาเงินทุนระยะสั้นของสหกรณ์สามารถจัดหาจากแหล่งเงินทุนต่อไปนี้

1. การรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
2. เจ้าหนี้การค้าหรือสินเชื่อการค้า
3. การกู้เงินจากธนาคารและสถาบันการเงินอื่น
4. การขายลดบัญชีลูกหนี้
5. การค้าประกันและการรับรองจากสถาบันการเงิน
6. การออกตราสารพาณิชย์

โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

## 1. การรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

สหกรณ์บางประเภท เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และสหกรณ์การเกษตร สามารถจัดหาเงินทุนในรูปของการรับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีการออม ซึ่งสมาชิกแบ่งรายได้ส่วนหนึ่งไว้ออมเพื่อความมั่นคงในอนาคต และสหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืมเมื่อจำเป็น ทั้งนี้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์จะทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีรายได้ประจำ และส่งค่าหุ้นให้สหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน การชำระหนี้จะใช้วิธีการหักจากรายได้ของสมาชิก เงินที่สหกรณ์รับฝาก ได้แก่

1.1 เงินฝากออมทรัพย์ เป็นเงินฝากที่ถอนได้เมื่อทวงถาม

1.2 เงินฝากประจำ เป็นเงินฝากที่มีระยะเวลาเงินฝากแน่นอน เช่น 6 เดือน 1 ปี เป็นต้น

และเงินฝากประเภทอื่นตามแต่สหกรณ์แต่ละแห่งจะเรียก เช่น เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์อาจจะรับเงินฝากจากสหกรณ์อื่นได้ด้วย

## 2. เจ้าหนี้การค้าหรือสินเชื่อการค้า

เจ้าหนี้การค้าหรือสินเชื่อการค้าเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ได้รับสินค้าจากผู้ขายมาก่อนและจ่ายเงินให้กับผู้ขายหรือเจ้าหนี้ภายหลัง สำหรับระยะเวลาในการชำระหนี้จะยาวนานเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ลักษณะของสินค้า ความสัมพันธ์ของกิจการกับเจ้าหนี้ ภาวะการแข่งขันและประเพณีนิยมที่ใช้อยู่ในตลาดการซื้อขายสินค้านั้นๆ เช่น กิจการขายปุ๋ยเคมีบางชนิดกำหนดระยะเวลาการชำระหนี้เป็น 30 วัน กิจการขายวัสดุก่อสร้างบางอย่างกำหนดระยะเวลา 60 วัน แต่อาจขยายเวลาเป็น 90 วัน ได้ ถ้าขายให้กับลูกค้ารายใหญ่หรือลูกค้ายอมชำระเงินค่าดอกเบี้ยสำหรับระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นนั้น

แหล่งเงินทุนจากเจ้าหนี้การค้าเป็นแหล่งที่จัดหาได้อย่างสะดวกและเกิดขึ้นทันทีเมื่อมีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ หากผู้ขายได้ให้เงื่อนไขการให้สินเชื่อเป็น  $2/10, n/30$  ซึ่งหมายความว่า ระยะเวลาการให้สินเชื่อเป็น 30 วัน แต่หากสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ซื้อชำระเงินภายใน 10 วัน จะได้รับส่วนลด 2% ซึ่งเทียบเท่ากับอัตรา 37.2% ต่อปี ดังนั้นถ้าต้นทุนของเงินทุนของกิจการผู้ซื้อ (เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้) ต่ำกว่าอัตราส่วนลดที่จะได้รับ ก็ควรชำระเงินภายในระยะเวลาที่ได้ส่วนลด สูตรในการคำนวณอัตราส่วนลดต่อปีคือ

$$\text{อัตราส่วนลด} = \frac{\text{ส่วนลด}}{100 - \text{ส่วนลด}} \times \frac{365}{\text{ผลต่างของระยะเวลาที่ให้สินเชื่อกับระยะเวลาที่ให้ส่วนลด}}$$



ตัวอย่างการคำนวณอัตราส่วนลดต่อปีเป็นดังนี้

| เงื่อนไข    | การคำนวณ                              | อัตราส่วนลด (%) |
|-------------|---------------------------------------|-----------------|
| 2/10, n/30  | $\frac{2}{98} \times \frac{365}{20}$  | 37.2            |
| 2/10, n/60  | $\frac{2}{98} \times \frac{365}{50}$  | 14.9            |
| 2/10, n/90  | $\frac{2}{98} \times \frac{365}{80}$  | 9.3             |
| 2/10, n/120 | $\frac{2}{98} \times \frac{365}{110}$ | 6.8             |

การที่จะได้สินเชื่อจากผู้ขายสินค้า สหกรณ์ผู้ซื้ออาจต้องมีหนังสือคำประกันจากธนาคาร หรืออาจไม่มีก็ได้ หรือผู้ซื้ออาจออกตัวสัญญาใช้เงินที่ธนาคารรับรอง หรือผู้ขายออกตัวแลกเงินสั่งให้ผู้ซื้อชำระเงิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาวะทางการตลาดของสินค้าประเภทนั้นๆ

ในกรณีที่เงื่อนไขเป็น 2/10, n/60 และสหกรณ์มีวงเงินเบิกเกินบัญชีโดยเสียดอกเบี้ยในอัตรา 15% สหกรณ์ก็ไม่ควรเอาส่วนลดเพราะส่วนลดที่จะได้รับ คือ 14.9% กรณีเช่นนี้สหกรณ์ควรจ่ายเงินในวันสุดท้ายที่ได้รับเครดิต

### 3. การกู้เงินจากธนาคารและสถาบันการเงินอื่น

3.1 เงินเบิกเกินบัญชี (overdraft) เป็นเงินกู้ที่ธนาคารให้วงเงินแก่กิจการให้เบิกเกินกว่าเงินฝาก ทั้งนี้สหกรณ์จะต้องมีบัญชีกระแสรายวันกับธนาคาร ธนาคารจะคิดดอกเบี้ยจากยอดเงินที่เบิกเกินบัญชีเป็นรายวัน สำหรับระยะเวลาของสัญญาเงินเบิกเกินบัญชีนั้นโดยทั่วไปเป็น 1 ปี จำนวนของวงเงินควรจะเป็นเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการเงินสด ฐานะการเงินและหลักประกันของกิจการ สำหรับสหกรณ์ที่ซื้อขายพืชผลทางการเกษตรในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวพืชผล ความต้องการเงินเบิกเกินบัญชีจะสูง ในขณะที่บางกิจการ เช่น สหกรณ์ที่ขายสินค้าประเภทอาหารสำเร็จรูป ความต้องการเงินเบิกเกินบัญชีจะค่อนข้างสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งการทำงานประมาณเงินสดจะช่วยให้ทราบวงเงินที่ต้องการได้

ในการขอวงเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคาร โดยทั่วไปข้อมูลที่ธนาคารต้องการ ได้แก่

1) วงเงินสูงสุดที่กิจการหรือสหกรณ์ต้องการ ทั้งนี้กิจการหรือสหกรณ์จะต้องจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณเงินสด และประมาณการกำไรขาดทุน

2) ฐานะการเงินในปัจจุบันและในอดีต โดยเสนองบการเงินที่ผู้สอบบัญชีรับรองในอดีตที่ผ่านมาทั้งนี้ธนาคารอาจสอบถามข้อมูลทางการเงินอื่นๆ เพิ่มเติม

3) หลักประกัน วงเงินที่ธนาคารให้มาจะขึ้นอยู่กับสินทรัพย์ของสหกรณ์ที่นำมาเป็นหลักประกันด้วย อย่างไรก็ตามสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงอาจไม่จำเป็นต้องมีสินทรัพย์ค้ำประกัน ถ้า

ธนาคารให้ความเชื่อถือเพียงพอ แต่สำหรับสหกรณ์ขนาดกลางและขนาดเล็ก นอกจากจะมีสินทรัพย์ค้ำประกันแล้ว บ่อยครั้งที่ธนาคารขอให้บุคคลค้ำประกันด้วยก็ได้

โดยทั่วไปวงเงินเบิกเกินบัญชีจะมีการต่อสัญญาทุกปี แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ไม่ควรประมาทเพราะบางครั้งโดยเฉพาะในช่วงภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ธนาคารอาจเข้มงวดในการให้กู้ประเภทนี้ได้ ดังนั้นสัมพันธภาพที่ดีกับธนาคารจึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้หากสหกรณ์อยู่ในช่วงที่ประสบปัญหาทางการเงิน ควรแจ้งข้อเท็จจริงให้กับธนาคารทราบเพื่อให้มีการผ่อนหนักเป็นเบา ทั้งนี้สิ่งที่มักจะทำลายความเชื่อมั่นของธนาคารต่อลูกค้า ก็คือ การรับรู้ปัญหาภายหลังหรือเมื่อสายเกินกว่าจะแก้ไข

**3.2 เงินกู้จากธนาคารและสถาบันการเงินอื่นโดยกำหนดระยะเวลา (term loan)** เป็นเงินกู้ที่มีการกำหนดระยะเวลาได้แน่นอน เช่น 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน เป็นต้น โดยทั่วไปจะต้องมีหลักประกันการกู้ยืมเงินกู้ประเภทนี้มักใช้ในกรณีที่กิจการขาดเงินสดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

**3.3 การขายลดตั๋วเงินและเช็ค (bill and cheque discounting)** ในกรณีที่กิจการมีตั๋วเงินและเช็คของลูกค้าที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ สหกรณ์สามารถนำไปขายลดกับธนาคารหรือสถาบันการเงิน ทั้งนี้กิจการจะต้องมีวงเงินการขายลดตั๋วเงินและเช็คกับธนาคารหรือสถาบันการเงินนั้นๆ

**3.4 ทรัสตรีซีพ (trust receipt)** ในกรณีที่สหกรณ์ได้สั่งซื้อสินค้า วัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต เช่น สั่งซื้อปุ๋ยจากต่างประเทศ โดยการเปิดเลตเตอร์เครดิตร สหกรณ์สามารถขอสินเชื่อโดยการทำทรัสตรีซีพ นั่นคือ ให้ธนาคารชำระหนี้จากการนำเข้าแทนตนและจะชำระคืนภายหลัง ดังนั้นทรัสตรีซีพจึงเป็นการให้สินเชื่ออย่างหนึ่งของธนาคารพาณิชย์ที่ผู้สั่งซื้อสินค้าเข้าจากต่างประเทศต้องทำตราสาร (ตั๋วเงิน) ไว้ต่อธนาคารเพื่อยืนยันว่าจะชำระเงินให้ธนาคารตามระยะเวลาและเงื่อนไขตามตั๋วเงิน โดยผู้นำเข้าจะต้องให้การรับรองว่าธนาคารมีกรรมสิทธิ์ในสินค้านั้น และมีอำนาจที่จะเรียกคืนกลับมาหรือทำการจำหน่ายแทนทุกโอกาส ทั้งนี้ลูกค้าจะต้องชำระเงินให้กับธนาคารตามระยะเวลาที่กำหนดในตราสาร (ตั๋วเงิน) ซึ่งระยะเวลานั้นควรเป็นระยะเวลาที่คาดว่าจะจำหน่ายสินค้านั้นได้

**3.5 การกู้เงินโดยใช้บัญชีลูกหนี้เป็นหลักประกัน (assignment of account receivable)** เป็นการจัดหาเงินทุนระยะสั้นโดยสหกรณ์นำบัญชีลูกหนี้ของตนไปเป็นหลักประกันการกู้เงิน ซึ่งสหกรณ์ยังคงต้องดูแลรับผิดชอบในเรื่องของการติดตามทวงหนี้และเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้

#### 4. การขายลดบัญชีลูกหนี้

ในกรณีที่สหกรณ์ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ สหกรณ์จึงมีลูกหนี้ที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ แต่หากสหกรณ์ต้องการเงินก็สามารถขายลดบัญชีลูกหนี้ได้ การขายลดบัญชีลูกหนี้ (factoring) เป็นการที่สหกรณ์ได้โอนกรรมสิทธิ์ในการรับเงินตามบัญชีลูกหนี้ของตนให้กับกิจการผู้ซื้อบัญชีลูกหนี้ ซึ่งสหกรณ์ผู้ขายบัญชีลูกหนี้จะได้รับเงินต่ำกว่าจำนวนตามบัญชีลูกหนี้ที่นำไปขาย เนื่องจากผู้ซื้อบัญชีลูกหนี้จะต้องเป็นผู้รับภาระความเสี่ยงทางการเงินของบัญชีลูกหนี้นั้นๆ



## 5. การค้ำประกันและการรับรองจากสถาบันการเงิน

หากสหกรณ์มีเงินสด เงินฝากธนาคารหรือสินทรัพย์สภาพคล่องของตนเองเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงาน ก็ย่อมแสดงถึงความมั่นคงของเงินทุนที่นำไปใช้ได้โดยไม่ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก แต่ในความเป็นจริงการบริหารธุรกิจย่อมไม่ถือเงินสดหรือสินทรัพย์หมุนเวียนไว้มากเกินไป ในบางกรณีการมีเงินทุนไม่เพียงพอหรืออาจมีเงินทุนเพียงพอแต่หากจำเป็นต้องนำเงินไปมัดจำให้กับเจ้าหนี้ ย่อมทำให้เกิดการเสียโอกาสที่จะนำเงินไปใช้ในการบริหารงานด้านอื่นๆ ดังนั้นการค้ำประกันการรับรองจากสถาบันการเงิน (quarantee and confirmation) จึงเป็นแหล่งเงินที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายในรูปของ “ค่าธรรมเนียม” การค้ำประกันและการรับรอง แบ่งได้ดังนี้

**5.1 การรับรองฐานะการเงิน (financial status certificate)** เจ้าของโครงการบางประเภทอาจมีระเบียบหรือข้อกำหนดให้ผู้เข้าไปรับงานต้องแสดงหนังสือรับรองฐานะการเงินจากสถาบันการเงิน เพื่อขอสิทธิ์จัดทะเบียนหรือเพื่อคัดเลือกเข้าก่อนที่จะมีสิทธิ์ประมูลงาน ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงของเจ้าของโครงการดังกล่าว หากสหกรณ์ต้องการประมูลงานบางอย่างก็ต้องมีการรับรองฐานะการเงินจากธนาคาร

**5.2 การค้ำประกันการยื่นซองประกวดราคา (bid bond)** เจ้าของโครงการบางประเภทกำหนดให้ผู้ที่ต้องการประมูลหรือประกวดราคาต้องมีหลักประกันในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ เงินสด แคชเชียร์เช็ค พันธบัตร หรือหนังสือค้ำประกันการยื่นซอง ประกวดราคาที่ออกโดยสถาบันการเงิน เพื่อเป็นหลักประกันว่าเมื่อประมูลงานได้แล้วจะดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ในทางปฏิบัติหลักประกันในการประกวดราคามักใช้หนังสือค้ำประกันเป็นส่วนใหญ่ ในวงเงินร้อยละ 3-5 ของราคางานโดยมีระยะเวลาค้ำประกันประมาณ 60 วัน เมื่อผู้ที่ได้รับการตัดสินใจให้เป็นผู้ชนะการประกวดราคา แต่ไม่มาทำสัญญาในระยะเวลาที่กำหนด (ประมาณ 60 วัน) เจ้าของโครงการมีสิทธิ์รับหลักประกันหรือเรียกร้องให้สถาบันการเงินชำระเงินตามจำนวนที่ค้ำประกันดังกล่าว

**5.3 การค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา (performance bond)** ในกรณีที่สหกรณ์ผู้ประมูลงานบางอย่างได้ ในการทำสัญญาผู้ว่าจ้างอาจมีข้อกำหนดให้ยื่นหนังสือค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญา ซึ่งออกโดยสถาบันการเงินมาเป็นหลักประกัน เพื่อให้มั่นใจว่าสหกรณ์จะสามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงตามโครงการ โดยทั่วไปเงินประกันจะเป็นประมาณร้อยละ 5-10 ของมูลค่างาน การค้ำประกันดังกล่าวทำให้สหกรณ์ผู้ประมูลงานได้รับความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น ในกรณีที่งานล่าช้าไม่สำเร็จหรือเกิดผลเสียต่องานและพิสูจน์ได้ว่าสาเหตุของความบกพร่องหรือเสียหายเกิดจากการกระทำของผู้ประมูลงานแล้ว เจ้าของโครงการสามารถเรียกร้องค่าเสียหายจากสถาบันการเงินที่ค้ำประกันดังกล่าว

**5.4 การค้ำประกันการจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิต (suppliers credit guarantee)** การซื้อวัตถุดิบหรือวัสดุบางประเภท เช่น ปุ๋ย เป็นต้น สหกรณ์ผู้ซื้อได้รับวงเงินเครดิตจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายอาจกำหนดให้สถาบันการเงินออกหนังสือเพื่อค้ำประกันการให้สินเชื่อดังกล่าว

**5.5 การอวัลตัวเงิน (aval)** คือ การที่สถาบันการเงินรับรองตัวเงิน เช่น การซื้อวัตถุดิบหรือวัสดุบางประเภทเป็นเงินเชื่อนั้น ในกรณีที่ผู้ใช้หนังสือค้ำประกันสหกรณ์ผู้ซื้ออาจออกตั๋วสัญญาใช้เงิน (promissory note) และให้ธนาคารรับรอง หรือผู้ขายออกตั๋วแลกเงิน (bill of exchange) สั่งให้ผู้ซื้อรับรองและ

ให้ธนาคารอวัลหรือรับรองตัวดังกล่าว ซึ่งเมื่อถึงกำหนดตามตั๋วเงินผู้ขายวัตถุดิบจะนำฝากตั๋วเงินเข้าบัญชีเงินฝากเพื่อเรียกเก็บจากธนาคารต่อไป

5.6 การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต (letter of credit) การสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์บางอย่างอาจต้องสั่งจากต่างประเทศ เช่น เครื่องจักรทางการเกษตร เป็นต้น ผู้ขายย่อมต้องการให้ผู้ซื้อขอให้ธนาคารในประเทศผู้ซื้อเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตระบุเงื่อนไขข้อตกลงการซื้อขายระหว่างกัน และทำให้ผู้ขายมั่นใจว่าจะได้รับชำระเงินเมื่อถึงกำหนด และในกรณีที่สหกรณ์ผู้ซื้อไม่มีเงินเพียงพอที่จะชำระค่าเครื่องจักรดังกล่าว ก็สามารถทำทรัสต์รีซีพ (trust receipt หรือ T/R) ต่อธนาคารเพื่อขอนำเครื่องจักรที่สั่งซื้อไปใช้ในงานทางการเกษตร และจะชำระเงินคืนตามที่ตกลงในทรัสต์รีซีพต่อไป

สำหรับอัตราค่าธรรมเนียมการค้าประกันและการรับรองจากสถาบันการเงินแต่ละแห่งอาจแตกต่างกัน ธนาคารบางธนาคารคิดค่าธรรมเนียมหนังสือรับรองให้ความสนับสนุนทางการเงิน กรณีแบบมีเงื่อนไขในอัตรา 0.05% ของวงเงินที่รับรอง หรือกรณีรับรองแบบไม่มีเงื่อนไข อัตราค่าธรรมเนียม คือ 2% ส่วนการคิดค่าธรรมเนียมหนังสือรับรองฐานะการเงินด้านสินเชื่อหรือหนังสือรับรองสินเชื่อ กรณีแบบมีเงื่อนไขในอัตรา 0.025% กรณีแบบไม่มีเงื่อนไข คือ 0.05% ของวงเงินที่รับรอง ทั้งนี้ค่าธรรมเนียมขั้นต่ำ คือ 2,000 บาทต่อฉบับ สำหรับค่าธรรมเนียมดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงตามประเภทลูกค้าและภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ

## 6. การออกตราสารพาณิชย์

ตราสารพาณิชย์ (commercial paper) คือ ตั๋วสัญญาใช้เงินที่กิจการที่ต้องการเงินเป็นผู้ออกจำหน่ายและเมื่อครบกำหนดเวลาตามตั๋ว ผู้ออกตั๋วจะชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย ในส่วนของสหกรณ์นั้นผู้ออกตราสารพาณิชย์ ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จะออกตั๋วสัญญาใช้เงินซึ่งประโยชน์ของการออกตราสารพาณิชย์ ก็คือ เป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับ การกู้เงินจากธนาคาร เช่น หากกู้เงินจากธนาคารอัตราดอกเบี้ยเป็น 8% แต่ชุมนุมสหกรณ์ออกตราสารพาณิชย์โดยให้ดอกเบี้ย 6% ก็ย่อมมีผู้สนใจลงทุนในตราสารดังกล่าว อย่างไรก็ตามการจัดหาเงินทุนโดยออกตราสารพาณิชย์นั้นมีข้อจำกัด คือ ผู้ที่ต้องการจัดหาเงินทุนต้องดำเนินกิจกรรมขนาดใหญ่มีชื่อเสียงและมีฐานะการเงินที่น่าเชื่อถือ

### กิจกรรม 10.3.2

สหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนระยะสั้นจากแหล่งใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.2)



### เรื่องที่ 10.3.3

## การจัดหาเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวของสหกรณ์

การจัดหาเงินทุนระยะปานกลาง เป็นการจัดหาเงินโดยการก่อหนี้โดยมีกำหนดชำระคืนเกินกว่า 1 ปี แต่โดยทั่วไปไม่เกิน 5 ปี ส่วนการจัดหาเงินทุนระยะยาวเป็นการจัดหาเงินทุนทั้งจากการก่อหนี้และจากทุน ในส่วนของการก่อหนี้จะชำระคืนเกินกว่า 5 ปี ในส่วนของทุนจะไม่มีภาระคืนทุนเรือนหุ้นหากยังเป็นสมาชิกสหกรณ์อยู่แต่จะให้ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล

### 1. การจัดหาเงินทุนระยะปานกลาง

สหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะปานกลาง ได้แก่ การรับฝากเงินจากสมาชิก การกู้เงินจากสถาบันการเงิน การเช่าสินทรัพย์

1.1 การรับฝากเงินจากสมาชิก ในกรณีที่สมาชิกฝากเงินในระยะเวลาเกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี คือเป็นการจัดหาเงินทุนระยะปานกลาง ซึ่งอาจรับฝากในรูปของเงินฝากประจำ หรือเงินฝากประเภทอื่น

1.2 การกู้เงินจากสถาบันการเงิน สหกรณ์สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินโดยชำระดอกเบี้ยและเงินต้นตามข้อตกลงในสัญญา โดยสถาบันการเงินจะพิจารณาการกู้โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ตามที่ได้ศึกษาในเรื่องที่ 10.3.1 สำหรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ อาจกำหนดเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรืออัตราที่เพิ่มขึ้นจากอัตราขั้นต่ำสำหรับลูกค้าชั้นดี (minimum lending rate: MLR) หรือเป็นอัตราทั้ง 2 ลักษณะประกอบกัน โดยทั่วไปสถาบันการเงินจะต้องการหลักทรัพย์ที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ค้ำประกันการกู้ การชำระคืนโดยทั่วไปจะชำระเป็นงวดๆ สำหรับการคำนวณจำนวนเงินที่ต้องชำระเป็นงวดๆ แสดงให้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 10.19 สหกรณ์ต้องการกู้เงินจำนวน 500,000 บาท โดยจะชำระทุกสิ้นปีเป็นเวลา 5 ปี อัตราดอกเบี้ย 8%

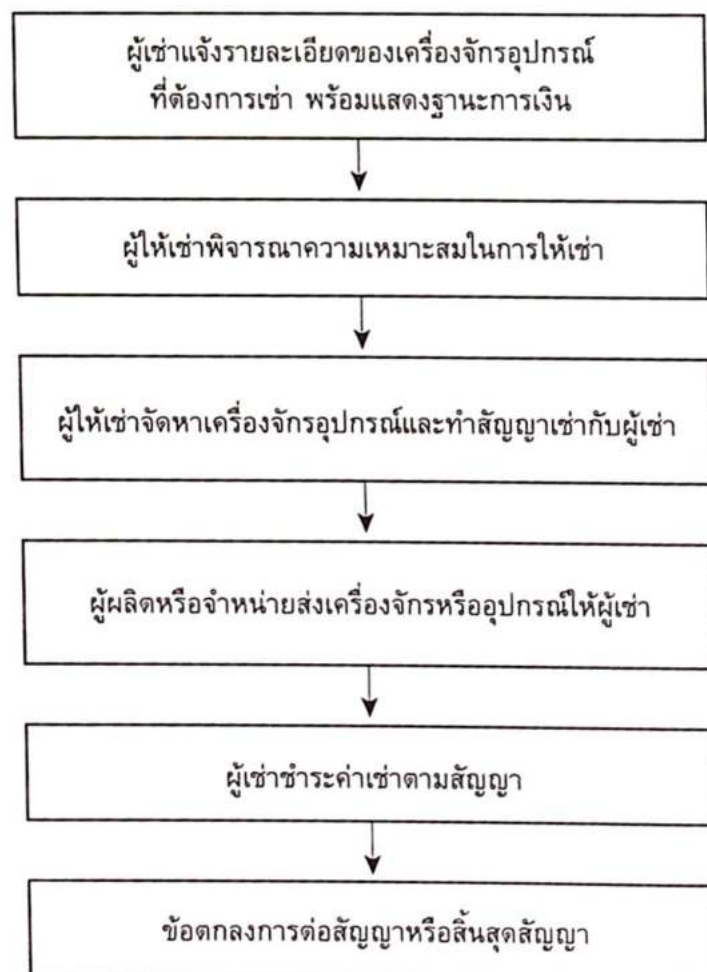
$$\begin{aligned} P_0 &= A (PVIFA \text{ ที่ } n = 5, i = 8\%) \\ 500,000 &= A (3.9927) \\ A &= \frac{500,000}{3.9927} \\ &= 125,228.54 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น สหกรณ์ต้องผ่อนชำระปีละ 125,228.54 บาท

1.3 การเช่าสินทรัพย์ (leasing) เป็นการจัดหาเงินทุนอย่างหนึ่งที่สหกรณ์สามารถใช้ในการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานแทนการซื้อ โดยสหกรณ์ที่เป็นผู้เช่า (leases) ได้ใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรอุปกรณ์หรือสินทรัพย์ถาวรได้ตามความต้องการโดยไม่ต้องลงทุนซื้อหรือเป็นเจ้าของ ส่วนผู้ให้เช่า (lessor) จะได้รับรายได้จากการจัดหาสินทรัพย์ให้เช่า ทั้งนี้สหกรณ์ผู้เช่าต้องจ่ายค่าเช่าตามจำนวนและภายในระยะเวลาที่ตกลงกันในสัญญา จากการที่สหกรณ์มีเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อใช้ในโครงการโดยไม่ต้องซื้อเพราะผู้ให้เช่าจัดหามาให้โดยผู้เช่าต้องจ่ายค่าเช่า จึงจัดว่าการเช่าสินทรัพย์เป็นการจัดหาเงินทุนที่สำคัญอย่างหนึ่ง การเช่าสินทรัพย์ที่มีระยะเวลาเช่าเกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี จัดเป็นการจัดหาเงินทุนระยะปานกลางอย่างหนึ่ง

การเช่าสินทรัพย์ (leasing) ต่างกับการเช่าซื้อ (hire purchase) เพราะการเช่าสินทรัพย์นั้นมุ่งใช้เครื่องจักรอุปกรณ์หรือสินทรัพย์ถาวรเพื่อการดำเนินงานโดยมิได้มีความตั้งใจที่จะซื้อ ส่วนการเช่าซื้อสินทรัพย์เป็นการตั้งใจที่จะซื้อสินทรัพย์ถาวร โดยจ่ายเงินบางส่วนที่เหลือจะผ่อนชำระให้กับสถาบันการเงินเป็นงวดๆ ไป

ขั้นตอนของการเช่าสินทรัพย์แสดงได้ดังภาพที่ 10.8



ภาพที่ 10.8 ขั้นตอนการเช่าสินทรัพย์



จากภาพที่ 10.8 ข้างต้นสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** สหกรณ์ที่ต้องการเช่าจะแจ้งรายละเอียดเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ต้องการแก่ผู้ให้เช่า เช่น ประเภท รุ่น ยี่ห้อ ขนาดของอุปกรณ์ที่ต้องการเช่า อายุใช้งาน สถานที่ใช้งาน ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตรายละเอียดเครื่องจักร รวมทั้งฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของผู้เช่า

**ขั้นที่ 2** เมื่อผู้ให้เช่าได้รับรายละเอียดต่างๆ จากผู้เช่าแล้ว ผู้ให้เช่าจะพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ฐานะการเงินของสหกรณ์ที่ต้องการเช่า โดยมีการวิเคราะห์เช่นเดียวกับการให้สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น
- ความเหมาะสมในลักษณะต่างๆ ของสินทรัพย์
- ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิต
- ความเป็นไปได้ของโครงการที่จะนำเครื่องจักรอุปกรณ์ไปใช้งาน

**ขั้นที่ 3** เมื่อผู้ให้เช่าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสมและเห็นควรให้การสนับสนุน ผู้ให้เช่าจะติดต่อกับผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิตเพื่อขอทราบรายละเอียดต่างๆ เพื่อกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการเช่าแก่สหกรณ์ เช่น กำหนดค่าเช่าในแต่ละงวดและอายุการเช่า เป็นต้น

ถ้าสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้เช่าเห็นด้วยและยินยอมตกลงตามเงื่อนไขต่างๆ ตามที่กำหนดแล้ว ผู้ให้เช่าจะจัดทำสัญญาเช่า (lease contract) ขึ้นมา

**ขั้นที่ 4** เมื่อสัญญาเช่าได้จัดทำขึ้นแล้ว ผู้ให้เช่าจะติดต่อกับผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ผลิต เพื่อสั่งซื้อสินทรัพย์ตามที่คุณเช่าต้องการ การจัดส่งสินทรัพย์อาจส่งไปยังสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้เช่าโดยตรง

ในการเช่าจำเป็นต้องมีการประกันภัยเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

**ขั้นที่ 5** เมื่อสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้เช่าได้รับอุปกรณ์ตามที่ต้องการแล้ว ต้องชำระค่าเช่าตามที่ระบุไว้ในสัญญาเช่า ในระหว่างการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ผู้เช่ามีหน้าที่ต้องดูแลรักษา ซ่อมแซม หรือชดเชยค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสินทรัพย์

**ขั้นที่ 6** ในสัญญาเช่าโดยทั่วไปจะมี “ใบแนบต่อท้ายสัญญา” ระบุให้ผู้เช่ามีสิทธิที่จะเช่าต่อหรือซื้ออุปกรณ์นั้นในราคาต่ำ หรือส่งคืนอุปกรณ์นั้นให้แก่ผู้ให้เช่าเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า หรือเงื่อนไขอื่นเพิ่มเติม

การเช่าสินทรัพย์มักมีข้อกำหนดต่างๆ ได้แก่

- ระยะเวลาการเช่า
- วิธีการชำระค่าเช่า
- ความรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสินทรัพย์ที่เช่า
- ราคาซากที่ควรเป็นเมื่อครบกำหนดสัญญา
- การบอกเลิกสัญญาเช่า
- ความรับผิดชอบกรณีมีการกระทำผิดสัญญา
- ข้อจำกัดในการนำสินทรัพย์ไปใช้งาน
- ทางเลือกเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า คือ อาจให้เช่าต่อหรืออาจขายสินทรัพย์ให้ผู้เช่า

สำหรับการคำนวณเงินค่าเช่าที่ต้องชำระในแต่ละงวดนั้นจะใช้หลักการเดียวกับการผ่อนชำระเงินกู้ระยะปานกลาง ทั้งนี้สหกรณ์ที่ทำการเช่าสินทรัพย์ควรเปรียบเทียบระหว่างการซื้อกับการเช่าว่าวิธีใดจะคุ้มค่ากว่ากัน ซึ่งสามารถคำนวณจำนวนเงินที่จ่ายหรือผ่อนชำระแล้วคิดเป็นค่าปัจจุบัน และเพื่อพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมต่อไป

## 2. การจัดหาเงินทุนระยะยาว

การจัดหาเงินทุนระยะยาวมักจะจัดหาจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ได้แก่ การรับฝากเงินระยะยาว การกู้จากสถาบันการเงินในระยะยาว ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองและทุนสะสม กำไรสุทธิประจำปี

2.1 การรับฝากเงินระยะยาว เป็นการรับฝากประเภทเงินฝากประจำจากสมาชิก ซึ่งจะมีแนวทางเช่นเดียวกับการรับฝากเงินระยะปานกลาง

2.2 การกู้จากสถาบันการเงินในระยะยาว เป็นการกู้แบบมีระยะเวลา ปัจจุบันสถาบันการเงินโดยเฉพาะธนาคารเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญสำหรับสหกรณ์ทั้งในภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นสถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อใช้ในการดำเนินงานต่อไป ส่วนธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งเงินทุนทั้งสหกรณ์ภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร

2.3 ทุนเรือนหุ้น เป็นทุนจากการถือหุ้นของสมาชิกโดยสมาชิกต้องชำระเมื่อแรกเข้าและชำระระหว่างการเป็นสมาชิก มูลค่าหุ้นของสหกรณ์ต่างๆ อาจแตกต่างกัน เช่น สหกรณ์ร้านค้าอาจมีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท สหกรณ์การเกษตรอาจมีมูลค่าหุ้นละ 50 บาท หรือ 100 บาท เป็นต้น โดยหุ้นที่ออกขายจะมีมูลค่าตามราคาที่ตราไว้หรือตาม par value สำหรับหุ้นที่ออกใหม่ก็จะจำหน่ายในราคาที่ตราไว้จึงไม่มีส่วนเกินและส่วนต่ำมูลค่าหุ้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันการแสวงหากำไรจากการเปลี่ยนแปลงในราคาหุ้น สำหรับการจ่ายเงินปันผลจากการถือหุ้นนั้นจะกำหนดโดยที่ประชุมใหญ่ และตามที่ข้อบังคับสหกรณ์หรือกฎหมายกำหนด โดยสหกรณ์ในประเทศไทยนั้นกฎหมายกำหนดให้จ่ายเงินปันผลตามหุ้นได้ไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวงสำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท เช่น ในปี พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงกำหนดไว้ร้อยละ 10 ต่อปี

สำหรับการถือหุ้นของสมาชิกอาจมีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (กนก คติการ, 2546: 303-307)

1) ถือหุ้นเมื่อแรกเข้าเป็นสมาชิกคนละ 1 หุ้น โดยผู้ถือหุ้นในสหกรณ์จะต้องเป็นสมาชิกเท่านั้น บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกจะถือหุ้นในสหกรณ์ไม่ได้ และผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ก็อยู่ในวงจำกัด คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาในเขตดำเนิน (แดน) ของสหกรณ์ หรืออยู่ในกลุ่มอาชีพประเภทเดียว หรือมีการจำกัดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าเป็นสมาชิก (ยกเว้นสมาชิกสหกรณ์ร้านค้าที่เปิดกว้าง)

2) ถือหุ้นตามส่วนของธุรกิจที่กระทำกับสหกรณ์ เป็นต้นว่า ในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกต้องถือหุ้นตามส่วนของเงินในอัตรา 1 หุ้นต่อจำนวนเงินกู้ 1,000 บาท ในกรณีที่เงินกู้ไม่ถึงอัตราที่กำหนดให้ถืออย่างน้อย 1 หุ้นทุกครั้งที่กู้ ในสหกรณ์นิคมสมาชิกต้องถือหุ้นตามส่วนแบ่งที่ดินที่ตนครอบครอง เช่น ในอัตรา 1 ไร่ต่อจำนวนหุ้นที่กำหนด โดยเศษของไร่ถ้าเกิน 2 งาน ให้คิดเป็น 1 ไร่ เป็นต้น การถือ



หุ้นของสมาชิกรายบุคคล ไม่กำหนดไว้ตายตัวตามความต้องการเงินทุน แต่เป็นไปตามความสามารถของสมาชิกโดยเฉลี่ย หรือแม้แต่สมาชิกยากจนยังสามารถซื้อหุ้นได้

3) ถือหุ้นเพิ่มโดยมีสมาชิกขอถือเพิ่มเองในขณะใดขณะหนึ่ง

4) ถือหุ้นเพิ่มโดยข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดไว้ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์กำหนดให้สมาชิกส่งเงินค่าหุ้นรายเดือน เพราะฉะนั้นสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นเพิ่มทุกเดือนจนกว่าจะครบตามที่กำหนดไว้ เป็นต้น

5) ไม่ว่าสมาชิกจะถือหุ้นในลักษณะใด แต่เมื่อรวมหุ้นที่สมาชิกผู้นั้นถือทั้งหมดแล้วต้องไม่เกินปริมาณหนึ่งซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายสหกรณ์ คือ ไม่ให้สมาชิกคนหนึ่งถือหุ้นเกินกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการใช้อำนาจ เนื่องจากการเป็นผู้มีส่วนในความเป็นเจ้าของจากการถือหุ้นส่วนใหญ่ของสหกรณ์

6) การถือหุ้นจำนวนมากมิได้เป็นเหตุให้มีอำนาจในกิจการสหกรณ์สูงตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในสหกรณ์ยึดถือหลักประชาธิปไตย คือ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง หรือสมาชิกคนหนึ่งคนออกเสียงได้เพียงเสียงเดียวไม่ว่าจะถือหุ้นมากหรือน้อย

7) โดยปกติหุ้นของสหกรณ์ไม่อาจซื้อหุ้นกันได้นั้นจึงไม่อาจโอนกรรมสิทธิ์กันได้

8) ในขณะที่หุ้นของบริษัทการค้าสามารถขายได้มากกว่ามูลค่าที่ตราไว้ แต่หุ้นของสหกรณ์มีมูลค่าตามเดิมเว้นแต่จะมีค่าลดลงในกรณีประสบการขาดทุน

**2.4 ทุนสำรอง** เป็นแหล่งเงินทุนภายในใช้ลงทุนระยะยาวและขยายกิจการ รวมทั้งช่วยรักษาเสถียรภาพทางการเงิน เพิ่มเติมอำนาจการกู้ยืมของสหกรณ์ และทำหน้าที่เป็นกันชนสำหรับป้องกันความรับผิดชอบเพื่อหนี้สินของสมาชิก เพราะสามารถนำไปชดเชยการขาดทุนโดยไม่ต้องลดค่าหุ้นหรือเรียกให้สมาชิกชำระหนี้เพิ่มเติม

**แหล่งที่มาของทุนสำรอง** ได้แก่

1) การจัดสรรกำไรสุทธิ ซึ่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 60 กำหนดไว้ว่าเมื่อสหกรณ์มีกำไรจะต้องจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 เข้าเป็นเงินสำรอง

2) เงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้แก่สหกรณ์โดยไม่ระบุไว้ ให้ใช้เพื่อการใด

3) กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินของสหกรณ์

4) เงินที่สหกรณ์พึงจ่ายให้แก่บุคคลใดก็ตาม แต่ขาดการเรียกร้องจนพ้นกำหนดอายุความ เช่น ทุนเรือนหุ้นครบกำหนดแล้ว แต่สมาชิกไม่มาไถ่ถอนคืนภายในเวลาที่กำหนด หรือเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการอุดหนุน แต่สมาชิกไม่มารับภายใน 12 เดือน เป็นต้น

สำหรับทุนสะสมนั้นเป็นการจัดสรรกำไรเพื่อเป็นประโยชน์ต่างๆ เช่น เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลทุนเพื่อจัดตั้งอาคารสำนักงาน เป็นต้น

**2.5 กำไรสุทธิประจำปี** เป็นส่วนประกอบหนึ่งของทุนของสหกรณ์ โดยเป็นส่วนที่คงเหลือจากการจัดสรรกำไรแล้ว

**กิจกรรม 10.3.3**

การจัดหาเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวของสหกรณ์ สามารถจัดหาจากแหล่งใด

(โปรดทำกิจกรรม 10.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.3)



## แผนการสอนตอนที่ 10.4

### การประยุกต์การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 10.4.1 การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร
- 10.4.2 การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 10.4.3 การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า
- 10.4.4 นโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างการจัดการการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตรในด้านการจัดการเงินทุน การจัดการสินทรัพย์ และการจัดการการเงินธุรกิจของสหกรณ์ เชิงวิเคราะห์ตามหลักการจัดการการเงิน ศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด โดยแนวทางการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ให้มีต้นทุนต่ำสุด การจัดการสินทรัพย์ให้มีรายได้มากที่สุด
2. การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างการจัดการการเงินของสหกรณ์เช่นเดียวกับภาคการเกษตร เชิงวิเคราะห์ตามหลักการจัดการการเงิน ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยแนวทางการจัดการแหล่งเงินทุน การจัดการสินทรัพย์ และการจัดการธุรกิจของสหกรณ์
3. การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างการจัดการการเงินของสหกรณ์เช่นเดียวกับภาคการเกษตร เชิงวิเคราะห์ตามหลักการจัดการการเงิน ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด โดยแนวทางการจัดการแหล่งเงินทุน การจัดการสินทรัพย์ และการจัดการธุรกิจของสหกรณ์
4. นโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างนโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถจัดสรรได้อย่างเหมาะสม และเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้มีกำไรตามต้องการ และสามารถจัดสรรกำไรของสหกรณ์ตามที่คาดไว้

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.4.1 “การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการจัดการการเงินของสหกรณ์ด้านเงินทุน สินทรัพย์ และธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.4.2 “การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการจัดการการเงินของสหกรณ์ด้านเงินทุน สินทรัพย์ และธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.4.3 “การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการจัดการการเงินของสหกรณ์ด้านเงินทุน สินทรัพย์ และธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.4.4 “นโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถระบุแนวทางการกำหนดนโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 10.4.1

### การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร

---

การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องอาศัยหลักการจัดการเงินเช่นเดียวกับธุรกิจทั่วไป โดยเป้าหมายสำคัญจะจัดการด้านการจัดหาเงินทุนอย่างไรให้เพียงพอกับความต้องการในการดำเนินงาน จะสามารถจัดหาเงินทุนจากส่วนใดและอย่างไร เพื่อให้สหกรณ์มีต้นทุนของเงินทุนต่ำที่สุด และเมื่อจัดหาเงินทุนมาแล้วจะจัดการเงินลงทุนเพื่อนำไปลงทุนในธุรกิจ ลงทุนในสินทรัพย์ ทั้งที่เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนหรือสินทรัพย์ถาวรอย่างไร เพื่อให้สหกรณ์มีทั้งสภาพคล่องและมีรายได้มากที่สุดและเป้าหมายสำคัญ คือ ทำให้สหกรณ์มีกำไรและมีฐานะมั่นคง การจัดการการเงินของสหกรณ์การเกษตรจะครอบคลุมในด้านการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ รวมทั้งการจัดการเงินของธุรกิจ ซึ่งจะศึกษาจากกรณีตัวอย่างกับหลักการจัดการการเงินที่เหมาะสม

สหกรณ์ภาคการเกษตรในที่นี้ หมายถึง สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจหลายด้านคล้ายกันมากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น ส่วนใหญ่แล้วจะดำเนินธุรกิจทั้งด้านการเงิน ธุรกิจการซื้อหรือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการตลาดหรือธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจบริการอื่นๆ เรื่องที่จะศึกษาต่อไปนี้เป็นสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะศึกษารายละเอียดจากกรณีตัวอย่างของสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี ดังนี้

#### 1. การจัดการเงินทุนของสหกรณ์

เงินทุนของสหกรณ์ภาคเกษตรตามงบดุลจะรวมถึงหนี้สินและทุนของสหกรณ์ หรือในทางการเงินจะเป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของหนี้สินและจากส่วนของทุนนั่นเอง ดังนั้นในการศึกษาจะพิจารณาการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ 2 ส่วน คือ ส่วนของหนี้และส่วนของทุน จากกรณีตัวอย่างงบดุลของสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 25x6 และ 25x7 จากรายงานประจำปี 25x6 ของสหกรณ์

## สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 25x6 และ 25x5

| สินทรัพย์                                                      | หมายเหตุ  | ปี 25x6<br>บาท        | ปี 25x5<br>บาท        |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>                                      |           |                       |                       |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                                         | 2         | 17,398,332.73         | 34,234,582.89         |
| เงินฝากสหกรณ์                                                  | 3         | 5,027,583.03          | 7,391,189.03          |
| ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ                                          | 4         | 20,911,304.40         | 19,374,562.15         |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ                                 | 5         | 3,898,704.01          | 3,229,084.55          |
| สินค้าคงเหลือ                                                  | 6         | 16,380,287.32         | 3,315,149.36          |
| สินค้าขาดบัญชีรอหาผู้รับผิดชอบ                                 |           | 458,075.52            | 392,519.50            |
| หัก สำรองสินค้าขาดบัญชีรอหาผู้รับผิดชอบ                        |           | (458,075.52)          | (392,519.50)          |
| ค่าใช้จ่ายโครงการเชื่อมโยงฯ ปี x5/x6                           |           | 0.00                  | 11,774,817.50         |
| ค่าใช้จ่ายโครงการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ ปี x5/x6                  | 7         | 3,547,745.20          | 3,470,132.66          |
| ค่าใช้จ่ายโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์                       | 8         | 0.00                  | 663,696.00            |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                                         | 9         | 257,097.63            | 114,779.50            |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>                                   | <b>10</b> | <b>67,421,054.32</b>  | <b>83,567,993.64</b>  |
| เงินลงทุนระยะยาว                                               |           | 955,660.00            | 955,660.00            |
| ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ                                           | 11        | 25,529,097.00         | 25,310,720.00         |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ                                   | 12        | 9,703,031.53          | 9,735,878.97          |
| สินทรัพย์อื่น-อื่นๆ                                            | 13        | 70,798.20             | 88,447.60             |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                                            | <b>14</b> | <b>103,679,641.05</b> | <b>119,658,700.15</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                                  |           |                       |                       |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                                        |           |                       |                       |
| เงินกู้ยืม                                                     | 15        | 6,470,829.00          | 21,599,926.00         |
| เจ้าหนี้การค้า                                                 |           | 827,680.78            | 735,382.48            |
| เงินรับฝาก                                                     | 16        | 63,822,406.06         | 62,383,609.78         |
| คำบว่งสันนิบาตสหกรณ์                                           |           | 10,000.00             | 0.00                  |
| รายได้โครงการเชื่อมโยงฯ ปีx5/x6 (รับล่วงหน้า)                  | 17        | 5,577.53              | 1,445,642.50          |
| รายได้โครงการโครงการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ ปี x5/x6 (รับล่วงหน้า) | 18        | 817,580.67            | 1,635,790.00          |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                           | 19        | 711,862.42            | 696,611.75            |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>                                     |           | <b>72,665,936.46</b>  | <b>88,496,962.81</b>  |
| <b>หนี้สินระยะยาว</b>                                          | <b>20</b> | <b>2,135,760.00</b>   | <b>1,844,214.00</b>   |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                                              |           | <b>74,801,696.46</b>  | <b>90,341,176.81</b>  |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                                            |           |                       |                       |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)                          |           |                       |                       |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว                                      |           | 14,380,520.00         | 13,814,440.00         |
| ทุนสำรอง                                                       |           | 11,370,894.50         | 10,583,141.21         |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ                            | 21        | 2,524,327.84          | 2,223,919.84          |
| ขาดทุนจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น                            | 22        | 63,240.00             | (63,240.00)           |
| กำไรสุทธิประจำปี                                               |           | 665,442.25            | 2,759,262.29          |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>                                         |           | <b>28,877,944.59</b>  | <b>29,317,523.34</b>  |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                               |           | <b>103,679,541.05</b> | <b>119,658,700.15</b> |

หมายเหตุ: ประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้ ซึ่งในที่นี้ไม่ได้แสดงรายละเอียดของแต่ละรายการ  
ซึ่งมีจำนวนมากซึ่งสามารถศึกษาได้จากรายงานประจำปี 25x6 ของสหกรณ์

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 25x6 สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด



1.1 หนี้สินของสหกรณ์ สหกรณ์จำเป็นต้องมีเงินทุนไม่ว่าจากเงินทุนและการก่อหนี้ก็ตาม เพื่อจะนำเงินทุนเหล่านั้นไปดำเนินธุรกิจหรือบริการให้เกิดรายได้ ในส่วนหนี้ของสหกรณ์จะมี 2 ส่วน คือ หนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินอื่นหรือหนี้สินระยะยาวนั่นเอง

หนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี ในปี 25x5 และ 25x6 ส่วนใหญ่เกิดจากเงินรับฝากของสหกรณ์ถึง 63 ล้านบาทเศษ และเงินรับฝากนั้นส่วนใหญ่เป็นเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ ซึ่งมีลักษณะคล้ายเงินฝากประจำระยะเวลาการฝากที่แน่นอน ส่วนใหญ่ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ประมาณ 58 ล้านบาทเศษ และเงินฝากออมทรัพย์ประมาณ 4 ล้านบาทเศษ การจัดการด้านเงินฝากของสหกรณ์เป็นภาระที่สหกรณ์ต้องสำรองเงินสดหมุนเวียนเพื่อจ่ายคืนเงินฝากให้เหมาะสม นอกจากนี้สหกรณ์จะต้องมีภาระจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราที่เหมาะสมด้วยเพื่อที่จะสามารถดำรงเงินฝากของสมาชิกไว้ระยะยาวได้ นอกจากนี้เงินรับฝากแล้วส่วนของหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์อีกจำนวนหนึ่งมาจากเงินกู้ยืม ซึ่งในปี 25x6 ลดลงจากปี 25x5 อย่างมากเหลือเพียง 6 ล้านบาทเศษ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหนี้โครงการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์พืชและกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งไม่คิดดอกเบี้ย (ยกเว้น ผิดสัญญาการชำระต้องจ่ายดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี) และหนี้ ธ.ก.ส. อีกบางส่วน ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยปกติ และหนี้สินหมุนเวียนอีกส่วนหนึ่งจะเป็นรายได้รับล่วงหน้าทางระบบบัญชี และเจ้าหนี้การค้า ซึ่งไม่มีภาระต้องจ่ายดอกเบี้ย

ส่วนด้านหนี้สินอื่นหรือหนี้สินระยะยาว มีอยู่ประมาณ 2 ล้านบาทเศษ เป็นเงินสำรองและเงินกองทุนพนักงานและเงินอุดหนุนซึ่งเป็นเงินทุนที่ไม่มีการจ่ายดอกเบี้ย

1.2 ทุนของสหกรณ์ ทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท) ของสมาชิก ในสหกรณ์การเกษตรจะมีการเพิ่มหุ้นจากการทำธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ เป็นการบังคับถ้ามีกรณีสมาชิกรับเงินกู้จากสหกรณ์จะต้องออมเงินส่วนหนึ่งเป็นหุ้นสหกรณ์ ที่นอกเหนือจากหุ้นที่สมาชิกทุกคนสมัครใจที่จะถือเอง นอกจากทุนเรือนหุ้นและจะมีทุนสำรองหรือในด้านธุรกิจทั่วไป หมายถึง กำไรสะสมนั่นเอง เกิดจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามข้อบังคับของสหกรณ์ และเงินทุนสะสมอื่นๆ รวมทั้งหมดปี 25x5 ถึง 25x6 ถึงประมาณ 28-29 ล้านบาทเศษ ตามลำดับ

ในการจัดการทุนของสหกรณ์ เงินทุนส่วนนี้จัดได้ว่าเป็นเงินทุนระยะยาวที่ไม่มีต้นทุนเลย ยกเว้นทุนเรือนหุ้นจะสามารถคิดว่ามีต้นทุนหรือไม่ก็ได้ ถ้านำอัตราเงินปันผลที่คาดว่าจะจ่ายมาคิดก็จะมีต้นทุนทางการเงิน แต่ถ้าไม่นำอัตราเงินปันผลมาคิดก็จะมีต้นทุนทางการเงิน

เป้าหมายของการจัดการหนี้สินและทุนของสหกรณ์จะจัดการอย่างไร เพื่อให้ต้นทุนของสหกรณ์ต่ำที่สุด ดังนั้นประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ การจัดโครงสร้างของทุนให้เหมาะสม และการคิดคำนวณต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

โครงสร้างเงินทุน หมายถึง สัดส่วนเงินทุนแต่ละประเภทคิดเป็นร้อยละเทียบกับเงินทุนทั้งหมด เพื่อใช้ในการคำนวณต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ซึ่งเป็นต้นทุนที่คิดจากเงินทุนแต่ละประเภทดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 10.20 จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรีในปี 25x5 และ 25x6 สามารถนำมาคำนวณโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักได้ดังนี้

ตารางที่ 10.5 แสดงโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์

| แหล่งเงินทุน               | ปี 25x6            |               | ปี 25x5            |               |
|----------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
|                            | จำนวนเงิน<br>(บาท) | ร้อยละ        | จำนวนเงิน<br>(บาท) | ร้อยละ        |
| <b>ส่วนของหนี้</b>         |                    |               |                    |               |
| - เงินกู้ยืม               | 6,470,829          | 6.24          | 21,599,926         | 18.05         |
| - เงินรับฝาก               |                    |               |                    |               |
| - ออมทรัพย์                | 4,335,360          | 4.18          | 3,974,583          | 3.32          |
| - ออมทรัพย์พิเศษ           | 58,841,448         | 56.75         | 57,763,535         | 48.27         |
| - สัจจะออมทรัพย์           | 447,631            | 0.43          | 444,514            | 0.37          |
| - ฝากประจำ                 | 207,960            | 0.20          | 200,970            | 0.17          |
| - หนี้สินหมุนเวียนอื่น     | 2,372,710          | 2.28          | 4,513,436          | 3.77          |
| - หนี้สินระยะยาว           | 2,135,760          | 2.06          | 1,844,214          | 1.54          |
| <b>ส่วนของทุน</b>          |                    |               |                    |               |
| - ทุนเรือนหุ้น             | 14,380,520         | 13.87         | 13,814,440         | 11.54         |
| - ทุนสำรอง                 | 11,370,894         | 10.97         | 10,583,141         | 8.84          |
| - ทุนสะสมตามข้อบังคับ      | 2,524,327          | 2.43          | 2,223,919          | 1.86          |
| - กำไรสุทธิ (รอการจัดสรร)* | 602,202            | 0.58          | 2,696,022          | 2.25          |
| <b>รวม</b>                 | <b>103,689,641</b> | <b>100.00</b> | <b>119,658,700</b> | <b>100.00</b> |

\* หักขาดทุนและที่ยังไม่เกิด



ตารางที่ 10.6 แสดงต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุน

| แหล่งเงินทุน              | ปี 25x6       |                         |                             | ปี 25x5       |                         |                             |
|---------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------|
|                           | ร้อยละ        | อัตราต้นทุน<br>(ร้อยละ) | ต้นทุนถัวเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) | ร้อยละ        | อัตราต้นทุน<br>(ร้อยละ) | ต้นทุนถัวเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) |
| <b>ส่วนของหนี้</b>        |               |                         |                             |               |                         |                             |
| - เงินกู้ยืม              | 6.24          | -                       | -                           | 18.05         | -                       | -                           |
| - เงินรับฝาก              |               |                         |                             |               |                         |                             |
| - ออมทรัพย์               | 4.18          | 3.00                    | 0.13                        | 3.32          | 3.00                    | 0.10                        |
| - ออมทรัพย์พิเศษ          | 56.75         | 4.50                    | 2.56                        | 48.27         | 4.50                    | 2.17                        |
| - สัจจะออมทรัพย์          | 0.43          | 4.75                    | 0.02                        | 0.37          | 4.75                    | 0.02                        |
| - ฝากประจำ                | 0.20          | 5.00                    | 0.01                        | 0.17          | 5.00                    | 0.01                        |
| - หนี้สินหมุนเวียนอื่น    | 2.28          | -                       | -                           | 3.77          | -                       | -                           |
| - หนี้สินระยะยาว          | 2.06          | -                       | -                           | 1.54          | -                       | -                           |
| <b>ส่วนของทุน</b>         |               |                         |                             |               |                         |                             |
| - ทุนเรือนหุ้น            | 13.87         | -*                      | -                           | 11.54         | -*                      | -                           |
| - ทุนสำรอง                | 10.97         | -                       | -                           | 8.84          | -                       | -                           |
| - ทุนสะสมตามข้อบังคับ     | 2.43          | -                       | -                           | 1.86          | -                       | -                           |
| - กำไรสุทธิ (รอการจัดสรร) | 0.58          | -                       | -                           | 2.25          | -                       | -                           |
| <b>รวม</b>                | <b>100.00</b> | <b>-</b>                | <b>2.72</b>                 | <b>100.00</b> | <b>-</b>                | <b>2.30</b>                 |

หมายเหตุ \* อัตราต้นทุน หมายถึง อัตราดอกเบี้ยที่สหกรณ์จ่ายเพื่อจัดหาเงินทุนตลอดทั้งปีโดยเฉลี่ยเนื่องจากต้นปี กลางปีหรือปลายปี อัตราจะไม่เท่ากัน ต้นทุนที่กำหนดนี้ กำหนดโดยประมาณต้นทุนถัวเฉลี่ยคำนวณได้จากร้อยละของเงินต้นแต่ละแหล่งคูณกับอัตราต้นทุนของแต่ละแห่ง เช่น เงินประเภทออมทรัพย์ต้นทุนถัวเฉลี่ย =  $(4.18 \times 3.00)/100 = 0.13$

จากตารางที่ 10.5 และ 10.6 โครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ปี 25x5 และ 25x6 จะเห็นได้ว่าเงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์ร้อยละ 48.27 และ 56.75 มาจากเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ รองลงไป ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น และเงินสำรอง ซึ่งสัดส่วนเงินนี้จะมีผลต่อต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ ดังในตารางที่ 10.6 ถ้าประมาณอัตราต้นทุนของเงินทุนแต่ละแหล่งปี 25x5 และปี 25x6 มีอัตราเท่ากันจะเห็นได้ว่าอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวมจะต่างกัน เนื่องจากแต่ละปีมีโครงสร้างเงินทุนที่แตกต่างกัน โดยปี 25x5 สหกรณ์มีต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักร้อยละ 2.30 ในขณะที่ปี 25x6 เพิ่มขึ้นเป็น 2.72 และถ้านำอัตราเงินปันผลตามหุ้นที่คาดว่าจะจ่ายมีค่าเป็นอัตราต้นทุนของเงินทุนแล้ว จะทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเพิ่มขึ้น ถ้าสหกรณ์จ่ายเงินปันผลร้อยละ 4 ต่อปี ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปี 25x5 และ 25x6 จะเท่ากับ 2.76 และ 3.26 ตามลำดับ

ดังนั้นในการจัดหาแหล่งเงินทุนนั้น สหกรณ์จะต้องพิจารณาจัดโครงสร้างโดยได้พยายามจัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น ถ้าสหกรณ์เพิ่มสัดส่วนทุนเรือนหุ้น หรือทุนสำรอง

ซึ่งเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุนมากขึ้นเท่าไร อัตราต้นทุนตัวเฉลี่ยจะลดลง หรือในด้านของเงินรับฝากก็เช่นเดียวกัน สหกรณ์ควรลดสัดส่วนเงินทุนที่มีต้นทุนสูงลงและเพิ่มสัดส่วนที่มีต้นทุนต่ำ แต่อย่างไรก็ตาม นอกจากจะต้องพิจารณาอัตราต้นทุนแล้ว ควรพิจารณาค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการประกอบด้วย เช่น ค่าบริหารจัดการเงินฝากออมทรัพย์กับเงินฝากออมทรัพย์พิเศษจะต่างกัน

การกำหนดโครงสร้างเงินทุนและการคิดต้นทุนตัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักนั้นจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการควบคุมต้นทุน และการกำหนดอัตราผลตอบแทนที่สหกรณ์ควรจะต้องคิดกับสมาชิก เช่น ถ้าอัตราต้นทุนตัวเฉลี่ยของสหกรณ์ปี 25x6 ร้อยละ 2.71 การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ต้องมากกว่า 2.71 เป็นค่าใช้จ่ายที่รวมค่าบริหารจัดการ เงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนที่คาดว่าจะจ่ายเข้าไปได้ด้วย

## 2. การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์

สินทรัพย์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ระยะยาว วัตถุประสงค์ของการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่องและมีความสามารถในการทำกำไรพอสมควร ส่วนการจัดการสินทรัพย์ถาวรเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้เช่นกัน การจัดการในส่วนของสินทรัพย์ของสหกรณ์ การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ในปี 25x5 และ 25x6 พิจารณาแต่ละส่วนดังนี้

2.1 สินทรัพย์หมุนเวียน เป็นสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี จากงบดุลจะเห็นได้ว่าสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์มีทั้งส่วนที่ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง และทำรายได้ให้สหกรณ์แยกพิจารณาได้ ดังนี้

1) **เงินสดและเงินฝากธนาคาร** สหกรณ์สำรองเงินสดและเงินฝากธนาคารไว้ค่อนข้างสูงโดยเฉพาะในปี 25x5 แต่เงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากธนาคาร ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ที่สามารถหมุนเวียนไว้สูงถึง 17 ล้านบาทเศษในปี 25x6 และ 32 ล้านบาทเศษในปี 25x5 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องสูง แต่ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ขาดโอกาสนำเงินไปลงทุนอื่นให้เกิดรายได้ เช่น ถ้าสหกรณ์นำไปให้สินเชื่อ สหกรณ์จะได้รับดอกเบี้ยร้อยละ 8-10 บาทต่อปี

นอกจากเงินฝากธนาคารแล้ว สหกรณ์ยังมีเงินทุนหมุนเวียนไปฝากสหกรณ์อื่นอีก 5 ล้านบาทเศษในปี 25x6 และ 7 ล้านบาทเศษในปี 25x5

2) **ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ** ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ทำให้สหกรณ์มีรายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้ นอกจากนั้นยังมีลูกหนี้การค้า และลูกหนี้อื่นประมาณ 3 ล้านบาทเศษ ซึ่งจะไม่ได้รับผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ย นอกจากนี้สหกรณ์ต้องมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญอีกจำนวน 1 แสนบาทเศษ ในปี 25x5 และ 7 แสนบาทเศษในปี 25x6

3) **สินค้าคงเหลือ** ในปี 25x6 สหกรณ์มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก ซึ่งเป็นสินค้าคงเหลือธุรกิจรวบรวมผลผลิตถึง 12 ล้านบาทเศษ รองลงไปเป็นสินค้าคงเหลือธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 1.9 ล้านบาทเศษ และข้าว 1.5 ล้านบาทเศษ จะเห็นได้ว่าสินค้าคงเหลือมาก เงินทุนส่วนหนึ่งต้องจมอยู่ในสินค้าขาดโอกาสที่จะนำเงินค่าสินค้าไปลงทุนอย่างอื่น และขณะเดียวกันสหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาอีกด้วย



4) ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมค้ำรับ จากการทำธุรกิจให้สินเชื่อถึง 4 ล้านบาทเศษ ส่วนหนึ่งต้องตัดเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อหนี้สงสัยจะสูญถึง 3 แสนบาทเศษ ซึ่งสหกรณ์จะขาดโอกาสที่จะนำเงินส่วนนี้ไปก่อให้เกิดรายได้ต่อไป

นอกจากรายการหลักแล้ว สหกรณ์ยังมีค่าใช้จ่ายโครงการต่างๆ จ่ายล่วงหน้า และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นอีก 3 ล้านบาทเศษ ซึ่งทำให้สหกรณ์ขาดโอกาสที่จะนำเงินส่วนนี้ไปหารายได้

2.2 เงินลงทุนระยะยาว เงินทุนระยะยาวของสหกรณ์ ประกอบด้วย ลูกหนี้เงินให้กู้ที่กำหนดจ่ายเกินกว่า 1 ปี มีจำนวนถึง 24 ล้านบาทเศษ ซึ่งเป็นลูกหนี้ที่ก่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์มากที่สุด และมีลูกหนี้อื่นอีก 7 แสนบาทเศษ

2.3 สินทรัพย์ถาวร สหกรณ์มีสินทรัพย์ถาวร 9 ล้านบาทเศษ เช่น ที่ดิน อาคาร ยานพาหนะ เป็นต้น ซึ่งสินทรัพย์ถาวรนี้เป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์จะไม่มีรายได้ แต่เป็นอุปกรณ์เสริมช่วยสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ และเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต้องมีค่าใช้จ่ายเป็นค่าเสื่อมราคาซึ่งจะหักรายได้ลดลงทุกปี

การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์เป้าหมายสำคัญจะจัดการอย่างไรที่จะทำให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุด และประหยัดค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนค่าเสียโอกาสมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของเงินที่ลงทุนในสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนหรือต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการขาดรายได้ดังแสดงในตารางที่ 10.7

ตารางที่ 10.7 แสดงโครงสร้างเงินลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ปี 25x5, 25x6

| สินทรัพย์                   | ปี 25x6            |               | ปี 25x5            |              |
|-----------------------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|
|                             | บาท                | ร้อยละ        | บาท                | ร้อยละ       |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>   |                    |               |                    |              |
| เงินสด                      | 252,876            | 0.24          | 1,596,261          | 1.33         |
| เงินฝากธนาคาร               | 17,145,456         | 16.54         | 32,638,321         | 27.28        |
| เงินฝากธนาคารอื่น           | 5,027,583          | 4.85          | 7,391,189          | 6.18         |
| ลูกหนี้เงินกู้              | 18,588,489         | 17.93         | 17,162,031         | 14.34        |
| ลูกหนี้การค้าและอื่นๆ สุทธิ | 2,322,816          | 2.24          | 2,212,530          | 1.85         |
| ดอกเบี้ยค้างชำระสุทธิ       | 3,898,704          | 3.76          | 3,229,084          | 2.70         |
| สินค้าคงเหลือ               | 16,380,287         | 15.80         | 3,315,149          | 2.77         |
| ค่าใช้จ่ายล่วงหน้าและอื่นๆ  | 3,804,844          | 3.67          | 16,023,430         | 13.39        |
| <b>เงินลงทุนระยะยาว</b>     |                    |               |                    |              |
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว       | 24,788,636         | 23.91         | 24,664,716         | 20.61        |
| เงินลงทุนระยะยาวอื่น        | 955,660            | 0.92          | 955,660            | 0.80         |
| ลูกหนี้อื่น                 | 740,461            | 0.71          | 646,004            | 0.54         |
| <b>สินทรัพย์ถาวร</b>        |                    |               |                    |              |
| สินทรัพย์ถาวร               | 9,703,031          | 9.36          | 9,735,878          | 8.14         |
| สินทรัพย์ถาวรอื่น           | 70,798             | 0.07          | 88,447             | 0.07         |
| <b>รวม</b>                  | <b>103,679,641</b> | <b>100.00</b> | <b>119,658,700</b> | <b>100.0</b> |

ตารางที่ 10.8 แสดงอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินลงทุน

| สินทรัพย์                   | ปี 25x6       |                         |                             | ปี 25x5       |                         |                             |
|-----------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------|
|                             | ร้อยละ        | อัตราต้นทุน<br>(ร้อยละ) | ต้นทุนถัวเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) | ร้อยละ        | อัตราต้นทุน<br>(ร้อยละ) | ต้นทุนถัวเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>   |               |                         |                             |               |                         |                             |
| เงินสด                      | 0.24          | -                       | -                           | 1.33          | -                       | -                           |
| เงินฝากธนาคาร               | 16.54         | 2.00                    | 0.33                        | 27.28         | 2.00                    | 0.55                        |
| เงินฝาก                     | 4.85          | 5.00                    | 0.24                        | 6.18          | 5.00                    | 0.31                        |
| ลูกหนี้เงินกู้              | 17.93         | 8.00                    | 1.43                        | 14.34         | 8.00                    | 1.15                        |
| ลูกหนี้การค้าและอื่นๆ สุทธิ | 2.24          | -                       | -                           | 1.85          | -                       | -                           |
| ดอกเบี้ยค้างชำระสุทธิ       | 3.76          | -                       | -                           | 2.70          | -                       | -                           |
| สินค้าคงเหลือ               | 15.80         | -                       | -                           | 2.77          | -                       | -                           |
| ค่าใช้จ่ายล่วงหน้าและอื่นๆ  | 3.67          | -                       | -                           | 13.39         | -                       | -                           |
| <b>เงินลงทุนระยะยาว</b>     |               |                         |                             |               |                         |                             |
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว       | 23.91         | 8.00                    | 1.91                        | 20.61         | 8.00                    | 1.65                        |
| เงินลงทุนระยะยาวอื่น        | 0.92          | 5.00                    | 0.15                        | 0.80          | 5.00                    | 0.04                        |
| ลูกหนี้อื่น                 | 0.71          | -                       | -                           | 0.54          | -                       | -                           |
| <b>สินทรัพย์ถาวร</b>        |               |                         |                             |               |                         |                             |
| สินทรัพย์ถาวร               | 9.36          | -                       | -                           | 8.14          | -                       | -                           |
| สินทรัพย์ถาวรอื่น           | 0.07          | -                       | -                           | 0.07          | -                       | -                           |
| <b>รวม</b>                  | <b>100.00</b> | <b>-</b>                | <b>3.97</b>                 | <b>100.00</b> | <b>-</b>                | <b>3.69</b>                 |

## หมายเหตุ:

1. อัตราผลตอบแทนโดยประมาณ ในการประมาณการจริงต้องเป็นอัตราผลตอบแทนตลอดทั้งปี
2. อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก คำนวณจากสัดส่วนของสินทรัพย์แต่ละแหล่งคูณกับอัตราผลตอบแทน เช่นเงินฝากธนาคาร มีผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ  $16.54 \times 2.00/100$  คิดเป็นร้อยละ 0.33
3. สินทรัพย์บางประเภทสหกรณ์ต้องดำรงไว้ เช่น เงินสด สินค้าคงเหลือไม่มีอัตราผลตอบแทน แต่ในทางการเงินจะมีต้นทุนค่าเสียโอกาสและค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ในที่นี้ไม่นำมาคำนวณด้วย ถ้านำมาคำนวณจะเป็นอัตราต้นทุน หรืออัตราผลตอบแทนเป็นลบ เช่นสินค้าคงเหลือร้อยละ 15.80 ถ้าคิดต้นทุนของเงินที่ต้องจมไปในสินค้าคงเหลือร้อยละ 2 ดังนั้น อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยเท่ากับ  $25.80(-2)$  เท่ากับ  $-0.06$  จะทำให้ผลตอบแทนเฉลี่ยรวมลดลง

จากตารางที่ 10.8 สัดส่วนโครงสร้างรายได้ และอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก จะเห็นได้ว่าแต่ละปีสหกรณ์มีโครงสร้างรายได้ไม่เท่ากัน และถ้าประมาณการอัตราผลตอบแทนแต่ละแหล่งรายได้ของปี 25x5 และ 25x6 เท่ากัน จะเห็นได้ว่าอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวมต่างกัน โดยในปี 25x5 เท่ากับ 3.69 และในปี 25x6 เท่ากับ 3.97 ต่อปี



ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงความสำคัญของการจัดสัดส่วนการลงทุนเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุด แล้วต้องพิจารณาว่าแหล่งลงทุนใดให้อัตราผลตอบแทนมากที่สุดด้วย ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ โดยจะต้องนำไปเปรียบเทียบกับต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วย เพื่อพิจารณาว่าสหกรณ์มีส่วนต่างรายได้มากที่สุดอย่างไร

แต่อย่างไรก็ตาม สหกรณ์จะต้องพิจารณาสินทรัพย์อื่นที่ไม่สามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนเป็นตัวเงิน แต่เป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์ต้องมีเพื่อรายได้ เช่น สินค้าคงเหลือ ซึ่งรายได้เกิดส่วนต่างของการขายสินค้า ต้องพิจารณายอดขายของสหกรณ์จากงบกำไรขาดทุนที่จะศึกษาต่อไป ลูกหนี้การค้าเป็นตัวเสริมให้ยอดขายเพิ่มขึ้น สินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์บางประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดการผลิตเพิ่มมูลค่าของสินค้า ซึ่งจะได้ผลตอบแทนในรูปของการขายสินค้าที่เพิ่มขึ้น การจัดการสินทรัพย์ประเภทนี้จะต้องพิจารณาแต่ละประเภทตามหลักการจัดการที่เหมาะสม เช่น เงินสด ควรจะทำงานประมาณเงินสด จัดการลูกหนี้การค้าใช้หลักการจัดการลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือใช้หลักการประมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ) และสินทรัพย์ถาวรใช้หลักการงบประมาณการเงินลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น

### 3. การจัดการสินทรัพย์หนี้สินและทุนของสหกรณ์โดยรวม

การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์และการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ที่กล่าวแล้ว แต่ละส่วนเป้าหมายจะจัดการสินทรัพย์อย่างไรเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุด ส่วนจัดการเงินทุนของสหกรณ์ เป้าหมายเพื่อให้สหกรณ์มีต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุดเช่นกัน โดยพิจารณาได้จากโครงสร้างของสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทน โครงการของเงินทุน และอัตราต้นทุนที่กล่าวแล้ว ทั้งนี้ถ้าพิจารณาโดยรวมว่าสหกรณ์ควรจะมีการจัดการสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ให้เหมาะสมอย่างไรโดยพิจารณางบดุลของสหกรณ์ปี 25x6 และปี 25x5 แยกตามประเภทสินทรัพย์ ดังนี้

#### สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด

##### งบดุล

ณ วันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 25x6 และ 25x5

|                                  | ปี 25x6 บาท           | ปี 25x5 บาท           |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>สินทรัพย์</b>                 |                       |                       |
| สินทรัพย์หมุนเวียน               | 67,421,054.32         | 86,567,993.64         |
| สินทรัพย์ถาวร                    | 36,258,587.03         | 33,090,706.51         |
| <b>รวมสินทรัพย์ทั้งหมด</b>       | <u>103,679,641.35</u> | <u>119,658,700.15</u> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>    |                       |                       |
| หนี้สินหมุนเวียนรวม              | 72,665,936.46         | 88,496,962.81         |
| หนี้สินอื่น                      | 2,135,760.00          | 1,844,214.00          |
| ทุนของสหกรณ์                     | <u>28,877,944.59</u>  | <u>29,317,523.34</u>  |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b> | <u>103,679,641.05</u> | <u>119,658,700.15</u> |

โดยหลักการการจัดการเงินทุนให้สอดคล้องกับการใช้สินทรัพย์ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน แสดงว่าหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์ส่วนหนึ่งลงทุนในสินทรัพย์ถาวรหรือพิจารณาในด้านสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ส่วนหนึ่งมาจากหนี้สินหมุนเวียนนั่นเอง จะเห็นได้ว่าสหกรณ์จะมีความเสี่ยงสูง มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน กรณีถ้าเจ้าหนี้เรียกเงินคืนในระยะสั้น สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาเงินมาชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียนได้

นอกจากพิจารณาการจัดการสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์จากความสัมพันธ์การใช้สินทรัพย์ให้สอดคล้องกับแหล่งเงินทุนแล้ว สหกรณ์สามารถวิเคราะห์ฐานะการเงินและจัดความสามารถในการจัดการได้จากการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินได้ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้ในชุดวิชา 92217 ธนกิจและบัญชีสหกรณ์เพื่อการจัดการ

#### 4. การจัดการการเงินธุรกิจของสหกรณ์

ด้วยสหกรณ์การเกษตรมีธุรกิจหลายด้าน เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้า และธุรกิจรวบรวมผลผลิต เป็นต้น สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องพิจารณาการจัดการธุรกิจสหกรณ์แต่ละด้านให้เหมาะสม เพื่อให้สหกรณ์มีการใช้สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนได้อย่างเหมาะสม เป้าหมายในเชิงธุรกิจของสหกรณ์แต่ละด้านควรมีกำไรพอสมควร การจัดการธุรกิจของสหกรณ์พิจารณาจากกำไรขาดทุนสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 25x6 และ 25x5 ดังนั้น ส่วนรายละเอียดประกอบงบกำไรขาดทุนต่อไปนี้

**สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม 25x6 และ 25x5**

|                                                  | ปี 25x6       |        | ปี 25x5       |        |
|--------------------------------------------------|---------------|--------|---------------|--------|
|                                                  | บาท           | %      | บาท           | %      |
| ขาย/บริการ                                       | 38,977,419.97 | 100.00 | 30,745,889.74 | 100.00 |
| หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ)        | 34,287,228.90 | 87.97  | 24,949,202.12 | 81.15  |
| กำไรขั้นต้น                                      | 4,690,191.07  | 12.03  | 5,796,687.62  | 18.85  |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ                            | 594,831.00    | 1.53   | 495,973.00    | 1.61   |
|                                                  | 5,285,022.07  | 13.56  | 6,292,660.62  | 20.46  |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ                        | 2,172,480.26  | 5.57   | 1,348,632.14  | 4.38   |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1-3)                 | 3,112,541.81  | 7.99   | 4,944,028.48  | 16.08  |
| บวก กำไรจากการดำเนินงานโครงการเชื่อมโยง ปี x3/x4 | 507,647.50    | 1.30   | 171,248.00    | 0.55   |
| กำไรจากการดำเนินงานโครงการปรับปรุง ปี x3/x4      | 573,945.90    | 1.47   | 700,452.90    | 2.28   |
| รายได้อื่นๆ (รายละเอียด 4)                       | 760,333.63    | 1.95   | 894,014.71    | 2.91   |
| รวม                                              | 4,954,468.84  | 12.71  | 6,709,744.09  | 21.82  |
| หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รายละเอียด 5)           | 4,289,026.59  | 11.00  | 3,950,481.80  | 12.85  |
| กำไรสุทธิ                                        | 665,442.25    | 1.71   | 2,759,262.29  | 8.97   |

ที่มา: รายงานทำการประจำปี 25x6 สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี



จากงบกำไรขาดทุนปี 25x5 และ 25x6 ข้างต้นนั้น สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด มีธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อโดยการให้เงินกู้แก่สมาชิก ธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เช่น ปุ๋ย ข้าวสาร น้ำมัน ดีเซล ยาปราบศัตรูพืช เป็นต้น ธุรกิจด้านรวบรวมผลผลิต เช่น ขยายข้าวเปลือก ข้าวสาร ปลาข้าว ขยายรำ ขยายแกลบ หรือธุรกิจโรงสีข้าวตนเอง และดำเนินธุรกิจด้านบริการ โครงการปรับปรุงเมล็ดพันธุ์พืช และโครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์ สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจทั้งปี จากยอดขาย/บริการมากกว่า 30 ล้านบาท แต่ต้นทุนขาย/บริการค่อนข้างสูงโดยเฉพาะในปี 25x6 จึงทำให้กำไรขั้นต้นของสหกรณ์มีเพียงร้อยละ 12.03-18.85 ของยอดขาย/บริการเท่านั้น ซึ่งเมื่อหักค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจและรวมรายได้อื่นแล้วในปี 25x5 สหกรณ์มีกำไรสุทธิค่อนข้างสูงถึงร้อยละ 8.97 ของยอดขาย/บริการ แต่ในปี 25x6 สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพียงร้อยละ 1.71 ของยอดขาย/บริการเท่านั้น เนื่องจากปี 25x6 ต้นทุนขาย/บริการค่อนข้างสูง

การจัดการธุรกิจของสหกรณ์จะต้องพิจารณาในรายละเอียดของการจัดการธุรกิจแต่ละด้านว่ามี ยอดขาย/บริการเป็นอย่างไร ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายในการขาย บริการเป็นอย่างไร สามารถควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายอย่างไร ซึ่งพิจารณาจากงบกำไรขาดทุนเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบธุรกิจเฉพาะแต่ละด้านของสหกรณ์ให้ชัดเจน สำหรับปี 25x6 สามารถแสดงงบกำไรขาดทุนเฉพาะธุรกิจเชิงเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 10.9 แสดงยอดขาย/บริการต้นทุนและกำไรข้างต้นเฉพาะธุรกิจปี 25x6

| รายการธุรกิจ              | สินเชื่อ                      |        | จัดหาสินค้า |        | รวบรวมผลผลิต |         | รวมทำการ   |        |
|---------------------------|-------------------------------|--------|-------------|--------|--------------|---------|------------|--------|
|                           | บาท                           | %      | บาท         | %      | บาท          | %       | บาท        | %      |
| ขาย/บริการ                | 4,588,265                     | 100.00 | 8,777,799   | 100.00 | 25,611,355   | 100.00  | 38,977,419 | 100.00 |
| ต้นทุนขาย                 | 56,427                        | 1.23   | 8,902,266   | 101.42 | 25,328,535   | 98.90   | 34,287,228 | 87.97  |
| กำไรขั้นต้น               | 4,531,838                     | 98.77  | (124,467)   | (1.42) | 282,820      | 1.10    | 4,690,191  | 12.03  |
| บวก รายได้อื่น            | 530,870                       | 11.57  |             |        | 63,961       | 0.25    | 594,831    | 1.53   |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ | 694,965                       | 15.13  | 439,735     | 5.00   | 1,037,778    | 22.03   | 2,172,478  | 5.57   |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ           | 4,367,743                     | 95.21  | (564,202)   | (6.42) | (690,997)    | (20.68) | 3,112,544  | 7.99   |
| บวก                       | กำไรโครงการเชื่อมโยงฯ         |        |             |        |              |         | 507,647    | 1.30   |
|                           | กำไรโครงการปรับปรุงพันธุ์ข้าว |        |             |        |              |         | 573,945    | 1.47   |
|                           | รายได้อื่น                    |        |             |        |              |         | 760,333    | 1.95   |
| หัก                       | ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน           |        |             |        |              |         | 4,289,026  | 11.00  |
|                           | กำไรสุทธิประจำปี              |        |             |        |              |         | 665,443    | 1.71   |

จากตารางที่ 10.9 แสดงยอดขาย/บริการ ต้นทุนขาย จนถึงกำไรเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งถ้าพิจารณาโดยรวมแล้วสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรถึง 6 แสนบาทเศษ แต่ถ้าพิจารณาแต่ละธุรกิจจะเห็นว่า ธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์เท่านั้นเป็นธุรกิจที่มีกำไร ส่วนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจรวบรวมผลผลิตซึ่งขาดทุนเฉพาะธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีต้นทุนขายสูงและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสูงด้วย ดังนั้นในการจัดการการเงินธุรกิจของสหกรณ์ นอกจากจะพิจารณากำไรสุทธิโดยรวมแล้วจำเป็นต้อง

พิจารณากำไรเฉพาะธุรกิจด้วยว่าธุรกิจใดสามารถสร้างรายได้ให้สหกรณ์มากที่สุด ธุรกิจใดขาดทุนซึ่งจะต้องดูแลเป็นพิเศษหรือไม่สามารถแก้ไขได้จะต้องเลิกทำธุรกิจดังกล่าวก็ได้ หรือถ้าดำเนินธุรกิจต่อต้องพิจารณาเงื่อนไขอื่นประกอบด้วย

การจัดการการเงินของสหกรณ์ภาคการเกษตร จากกรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด เป็นการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนหนี้สินและทุนของสหกรณ์ แนวทางในการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ต้องจัดโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ให้เหมาะสมและให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักต่ำที่สุด สำหรับการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ถาวร เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากที่สุดโดยจะต้องพิจารณาโครงสร้างรายได้ที่เหมาะสม จัดการโครงสร้างให้สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนถัวเฉลี่ยสูงสุด การจัดการสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ต้องจัดการให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนควรมาจากแหล่งเงินทุนหมุนเวียน สินทรัพย์ถาวรควรมาจากแหล่งทุนระยะยาว นอกจากนั้นสหกรณ์จะต้องพิจารณาจัดการการเงินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละด้านให้เหมาะสม เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้สูงสุดหรือสามารถควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจให้น้อยที่สุด

#### กิจกรรม 10.4.1

1. จงอธิบายว่าสหกรณ์ควรจัดโครงสร้างแหล่งเงินทุนอย่างไรให้เหมาะสมที่สุด เพื่อเป้าหมายอะไร
2. จงอธิบายว่าสหกรณ์ควรจัดโครงสร้างของสินทรัพย์อย่างไรให้เหมาะสมที่สุด เพื่อเป้าหมายอะไร
3. การจัดการการเงินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละด้านควรพิจารณาอะไรประกอบด้วย

(โปรดทำกิจกรรม 10.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.4 เรื่องที่ 10.4.1)



## เรื่องที่ 10.4.2

### การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นการจัดการด้านการจัดหาเงินทุนและการจัดการด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาศัยหลักการจัดการเดียวกันกับการจัดการการเงินของสหกรณ์ภาคเกษตรหรือการจัดการธุรกิจทั่วไป โดยจะต้องจัดการเงินทุนให้สหกรณ์มีต้นทุนต่ำสุดและจัดการสินทรัพย์ให้มีรายได้มากที่สุด เป้าหมายเพื่อกำไรสูงสุดเช่นเดียวกัน การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นจะประกอบด้วย การจัดการด้านเงินทุน การจัดการด้านสินทรัพย์ และการจัดการการเงินเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจด้านการให้สินเชื่อเป็นหลัก ซึ่งการจัดการการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์นี้จะศึกษากรณีตัวอย่างสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด สำหรับปีการเงิน 31 ธันวาคม 25x6 และ 25x5 ซึ่งมีข้าราชการและลูกจ้างประจำกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทั่วประเทศเป็นสมาชิก มีสำนักงานส่วนกลางอยู่ที่กรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาการจัดการแต่ละด้านดังต่อไปนี้

#### 1. การจัดการเงินทุนสหกรณ์

เงินทุนของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ประจำปี 25x5 และ 25x6 จากงบดุลของสหกรณ์โดยเพิ่มอัตราร้อยละของแหล่งเงินทุนเทียบกับหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ตามรายละเอียดจะเห็นว่าเงินทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้นถึงร้อยละ 48.95 ในปี 25x6 และร้อยละ 49.76 ในปี 25x5 เนื่องจากโดยข้อบังคับของสหกรณ์จะมีการให้สะสมค่าหุ้นเป็นรายเดือนโดยหักเงินได้รายเดือน ณ ที่จ่ายอยู่แล้ว ดังนั้นสหกรณ์ขนาดใหญ่และดำเนินงานมาหลายปี ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์จึงมีจำนวนมาก และเงินทุนสำคัญอีกแหล่งของสหกรณ์ คือ เงินรับฝาก มีถึงประมาณร้อยละ 34.92 - 36.25 ของหนี้สินและทุนทั้งหมด ซึ่งเงินรับฝากนี้ส่วนใหญ่เป็นเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เป็นเงินฝากที่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน ระยะเวลาเกินกว่า 1 ปีขึ้นไป โดยสหกรณ์ต้องจ่ายดอกเบี้ยเป็นดอกเบี้ยเงินฝากให้กับสมาชิก

เงินทุนที่สำคัญอีกแหล่ง ได้แก่ ทุนสำรองของสหกรณ์ มีถึงร้อยละ 6.8 - 6.82 ของหนี้สินและทุนเป็นทุนสำรองตามข้อบังคับของสหกรณ์ซึ่งดำเนินกิจการมานาน เงินทุนส่วนนี้จะมากด้วย นอกจากนั้นจะเป็นกำไรสุทธิต่อปี รวบรวมจัดสรรถึงร้อยละ 4.65 - 5.24 ของหนี้สินและทุนของสหกรณ์

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด  
งบดุล  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25x6 และ 25x5

| สินทรัพย์                             | ปี 25x6                 |               | ปี 25x5                 |               |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
|                                       | บาท                     | %             | บาท                     | %             |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>             |                         |               |                         |               |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                | 86,255,246.57           | 4.91          | 35,412,445.58           | 2.18          |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ               | 313,316,614.94          | 17.82         | 298,444,874.53          | 18.33         |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ      | 261,810.46              | 0.01          | 241,178.90              | 0.02          |
| วัสดุคงเหลือ                          | 130,065.00              | 0.01          | 111,954.00              | 0.01          |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                | 305,401.37              | 0.01          | 192,798.15              | 0.01          |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>          | <b>400,269,138.34</b>   | <b>22.76</b>  | <b>334,403,251.16</b>   | <b>20.55</b>  |
| <b>สินทรัพย์ถาวร/เงินลงทุนระยะยาว</b> |                         |               |                         |               |
| เงินลงทุนระยะยาว                      | 1,015,010.00            | 0.06          | 971,010.00              | 0.06          |
| ลูกหนี้ระยะยาว                        | 1,355,652,909.83        | 77.09         | 1,290,447,545.43        | 79.25         |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ        | 965,176.68              | 0.05          | 1,346,250.30            | 0.08          |
| โปรแกรมระบบงานธุรกิจสหกรณ์            | 728,943.00              | 0.04          | 0.00                    |               |
| สินทรัพย์อื่น                         | 70,318.01               | 0.00          | 1,046,024.17            | 0.06          |
| <b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>               | <b>1,358,432,357.52</b> | <b>77.24</b>  | <b>1,293,810,829.90</b> | <b>79.45</b>  |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                   | <b>1,758,701,495.86</b> | <b>100.00</b> | <b>1,628,214,081.06</b> | <b>100.00</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>         |                         |               |                         |               |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>               |                         |               |                         |               |
| เงินรับฝาก                            | 637,533,479.66          | 36.25         | 568,630,909.08          | 34.92         |
| เงินหักส่งลูกหนี้ตัวแทน               | 28,530,407.82           | 1.62          | 24,733,649.77           | 1.52          |
| หนี้สินหมุนเวียน                      | 2,835,274.49            | 0.16          | 2,071,681.23            | 0.13          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>            | <b>668,899,161.97</b>   | <b>38.03</b>  | <b>595,436,240.08</b>   | <b>36.57</b>  |
| <b>หนี้สินอื่น</b>                    | <b>5,772,965.00</b>     | <b>0.33</b>   | <b>9,188,476.18</b>     | <b>0.56</b>   |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                     | <b>674,672,126.97</b>   | <b>38.36</b>  | <b>604,624,716.26</b>   | <b>37.13</b>  |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                   |                         |               |                         |               |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) |                         |               |                         |               |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว             | 860,750,100.00          | 48.95         | 810,200,540.00          | 49.76         |
| ทุนสำรอง                              | 119,654,761.12          | 6.80          | 111,037,071.24          | 6.82          |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ                   | 21,855,879.18           | 1.24          | 17,066,821.88           | 1.05          |
| ระเบียบและอื่นๆ                       |                         |               |                         |               |
| กำไรสุทธิประจำปี                      | 81,768,528.59           | 4.65          | 85,284,931.68           | 5.24          |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>                | <b>1,084,029,268.89</b> | <b>61.64</b>  | <b>1,023,589,364.80</b> | <b>62.87</b>  |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>      | <b>1,758,701,395.86</b> | <b>100.00</b> | <b>1,628,214,081.06</b> | <b>100.00</b> |

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 25x7 สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์



ทั้งนี้ถ้านำแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ตามสัดส่วนดังกล่าวมาคำนวณต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักจะได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 10.10 อัตราส่วนต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

| แหล่งเงินทุน         | ปี 25x6       |                         |                          | ปี 25x5       |                         |                          |
|----------------------|---------------|-------------------------|--------------------------|---------------|-------------------------|--------------------------|
|                      | สัดส่วน       | อัตราต้นทุน<br>(ร้อยละ) | ต้นทุนเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) | สัดส่วน       | อัตราต้นทุน<br>(ร้อยละ) | ต้นทุนเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) |
| เงินรับฝาก           | 36.25         | -                       | -                        | 34.92         | -                       | -                        |
| - ออมทรัพย์          | 0.47          | 2.00                    | 0.01                     | 0.70          | 2.00                    | 0.01                     |
| - ประจำ              | 0.32          | 3.50                    | 0.01                     | 0.46          | 3.50                    | 0.02                     |
| - ออมทรัพย์พิเศษ     | 35.46         | 3.00                    | 1.06                     | 33.76         | 3.00                    | 1.01                     |
| ลูกหนี้ตั๋วแทน       | 1.62          | -                       | -                        | 1.52          | -                       | -                        |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 0.16          | -                       | -                        | 0.13          | -                       | -                        |
| ทุนเรือนหุ้น         | 48.95         | -                       | -                        | 49.76         | -                       | -                        |
| ทุนสำรอง             | 6.80          | -                       | -                        | 6.82          | -                       | -                        |
| ทุนตามข้อบังคับ      | 1.24          | -                       | -                        | 1.05          | -                       | -                        |
| กำไรสุทธิ            | 4.65          | -                       | -                        | 5.24          | -                       | -                        |
| หนี้สินอื่น          | 0.33          | -                       | -                        | 0.56          | -                       | -                        |
| <b>รวม</b>           | <b>100.00</b> | <b>-</b>                | <b>1.08</b>              | <b>100.00</b> | <b>-</b>                | <b>1.04</b>              |

จากตารางที่ 10.10 ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นทุนของสหกรณ์ที่ไม่มีต้นทุนจึงทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยของสหกรณ์ต่ำมากทั้ง 2 ปี และเพราะอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากที่สหกรณ์จ่ายต่ำด้วย ซึ่งถ้ากำหนดให้ต้นทุนของเงินรับฝากเท่ากันทั้ง 2 ปี จะเห็นได้ว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยของการเงินของสหกรณ์อยู่ประมาณร้อยละ 1.04 - 1.08 เท่านั้น แต่ถ้านำอัตราเงินปันผลจ่ายที่สหกรณ์จ่ายให้ในปี 25x6 ร้อยละ 6.25 มาคำนวณด้วย ต้นทุนถัวเฉลี่ยของสหกรณ์จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 3.06 ในปี 25x6 รวมเป็นต้นทุนถัวเฉลี่ยร้อยละ 4.14 ในขณะที่ปี 25x5 จะเพิ่มขึ้นอัตราร้อยละ 3.11 รวมเป็นต้นทุนถัวเฉลี่ยร้อยละ 4.15 ซึ่งเงินต้นที่ค่อนข้างสูง ซึ่งจะเป็นแนวโน้มในการที่สหกรณ์จะต้องบริหารกิจการให้มีรายได้มากกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ย และคุ้มพอกับค่าใช้จ่ายประจำวันด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสมจะทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยลดลงได้

## 2. การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์

จากงบดุลของสหกรณ์ปี 25x6 และปี 25x5 ในส่วนของสินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ เกิดจากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ดังนั้นการจัดการสินทรัพย์ส่วนใหญ่จะเป็นลูกหนี้ระยะยาวถึงร้อยละ 77.91 ในปี 25x6 และร้อยละ 79.25 ในปี 25x5 เป็นหนี้สินระยะสั้นร้อยละ 17.82 ในปี 25x6 และ

ร้อยละ 18.30 ในปี 25x5 ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้มากที่สุดของสหกรณ์ในระหว่างปี 25x6 นี้ สหกรณ์คิดดอกเบี้ยเงินกู้กับสมาชิกในอัตราร้อยละ 6.75-7.50 ต่อปี หรือเฉลี่ยร้อยละ 7.08 ต่อปี

และที่น่าสังเกตจะเห็นได้ว่า สินทรัพย์หมุนเวียนที่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารของสหกรณ์ ออมทรัพย์สัดส่วนค่อนข้างสูง เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องมีเงินสด และเงินฝากธนาคารหมุนเวียนเพื่อจ่ายเงินกู้แก่สมาชิกแต่ละเดือนจำนวนมาก และมีเงินชำระหนี้คืนจำนวนมากด้วย โดยเฉพาะต้นปีสหกรณ์จะต้องสำรองเงินสดและเงินฝากธนาคาร เพื่อจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนที่จัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีจำนวนมากอีกด้วย

จากสัดส่วนโครงสร้างสินทรัพย์ของสหกรณ์ สามารถประมาณรายได้ถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 10.11 อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

| แหล่งรายได้                       | ปี 25x6 |                           |                                 | ปี 25x5 |                           |                                 |
|-----------------------------------|---------|---------------------------|---------------------------------|---------|---------------------------|---------------------------------|
|                                   | สัดส่วน | อัตราผลตอบแทน<br>(ร้อยละ) | อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) | สัดส่วน | อัตราผลตอบแทน<br>(ร้อยละ) | อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย<br>(ร้อยละ) |
| เงินสด/เงินฝากธนาคาร              | 4.91    | -                         | -                               | 2.18    | -                         | -                               |
| ลูกหนี้รายสมบูรณ์                 | 17.82   | 7.08                      | 1.26                            | 18.33   | 7.08                      | 1.30                            |
| สินทรัพย์หมุนเวียน <sup>(1)</sup> | 0.03    | -                         | -                               | 0.04    | -                         | -                               |
| เงินลงทุนระยะยาว                  | 0.06    | -                         | -                               | 0.06    | -                         | -                               |
| ลูกหนี้ระยะยาว                    | 77.09   | 7.08                      | 5.46                            | 79.25   | 7.08                      | 5.61                            |
| สินทรัพย์ถาวร <sup>(2)</sup>      | 0.09    | -                         | -                               | 0.08    | -                         | -                               |
| สินทรัพย์อื่น                     | 0.00    | -                         | -                               | 0.06    | -                         | -                               |
| รวม                               | 100.00  | -                         | 6.72                            | 100.00  | -                         | 6.91                            |

หมายเหตุ:

- (1) ได้แก่ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ วัสดุคงเหลือและสินทรัพย์หมุนเวียน
- (2) ได้แก่ ที่ดินอาคารและอุปกรณ์-สุทธิ และโปรแกรมระบบงานธุรกิจสหกรณ์

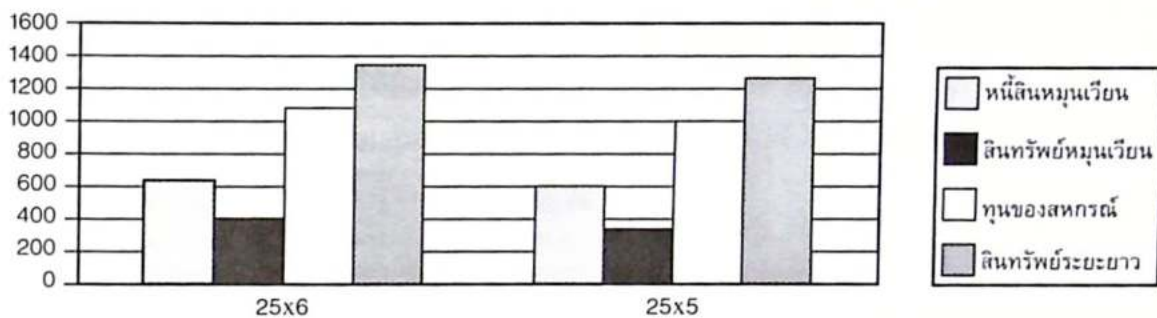
จากสัดส่วนโครงสร้างรายได้ของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่ารายได้ของสหกรณ์มาจากลูกหนี้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอัตรารายได้เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักประมาณร้อยละ 6.72-6.91 บาทต่อปี ซึ่งค่อนข้างจะสูงเมื่อเทียบกับอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก แต่ถ้านำอัตราเงินปันผลมาคิดคำนวณด้วย อัตราต้นทุนและอัตราผลตอบแทนใกล้เคียงกัน



ดังนั้นในการคิดอัตราผลตอบแทนจากดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ต้องนำอัตราเงินปันผลที่ต้องจ่ายมาคำนวณเป็นต้นทุนของเงินทุน รวมถึงต้องนำค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมาคำนวณด้วย ซึ่งมีแนวทางในการจัดการที่เหมาะสมที่จะกล่าวต่อไป

### 3. การจัดการสินทรัพย์หนี้สินและทุนของสหกรณ์โดยรวม

จากงบดุลของสหกรณ์ปี 25x6 และ 25x5 โดยพิจารณาเปรียบเทียบการใช้เงินทุนหมุนเวียนกับสินทรัพย์หมุนเวียน การใช้เงินทุนของสหกรณ์กับเงินทุนระยะยาวและสินทรัพย์ถาวร ดังภาพที่ 10.9 จะเห็นได้ว่าเงินทุนส่วนที่เป็นหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์ส่วนหนึ่ง ถูกนำไปใช้ลงทุนระยะยาวทั้ง 2 ปี ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ว่าเงินรับฝากของสหกรณ์ที่เป็นหนี้สินหมุนเวียน ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นหนี้สินหมุนเวียนถาวรซึ่งสหกรณ์สามารถนำไปลงทุนในลูกหนี้ระยะยาวได้



ภาพที่ 10.9 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนของสินทรัพย์หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ปี 25x5 และ 25x6

### 4. การจัดการการเงินของธุรกิจสหกรณ์

การจัดการการเงินของธุรกิจสหกรณ์ โดยพิจารณาจากงบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 25x6 และปี 25x5 จะเห็นได้ว่ารายได้ของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 99 ของรายได้ทั้งหมด

ด้านค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ ได้แก่ ดอกเบี้ยจ่าย เงินรับฝากร้อยละ 15.01-15.35 ของรายได้ทั้งหมด เงินเดือนร้อยละ 3.70-4.06 ของรายได้ทั้งหมด เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์กับสมาชิก ร้อยละ 2.30-2.40 ของรายได้ทั้งหมด และค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่การเงินร้อยละ 0.85-0.90 ของรายได้ทั้งหมด

การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ค่อนข้างจะดำเนินการด้วยดี เนื่องจากการหักชำระหนี้ ณ ที่จ่าย แต่อย่างไรก็ตามก็มีหนี้ที่อาจจะเรียกเก็บไม่ได้ ซึ่งสหกรณ์ต้องสำรองเพื่อหนี้สูญไว้ด้วยเช่นกัน

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25x6 และ 25x5

|                                       | ปี 25x6               |               | ปี 25x5               |               |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                                       | บาท                   | %             | บาท                   | %             |
| <b>รายได้</b>                         |                       |               |                       |               |
| ดอกเบี้ยรับ                           | 113,048,999.54        | 99.74         | 115,450,694.39        | 99.25         |
| รายได้อื่น                            | 296,095.48            | 0.26          | 873,863.68            | 0.75          |
| <b>รวมรายได้</b>                      | <b>113,345,095.02</b> | <b>100.00</b> | <b>116,324,558.07</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ค่าใช้จ่าย</b>                     |                       |               |                       |               |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก                | 17,400,637.22         | 15.35         | 17,463,536.98         | 15.01         |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินสะสม                  | 123,472.04            | 0.11          | 137,418.52            | 0.12          |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินเกินบัญชี             | 19,873.11             | 0.02          | 10,241.09             | 0.01          |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมสหกรณ์อื่น      | 606,049.30            | 0.52          | 0.00                  | 0.00          |
| เงินเดือน                             | 4,596,360.00          | 4.06          | 4,302,955.00          | 3.70          |
| ค่าเบี้ยประชุม                        | 87,900.00             | 0.08          | 108,900.00            | 0.09          |
| ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ                   | 108,157.40            | 0.10          | 159,661.30            | 0.14          |
| ค่ารับรอง                             | 18,504.00             | 0.02          | 7,771.00              | 0.01          |
| ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์               | 194,981.41            | 0.17          | 231,116.45            | 0.20          |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถยนต์             | 40,018.10             | 0.04          | 46,166.27             | 0.04          |
| ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์                    | 19,725.00             | 0.02          | 65,970.00             | 0.06          |
| บำเหน็จเลขานุการ                      | 18,000.00             | 0.02          | 18,000.00             | 0.02          |
| บำเหน็จผู้ตรวจสอบกิจการ               | 125,000.00            | 0.11          | 180,000.00            | 0.15          |
| บำเหน็จเจ้าหน้าที่                    | 724,210.00            | 0.64          | 655,145.00            | 0.56          |
| ค่าธรรมเนียมนั่งเงิน                  | 439,811.85            | 0.39          | 455,598.88            | 0.39          |
| ค่าใช้จ่ายทั่วไป                      | 53,275.20             | 0.05          | 93,275.51             | 0.08          |
| ค่าสัมมนาและอบรม                      | 163,813.00            | 0.14          | 104,312.00            | 0.09          |
| ค่าโปรแกรมระบบงานธุรกิจสหกรณ์ติดตั้ง  | 242,981.00            | 0.21          | 242,981.00            | 0.21          |
| เงินรางวัลเป็นค่าหุ้นแก่สมาชิก        | 331,450.00            | 0.29          | 0.00                  | 0.00          |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี              | 172,461.00            | 0.15          | 202,323.00            | 0.17          |
| ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์          | 390,272.62            | 0.34          | 201,183.63            | 0.17          |
| ทรัพย์สินติดจำหน่าย                   | 11.00                 | 0.00          | 0.00                  | 0.00          |
| ค่าตรวจสอบบัญชี                       | 120,000.00            | 0.11          | 120,000.00            | 0.10          |
| ค่าเล่าเรียนบุตร                      | 17,108.00             | 0.02          | 19,658.00             | 0.02          |
| ค่าช่วยเหลือบุตร                      | 2,400.00              | 0.00          | 2,400.00              | 0.00          |
| ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่               | 430,123.10            | 0.38          | 618,315.00            | 0.53          |
| ค่าล่วงเวลา                           | 57,114.00             | 0.05          | 30,129.00             | 0.03          |
| ค่าไปรษณีย์                           | 78,872.00             | 0.07          | 73,493.50             | 0.06          |
| ค่าไฟฟ้า                              | 146,865.00            | 0.13          | 163,056.68            | 0.14          |
| ค่าโทรศัพท์                           | 69,529.96             | 0.06          | 82,518.98             | 0.07          |
| ค่าน้ำประปา                           | 1,373.65              | 0.00          | 133.05                | 0.00          |
| ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่การเงิน           | 1,017,801.70          | 0.90          | 987,725.58            | 0.85          |
| เงินประกันสังคม                       | 267,516.00            | 0.24          | 201,064.00            | 0.17          |
| สมทบกองทุนเงินทดแทน                   | 1,674.08              | 0.00          | 1,595.79              | 0.00          |
| ค่าเบี้ยประกันชีวิต                   | 35,989.67             | 0.03          | 27,900.43             | 0.02          |
| เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ศพสมาชิก       | 2,300,000.00          | 2.03          | 2,796,815.00          | 2.40          |
| ค่าวัสดุสิ้นเปลือง                    | 2,915.50              | 0.00          | 3,645.00              | 0.00          |
| เงินชดเชยตามกฎหมายฯ                   | 0.00                  | 0.00          | 453,760.00            | 0.39          |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้ขาดสมาชิกภาพ    | 12,788.20             | 0.01          | (89,144.96)           | 0.08          |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ดอกเบี้ย ล/น ขาดสมาชิก | 0.00                  | 0.00          | (91,839.48)           | 0.08          |
| หนี้สงสัยจะสูญ ลูกหนี้ บ.พิติบลิชฯ    | 0.00                  | 0.00          | 323,643.00            | 0.28          |
| หนี้สงสัยจะสูญ ลูกหนี้ตามคำพิพากษา    | 1,137,532.32          | 1.00          | 628,202.19            | 0.54          |
| <b>รวมค่าใช้จ่าย</b>                  | <b>31,576,566.43</b>  | <b>27.86</b>  | <b>31,039,626.39</b>  | <b>26.98</b>  |
| <b>กำไรสุทธิ</b>                      | <b>81,768,528.59</b>  | <b>72.14</b>  | <b>85,284,931.68</b>  | <b>73.02</b>  |



## 5. การวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

การจัดการการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มีเงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก การจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ต้องให้เหมาะสมตามหลักการการเงินทั่วไป สหกรณ์ควรมีการวางแผนทางการเงินอย่างเหมาะสมด้วย เครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนทางการเงิน ได้แก่ งบประมาณเงินสด เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก ในแต่ละเดือนจึงควรจัดทำประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่ายให้เหมาะสม โดยเฉพาะช่วงการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนดอกเบี้ยย อาจทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องได้ และการจัดทำงบประมาณเงินสดจะช่วยให้ทราบว่าช่วงเวลาใด สหกรณ์มีเงินเหลือเพื่อนำไปลงทุนให้เกิดรายได้และช่วงเวลาใดมีเงินทุนไม่พอต้องจัดหาเงินทุนมาเพิ่ม

นอกจากนั้นสหกรณ์จะต้องวางแผนกำไรสุทธิให้เหมาะสมด้วย เพราะสมาชิกต้องการได้รับเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนในอัตราที่เหมาะสม สหกรณ์ต้องกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้เหมาะสมกับต้นทุนทางการเงินรวมกำไรที่ต้องจัดสรรคืนให้สมาชิกในรูปเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนดอกเบี้ยยเงินกู้ด้วย ทั้งนี้อาจจะประยุกต์หลักการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไรหรือการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมาช่วยในการวางแผนกำไรของสหกรณ์ได้ดังนี้

**จุดคุ้มทุน** หมายถึง ปริมาณธุรกิจที่สหกรณ์ควรมีเพื่อให้มีผลตอบแทนคุ้มกับค่าใช้จ่ายประจำของสหกรณ์พอดี ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$Q^* = \text{TFC}/(P - \text{VC/unit})$$

โดยให้  $Q^*$  คือ ปริมาณธุรกิจที่จุดคุ้มทุน (ปกติจะให้ป็นจำนวนหน่วยแต่ในที่นี้ใช้เป็นปริมาณ หมายถึง จำนวนหน่วย คุณ ราคาขายต่อหน่วย หรือ  $P \times Q$  นั้นเอง)

$\text{TFC}$  คือ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายคงที่ทั้งหมด

$P$  คือ อัตราผลตอบแทนต่อหน่วย

$\text{VC/unit}$  คือ ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย

ถ้ากรณีสหกรณ์ต้องการกำไร (ให้เป็น  $\pi$ ) จำนวนหนึ่งตามที่ต้องการ เพื่อให้สามารถนำมาจัดสรรได้ตามข้อบังคับนำกำไรตามที่ต้องการมารวมกับต้นทุนคงที่ ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$Q = (\text{TFC} + \pi)/(P - \text{VC/unit})$$

**ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ( $Q$ )** หมายถึง ปริมาณธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการเพื่อให้เกิดรายได้ เช่น จำนวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ทั้งหมดเงินลงทุนระยะยาว หรืออาจรวมเป็นสินทรัพย์ทั้งหมดก็ได้ กรณีของสหกรณ์ปี 25x6 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ จะเท่ากับ 1,758 ล้านบาท

**ต้นทุนคงที่ทั้งหมด (TFC)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายดำเนินการของสหกรณ์ทั้งหมดหักด้วยดอกเบี้ยยจ่าย ซึ่งเท่ากับ 13,422 ล้านบาท

**อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (P)** หมายถึง อัตราผลตอบแทนตัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุน ซึ่งเท่ากับร้อยละ 6.72

**ส่วนอัตราต้นทุนเฉลี่ย (VC/unit)** หมายถึง อัตราต้นทุนตัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุนซึ่งเท่ากับร้อยละ 1.08 กำไรสุทธิ ( $\pi$ ) ตามงบดุลเท่ากับ 81.768 ล้านบาท ดังนี้

$$\begin{aligned} Q &= (13.422 + 81.768)/0.0672 - 0.0108 \\ &= 95.19/0.0564 \\ &= 1,687.76 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์จากการคำนวณประมาณ 1,687.76 ล้านบาท ซึ่งจะใกล้เคียงกับสินทรัพย์รวมของสหกรณ์ 1,758.70 ล้านบาท ซึ่งจะมีความคลาดเคลื่อนมาจากสาเหตุหลายประการ แต่ก็สามารถใช้เป็นแนวทางการประมาณปริมาณธุรกิจของสหกรณ์โดยรวมได้ จากนั้นจะสามารถประมาณการใช้สินทรัพย์ตามสัดส่วนของสินทรัพย์แต่ละประเภท เช่น ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นร้อยละ 17.82 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ดังนั้นสหกรณ์ควรจะมีลูกหนี้เงินกู้เท่ากับ 300.76 ล้านบาท ( $1,687.16 \times 17.82$ ) เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ประมาณการปริมาณธุรกิจที่ควรจะเป็นในปีถัดไป เช่น ปี 25x7 สหกรณ์ประมาณกำไรจะต้องได้ประมาณ 90 ล้านบาท ซึ่งจะสามารถจัดสรรกำไรได้ตามอัตราที่คาดไว้โดยสมมติให้ถ้าอัตราโครงสร้างต้นทุนยังไม่เปลี่ยนแปลง และอัตราต้นทุนรวมถ้าโครงสร้างรายได้และอัตราผลตอบแทนยังไม่เปลี่ยนแปลง และให้ค่าใช้จ่ายดำเนินการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จะสามารถประมาณการปริมาณธุรกิจได้ดังนี้

$$\begin{aligned} Q &= (13.411 (1+0.10) + 90.00)/(0.672 - 0.0108) \\ &= (14.7642 + 90.00)/0.0564 \\ &= 1,857.521 \text{ ล้านบาท}^{(1)} \end{aligned}$$

**หมายเหตุ:** <sup>(1)</sup> เหตุของความคลาดเคลื่อนเกิดจากการคำนวณใช้สินทรัพย์ หนี้สินและทุน ณ วันสิ้นปี ซึ่งปกติสหกรณ์จะดำเนินการตั้งแต่ต้นปีจนถึงสิ้นปี อัตราต้นทุน และอัตราผลตอบแทนใช้อัตราเฉลี่ย มิใช่อัตราจริงๆ ที่สหกรณ์ควรจะได้และมีการเปลี่ยนแปลงด้วย เป็นต้น

ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีปริมาณธุรกิจ 1,857,521 ล้านบาท จึงจะสามารถมีกำไรตามต้องการ 90 ล้านบาท และเมื่อพิจารณาตามสัดส่วนของสินทรัพย์ ดังนั้นสหกรณ์จะต้องมีเงินกู้ระยะสั้นร้อยละ 17.82 หรือเท่ากับ 331,010 ล้านบาท ( $1,857,521 \times 17.82\%$ ) หมายถึง สหกรณ์ต้องจ่ายเงินกู้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นจากปี 25x6 จำนวน 17,694 ล้านบาท ( $331,010 - 313,316$ ) เป็นต้น จึงจะต้องพิจารณาต่อไปว่าสหกรณ์จะสามารถจ่ายเงินกู้ตามจำนวนที่คำนวณได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้อาจจะต้องลดเป้าหมายกำไรของสหกรณ์ลง

ส่วนในการจ่ายเงินกู้ระยะยาวจะประมาณการได้เช่นเดียวกันตามโครงสร้างสินทรัพย์ ปี 25x6 มีเงินกู้ระยะยาวร้อยละ 77.09 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ดังนั้นในปี 25x7 สหกรณ์จะต้องมีเงินกู้ระยะยาวเท่ากับ 1,431,962 ล้านบาท ( $1,857,521 \times 77.09\%$ )



การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไป โดยเฉพาะสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มีสินทรัพย์จำนวนมาก การจัดหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดการทุนเรือนหุ้นแม้ว่าจะไม่มีต้นทุนที่ต้องจ่ายจริง แต่จะมีการต้องจ่ายเงินปันผลตามหุ้นในอัตราที่สูงพอสมควรเช่นกันเพื่อความพอใจของสมาชิกโดยรวม ทุนที่สำคัญที่สุด คือ ทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นนั้นซึ่งจัดได้ว่าไม่มีต้นทุนทางการเงิน การที่สหกรณ์จัดโครงสร้างเงินทุนในส่วนนี้มาก ๆ จะทำให้กำไรของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น การจัดการเงินรับฝากมีส่วนสำคัญมากเช่นกัน เนื่องจากมีการหมุนเวียนตลอด ถ้าอัตราดอกเบี้ยภายนอกเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะขึ้นหรือลงก็ตาม สหกรณ์ต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวตลอดและต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนนั้นด้วย

ด้านการจัดการสินทรัพย์เพื่อให้รายได้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ และเป็นการจัดการในด้านของลูกหนี้ทั้งระยะสั้น ระยะยาว ซึ่งต้องเกิดประโยชน์มากที่สุดแก่สหกรณ์ สอดคล้องกับแหล่งทุนของสหกรณ์ ถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์มีปริมาณธุรกิจหมุนเวียนจำนวนมาก สหกรณ์ควรมีการจัดทำงบประมาณเงินสดประจำเดือนเพื่อทราบความเคลื่อนไหวของกระแสเงินสดรับและจ่ายตลอดเวลา เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และมีสภาพคล่องตามสมควร และสามารถประยุกต์หลักการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อประมาณปริมาณธุรกิจที่สามารถให้สหกรณ์ดำเนินกิจการมีรายได้มากพอ ที่จะจัดสรรกำไรคืนสมาชิกเป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนได้ตามสมควร และจัดสรรเงินทุนสำรองและทุนอื่นได้ด้วย

#### กิจกรรม 10.4.2

1. จงอธิบายสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนและโครงสร้างรายได้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. เครื่องมือสำคัญที่ประยุกต์การจัดการการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง เพื่อประโยชน์ใด จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 10.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.4 เรื่องที่ 10.4.2

## เรื่องที่ 10.4.3

### การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า

การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า เป็นการจัดการด้านการจัดหาเงินทุนและการจัดการด้านการใช้เงินทุนเช่นเดียวกับสหกรณ์อื่นและมีเป้าหมายเช่นเดียวกัน แต่จะต่างกันในด้านของสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนและสัดส่วนโครงสร้างการหารายได้ของสหกรณ์ เนื่องจากธุรกิจของสหกรณ์แตกต่างกัน ธุรกิจหลักของสหกรณ์ร้านค้า คือ การจัดหาสินค้าหรือบริการที่จำเป็นมาจำหน่ายให้สมาชิก เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค การจัดทำธุรกิจบริการอื่น เช่น บริการรับชำระสาธารณูปโภคต่างๆ บริการอื่นๆ เป็นต้น การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ร้านค้า จะศึกษาสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด สำหรับปีการเงิน 31 มีนาคม 25x7 และ 25x6 ซึ่งมีบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้งที่เป็นข้าราชการและไม่เป็นข้าราชการ และบุคลากรอื่นในมหาวิทยาลัยเป็นสมาชิก สำนักงานตั้งอยู่ภายในมหาวิทยาลัย โดยศึกษาการจัดการการเงินแต่ละด้านดังนี้

#### 1. การจัดการเงินทุนสหกรณ์

การจัดการเงินทุนของสหกรณ์ร้านค้าเป็นการจัดการด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ จากงบดุลของสหกรณ์ในปีการเงิน 25x7 และ 25x6 ด้านหนี้สินของสหกรณ์ร้านค้า ทั้งหนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินอื่นค่อนข้างจะน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 2.98 และ 2.54 ในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ หนี้การค้าจัดได้ว่าเป็นหนี้ระยะสั้นไม่ต้องมีการจ่ายดอกเบี้ย ส่วนหนี้สินอื่นของสหกรณ์จะเป็นค่าใช้จ่ายค้างจ่าย เช่น เงินปันผลค้างจ่าย เงินเฉลี่ยคืนค้างจ่าย เงินรอจ่ายคืน เป็นต้น เป็นหนี้สินที่ไม่มีดอกเบี้ยจ่ายเช่นกัน และเงินสำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่เป็นเงินสำรองตามหลักการบัญชี ซึ่งสหกรณ์ไม่มีการจ่ายดอกเบี้ย

ด้านเงินทุนของสหกรณ์ร้านค้าโดยเฉพาะสหกรณ์ที่ดำเนินการมานาน เช่น สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด จะมีเงินทุนสะสมตามข้อบังคับจำนวนมากเนื่องจากการจัดสรรกำไรสุทธิในปีที่ผ่านมา ซึ่งทุนดังกล่าว ได้แก่ ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนรับโอนหุ้น ทุนแก้ไขปรับปรุงสหกรณ์ และทุนเพื่อการจัดตั้งสำนักงาน ซึ่งทุนสะสมตามข้อบังคับนี้สหกรณ์มีถึงร้อยละ 56.08 และ 61.08 ของทุนทั้งหมดในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ นอกจากนั้นยังมีทุนเรือนหุ้น หุ้นละ 100 บาท ซึ่งจะชำระครั้งเดียวเมื่อเป็นสมาชิก หรืออาจจะซื้อเพิ่มภายหลังก็ได้ แต่สมาชิกส่วนใหญ่จะซื้อแรกเข้าเท่านั้น อย่างน้อยคนละ 1 หุ้น หุ้นของสหกรณ์จึงมีสัดส่วนที่ไม่มากนักเมื่อเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์การเกษตร ดังนั้นจึงเป็นเหตุที่ทำให้การจ่ายเงินปันผลของสหกรณ์จำนวนไม่มาก จึงมีเงินเหลือเป็นทุนสะสมตามข้อบังคับอื่นจำนวนมากเมื่อเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์การเกษตร



## สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 25x7 และ 25x6

|                                    | ปี 25x7              |               | ปี 25x6              |               |
|------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
|                                    | บาท                  | %             | บาท                  | %             |
| <b>สินทรัพย์</b>                   |                      |               |                      |               |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>          |                      |               |                      |               |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร             | 736,473.52           | 3.06          | 438,609.27           | 1.83          |
| เงินฝากธนาคารอื่น                  | 11,058,178.14        | 46.03         | 10,209,786.08        | 42.75         |
| เงินลงทุนระยะสั้น                  | 10,000,000.00        | 41.63         | 10,000,000.00        | 41.86         |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ            | 188,478.42           | 0.78          | 488,204.79           | 2.04          |
| สินค้าคงเหลือ                      | 1,141,815.94         | 4.76          | 1,469,812.50         | 6.15          |
| วัสดุคงเหลือ                       | 40,937.02            | 0.17          | 56,849.57            | 0.24          |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น             | 126,483.02           | 0.52          | 143,040.99           | 0.60          |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>       | <b>23,292,366.06</b> | <b>96.95</b>  | <b>22,806,303.20</b> | <b>95.47</b>  |
| เงินลงทุนระยะยาว                   | 123,000.00           | 0.51          | 123,000.00           | 0.52          |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ       | 230,982.65           | 0.96          | 348,843.22           | 1.46          |
| สินทรัพย์อื่น                      | 380,563.88           | 1.58          | 610,074.47           | 2.55          |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                | <b>24,026,912.59</b> | <b>100.00</b> | <b>23,888,220.89</b> | <b>100.00</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>      |                      |               |                      |               |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>            |                      |               |                      |               |
| เจ้าหนี้การค้า                     | 713,255.25           | 2.98          | 605,573.76           | 2.54          |
| เจ้าหนี้ชุมชนร้านค้า               | 10,000.00            | 0.04          | 82,000.00            | 0.34          |
| เงินปันผลค้างจ่าย                  | 168,946.09           | 0.70          | 198,614.84           | 0.83          |
| เงินเฉลี่ยคืนค้างจ่าย              | 246,884.17           | 1.02          | 236,447.70           | 0.99          |
| เงินรอจ่ายคืน                      | 300,620.88           | 1.25          | 30,748.52            | 0.13          |
| เงินค้างจ่ายบำรุงพื้นที่บริการ     | 332,300.13           | 1.38          | 332,300.13           | 1.39          |
| ธุรกิจชุมชนค้างจ่าย                | 108,624.00           | 0.45          | 24,859.94            | 0.10          |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                 | 156,642.60           | 0.66          | 147,136.17           | 0.62          |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น               | 84,301.71            | 0.35          | 79,357.60            | 0.33          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>         | <b>2,121,574.83</b>  | <b>8.83</b>   | <b>1,737,038.66</b>  | <b>7.27</b>   |
| สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่            | 933,730.00           | 3.88          | 949,900.00           | 3.98          |
| เงินค้ำประกัน                      | 208,912.63           | 0.87          | 216,500.00           | 0.90          |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                  | <b>3,264,217.46</b>  | <b>13.58</b>  | <b>2,903,438.66</b>  | <b>12.15</b>  |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                |                      |               |                      |               |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 100 บาท |                      |               |                      |               |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว)         | 1,858,800.00         | 7.44          | 1,855,800.00         | 7.78          |
| ทุนสำรอง                           | 4,258,896.79         | 17.73         | 4,205,365.11         | 17.60         |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบฯ       | 13,475,634.38        | 56.08         | 14,590,201.34        | 61.80         |
| กำไรสุทธิประจำปี                   | 1,169,363.96         | 4.87          | 333,406.78           | 1.39          |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>             | <b>20,762,695.13</b> | <b>86.12</b>  | <b>20,984,773.23</b> | <b>88.57</b>  |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>   | <b>24,026,912.59</b> | <b>100.00</b> | <b>23,888,211.89</b> | <b>100.00</b> |

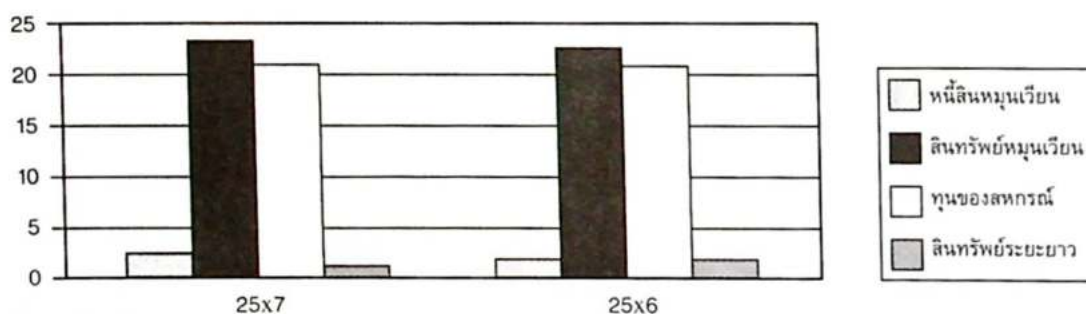
ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 25x7 สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด ซึ่งรายละเอียดประกอบงบการเงินสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากรายงานกิจการดังกล่าว

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้านการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ร้านค้าจัดได้ว่า อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักต่ำมากหรืออาจจะไม่มีก็ได้ ยกเว้นจะนำอัตราเงินปันผลตามหุ้นที่คาดว่าจะจ่ายในปีถัดไปมาคิดเป็นต้นทุนเนื่องจากต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นค่าสินค้า

## 2. การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์

สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ถึงร้อยละ 96.05 และ 95.47 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินฝากสหกรณ์อื่นและเงินลงทุนระยะสั้น ถึงร้อยละ 87.66 และ ร้อยละ 84.61 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์มีรายได้เป็นดอกเบี้ยรับ ส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นได้แก่ สินค้าคงเหลือของสหกรณ์ ร้อยละ 4.76 และ 6.15 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ ส่วนสินทรัพย์อื่นของสหกรณ์จะมีจำนวนไม่มากนักซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีรายได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสัดส่วนของสินทรัพย์ที่ทำให้สหกรณ์มีรายได้จะเป็นเงินลงทุนระยะสั้นและเงินฝากสหกรณ์อื่น ส่วนใหญ่รายได้หลักของสหกรณ์ร้านค้ามาจากส่วนต่างของราคาสินค้า มากกว่าสินทรัพย์อื่น

ทั้งนี้ถ้าพิจารณาการจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ของสหกรณ์ ดังแสดงในภาพที่ 10.10 จะเห็นว่าสหกรณ์มีหนี้สินหมุนเวียนจำนวนน้อยและมีทุนจำนวนมาก ในขณะที่สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมาก และมีสินทรัพย์ระยะยาวมาก สหกรณ์ได้ใช้เงินทุนซึ่งเป็นเงินลงทุนระยะยาวไปหมุนเวียนในระยะสั้นมาก จึงทำให้โอกาสที่สหกรณ์จะได้ผลตอบแทนที่สูงจึงน้อยกว่าการนำเงินไปลงทุนในระยะยาว



ภาพที่ 10.10 แสดงการจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ของสหกรณ์ร้านค้า มสธ. จำกัด

## 3. การจัดการธุรกิจสหกรณ์

ธุรกิจสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด ประกอบด้วย การจำหน่ายสินค้าทั่วไป แผนงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร (ปัจจุบันยกเลิกแต่ยังมีสินค้าคงเหลือต้องดำเนินการต่อซึ่ง สโมสรรสุโขทัยธรรมมาธิราชดำเนินงานเป็นหลัก โดยสหกรณ์ได้รับส่วนแบ่งบางส่วน) แผนกอาหาร แผนกศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตรและสหกรณ์ จากงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ สหกรณ์มียอดขายกว่า 9 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนขายถึงร้อยละ 78.98 และ 85.06 ในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ กำไรขั้นต้นของสหกรณ์ค่อนข้างสูง นอกจากนั้นสหกรณ์ยังมีรายได้อื่นถึงร้อยละ 14.68 และ 15.48



ในปี 25x7 และ 25x6 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายได้จากการเงินลงทุนระยะสั้นและเงินฝากในสหกรณ์อื่น ประมาณร้อยละ 6 ของรายได้รวม และรายได้จากธุรกิจบริการอื่นๆ อีกประมาณร้อยละ 4 ของรายได้ เช่น รายได้จากธุรกิจชุมชน รายได้ให้บริการพื้นที่ เป็นต้น เมื่อรวมรายได้อื่นแล้วสหกรณ์มีรายได้ถึงร้อยละ 35.70 ในปี 25x7 และ 30.42 ในปี 25x6 แต่สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูงเช่นเดียวกันถึงร้อยละ 23.55 ในปี 25x7 และ 27.23 ในปี 25x6 ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ เป็นเงินเดือนและค่าจ้าง ร้อยละ 10.94 ในปี 25x7 และร้อยละ 11.39 ในปี 25x6 ซึ่งทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพียงร้อยละ 12.15 ในปี 25x7 และร้อยละ 3.19 ในปี 25x6

**สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด**  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 25x7 และ 25x6

|                                                | ปี 25x7 (บาท)       | %            | ปี 25x6 (บาท)       | %            |
|------------------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| ขายสินค้า                                      | 9,625,653.15        | 100.00       | 10,467,405.94       | 100.00       |
| หัก ต้นทุนขาย (งบต้นทุนขาย)                    | 7,602,046.05        | 78.98        | 8,903,795.17        | 85.06        |
| กำไรขั้นต้น (รายละเอียด 1)                     | 2,023,607.10        | 21.02        | 1,563,610.77        | 14.94        |
| บวก รายได้อื่น (รายละเอียด 2)                  | 1,413,005.80        | 14.68        | 1,620,138.75        | 15.48        |
| <b>รวม</b>                                     | <b>3,436,612.90</b> | <b>35.70</b> | <b>3,183,749.52</b> | <b>30.42</b> |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ (รายละเอียด 3) | 2,267,248.94        | 23.55        | 2,850,342.74        | 27.23        |
| <b>กำไรสุทธิ</b>                               | <b>1,169,363.96</b> | <b>12.15</b> | <b>333,406.78</b>   | <b>3.19</b>  |

**รายละเอียดกำไร(ขาดทุน) ขั้นต้น**

|                                                |              |        |              |          |
|------------------------------------------------|--------------|--------|--------------|----------|
| <b>สินค้าทั่วไป</b>                            |              |        |              |          |
| ขายสินค้า                                      | 8,340,561.45 | 100.00 | 9,529,541.94 | 100.00   |
| หัก ต้นทุนขาย                                  | 6,877,605.32 | 82.46  | 8,338,954.42 | 87.50    |
| กำไรขั้นต้น                                    | 1,462,956.13 | 17.54  | 1,190,587.52 | 12.50    |
| <b>แผนกงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร</b>          |              |        |              |          |
| ขาย                                            | 464,884.35   | 100.00 | 102,271.03   | 100.00   |
| หัก ต้นทุนขาย                                  | 488,568.12   | 105.09 | 325,692.60   | 318.45   |
| กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น                            | (23,683.77)  | (5.09) | (223,421.57) | (218.45) |
| <b>แผนกอาหาร</b>                               |              |        |              |          |
| ขาย                                            | 612,584.27   | 100.00 | 642,384.55   | 100.00   |
| หัก ต้นทุนขาย                                  | 92,118.99    | 15.04  | 58,128.97    | 9.05     |
| กำไรขั้นต้น                                    | 520,465.28   | 84.96  | 584,255.58   | 90.95    |
| <b>แผนกศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตรและสหกรณ์</b> |              |        |              |          |
| ขาย                                            | 207,623.13   | 100.00 | 193,209.42   | 100.00   |
| หัก ต้นทุนขาย                                  | 143,753.62   | 69.24  | 181,021.18   | 93.69    |
| กำไรขั้นต้น                                    | 63,869.51    | 30.76  | 12,188.24    | 6.31     |

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยรวมแล้วสหกรณ์มีกำไรสุทธิพอสมควร แต่ถ้าพิจารณาการจัดธุรกิจสหกรณ์แต่ละด้าน จากรายละเอียดกำไร (ขาดทุน) ขัณฑ์ จะเห็นได้ว่าธุรกิจแผนกอาหารของสหกรณ์จะมีกำไรขั้นต้นสูงที่สุด ในขณะที่แผนกงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตรผลการดำเนินงานขาดทุนขั้นต้น และในขณะที่แผนกธุรกิจสินค้าทั่วไป ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์มีกำไรขั้นต้นเพียงร้อยละ 12.50 และ 17.54 ในปี 25x6 และ 25x7 ดังนั้นในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาว่าธุรกิจใดที่ทำให้สหกรณ์มีรายได้มากด้วยและจะสามารถดำเนินการต่ออย่างไร เพื่อให้ธุรกิจอื่นมีกำไรมากขึ้นหรืออาจจะหยุดดำเนินการได้ถ้าไม่ทำกำไรให้สหกรณ์

นอกจากการพิจารณาธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจแล้ว สหกรณ์ควรจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม และควรจะจัดการการใช้เงินทุนให้เหมาะสมในการลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้มากที่สุด

การดำเนินการเงินของสหกรณ์ร้านค้าในส่วนของการจัดการเงินทุนนั้น ส่วนใหญ่เงินทุนของสหกรณ์มากกว่าจะเป็นเงินทุนที่มาจากหนี้สิน ซึ่งหนี้ที่สำคัญของสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ เจ้าหนี้การค้าซึ่งเป็นเจ้าหนี้ที่ไม่มีต้นทุน ในส่วนของเงินทุนของสหกรณ์ร้านค้าโดยเฉพาะสหกรณ์ที่ดำเนินงานมานานจะมีทุนสะสมตามข้อบังคับจำนวนมาก ซึ่งจัดได้ว่าเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุน และมีทุนเรือนหุ้นอีกจำนวนหนึ่งซึ่งไม่มากนักเมื่อเทียบกับสหกรณ์ประเภทอื่น ดังนั้นถ้าพิจารณาด้านทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแล้วสหกรณ์ร้านค้าแทบจะไม่มีต้นทุน นอกจากนำอัตราเงินปันผลที่คาดว่าจะจ่ายในปีถัดไปมาคิดคำนวณ

ด้านการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ร้านค้า ส่วนใหญ่จะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ เงินลงทุนระยะสั้นและเงินฝากในสหกรณ์อื่น นอกจากนั้นเป็นสินทรัพย์อื่น เช่น สินค้าคงเหลือ และเงินลงทุนระยะยาวบ้างเล็กน้อย โดยรวมแล้วสหกรณ์ร้านค้าได้จัดการการเงินโดยนำเงินทุนของสหกรณ์ซึ่งเป็นเงินทุนส่วนใหญ่และเป็นเงินลงทุนระยะยาวไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวนมากจึงทำให้โอกาสที่จะมีรายได้ไม่สูงนัก

การจัดการธุรกิจของสหกรณ์โดยรวมแล้วสหกรณ์จะมีกำไร แต่เมื่อพิจารณาแต่ละธุรกิจที่ไม่มีกำไรและบางธุรกิจมีรายได้สูงในขณะที่ธุรกิจหลัก คือ การจำหน่ายสินค้าทั่วไปมีรายได้ไม่สูงนัก นอกจากนั้นสหกรณ์ต้องพิจารณาควบคุมค่าใช้จ่ายด้วย

#### กิจกรรม 10.4.3

1. การจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ของสหกรณ์ร้านค้ามีส่วนอย่างไร
2. การจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ของสหกรณ์ร้านค้าโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างไรเหมาะสมหรือไม่ จงอธิบาย
3. สหกรณ์ร้านค้าควรมีแนวการจัดการธุรกิจแต่ละธุรกิจอย่างไรจึงจะเหมาะสม

(โปรดทำกิจกรรม 10.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.4 เรื่องที่ 10.4.3)



## เรื่องที่ 10.4.4

### นโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์เป็นผู้ถือหุ้นในสหกรณ์ถือว่าเป็นเจ้าของ เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรจึงควรได้รับผลตอบแทนจากการถือหุ้นในรูปของเงินปันผล (dividend) ตามหุ้น ปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์หรือคณะกรรมการดำเนินการโดยมติที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกจะต้องตัดสินใจ คือ สหกรณ์ควรที่จะจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลให้แก่สมาชิกผู้ถือหุ้นจำนวนเท่าไร จึงเหมาะสมและควรที่จะจัดสรรกำไรจำนวนเท่าไรเป็นทุนสำรอง (หรือกำไรสะสม) ของสหกรณ์และจัดสรรกำไรเพื่อการอื่นๆ อย่างไร เพราะถ้าสหกรณ์จัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลให้อัตรารสูง กำไรส่วนที่เหลือจะจัดสรรเป็นเงินสำรองและเงินอื่นๆ จะน้อย ดังนั้นจึงเป็นนโยบายที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องพิจารณากำหนดนโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิให้เหมาะสม ทั้งนี้ในการกำหนดนโยบายเงินปันผล และแนวทางการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ สามารถพิจารณาได้ดังนี้

#### 1. นโยบายเงินปันผล

เงินปันผลเป็นผลตอบแทนจากการถือหุ้นของสมาชิก ซึ่งเรียกว่า “ทุนเรือนหุ้น” เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทจะมีสัดส่วนทุนเรือนหุ้นที่แตกต่างกัน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์จะมีสัดส่วนทุนเรือนหุ้นสูง เนื่องจากข้อบังคับกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเป็นประจำทุกเดือน สหกรณ์การเกษตรจะมีสัดส่วนทุนเรือนหุ้นสูงแต่อาจน้อยกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ เพราะข้อบังคับให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเมื่อขอรับเงินกู้ ในขณะที่สหกรณ์ร้านค้าจะมีสัดส่วนทุนเรือนหุ้นค่อนข้างน้อย เนื่องจากข้อบังคับกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเพียงแรกเข้าครั้งเดียวก็ได้ เมื่อสัดส่วนเงินปันผลแต่ละประเภทแตกต่างกันนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจำนวนหุ้นและกำไรสุทธิประจำปีสหกรณ์

ดังนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ ควรจะต้องพิจารณาดังนี้

**1.1 ข้อบังคับตามกฎหมายสหกรณ์** ด้วยการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภทภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดวิธีการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ตามมาตรา 60 ดังนี้

“มาตรา 60 ในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยไม่เกินร้อยละห้าของกำไรสุทธิ แต่ต้องไม่เกินอัตราที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด (ปัจจุบันไม่เกิน 10,000 บาท)

กำไรสุทธิประจำปีที่เหลือจากการจัดสรรเป็นทุนสำรองและค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่ประชุมใหญ่อาจจัดสรรได้ภายใต้ข้อบังคับ ดังต่อไปนี้

1) จ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้ว แต่ต้องไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวงสำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท ปัจจุบันกำหนดไม่เกินร้อยละ 8

2) จ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ระหว่างปี

3) จ่ายเป็นโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ

4) จ่ายเป็นทุนสะสมไว้เพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดของสหกรณ์ ตามที่กำหนดในข้อบังคับ”

ดังนั้นโดยกฎหมายสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีอย่างน้อยร้อยละ 10 เป็นทุนสำรอง ซึ่งถ้าสหกรณ์จัดสรรเป็นทุนสำรองจำนวนมากจะเป็นประโยชน์ของสหกรณ์ในด้านเงินทุนของสหกรณ์จะเพิ่มขึ้นโดยทุนสำรองจัดได้ว่าเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุน โอกาสที่สหกรณ์จะทำเงินทุนเหล่านี้ไปหารายได้จะมากที่สุด หรือถ้าทุนสำรองมากจะทำให้อัตราส่วนต้นทุนถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ต่ำ โอกาสที่สหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกย่อมต่ำกว่าที่สหกรณ์จะหาเงินทุนจากส่วนอื่นๆ แต่ถ้าสหกรณ์จัดสรรเป็นทุนสำรองจำนวนมาก เงินที่เหลือจะจัดสรรเป็นเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนจะมีน้อย ซึ่งเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการจะเสนอต่อที่ประชุมใหญ่สมาชิกเพื่อพิจารณาอนุมัติ

**1.2 ความพอใจของสมาชิก** เงินปันผลตามหุ้นรวมทั้งเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจเป็นผลตอบแทนที่สมาชิกแต่ละคนต้องการ ถ้าสหกรณ์จ่ายเงินปันผลตามหุ้นในอัตราต่ำโดยจัดสรรเป็นทุนสำรองจำนวนมากสมาชิกส่วนใหญ่ไม่พอใจ โอกาสที่ที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะให้ความเห็นชอบจะมีน้อยด้วย นอกจากสมาชิกจะได้รับเงินปันผลในอัตราที่สูงพอหรืออย่างน้อยเท่ากับปีที่ผ่านๆ มา หรือสูงกว่าเงินฝากดอกเบี้ยประจำ เป็นต้น เงินเฉลี่ยคืนก็เช่นเดียวกัน ซึ่งจะจ่ายตามสัดส่วนของการทำธุรกิจกับสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกทั้งหมดไม่ได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์เหมือนการถือหุ้น แต่สมาชิกที่ทำธุรกิจมีส่วนสำคัญที่ทำให้สหกรณ์มีรายได้ สหกรณ์ควรจะคืนผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกในอัตราที่พอควรด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการลดภาระรายจ่ายของสมาชิก เช่น สหกรณ์ขายสินค้าชนิดหนึ่งราคา 1,000 บาท ถ้าสหกรณ์จ่ายเงินเฉลี่ยคืนร้อยละ 3 ของยอดซื้อ เท่ากับว่าสินค้านั้นราคาสุทธิ 970 บาท

**1.3 โอกาสการลงทุนของสหกรณ์** เป็นโอกาสที่สหกรณ์จะนำเงินไปลงทุนในกิจการของสหกรณ์เพื่อให้เกิดรายได้ เช่น สหกรณ์มีแผนที่จะขยายวงเงินกู้เพิ่ม ซึ่งต้องมีเงินไว้จ่ายเงินกู้แก่สมาชิกจำนวนมาก ซึ่งแทนที่สหกรณ์จะหาเงินทุนโดยวิธีการอื่น อาจจะนำเงินส่วนหนึ่งจากทุนสำรองที่จะจัดสรรเพิ่มให้เงินกู้แก่สมาชิกก็ได้ ถ้าสหกรณ์จัดสรรทุนสำรองน้อยสหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่นซึ่งจะมีต้นทุนสูงกว่าเมื่อเทียบกับทุนสำรองซึ่งถือว่าไม่มีต้นทุน

**1.4 สภาพคล่องของสหกรณ์** เนื่องจากการจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นเงินสด สหกรณ์บางประเภท เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องจ่ายเงินปันผลจำนวนมาก การที่สหกรณ์มีสภาพคล่องสูงจะสามารถจ่ายเงินปันผลได้ในอัตราที่สูง จะต้องเตรียมจัดหาเงินสำหรับจ่ายสูงด้วย ถ้าสหกรณ์มีสภาพคล่องไม่ดีอาจจะจ่ายเงินปันผลในอัตราที่ต่ำลง โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองให้มากขึ้นหรือกรณีสหกรณ์มีกำไรทางบัญชี แต่กำไรที่เป็นเงินสดมีน้อย

**1.5 ความสามารถในการจัดหาเงินของสหกรณ์** เนื่องจากการจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ส่วนใหญ่ต้องจ่ายเป็นเงินสดและบางสหกรณ์ต้องจ่ายเป็นจำนวนมาก สหกรณ์จึงต้องเตรียมสำรองเงินไว้จ่าย ถ้าสหกรณ์ไม่สามารถจัดหาเงินสดมาจ่ายได้ สหกรณ์อาจกำหนดนโยบายเงินปันผลในอัตราที่ต่ำกว่าการจัดสรรเป็นทุนสำรอง



## 2. แนวการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์

การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะเป็นความพอใจของสมาชิกและประโยชน์ต่อการดำเนินงานสหกรณ์โดยรวม ด้านสมาชิกต้องการได้รับประโยชน์มากที่สุด ต้องการเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนมากๆ ในขณะที่สหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์กรถ้ามีเงินสำรองมากๆ จะมีผลดีต่อต้นทุนถั่วเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์จะต่ำกว่าการจัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่น ซึ่งท้ายสุดแล้วประโยชน์ทั้งหมดก็ถึงสมาชิกโดยรวม แต่สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจต้องการผลประโยชน์ในปัจจุบันมากกว่าการมองผลประโยชน์ของสหกรณ์ในอนาคต แนวการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ที่ใช้ในการกำหนดและวางแผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สามารถทำได้ดังนี้

**2.1 กำหนดนโยบายการจัดสรรกำไรสุทธิไว้ล่วงหน้า** เนื่องจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ จะเป็นไปตามข้อบังคับตามกฎหมายอยู่แล้ว สหกรณ์ควรที่จะกำหนดนโยบายการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้มีกำไรสุทธิตามที่ต้องการจะจัดสรร ซึ่งจะกล่าวในข้อต่อไป แนวทางในการกำหนดนโยบายกำไรสุทธิล่วงหน้าสามารถทำได้ดังนี้

**ขั้นที่ 1** กำหนดอัตราการจัดสรรเงินสำรองเป็นร้อยละของกำไรสุทธิและกำหนดค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เช่น อัตราการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ และค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ จำนวน 10,000 บาท

**ขั้นที่ 2** กำหนดอัตราเงินปันผลตามหุ้นที่คาดว่าจะจ่ายในปีถัดไป เช่น อัตราเงินปันผลตามหุ้นร้อยละ 5 ของทุนเรือนหุ้น และต้องประมาณการเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้นระหว่างปี เพื่อคำนวณเงินปันผลที่จะต้องจ่ายทั้งหมดในปีนั้น

**ขั้นที่ 3** กำหนดอัตราเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่คาดว่าจะจ่ายคืนให้สมาชิกในปีนั้น เช่น กำหนดอัตราเงินเฉลี่ยร้อยละ 3 ของยอดขาย (หรือของยอดที่สมาชิกซื้อ) และต้องประมาณการยอดขายทั้งหมดของสหกรณ์ที่จะขายทั้งปีเพื่อคำนวณเงินเฉลี่ยคืนทั้งหมดที่ต้องจ่าย หรือร้อยละ 5 ของดอกเบี้ยทั้งปี เป็นต้น

**ขั้นที่ 4** กำหนดอัตราการจัดสรรอื่นที่ต้องจ่ายเป็นร้อยละกำไรสุทธิ เช่น จัดสรรเป็นโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่ร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิ จัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์ร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิ เป็นต้น

**ขั้นที่ 5** รวมขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 ซึ่งจะได้กำไรสุทธิจำนวนหนึ่งที่สหกรณ์ต้องดำเนินการให้ได้เมื่อสิ้นปี และจะสามารถจัดสรรกำไรได้ตามต้องการ

จากขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน นั้นสามารถกำหนดเป็นสมการการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีที่ต้องการของสหกรณ์ได้ (เฉพาะตามที่จัดสรรตามขั้นที่ 1-5 ถ้าการกำหนดอัตราการจัดสรรกำไรเปลี่ยนแปลงสมการจะต้องเปลี่ยนแปลงด้วย) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 P &= 0.20P + 0.05D + 10,000 + 0.03S + 0.03P + 0.05P \\
 P - 0.20P - 0.03P - 0.05P &= 0.05D + 0.03S + 10,000 \\
 0.72P &= 0.05D + 0.03S + 10,000 \\
 P &= \frac{0.05D + 0.03S + 10,000}{0.72}
 \end{aligned}$$

โดยให้ P คือ กำไรสุทธิที่คาดว่าจะได้เมื่อสิ้นปี หรือกำไรสุทธิที่ต้องการ

D คือ ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์เฉลี่ย

S คือ ยอดขายทั้งปีของสหกรณ์ หรือดอกเบี้ยรับทั้งปีของสหกรณ์

2.2 กำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้มีกำไรสุทธิตามที่ต้องการ จากการกำหนดนโยบายการจัดสรรกำไรสุทธิแล้ว สหกรณ์จะสามารถทราบกำไรที่จะต้องดำเนินการในปีนั้น เป็นกำไรสุทธิที่คาดว่าจะได้เมื่อสิ้นปีหรือกำไรสุทธิที่ต้องการ เพื่อจะได้จัดสรรได้ตามที่กำหนด สหกรณ์จะต้องพิจารณาว่า สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจอย่างไรเพื่อให้ได้กำไรสุทธิตามต้องการ ซึ่งต้องพิจารณาทั้งยอดขาย ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานว่า ควรจะเป็นเท่าไรจึงจะสามารถมีกำไรสุทธิตามต้องการ

ตัวอย่างที่ 26 สหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่ง มีทุนเรือนหุ้นเฉลี่ยตั้งแต่ต้นปีถึงสิ้นปี จำนวน 1 ล้านบาท สหกรณ์มียอดขายทั้งปี 8 ล้านบาท สหกรณ์ควรมีกำไรตามที่ต้องการที่สามารถจัดสรรกำไรตามที่กำหนดไว้ (สมมติตาม 1) ข้างต้น และสหกรณ์ควรมีต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเท่าไร จึงจะสามารถมีกำไรตามที่ต้องการได้

การคำนวณ

$$\begin{aligned}
 \text{จาก} \quad P &= \frac{0.05D + 0.03S + 10,000}{0.72} \\
 \text{กำไรที่ต้องการ} &= \frac{(0.05 \times 1,000,000) + (0.03 \times 8,000,000) + 10,000}{0.72} \\
 &= 416,667 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

ดังนั้นกำไรสุทธิที่ต้องการจะเท่ากับ 416,667 บาท ทั้งนี้สามารถคำนวณย้อนกลับได้ว่า กำไรสุทธิทั้งหมดนั้นจัดสรรเป็นเงินแต่ละประเภทได้เท่าไร

การคำนวณต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพื่อให้สหกรณ์มีกำไร จำนวน 416,667 บาท นั้น โดยปกติแล้วสหกรณ์จะต้องประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตลอดทั้งปี และต้นทุนขายได้สองกรณีดังนี้

1) ถ้าสหกรณ์ประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้ง 800,000 บาท สหกรณ์จะต้องมีต้นทุนขายไม่เกิน 6,784,000 บาท หรือร้อยละ 84.80 ของยอดขาย (8 ล้านบาท) จึงจะทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 416,667 บาท



2) ถ้าสหกรณ์ประมาณต้นทุนขาย 6,784,000 บาท หรือร้อยละ 84.80 ของยอดขาย (8 ล้านบาท) สหกรณ์จะต้องประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการไม่เกิน 800,000 บาท จึงจะทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 416,667 บาท

ทั้งนี้เป็นนโยบายที่สหกรณ์จะต้องพิจารณาตัดสินใจต่อไปว่าจะสามารถควบคุมต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้อย่างไรไม่ให้เกินกว่าที่ประมาณการไว้ ถ้าสหกรณ์พิจารณาแล้วไม่สามารถดำเนินการได้ อาจจะต้องปรับเป้าหมายกำไรสุทธิประจำปี และปรับนโยบายเงินปันผลเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินการได้

จากแนวทางที่เสนอมานี้ สามารถนำไปพัฒนากับสหกรณ์ประเภทอื่นได้ ซึ่งจะสามารถช่วยให้สหกรณ์ได้ประมาณการกำไรสุทธิไว้ล่วงหน้า และประมาณแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะสามารถจัดสรรกำไรสุทธิได้ตามต้องการ จะช่วยให้สหกรณ์กำหนดนโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีได้อย่างเหมาะสม

นโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ให้เหมาะสม เนื่องจากเงินปันผลเป็นผลตอบแทนจากการถือหุ้นของสมาชิก ซึ่งสมาชิกทุกคนได้รับประโยชน์ในทันที ในขณะที่ทุนสำรองเป็นผลประโยชน์ของสหกรณ์ในฐานะองค์กรที่จะทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ต่ำ เพราะทุนสำรองจัดได้ว่าเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุน ถ้าสหกรณ์จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองจำนวนมาก กำไรที่เหลือก็จะจัดสรรเป็นเงินปันผลได้น้อย ดังนั้นนโยบายเงินปันผลและการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นนโยบายที่สำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการโดยที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกต้องตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญในการกำหนดนโยบายเงินปันผล ได้แก่ ข้อบังคับกฎหมายของสหกรณ์ ความพอใจของสมาชิก โอกาสการลงทุนของสหกรณ์ สภาพคล่องของสหกรณ์ และความสามารถในการจัดหาเงินของสหกรณ์ ส่วนแนวทางในการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ สหกรณ์ควรกำหนดนโยบายการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้มีกำไรสุทธิตามที่ต้องการ

#### กิจกรรม 10.4.4

1. ปัจจัยสำคัญในการกำหนดนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
2. แนวทางการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ควรดำเนินการอย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 10.4.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.4 เรื่องที่ 10.4.4)

## บรรณานุกรม

- กนก คติการ. (2546). การบริหารการเงินของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 7 (ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- กฎกระทรวงว่าด้วยการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ พ.ศ. 2550.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2557, 6 กรกฎาคม). *เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร*. สืบค้นจาก [http://www.cad.go.th/ewt\\_news](http://www.cad.go.th/ewt_news)
- \_\_\_\_\_. (2557, 6 กรกฎาคม). *คู่มือการจัดทำงบการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร* สืบค้นจาก <http://www.cad.go.th/download/Addcc/finacial.st.pdf>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักทะเบียนและกฎหมาย. (2557, 9 มิถุนายน). *สหกรณ์ออมทรัพย์*. สืบค้นจาก <http://webhast.cpd.go.th/rlo/saving.html>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557, 1 มิถุนายน). *กระบวนการออกตราสารหนี้และการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ* สืบค้นจาก <http://www.set.or.th/products>
- บริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด. (2557, 9 มิถุนายน). *เกณฑ์การจัดอันดับเครดิต*. สืบค้นจาก [http://trisrating.com/th/rating\\_information](http://trisrating.com/th/rating_information)
- ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ พ.ศ. 2552. (2557, 6 กรกฎาคม) สืบค้นจาก <http://www.webhost.cpd.go.th/rlo/>
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542. (2557, 6 กรกฎาคม). สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th>
- ยุวดี ไชยศิริ. (2543). การจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการเงิน* หน่วยที่ 6 (ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย *ข่าวจากสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย*, ฉบับที่ 2/2552 วันที่ 23 มกราคม 2552.
- สุมาลี จิระมิตร. (2546). *การบริหารการเงิน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุชาติ สถาวรวงศ์. (2545). การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงิน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 7. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด *รายงานกิจการประจำปี 2546*.
- สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด *รายงานกิจการประจำปี 2547*.
- สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด *รายงานกิจการประจำปี 2547*.
- สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด *รายงานกิจการประจำปี 2547*.
- Brigham, Eugene F. and Ehrhardt, Michael C. (2014). *Financial Management: Theory and Practice*. (14<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Brigham, Eugene F. and Houston, Jael F. (2012). *Fundamental of Financial Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Ferguson II, Roy C. (1990). *Managing for Profit in Commercial Agriculture*. Englewood Cliff New Jersey: Prentice Hall.
- Van Horne, James C. and Machousicz Jr., M. (2001). *Fundamental of Financial Management*. (11<sup>th</sup> ed.). London: Prentice Hall.



## ระบบสารสนเทศเพื่อกำเนินงานของสหกรณ์

---

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์



ชื่อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์

วุฒิ

บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

ศศ.บ., ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 11

## แผนการสอนหน่วยที่ 11

### ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 11.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์
- 11.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์
- 11.3 กรณีศึกษาระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ คือ ระบบที่ดำเนินการจัดการข้อมูลข่าวสารในสหกรณ์และนำสารสนเทศเหล่านั้นมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และรวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มผลผลิตและควบคุมการผลิตให้แก่สหกรณ์ อีกทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนพยากรณ์ความต้องการสินค้าของตลาดและผู้บริโภคได้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์นั้น ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล บุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นให้กระบวนการที่ใช้เทคนิคการศึกษา วิเคราะห์ การออกแบบระบบสารสนเทศขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศด้านการตลาด คือ ระบบที่มีเทคโนโลยีซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อใช้ในการสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสาน และการควบคุมทางการตลาด ระบบสารสนเทศด้านการผลิต คือ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และสนับสนุนงานด้านการผลิต ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุม กระบวนการผลิต และการจัดระบบการผลิตของธุรกิจ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลใช้เพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเจ้าหน้าที่ขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน การจัดจ้าง การพัฒนาและการฝึกอบรม ค่าจ้างเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย เพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดมีประสิทธิภาพ และระบบสารสนเทศด้านบัญชีและการเงิน คือ ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อแปลงหรือประมวลผลข้อมูลทางการเงิน รวมทั้งการจัดสรรและการควบคุมทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจ
3. ระบบสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์ในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร ประกอบด้วย ระบบสินค้าของสหกรณ์การเกษตร เป็นระบบที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรม ทั้งการซื้อและการขายของสหกรณ์ โดยสามารถรองรับการบริหารการขาย และการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการระบบบริหารการขายสินค้า และ



การบริหารจัดการเกี่ยวกับลูกหนี้และเจ้าหนี้ ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตร คือ โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจรในส่วนของระบบเงินรับฝาก เป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้งานโดยเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรม การรับฝากเงิน การถอนเงินของสหกรณ์ โดยรองรับการดำเนินธุรกิจเงินรับฝาก การจัดเก็บรายการเคลื่อนไหวทางบัญชีลงในฐานข้อมูล พิมพ์ลงสมุดคู่ฝากของแต่ละบัญชี การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสมาชิกและหุ้น ระบบเงินกู้ และระบบบัญชีแยกประเภท

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.1 “แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.2 “ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.3 “กรณีศึกษาระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกรณีศึกษาระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 11 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.1-11.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 11.1-11.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 11
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)



## แผนการสอนตอนที่ 11.1

### แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 11.1.1 ความหมาย และความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์
- 11.1.2 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์
- 11.1.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. ระบบสารสนเทศของสหกรณ์ หมายถึง ระบบที่ดำเนินการจัดการข้อมูลข่าวสารในสหกรณ์ และนำสารสนเทศเหล่านั้นมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจซึ่งมีความถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ซึ่งสารสนเทศนั้นมีความสำคัญต่อสหกรณ์ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้สภาวะที่มีกำลังคนเท่าเดิม แต่ปริมาณงานที่ทำมีมากขึ้น ซึ่งสารสนเทศนั้นสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่สหกรณ์ โดยมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการควบคุมการผลิต และสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน การผลิตสินค้าใหม่ การขยายสายการผลิต ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศสามารถที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าของตลาดและผู้บริโภคได้
2. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์ ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลบุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร ซึ่งประเภทของระบบสารสนเทศประกอบด้วย ระบบประมวลผลรายการประจำวัน ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง ระบบสำนักงานอัตโนมัติ และระบบผู้เชี่ยวชาญ
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคการศึกษา วิเคราะห์ การออกแบบระบบสารสนเทศขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาระบบสารสนเทศอาจใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การประมวลผล การจัดเก็บ และจัดทำรายงานผลให้ฝ่ายบริหารได้ใช้ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการต่อไป โดยขั้นตอนการพัฒนาระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย การเข้าใจปัญหา การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนาระบบ การทดสอบและการบำรุงรักษา และการดำเนินงานและประเมินผล

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.1 “ความหมาย และความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย และความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.2 “องค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.3 “การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 11.1.1

# ความหมาย และความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

---

ปัจจุบันระบบสารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ภายในสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่างก็ต้องอาศัยระบบสารสนเทศด้วยกันทั้งนั้น เพราะหากสหกรณ์มีระบบสารสนเทศที่ดีแล้วก็สามารถนำข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นมาใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ซึ่งจะส่งผลทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 1. ความหมายของข้อมูล

ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล และยังไม่มีมีความหมายสำหรับในการนำไปใช้งาน โดยข้อมูลอาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร สัญลักษณ์ รูปภาพ เสียง หรือภาพเคลื่อนไหว เช่น การรวบรวมปริมาณข้าวเปลือกจากสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งได้ 10,000 ตัน การขายเมล็ดพันธุ์พืช ต้นละ 5,000 บาท เป็นต้น ซึ่งการรวบรวมปริมาณข้าวเปลือกและการขายเมล็ดพันธุ์พืชดังกล่าวยังเป็นข้อมูลดิบ ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์หรือประมวลผลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้แต่อย่างใด ซึ่งโดยข้อมูลอาจจะมีแหล่งที่มาได้จากแหล่งต่างๆ มากมายทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์ ซึ่งชนิดของข้อมูล (types of data) สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1.1 ข้อมูลที่เป็นอักขระ (alphanumeric data) ได้แก่ ตัวเลข (numbers) ตัวอักษร (character) เครื่องหมาย (sign) และสัญลักษณ์ (symbol)

1.2 ข้อมูลที่เป็นภาพ (image data) ได้แก่ ภาพกราฟิก (graphic images) และรูปภาพ (pictures)

1.3 ข้อมูลที่เป็นเสียง (audio data) ได้แก่ เสียง (sounds) เสียงรบกวน/เสียงแทรก (noise) และเสียงที่มีระดับ (tones) ต่างๆ เช่น เสียงสูงๆ เสียงต่ำๆ เป็นต้น

1.4 ข้อมูลที่เป็นภาพเคลื่อนไหว (video data) ได้แก่ ภาพยนตร์ (moving images) และวีดิทัศน์ (video)

นอกจากนี้แล้วข้อมูลที่มีลักษณะการประสมประสานกัน เช่น มีการนำเอาข้อมูลทั้ง 4 ประเภทข้างต้นมารวมกัน เรียกว่า สื่อประสม (multimedia)

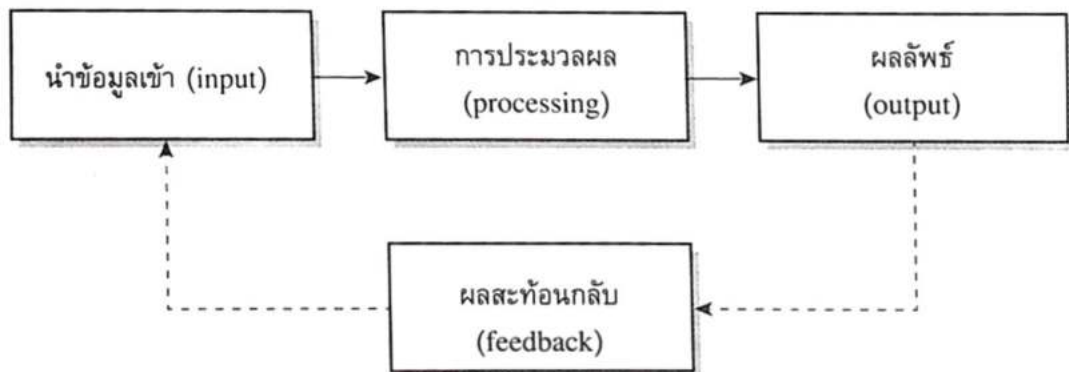
## 2. ความหมายของสารสนเทศ

สารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบที่ต้องการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหรือนำไปใช้งาน ตัวอย่างของยอดขายวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรสินค้าของสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งในแต่ละวัน ซึ่งสามารถนำข้อมูลยอดขายสินค้าของสหกรณ์นำไปวิเคราะห์ว่ายอดขายสินค้านั้น ได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เช่น ยอดขายสารเคมีกำจัดศัตรูพืชเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 5 ต่อปี เป็นต้น โดยผลลัพธ์ที่ได้จะออกมาในอัตราร้อยละเพื่อนำไปดูแนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์ และการวิเคราะห์ผลยอดขาย โดยสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ต่อไปได้

## 3. ความหมายของระบบสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศ (information systems) หมายถึง ระบบที่ดำเนินการจัดการข้อมูลข่าวสารในองค์กรให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นระบบ ในที่นี้จะหมายถึงระบบที่มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้สารสนเทศไปประกอบการตัดสินใจซึ่งมีความถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ

โดยระบบสารสนเทศถือว่าเป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทำการรวบรวมประมวลผล และนำสารสนเทศส่งออกออกไป โดยผ่านกระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศตามที่ต้องการใช้งาน ด้วยความต้องการสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็วและแม่นยำแล้ว จึงได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมจัดเก็บ ประมวลผล และออกรายงาน เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้องตามความต้องการ โดยผ่านกระบวนการนำข้อมูลมาประมวลผล การควบคุมการทำงานโดยใช้ฮาร์ดแวร์ (hardware) ซอฟต์แวร์ (software) และพีเพิลแวร์ (peopleware) เป็นเครื่องมือช่วยในการที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะนำไปให้ผู้จัดการสหกรณ์ใช้ในการตัดสินใจทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับฝ่ายจัดการ ซึ่งกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ ดังภาพที่ 11.1



ภาพที่ 11.1 แสดงกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ



- **input** ของระบบสารสนเทศ คือ ข้อมูลดิบซึ่งเกิดจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกเกษตรกรเพื่อนำไปทำการประมวลผลต่อไป เช่น การเก็บข้อมูลผลผลิตของนํ้ามันดิบ เพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการแปรรูปต่อไป เป็นต้น การ input ข้อมูลอาจจะกระทำได้โดยใช้มือหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสหกรณ์ประเภทนั้นๆ หรืออาจจะเป็นอุปกรณ์นำเข้าข้อมูล (input device) อื่นๆ เช่น เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น

- **processing** ของระบบสารสนเทศ คือ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับข้อมูลให้อยู่ในรูปของส่วนผลที่มีประโยชน์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (output) ที่สามารถใช้ในการตัดสินใจได้ โดยการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพนั้นอาจจะเป็นการคำนวณเปรียบเทียบหรือวิธีการอื่นๆ ก็ได้ เช่น การคิดค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานขายของหน้าร้านของสหกรณ์ ซึ่งคิดได้จากจำนวนชั่วโมงล่วงเวลาคูณกับอัตราค่าล่วงเวลา ซึ่งจะได้ยอดเงินที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานแต่ละคน เป็นต้น

- **output** ของระบบสารสนเทศ คือ information ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้มาจากการประมวลผลข้อมูลหรือสารสนเทศ แสดงอยู่ในรูปแบบของรายงาน (report) หรือเป็นแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต่อไป ดังนั้น สารสนเทศดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจมากกว่าข้อมูลธรรมดา

- **feedback** ของระบบสารสนเทศ คือ ผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการนำข้อมูลเข้าหรือการประมวลผลข้อมูล เช่น ข้อผิดพลาดที่พบจากรายงานต่างๆ นั้น ทำให้ทราบได้ว่าในขณะนำข้อมูลเข้าหรือการประมวลผลนั้นอาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ทำให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานของสหกรณ์เพื่อให้มีความถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น feedback จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจ

#### 4. ความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีความสำคัญต่อไปนี้

4.1 สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สหกรณ์สามารถนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้สภาวะที่มีกำลังคนและกำลังการผลิตที่เท่าเดิม แต่ปริมาณงานที่ทำมีมากขึ้น การนำระบบสารสนเทศมาใช้จะช่วยทำให้ทำงานสะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้องมากขึ้น

4.2 สามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่สหกรณ์ โดยมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการควบคุมการผลิต ตัวอย่างเช่น กระบวนการแปรรูปนํ้ามันดิบของสหกรณ์ เมื่อนํ้ามันดิบมาถึงโรงงาน ก็จะนำมาชั่งน้ำหนักและใส่ถัง มีเครื่องทำความเย็นและฉนวนหุ้มถังเพื่อรักษาอุณหภูมิภายในถัง และมีเครื่องวัดปริมาณนํ้ามันทำให้สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้มากขึ้นเพียงพอต่อความต้องการของตลาดได้

4.3 เพิ่มคุณภาพในการบริการลูกค้า ระบบสารสนเทศถูกนำมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการแก่สมาชิก เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า เช่น ระบบสอบถามข้อมูลการให้สินเชื่อและเงินฝาก จดรับชำระค่าบริการออนไลน์ เป็นต้น

**4.4 เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน** ข้อมูลสารสนเทศนับว่ามีความสำคัญมากในเชิงธุรกิจ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ดี เพื่อนำเอาสารสนเทศเหล่านั้นมาใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

**4.5 การผลิตสินค้าใหม่และการขยายสายการผลิต** ข้อมูลสารสนเทศสามารถที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าของตลาดและผู้บริโภคได้ แม้กระทั่งรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ลูกค้าต้องการ

**4.6 สามารถที่จะสร้างทางเลือกในการแข่งขันได้** ผู้จัดการสหกรณ์สามารถที่จะนำสารสนเทศมาสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ โดยอาจจะสร้างแบบจำลองในเรื่องการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) การผลิตในต้นทุนต่ำหรือผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

**4.7 การดึงดูดลูกค้าไว้และป้องกันคู่แข่ง** การพัฒนาสารสนเทศให้ทันสมัยตลอดเวลา นั้น จะทำให้สหกรณ์มีเทคโนโลยีที่ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ และเกิดความประทับใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทำให้สมาชิกไม่เปลี่ยนใจหันไปใช้บริการของคู่แข่ง

## 5. คุณลักษณะของระบบสารสนเทศ

ลักษณะของระบบสารสนเทศที่ดีสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง และมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อผ่านกระบวนการนำเข้าข้อมูลที่มีความถูกต้อง ดังนั้น การคำนึงถึงประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศจะช่วยลดข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งคุณลักษณะของระบบสารสนเทศที่ดี มีดังนี้ (กิตติภักดีวัฒนะกุล, 2549: 273)

**5.1 ความถูกต้อง (accurate)** สารสนเทศจะต้องไม่นำข้อมูล (data) ที่ผิดพลาดเข้าสู่ระบบ เพราะเมื่อนำไปประมวลผลแล้วจะทำให้สารสนเทศที่ได้ผิดพลาดตามไปด้วย ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า “garbage in-garbage out”

**5.2 ความสมบูรณ์ (complete)** สารสนเทศที่ดีจะต้องมีข้อมูลในส่วนสำคัญครบถ้วน เช่น ถ้าเป็นรายงานการสั่งซื้อวัตถุดิบรายเดือน หากไม่มียอดสั่งซื้อรวมแล้วก็ถือว่าเป็นสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์ เป็นต้น

**5.3 ความคุ้มค่า (economical)** สารสนเทศที่ดีจะต้องผ่านกระบวนการที่มีต้นทุนน้อยกว่าหรือเทียบเท่ากับกำไรที่ได้จากการผลิต

**5.4 ความยืดหยุ่น (flexible)** สารสนเทศที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ได้กับบุคคลหลายกลุ่ม เช่น รายงานยอดคงเหลือของวัตถุดิบที่มีอยู่จริง สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบได้โดยฝ่ายสั่งซื้อ สามารถนำไปใช้ในการคำนวณการลงทุนและสามารถนำไปใช้ในการคำนวณยอดขายได้ เป็นต้น

**5.5 ความน่าเชื่อถือได้ (reliable)** ความน่าเชื่อถือของสารสนเทศนั้น ขึ้นอยู่กับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่คาดว่าน่าเชื่อถือได้

**5.6 ตรงประเด็น (relevant)** สารสนเทศที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับงานที่ต้องการวิเคราะห์ หากเป็นสารสนเทศที่ไม่ตรงประเด็นจะทำให้เสียเวลาในการทำงาน



5.7 มีความง่าย (simple) สารสนเทศที่ดีต้องไม่ซับซ้อน กล่าวคือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เพราะความซับซ้อน คือ การมีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป จนทำให้ไม่ทราบความสำคัญที่แท้จริงของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจนั้นๆ

5.8 เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (timely) ต้องเป็นสารสนเทศที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจจะทำให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5.9 สามารถตรวจสอบได้ (verifiable) สารสนเทศที่ดีต้องสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยอาจตรวจสอบจากแหล่งที่มาของสารสนเทศนั้นๆ

#### กิจกรรม 11.1.1

1. จงอธิบายความหมายและกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ มาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายความสำคัญของระบบสารสนเทศ มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.1)

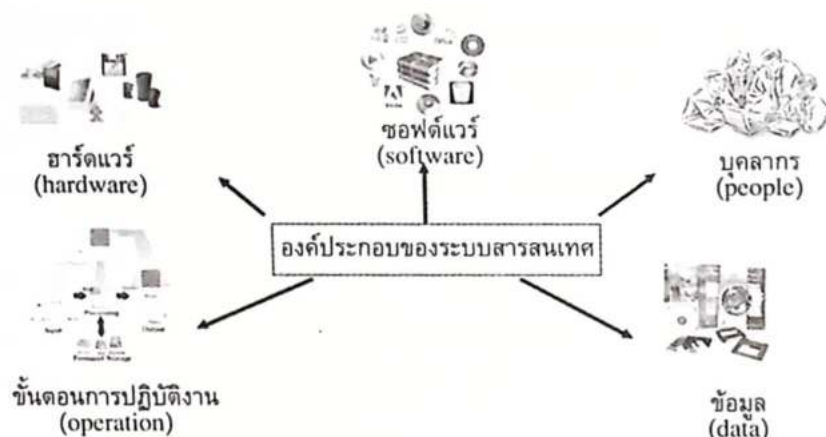
## เรื่องที่ 11.1.2

### องค์ประกอบของระบบสารสนเทศของสหกรณ์

ระบบสารสนเทศเป็นระบบที่ต้องอาศัยส่วนประกอบหลายอย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นกลไกในการนำข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

#### 1. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

ระบบสนับสนุนการบริหารงาน การจัดการ และการปฏิบัติการของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร ไม่ใช่มีเพียงแค่เครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังต้องมีองค์ประกอบอีก 5 องค์ประกอบ ซึ่งจะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ นั่นคือ ฮาร์ดแวร์ (hardware) ซอฟต์แวร์ (software) ข้อมูล (data) บุคลากร (people) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (operation) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 11.2 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

1.1 ฮาร์ดแวร์ (hardware) เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบสารสนเทศ หมายถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเนอร์ รวมทั้งอุปกรณ์สื่อสารสำหรับเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าเป็นเครือข่าย

1.2 ซอฟต์แวร์ (software) หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการที่สอง ซึ่งก็คือ ลำดับขั้นตอนของชุดคำสั่งที่สั่งงานให้ฮาร์ดแวร์ทำงาน เพื่อประมวลผลข้อมูลให้ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการ ปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ควบคุมระบบงาน ซอฟต์แวร์สำเร็จ ทำให้การใช้งานคอมพิวเตอร์ในระดับบุคคลเป็นไปอย่างกว้างขวาง และส่งเสริมการทำงานของกลุ่มมากขึ้น ส่วนงานในระดับองค์กรส่วนใหญ่มักจะมีการพัฒนาระบบตามความต้องการ โดยการว่าจ้างบริษัทที่รับพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโดยนักคอมพิวเตอร์ที่อยู่ในฝ่ายคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ เป็นต้น

1.3 ข้อมูล (data) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบได้ เนื่องจากต้องมีการเก็บข้อมูลจากแหล่งกำเนิด ข้อมูลจะต้องถูกต้อง ทันสมัย มีการกลั่นกรองตรวจสอบแล้วเท่านั้นจึงจะมีประโยชน์ โดยเฉพาะเมื่อใช้งานในระดับกลุ่มหรือระดับองค์กร ข้อมูลต้องมีโครงสร้างในการจัดเก็บที่เป็นระบบระเบียบเพื่อการสืบค้นที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1.4 บุคลากร (people) ในระดับผู้ใช้ ผู้บริหาร ผู้พัฒนาระบบ นักวิเคราะห์ระบบ และนักเขียนโปรแกรม เป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของระบบสารสนเทศ บุคลากรมีความรู้ความสามารถทางคอมพิวเตอร์มากเท่าใด โอกาสที่จะใช้งานระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์ได้เต็มศักยภาพและคุ้มค่ายิ่งขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะระบบสารสนเทศในระดับบุคคลซึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์มีขีดความสามารถมากขึ้น ทำให้ผู้ใช้มีโอกาสพัฒนาความสามารถของตนเองและพัฒนาระบบงานได้เองตามความต้องการ สำหรับระบบสารสนเทศในระดับกลุ่มและองค์กรที่มีความซับซ้อนมาก อาจจะต้องใช้บุคลากรในสาขาคอมพิวเตอร์โดยตรงมาพัฒนาและดูแลระบบงาน



1.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (operation) เมื่อได้พัฒนาระบบงานแล้วจำเป็นต้องปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอน ซึ่งขณะใช้งานก็จำเป็นต้องคำนึงถึงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติของคนและความสัมพันธ์กับเครื่อง ทั้งในกรณีปกติและกรณีฉุกเฉิน เช่น ขั้นตอนการบันทึกข้อมูล ขั้นตอนการประมวลผล ขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อเครื่องมือชำรุดหรือข้อมูลสูญหาย และขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลสำรองเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องมีการซักซ้อม มีการเตรียมการ และการทำเอกสารคู่มือการใช้งานให้ชัดเจน

## 2. ประเภทของระบบสารสนเทศ

ในสหกรณ์ทุกประเภทมีการดำเนินงานหลายงานทางธุรกิจที่ต้องการให้เกิดการทำงานที่เป็นอัตโนมัติ ซึ่งระบบสารสนเทศมีความจำเป็นมากขึ้น โดยระบบสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อช่วยในการทำงานนั้นมีหลายระบบ บางระบบถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้รวดเร็ว บางระบบถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งระบบสารสนเทศเหล่านี้ สามารถทำงานได้เสร็จภายในระบบย่อยเพียงระบบเดียว หรือสามารถทำงานร่วมกันในหลายๆ ระบบ สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่แล้วระบบสารสนเทศสามารถแยกตามหน้าที่ที่แตกต่างกันได้ดังนี้

2.1 ระบบประมวลผลรายการประจำวัน (transaction processing system: TPS) เป็นระบบงานที่ต้องทำอยู่เป็นประจำหรืองานทั่วไป ที่สามารถพบได้ในองค์กรทุกประเภท เช่น การส่งจดหมาย การจัดพิมพ์เอกสารทั่วไป หรือการจัดตารางเวลา ซึ่งงานลักษณะเช่นนี้ สามารถทำโดยระบบคอมพิวเตอร์อัตโนมัติ โดยผู้ใช้สารสนเทศประเภทนี้สามารถนำโปรแกรมประยุกต์เข้ามาช่วยงานแบบประจำได้ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ (word processing) โปรแกรมสมุดบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ (spreadsheet) โปรแกรมการนำเสนอ (power point) และโปรแกรมที่ใช้ติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสหกรณ์เพื่อรองรับการขยายระบบให้ใหญ่มากขึ้น

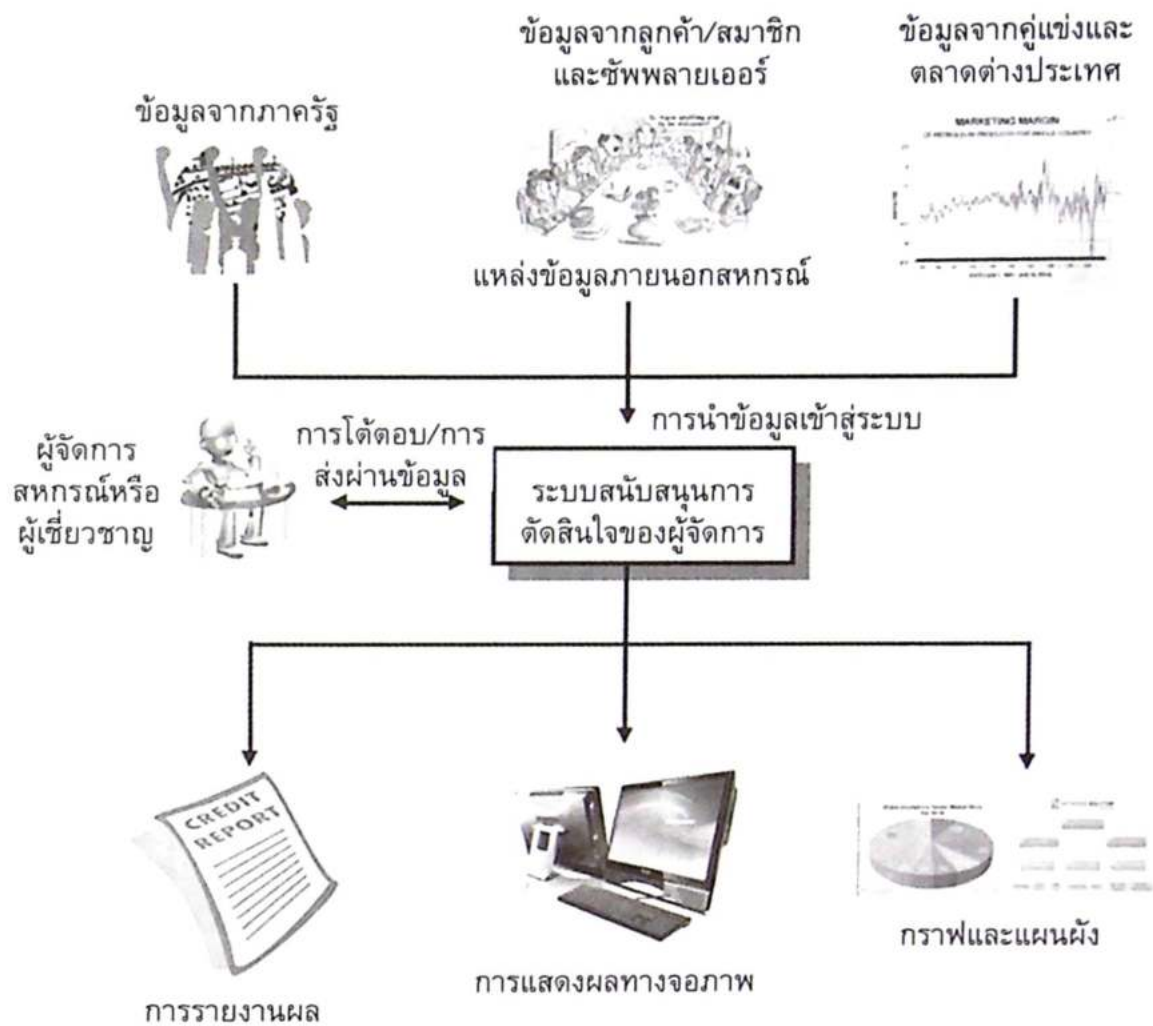


ภาพที่ 11.3 ระบบประมวลผลรายการประจำวัน

**2.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system: MIS)** เป็นระบบซึ่งรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศทั้งหมดในสหกรณ์ และภายนอกสหกรณ์อย่างมีหลักเกณฑ์ จุดประสงค์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการนี้ จะเน้นให้ผู้จัดการสหกรณ์พิจารณาแนวโน้มและภาพรวมของสหกรณ์ในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถควบคุมและตรวจสอบผลงานของระดับปฏิบัติการด้วย โดยขอบเขตของรายการที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะของสารสนเทศและวัตถุประสงค์ในการใช้งาน โดยอาจจะมีรายงานตามสภาวะการณ์ หรือสภาวะการณ์ที่ผิดปกติ ตัวอย่างรายงานที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เช่น การวิเคราะห์การขายแยกตามสาขา/พื้นที่ การวิเคราะห์ต้นทุน งบประมาณประจำปี เป็นต้น

**2.3 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (decision support system: DSS)** เป็นระบบสารสนเทศที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้จัดการสหกรณ์ใช้ประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นจึงเป็นระบบที่ง่ายต่อการเรียกใช้งานและการโต้ตอบ ทั้งนี้เพราะผู้จัดการสหกรณ์จะต้องคุ้นเคยและจำเป็นต้องใช้การตัดสินใจบนประสบการณ์ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่ควบคุมได้ และไม่สามารถควบคุมได้ โดยระบบสนับสนุนการตัดสินใจจึงเป็นระบบที่มีการผสมผสานสารสนเทศที่มีอยู่หรือเรียกใช้จากระบบสารสนเทศอื่นๆ นำมาเปรียบเทียบ คำนวณ วิเคราะห์ คาดการณ์ โดยนำเสนอในรูปของกราฟิก แผนงานหรือแม้แต่ระบบปัญญา-ประดิษฐ์ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้สารสนเทศสำหรับผู้ทำการตัดสินใจ นอกเหนือไปจากงานหรือสถานการณ์ภายในที่ควบคุมได้ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจจะได้รับการออกแบบเพื่อให้สนับสนุนการตัดสินใจหลายๆ ด้านพร้อมกัน ดังนั้นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องภายในสหกรณ์จึงได้รับการจัดระบบใหม่ เพื่อให้สามารถแสดงความเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และสามารถเรียกใช้ได้ทันที





ภาพที่ 11.4 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

ส่วนประกอบของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

1) **การจัดการข้อมูล (data management)** เป็นฐานข้อมูลที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ และถูกจัดการโดยซอฟต์แวร์ที่เรียกว่า ระบบจัดการฐานข้อมูล (database management system: DBMS)

2) **การจัดการตัวแบบ (model management)** เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่รวมการทำงานหลายๆ อย่าง เช่น การทำงานด้านการเงิน สถิติ หรือตัวแบบเชิงปริมาณอื่นๆ ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และมีซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดการที่เหมาะสมที่เรียกว่า ระบบจัดการฐานตัวแบบ (model base management system: MBMS)

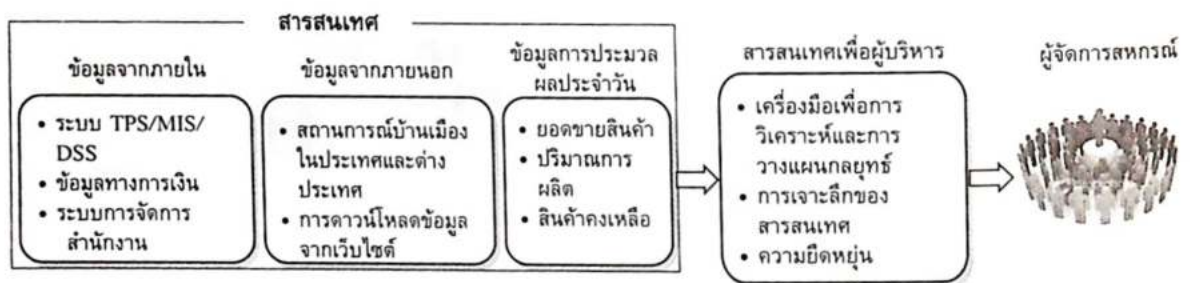
3) **การจัดการความรู้ (knowledge management)** เป็นส่วนที่ทำหน้าที่สนับสนุนส่วนอื่นๆ หรือเป็นส่วนประกอบแบบอิสระไม่ขึ้นกับองค์ประกอบอื่นๆ ช่วยให้อินพุตหรือความรู้แก่ผู้ทำการตัดสินใจ

4) **การติดต่อกับผู้ใช้ (user interface)** ผู้ใช้สามารถติดต่อสื่อสารและสั่งงานระบบสนับสนุนการตัดสินใจโดยผ่านส่วนนี้

2.4 ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง (executive information system: EIS) เป็นระบบที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนสารสนเทศและการตัดสินใจสำหรับผู้จัดการสหกรณ์ โดยใช้หลักการและวิธีการเดียวกับระบบสนับสนุนการตัดสินใจ แต่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับงานในสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีระบบการตัดสินใจที่ซับซ้อนต้องการความแม่นยำและรวดเร็วในการตัดสินใจจากสภาวะการณ์หรือผลกระทบภายนอกสหกรณ์ โดยระบบสารสนเทศเพื่อผู้จัดการสหกรณ์จะใช้ข้อมูลจาก 3 แหล่ง คือ

- 1) ข้อมูลภายในสหกรณ์ ได้แก่ ระบบการประมวลผลรายการ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบสารสนเทศการตัดสินใจ แผนการเงิน และระบบการจัดการสำนักงาน
- 2) ข้อมูลภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ ข่าวสารภายในประเทศและต่างประเทศ สถานการณ์บ้านเมือง และข้อมูลจากเว็บไซต์
- 3) ข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลรายการประจำวัน

โดยนำข้อมูลทั้ง 3 นั้นนำมาเปรียบเทียบ คำนวณ วิเคราะห์ คาดการณ์ และยังสามารถแสดงแนวโน้มหรือคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



ภาพที่ 11.5 ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง

#### คุณสมบัติของระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง

1) การสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning support) ผู้จัดการสหกรณ์มักจะให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นผู้พัฒนาระบบสารสนเทศจำเป็นต้องให้ผู้จัดการสหกรณ์ควรมีความรู้เรื่องกลยุทธ์ธุรกิจ และปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) การเชื่อมโยงกับสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment focus) โดยระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูงจะถูกออกแบบมา เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลที่มาจากภายนอกสหกรณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับการตัดสินใจของผู้จัดการสหกรณ์

3) มีความสามารถในการคำนวณภาพกว้าง (broad-based computing capabilities) การตัดสินใจของผู้จัดการสหกรณ์ส่วนใหญ่จะมองภาพรวมของระบบแบบกว้างๆ ไม่ลงลึกในรายละเอียดมากนัก ดังนั้นการคำนวณที่ผู้จัดการสหกรณ์ต้องการจึงเป็นลักษณะที่ง่าย ชัดเจน เป็นรูปธรรม และไม่ซับซ้อนมากนัก



4) ง่ายต่อการเรียนรู้และใช้งาน (exceptional ease of learning and use) ผู้จัดการสหกรณ์บางแห่งที่ไม่มีความชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้ออกแบบระบบงานระบบสารสนเทศเพื่อผู้จัดการสหกรณ์จึงควรที่จะเลือกรูปแบบการแสดงผล หรือการโต้ตอบกับผู้ใช้งานที่ง่ายและรวดเร็ว

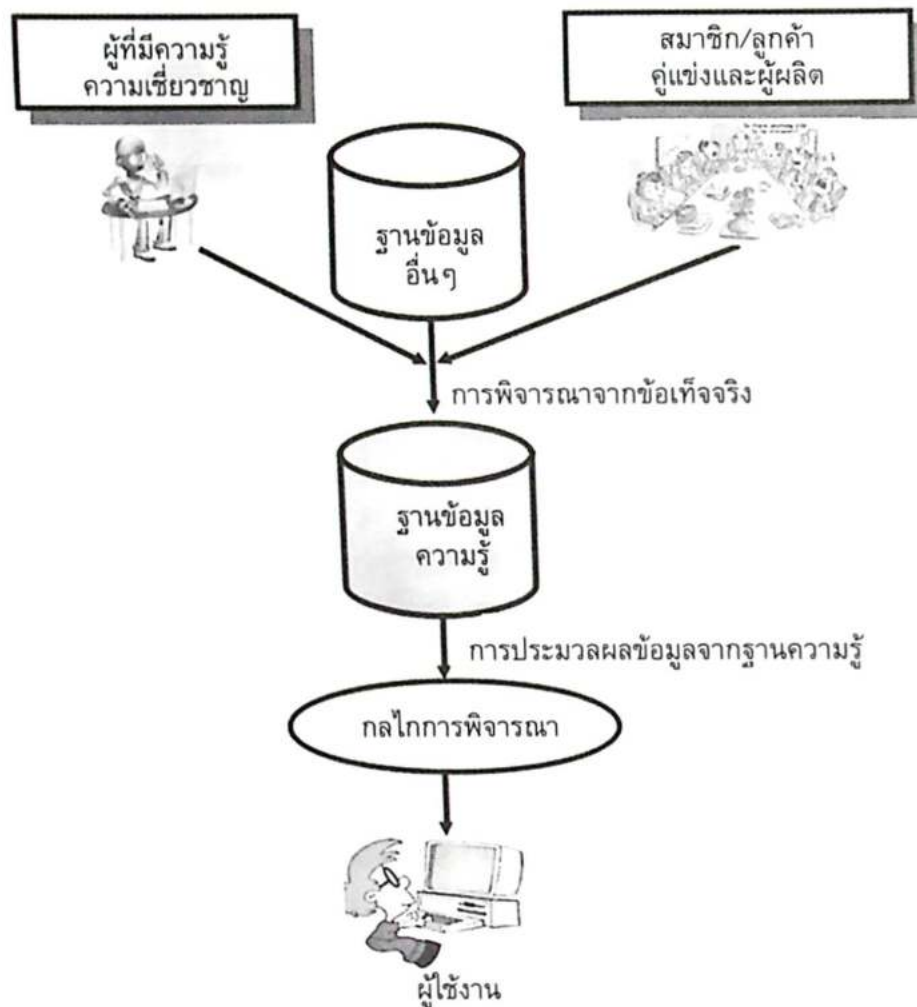
5) เป็นระบบเฉพาะสำหรับผู้บริหาร (customization) ระบบสารสนเทศที่ดีนั้นควรเป็นระบบเฉพาะผู้บริหาร ที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

**2.5 ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (office automatic system: OAS)** โดยเป็นงานที่ต้องทำอยู่เป็นประจำ หรืองานทั่วไปที่สามารถพบได้ในสหกรณ์ทุกประเภท เช่น การส่งจดหมาย การพิมพ์เอกสารรายงาน หรือการจัดตารางเวลา ซึ่งงานลักษณะเช่นนี้ทำโดยระบบคอมพิวเตอร์อัตโนมัติ ผู้ใช้สารสนเทศประเภทนี้สามารถนำโปรแกรมประยุกต์ เข้ามาช่วยงานแบบประจำได้ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ (word processing) สมุดบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ (spreadsheet) และโปรแกรมที่ใช้ติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสหกรณ์และเพื่อรองรับการขยายระบบใหญ่มากขึ้น ทำให้ระบบสำนักงานอัตโนมัติสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยโปรแกรมประยุกต์ (application software) ที่มีขายตามร้านขายซอฟต์แวร์ทั่วไป โดยระบบสำนักงานอัตโนมัตินี้มักถูกใช้งานโดยบุคคลทุกระดับในสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ของสำนักงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบที่ชัดเจน ลดเวลาการจัดการงานในสำนักงาน เพิ่มความสะดวกในการสืบค้นข้อมูล การบูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และช่วยเพิ่มโอกาสในการแข่งขันกับผู้แข่งขันอีกด้วย

#### ตัวอย่างโปรแกรมของระบบสำนักงานอัตโนมัติ

PRAXTICOL คือ โปรแกรมสำนักงานอัตโนมัติ (e-office) ที่ประกอบด้วย ระบบ workflow ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดเก็บและค้นหาเอกสาร และระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นยังเป็นระบบที่สนับสนุนการทำงานของอุปกรณ์ชนิดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องพิมพ์เอกสาร เครื่องอ่านบาร์โค้ด กล้องดิจิตอล เป็นต้น โดยระบบนี้ได้สนับสนุนการลดประมาณการใช้กระดาษให้น้อยลง (paperless) เน้นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการรับ-ส่งเรื่องตลอดจนการจัดเก็บและค้นหาข้อมูลเอกสารสำคัญอื่นๆ ในสหกรณ์ให้มีการจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ ค้นหาได้ถูกต้องและรวดเร็ว (ปรับปรุงจาก <http://www.praxis.co.th/html/praxticol.shtml>)

**2.6 ระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system: ES)** มีลักษณะคล้ายระบบสารสนเทศประเภทอื่นๆ คือเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยผู้บริหารแก้ปัญหาหรือสนับสนุนการตัดสินใจ แต่จะแตกต่างจากระบบสารสนเทศประเภทอื่นตรงที่ ใช้หลักการทำงานด้วยปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มากกว่าการจัดการสารสนเทศ ระบบผู้เชี่ยวชาญเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเลียนแบบขั้นตอนและวิธีการในการคิด วิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาโดยผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดๆ ระบบผู้เชี่ยวชาญสามารถนำไปใช้ในขั้นตอนการให้คำปรึกษา หรือสนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่ยากและซับซ้อน ณ สถานการณ์ใดๆ ได้ ระบบผู้เชี่ยวชาญจะเลือกเฉพาะสาขาหรือ เฉพาะด้านที่ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ



ภาพที่ 11.6 ระบบผู้เชี่ยวชาญ

การสร้างระบบผู้เชี่ยวชาญนั้นจำเป็นที่จะต้องการข้อมูลจำนวนมาก จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ เพื่อเก็บข้อมูลอย่างละเอียดลงในฐานข้อมูล ที่เรียกว่า “ฐานความรู้” จากนั้นกลไกการวินิจฉัย ซึ่งเปรียบได้กับสมองของระบบจะทำการตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่ในฐานความรู้ และเลือกข้อมูลที่เหมาะสมที่สุด ด้วยวิธีการในการคิดหาคำตอบอย่างมีเหตุผลและเป็นขั้นเป็นตอน พร้อมกับมีส่วนของการติดต่อกับผู้ใช้ที่มีความสะดวก เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและใช้งานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ



**กิจกรรม 11.1.2**

1. จงอธิบายองค์ประกอบของระบบสารสนเทศว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายระบบประมวลผล รายการประจำวัน (transaction processing system) พร้อมยกตัวอย่างประกอบ มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.2)

**เรื่องที่ 11.1.3****การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์**

การพัฒนาระบบสารสนเทศนั้น เป็นการสร้างระบบงานใหม่หรืออาจจะปรับเปลี่ยนระบบงานเดิมที่มีอยู่แล้วให้สามารถทำงานต่อไปได้ หรือเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานทางธุรกิจของสหกรณ์ได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบเพื่อประมวลผลให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้

**1. ความหมายของการพัฒนาระบบสารสนเทศ**

การพัฒนาระบบสารสนเทศ (information system development) หมายถึง กระบวนการที่ใช้เทคนิคการศึกษา วิเคราะห์ การออกแบบระบบสารสนเทศขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาระบบสารสนเทศอาจใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบการประมวลผล การจัดเก็บ และจัดทำรายงานผลให้ฝ่ายบริหารได้ใช้ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการต่อไป

**2. ความสำคัญของการพัฒนาระบบสารสนเทศ**

การพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นสิ่งสำคัญที่สุด คือ ความถูกต้องและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบสารสนเทศนั้นจะสามารถแก้ไขในการปฏิบัติงานที่ล่าช้าได้ ด้วยเหตุนี้ระบบสารสนเทศจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

2.1 ช่วยลดระยะเวลาในการทำงานลง และเพื่อช่วยให้งานนั้นมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.2 ข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการของสหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง และทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

2.3 สามารถช่วยลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เพราะระบบสารสนเทศจะช่วยตรวจสอบในการทำงานทั้งหมด

2.4 ระบบสารสนเทศมีระบบรักษาความปลอดภัยจากผู้ไม่ประสงค์ดีที่จะเข้าถึงข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นความลับของทางสหกรณ์

2.5 สามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายระบบสารสนเทศอื่นๆ ได้ เพื่อให้งานนั้นสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

### 3. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นมีจุดประสงค์หลายๆ ประการที่ทางองค์กรนั้นสามารถที่จะนำสารสนเทศนั้นไปใช้ประโยชน์ต่างๆ เช่น

3.1 เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ได้ ในกรณีที่ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เช่น การจ่ายค่าบริการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งระบบเดิมที่มีอยู่นั้นไม่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิกของสหกรณ์ได้ จึงจะต้องมีการพัฒนาระบบเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการใหม่ได้ของสมาชิกได้

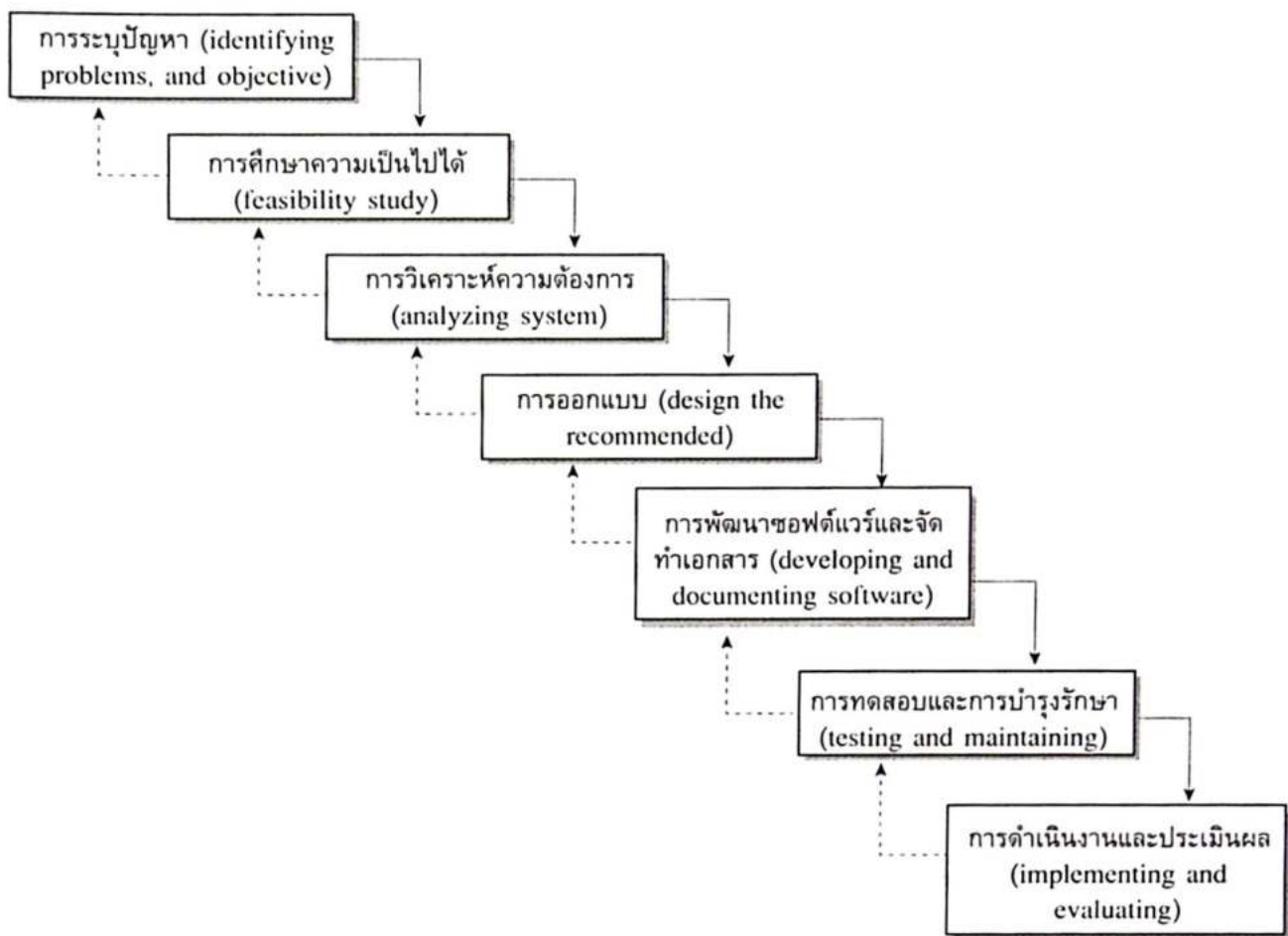
3.2 เพื่อที่จะนำวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน โดยเทคโนโลยีนั้นจะต้องเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือสามารถนำมาปรับปรุง เพื่อให้สอดคล้องกับระบบเดิมที่มีอยู่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การนำระบบบาร์โค้ดมาใช้ในการรับชำระค่าสินค้าจะนำสินค้าที่ติดบาร์โค้ดไปสแกนผ่านเครื่องอ่านบาร์โค้ดซึ่งสามารถที่จะระบุประเภทของสินค้าได้ โดยดูได้จากแถบขาว-ดำที่หน้าแตกต่างกันไปและมีตัวเลขกำกับด้านล่างเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น

3.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศทั้งระบบเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของสหกรณ์ โดยระบบสารสนเทศที่มีอยู่บางครั้งอาจล้าสมัยไม่ทันต่อการใช้งาน ซึ่งระบบเดิมนั้นไม่สามารถรองรับการทำงานที่รวดเร็ว และมีความถูกต้องได้ ดังนั้นอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือทั้งระบบ (reengineering) เช่น ระบบการตรวจสอบความชื้นของข้าวเปลือก ซึ่งแต่ก่อนอาจใช้เครื่องมือที่ล้าสมัยใช้เวลาค่อนข้างนาน แต่ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ทันสมัยสามารถตรวจสอบความชื้นของข้าวเปลือกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ลดระยะเวลาในการทำงานลงได้มาก และเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

### 4. วงจรการพัฒนาระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศในสหกรณ์จะต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งเรียกว่า system development life cycle: SDLC ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการในการพัฒนาระบบงาน ซึ่งมีจุดเริ่มต้นในการทำงานและจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาในระบบในสหกรณ์เป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์ระบบที่จะต้องทำการติดต่อกับหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาระบบสารสนเทศ ว่าการทำงานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง เช่น ขนาดขององค์กร รายละเอียดการทำงาน ถ้าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ นักวิเคราะห์จะต้องเข้าใจและให้เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐาน การทำงาน และกระบวนการในการทำงาน





ภาพที่ 11.7 วงจรการพัฒนาระบบ

จากภาพที่ 11.7 วงจรการพัฒนาระบบซึ่งได้มีการพัฒนาปรับปรุงมาจาก waterfall SDLC เดิม แต่ในการพัฒนาระบบใหม่นี้ จะให้สามารถกลับมาแก้ไขตรวจสอบข้อผิดพลาดได้ (feedback) ในแต่ละ phase ซึ่งมี 7 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาและวัตถุประสงค์ของระบบ SDLC (identifying problems and objective)**

ระบบสารสนเทศจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการหรือผู้ใช้ตระหนักว่าระบบสารสนเทศหรือระบบจัดการเดิมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน และผู้จัดการตื่นตัวกันมากที่จะให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานของตน หรือใช้ในการผลิต เช่น สหกรณ์โคนมบ้านใหม่ จำกัด ติดต่อซื้อสินค้าจากผู้ขายหลายบริษัท ซึ่งสหกรณ์มีระบบ MIS ที่สามารถจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับหนี้สินที่ผู้ขายติดค้างกับสหกรณ์อยู่ แต่ระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลผู้ขายได้เพียง 100 รายเท่านั้น แต่ปัจจุบันสหกรณ์มีระบบเก็บข้อมูลถึง 90 ราย และในอนาคตจะเกิน 100 ราย ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงเรียกนักวิเคราะห์ระบบเข้ามาศึกษา แก้ไขระบบงาน ดังนั้นปัญหาที่พบ คือ ระบบเก่ามีมานานแล้ว ส่วนใหญ่ออกแบบมาเพื่อติดตามเรื่องบัญชีและการเงิน ไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารสำหรับการ

ตัดสินใจ แต่ปัจจุบันฝ่ายบริหารต้องการดูสถิติการขายเพื่อสามารถใช้ในการคาดคะเนในอนาคต หรือความต้องการอื่นๆ เช่น สินค้าที่มียอดขายสูง หรือสินค้าที่ลูกค้าต้องการมาก หรือแม้แต่การแยกประเภทสินค้าต่างๆ ที่อาจจะทำไม่ง่าย ซึ่งการที่จะแก้ไขระบบเดิมที่มีอยู่ไม่ใช่เรื่องง่ายหรือแม้แต่การสร้างระบบใหม่ ดังนั้นควรที่จะมีการศึกษาเสียก่อนว่าความต้องการของสหกรณ์มีเพียงพอหรือไม่

### ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study)

จุดประสงค์ของการศึกษาความเป็นไปได้ คือ การกำหนดว่าปัญหาคืออะไร และตัดสินใจว่าการพัฒนาสร้างระบบสารสนเทศ หรือการแก้ไขระบบสารสนเทศเดิมมีความเป็นไปได้หรือไม่ โดยเสียค่าใช้จ่ายและเวลาให้น้อยที่สุด โดยนักวิเคราะห์ระบบจะต้องกำหนดให้ได้ว่าการแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีความเป็นไปได้ทางเทคนิคและบุคลากร ปัญหาทางเทคนิคจะเกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ ตัวอย่างเช่น คอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในสหกรณ์มีเพียงพอหรือไม่ คอมพิวเตอร์อาจจะมีเนื้อที่ในฮาร์ดดิสก์ไม่เพียงพอ รวมถึงโปรแกรมอาจจะต้องซื้อใหม่ หรือพัฒนาขึ้นใหม่ เป็นต้น ความเป็นไปได้ทางด้านบุคลากร คือ สหกรณ์มีบุคลากรที่เหมาะสมที่จะพัฒนาและติดตั้งระบบเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่มีจะหามาจากที่ใด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วควรจะให้ความสนใจว่าผู้ใช้ระบบมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความเห็นของผู้บริหารด้วย

### ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ (analysis system)

เริ่มเข้าสู่การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์ระบบเริ่มตั้งแต่การศึกษาระบบการทำงานของธุรกิจนั้น ในกรณีที่ระบบนั้นเป็นระบบสารสนเทศอยู่แล้วจะต้องศึกษาว่าทำงานอย่างไร เพราะเป็นการยากที่จะออกแบบระบบใหม่โดยที่ไม่ทราบวาระบบเดิมทำงานอย่างไร หรือธุรกิจดำเนินการอย่างไร หลังจากนั้นกำหนดความต้องการของระบบใหม่ ซึ่งนักวิเคราะห์ระบบจะต้องใช้เทคนิคในการเก็บข้อมูล (fact-gathering techniques) ซึ่งได้แก่ ศึกษาเอกสารที่มีอยู่ ตรวจสอบวิธีการทำงานในปัจจุบัน สัมภาษณ์ผู้ใช้และผู้จัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ เอกสารที่มีอยู่ ได้แก่ คู่มือการใช้งาน แผนผังใช้งานของสหกรณ์ รายงานต่างๆ ที่หมุนเวียนในระบบ การศึกษาวิธีการทำงานในปัจจุบันจะทำให้นักวิเคราะห์ระบบรู้วาระบบทำงานอย่างไร ซึ่งอาจจะค้นพบข้อผิดพลาดได้ เช่น เมื่อสหกรณ์ได้รับใบเรียกเก็บเงินจะมีขั้นตอนอย่างไร ในการจ่ายเงิน ขั้นตอนที่เจ้าหน้าที่การเงินป้อนใบเรียกเก็บเงินอย่างไร โดยพิจารณาการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงานว่าเป็นอย่างไร ซึ่งทำให้นักวิเคราะห์ระบบค้นพบจุดสำคัญของระบบว่าอยู่ที่ใด

การสัมภาษณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่นักวิเคราะห์ระบบเข้าไปพูดคุยกับผู้ใช้เพื่อสามารถดึงสิ่งที่ต้องการจากผู้ใช้เพราะความต้องการของระบบ คือ สิ่งสำคัญที่จะใช้ในการออกแบบต่อไป ถ้าสามารถกำหนดความต้องการได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาระบบในขั้นตอนต่อไปก็จะง่ายขึ้น เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วจะนำมาเขียนรวมเป็นรายงานการทำงานของระบบ การแสดงแผนภาพจะทำให้เข้าใจได้ดีและง่ายขึ้น หลังจากนั้นนักวิเคราะห์ระบบอาจจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้นามาเขียนเป็นต้นแบบ (prototype) โดยต้นแบบจะเขียนขึ้นด้วยภาษาคอมพิวเตอร์ง่ายๆ เช่น ภาษายุคที่ 4 (fourth generation language) เป็นการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อใช้งานตามที่เรากำลังต้องการ ดังนั้น ต้นแบบจึงช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้



#### ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบ (design the recommended)

ในระยะแรกของการออกแบบ นักวิเคราะห์ระบบจะนำการตัดสินใจของฝ่ายบริหารสหกรณ์ที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์การเลือกซื้อคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ หลังจากนั้นนักวิเคราะห์ระบบจะนำแผนภาพต่าง ๆ ที่เขียนขึ้นในขั้นตอนการวิเคราะห์มาแปลงเป็นแผนภาพลำดับขั้น (แผนภาพ tree) เพื่อให้มองเห็นภาพลักษณะที่แน่นอนของโปรแกรมว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และโปรแกรมอะไรบ้างที่จะต้องเขียนในระบบ หลังจากนั้นก็เริ่มตัดสินใจว่าจะจัดโครงสร้างจากโปรแกรมอย่างไร การเชื่อมระหว่างโปรแกรมควรดำเนินการอย่างไร ในขั้นตอนการวิเคราะห์นักวิเคราะห์ระบบต้องหาว่า “จะต้องทำอะไร (what)” แต่ในขั้นตอน การออกแบบต้องรู้ว่า “จะต้องทำอะไร (how)” ในการออกแบบโปรแกรมต้องคำนึงถึงความปลอดภัย (security) ของระบบด้วย เพื่อป้องกันการผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น “รหัส” สำหรับผู้ใช้ที่มีสิทธิ์สำรองไฟล์ข้อมูลทั้งหมด เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาระบบ (developing and documenting software)

ในขั้นตอนนี้โปรแกรมเมอร์จะเริ่มเขียนและทดสอบโปรแกรมว่าทำงานถูกต้องหรือไม่ ต้องมีการทดสอบกับข้อมูลจริงที่เลือกไว้แล้วก็จะได้โปรแกรมที่พร้อมที่จะนำไปใช้งานจริง หลังจากนั้นต้องเตรียมคู่มือการใช้และการฝึกอบรมผู้ใช้งานจริงของระบบ โดยระยะแรกในขั้นตอนนี้นักวิเคราะห์ระบบต้องเตรียมสถานที่สำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วจะต้องตรวจสอบว่าคอมพิวเตอร์ทำงานเรียบร้อย โปรแกรมเมอร์เขียนโปรแกรมตามข้อมูลที่ได้จากเอกสารข้อมูลเฉพาะของการออกแบบ (design specification) โดยปกติแล้วนักวิเคราะห์ระบบไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเขียนโปรแกรม แต่นักโปรแกรมเมอร์คิดว่าการเขียนโปรแกรมต้องปรึกษากับนักวิเคราะห์ระบบเสียก่อน เพื่อที่ว่านักวิเคราะห์จะบอกได้ว่าโปรแกรมที่จะแก้ไขนั้นมีผลกระทบกับระบบทั้งหมดหรือไม่ โปรแกรมเมอร์เขียนเสร็จแล้วต้องมีการทบทวนกับนักวิเคราะห์ระบบและผู้ใช้งาน เพื่อค้นหาข้อผิดพลาด ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า “structure walkthrough” การทดสอบโปรแกรมจะต้องทดสอบกับข้อมูลที่เลือกแล้วชุดหนึ่ง ซึ่งอาจจะเลือกโดยผู้ใช้ การทดสอบเป็นหน้าที่ของโปรแกรมเมอร์ แต่นักวิเคราะห์ระบบต้องแน่ใจว่าโปรแกรมทั้งหมดจะต้องไม่มีข้อผิดพลาด

#### ขั้นตอนที่ 6 การทดสอบและการบำรุงรักษา (testing and maintaining)

ในขั้นตอนนี้สหกรณ์สามารถนำระบบใหม่มาใช้แทนระบบเก่าได้ ภายใต้การดูแลของนักวิเคราะห์ระบบ การป้อนข้อมูลหรือการถ่ายโอนข้อมูลนั้นดำเนินการได้ทันทีและในที่สุดสหกรณ์สามารถเริ่มต้นใช้งานระบบใหม่ได้ การนำระบบใหม่เข้ามาควรจะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปที่ละน้อย ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุด คือการใช้ระบบใหม่ควบคู่ไปกับการใช้ระบบเก่าไปสักระยะโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกันแล้วมาเปรียบเทียบผลลัพธ์ว่าตรงกันหรือไม่ ถ้าเรียบร้อยแล้วไม่มีปัญหาก็สามารถนำระบบเก่าออกได้ แล้วใช้ระบบใหม่ต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 7 การดำเนินงานและประเมินผล (implementing and evaluating)

การบำรุงรักษา ได้แก่ การแก้ไขโปรแกรมหลังจากการใช้งานไปแล้ว ซึ่งสาเหตุที่ต้องดำเนินการแก้ไขโปรแกรมหลังจากใช้งานแล้ว สาเหตุที่ต้องแก้ไขระบบส่วนใหญ่มักมี 2 ประการ คือ 1) มีปัญหาในโปรแกรม (เกิด bug) 2) การดำเนินงานในองค์กรหรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ส่วนใหญ่มีของค่าใช้จ่ายในการแก้ไขโปรแกรม เนื่องจากมี “bug” ดังนั้น นักวิเคราะห์ระบบควรให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษา เช่น เมื่อธุรกิจขยายตัวมากขึ้น ความต้องการของระบบอาจจะเพิ่มมากขึ้น เช่น ต้องการรายงานเพิ่มขึ้น ระบบที่ดีควรจะแก้ไขเพิ่มเติมสิ่งที่ต้องการได้ การบำรุงรักษาระบบควรจะอยู่ภายใต้การดูแลของนักวิเคราะห์



ระบบ เมื่อผู้บริหารสหกรณ์ต้องการแก้ไขส่วนใดนักวิเคราะห์ระบบต้องเตรียมแผนภาพต่าง ๆ และศึกษาผลกระทบต่อระบบ และให้ผู้บริหารสหกรณ์ตัดสินใจต่อไปว่าควรแก้ไขหรือไม่

## 5. หลักในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศนั้น สิ่งหนึ่งที่นักวิเคราะห์ระบบควรจะต้องระลึกถึงอยู่ตลอดเวลาในทุกขั้นตอนของวงจรการพัฒนาระบบ คือ หลักในการพัฒนาระบบ ซึ่งจะทำให้ภาพรวมของการพัฒนาระบบนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งหลักการดังกล่าวประกอบด้วย (ปรับปรุงจาก <http://reg.ksu.ac.th/teacher/lawan/lesson3.htm>)

### 5.1 การคำนึงถึงเจ้าของและผู้ใช้ระบบ

5.1.1 สำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศนั้น นักวิเคราะห์ระบบหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ แม้ว่าจะทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้วก็ไม่สามารถทำให้ระบบนั้นประสบความสำเร็จได้ หากไม่มีการยอมรับจากเจ้าของระบบ ดังนั้น ควรคำนึงถึงความต้องการของเจ้าของระบบ ในส่วนสำคัญที่ว่าเจ้าของระบบ คือ ผู้ตัดสินใจลำดับสุดท้ายในการแสดงถึงความพึงพอใจของระบบที่นักวิเคราะห์พัฒนาขึ้น

5.1.2 การพัฒนาระบบ คือ การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติของผู้ใช้ระบบย่อมเห็นเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานจากเดิมมาเป็นระบบที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นหลัก การทำงานโดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในระบบนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญของเจ้าของระบบในการพิจารณาถึงต้นทุน ส่วนในแง่ของผู้ใช้ระบบ หากทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไปได้ว่าการทำงานของคอมพิวเตอร์มีส่วนร่วมในการทำงานนั้น ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทำให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์

5.2 การพยายามเข้าถึงปัญหาให้ตรงจุด สำหรับการงานต้องเข้าถึงปัญหาว่าต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสในการแก้ไขนั้นได้ และต้องพยายามจับประเด็นถึงสาเหตุของปัญหานั้น โดยมีแนวทางดังนี้

5.2.1 การศึกษาทำความเข้าใจ สาเหตุ ปัญหาของระบบที่เกิดขึ้น

5.2.2 การกำหนดความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5.2.3 การระบุถึงวิธีการแก้ไขปัญหานั้น และเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

5.2.4 การออกแบบหรือลงมือแก้ไขปัญหานั้นๆ

5.2.5 การสังเกตและประเมินผลกระทบจากวิธีแก้ปัญหานั้นๆ และปรับปรุงจนเกิดความสมบูรณ์ของระบบ

5.3 การกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมในการทำงาน กล่าวคือ การพัฒนาระบบนั้นจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ควรดำเนินการอย่างชัดเจน เช่น วงจรพัฒนาระบบ (SDLC) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าในการลงมือปฏิบัติจริงๆ นั้น อาจจะมีการย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนที่ผ่านมบ้างเพื่อความถูกต้อง แต่นั่นก็เป็นสิ่งที่ไม้อาจหลีกเลี่ยงได้ในบางกรณี

5.4 การกำหนดมาตรฐานในระหว่างการพัฒนาและจัดทำเอกสารประกอบในทุกขั้นตอน การกำหนดมาตรฐานในระหว่างการพัฒนาเพื่อให้เป็นกฎระเบียบ/ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีกี่ระบบ องค์กรนั้นจะทำการสร้างระบบด้วย



บุคลากรขององค์กรหรือจะเป็นการซื้อโปรแกรมสำเร็จเข้ามาใช้ก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่นักวิเคราะห์ระบบหรือสหกรณ์ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น นั่นคือ ความล้มเหลวในการพัฒนาระบบ ดังนั้น มาตรฐานในระหว่างการพัฒนากระบวนการนั้นมีขึ้นเพื่อกำหนดลักษณะการทำงานด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 ด้านการปฏิบัติงาน (activities) จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการพัฒนาระบบที่กำหนดไว้

5.4.2 ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) จะเป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายเกี่ยวข้องว่ามีขอบข่ายงานอย่างไร ทำให้การทำงานที่ชัดเจนขึ้น

5.4.3 ด้านการตรวจสอบคุณภาพ (quality checks) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบว่าเป็นไปตามความต้องการของเจ้าของระบบหรือผู้ใช้ระบบหรือไม่

5.4.4 ด้านเอกสารคู่มือหรือรายละเอียดความต้องการ (documentation guidelines/requirement) จะต้องมีความเป็นระบบ ระเบียบถูกต้องเป็นไปตามระบบปัจจุบันมากที่สุด รวมถึงจะต้องมีรายละเอียดอย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้งานได้จริงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5.5 การพัฒนาระบบ คือ การลงทุน ถ้าพิจารณาเมื่อมูมมองนี้แล้ว ไม่มีนักวิเคราะห์ระบบคนใดที่ต้องการพัฒนาระบบให้ล้มเหลว ดังนั้น นักวิเคราะห์ระบบควรเพิ่มความรอบคอบในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ไม่ควรรีบร้อนในการตัดสินใจที่จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ควรหาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพของความคุ้มค่า (cost-effectiveness) คือ ผลที่ได้จากการเปรียบระหว่างและต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับจากการใช้ระบบนั้น

5.6 การเตรียมความพร้อมหากแผนงาน โครงการต้องถูกยกเลิกหรือต้องทบทวนใหม่ สำหรับในระหว่างการพัฒนากระบวนการนั้น อาจมีความเป็นไปได้ที่โครงการ แผนงานจะถูกยกเลิกหรือต้องทบทวนใหม่จากการวิเคราะห์และประเมินผลแล้วว่าเป็นโครงการที่มีข้อผิดพลาดหรือไม่คุ้มค่าในการลงทุน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ได้ ดังนั้น จึงเป็นแนวทางในการพิจารณาการยกเลิกโครงการ ดังนี้

5.6.1 ให้ยกเลิกโครงการทันทีถ้าเห็นว่าโครงการนั้นไม่สามารถบรรลุผลได้

5.6.2 ให้ทำการประเมินค่าต้นทุนและวางระยะเวลาในการดำเนินการโครงการเสียใหม่ ถ้ามีการเพิ่มขอบเขตโครงการ

5.6.3 ให้ลดขอบเขตของโครงการลง เมื่อมีการจัดงบประมาณและแผนการของโครงการ

5.7 ทำการแบ่งระบบใหญ่ให้เป็นระบบย่อย ระบบที่มีกลุ่มของระบบอื่นๆ ที่เล็กกว่าเป็นส่วนประกอบ เรียกระบบนี้ว่า “super systems” ส่วนระบบเล็กที่เป็นส่วนประกอบของระบบใหญ่กว่าเรียกระบบนี้ว่า “subsystems” ดังนั้น super systems และ subsystems ย่อมมีการสัมพันธ์กันเมื่อ super systems เกิดการเปลี่ยนแปลง subsystems ย่อมมีความเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากแนวคิดดังกล่าวเมื่อนำมาประยุกต์เข้ากับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยจากระบบที่ต้องการพัฒนา (super systems) ให้แบ่งออกเป็นระบบเล็กๆ (subsystems) แล้วทำการแก้ปัญหาไปทีละส่วน นั่นคือ การแบ่งแยกปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากสาเหตุใดบ้าง และแก้ไขปัญหานั้นทีละสาเหตุก็จะสามารถทำให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.8 การออกแบบระบบเพื่อรับรองการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การพัฒนาระบบเพื่อสนองต่อผู้ใช้งานและสิ่งที่ควรตระหนัก คือ ความต้องการของผู้ใช้งานนั้นไม่เฉพาะขณะทำการพัฒนาระบบเท่านั้น แต่รวมไปถึงการคาดการณ์ถึงความต้องการของผู้ใช้ระบบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย นั่นคือสิ่งที่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากมายหากมีการเติบโตและเปลี่ยนแปลงระบบ เนื่องจากต้องมีการออกแบบระบบใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนระบบเดิมให้สามารถทำงานร่วมกันได้กับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ดังนั้นนักวิเคราะห์ระบบควรออกแบบระบบเพื่อรับรองการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

## 6. ปัจจัยในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

การพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นมีความซับซ้อนมากซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกับผู้ใช้หลายระดับ ดังนั้นฝ่ายพัฒนาระบบจะต้องพิจารณาปัจจัยที่ทำให้ระบบสารสนเทศนั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องพิจารณาตามปัจจัยต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล, 2549: 90-91)

6.1 ผู้ใช้ระบบ คือ บุคคลที่มีบทบาทในการพัฒนาระบบโดยมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นเริ่มกระบวนการดำเนินงานจนถึงเสร็จสิ้นกระบวนการทำงานของระบบ ด้วยเหตุที่ว่าผู้ใช้ระบบจะต้องสามารถชี้แนะ คอยปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานของระบบให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยเหมาะสมกับเวลา ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินการ

6.2 การวางแผน ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้ในการพัฒนาระบบอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพราะการวางแผนที่ดีนั้นจะเป็นหลักประกันได้ว่าระบบที่พัฒนาขึ้นจะสามารถรองรับการทำงานได้เป็นอย่างดีและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างเหมาะสม

6.3 การทดสอบระบบ ทีมพัฒนาระบบสารสนเทศจะต้องศึกษาคุณลักษณะของชุดคำสั่งให้สามารถปฏิบัติใช้งานได้จริงและเหมาะสมกับระบบงาน จากนั้นจึงจะออกแบบชุดคำสั่งเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางในการออกแบบระบบงาน

6.4 การจัดแฟ้มเอกสาร การพัฒนาระบบจะต้องมีเอกสารอ้างอิงประกอบการพัฒนาระบบ ซึ่งเอกสารนั้นจะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย เมื่อพบปัญหาก็สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาระบบเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยาก เพราะฉะนั้นผู้พัฒนาระบบจะต้องมีแฟ้มข้อมูลที่ละเอียดตั้งแต่เริ่มพัฒนาระบบจนเสร็จสิ้นกระบวนการ

6.5 การฝึกอบรมให้กับผู้ใช้ เป็นการสร้างความเข้าใจ การฝึกปฏิบัติให้กับผู้ใช้งานจริง เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานว่าระบบนั้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ และสามารถปฏิบัติงานกับระบบงานใหม่ๆ ได้

6.6 การตรวจสอบและการประเมิน ภายหลังการติดตั้งระบบในระยะเวลาหนึ่งจะต้องมีการตรวจสอบระบบและประเมินผลว่าระบบนั้น มีความสมบูรณ์ และมีข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง ฉะนั้นผู้พัฒนาระบบจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับผู้ใช้และสถานการณ์ปัจจุบัน



6.7 การบำรุงรักษา ระบบสารสนเทศที่ดีนั้นไม่เพียงแต่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้นแต่จะต้องออกแบบเพื่อการบำรุงรักษาได้ง่าย สะดวก เพราะกระบวนการบำรุงรักษาที่ง่ายจะทำให้การดูแลอย่างสม่ำเสมอทำให้ระบบไม่มีข้อบกพร่อง และสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.8 การพัฒนาระบบในอนาคต ทีมงานพัฒนาระบบจะต้องออกแบบระบบให้มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับการทำงานหรือเชื่อมโยงกับระบบอื่นในอนาคตได้ เนื่องด้วยในการพัฒนาระบบแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง การออกแบบระบบบ่อยครั้งจึงไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ดังนั้น ผู้พัฒนาระบบจะต้องศึกษาทิศทางของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะสามารถรองรับการทำงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

#### กิจกรรม 11.1.3

1. การพัฒนาระบบสารสนเทศมีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง
2. หลักในการพัฒนาระบบสารสนเทศประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 11.2

### ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 11.2.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทั่วไปของสหกรณ์
- 11.2.2 ระบบสารสนเทศด้านการตลาด
- 11.2.3 ระบบสารสนเทศด้านการผลิต
- 11.2.4 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์
- 11.2.5 ระบบสารสนเทศด้านบัญชีและการเงิน

#### แนวคิด

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์ ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศเพื่อการขายและการตลาด ระบบสารสนเทศทางด้านการผลิต ระบบสารสนเทศทางการเงิน ระบบสารสนเทศทางบัญชี ระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ และระบบสารสนเทศสำนักงาน
2. ระบบสารสนเทศด้านการตลาด คือ ระบบที่มีเทคโนโลยีซึ่งมีความสัมพันธ์กันทั้งในส่วนของคนและกระบวนการ ที่ทำงานประสานงานในการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การจัดเก็บ และการดำเนินการประมวลผลข้อมูลทางการตลาดที่ถูกต้อง เพื่อใช้ในการสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสาน และการควบคุมทางการตลาดได้ โดยองค์ประกอบของระบบสารสนเทศด้านการตลาดประกอบด้วย 4 ระบบ คือ 1) ระบบบันทึกข้อมูลภายใน 2) ระบบข่าวกรองการตลาด 3) ระบบการวิจัยการตลาด และ 4) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาด
3. ระบบสารสนเทศด้านการผลิต คือ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และสนับสนุนงานด้านการผลิต ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุม กระบวนการผลิต และการจัดระบบการผลิตของธุรกิจ โดยมีการประมวลผลธุรกรรมด้านการผลิตและดำเนินงานทางการผลิต แล้วสร้างเป็นฐานข้อมูลเพื่อความสะดวกในการเก็บรักษา และมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิต โดยทั่วไปแล้วระบบการผลิตยังมีระบบย่อยที่ได้จากระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) การจัดตารางการผลิต 2) การควบคุมสินค้าคงคลัง 3) การวางแผนการใช้ทรัพยากรการผลิต 4) การควบคุมสินค้าและการ



ผลิตที่ทันเวลาพอดี 5) ระบบการผลิตแบบลีน 6) ระบบการระบุตัวสินค้าโดยอัตโนมัติ 7) ระบบการผลิตโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย 8) การนำคอมพิวเตอร์เข้าไปช่วยในการผลิต และ 9) การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ

4. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลใช้เพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเจ้าหน้าที่ขององค์กร ตั้งแต่ การวางแผน การจัดจ้าง การพัฒนาและการฝึกอบรม ค่าจ้างเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย เพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดมีประสิทธิภาพ โดยระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ระบบวางแผนอัตรากำลังคน 2) ระบบวิเคราะห์งาน 3) ระบบสรรหาและคัดเลือก 4) ระบบบุคลากร 5) ระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน 6) ระบบประเมินผลการทำงาน 7) ระบบพัฒนาและฝึกอบรม และ 8) ระบบสวัสดิการและผลประโยชน์
5. ระบบสารสนเทศทางการเงิน คือ ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อประมวลผลข้อมูลทางการเงินให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ในการตัดสินใจต่อผู้ใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ บุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร โดยสารสนเทศทางการเงินมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้ใช้ เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด เป็นต้น ส่วนระบบสารสนเทศทางการเงิน หมายถึง ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สนับสนุนงานของผู้บริหาร ในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน รวมทั้งการจัดสรรและการควบคุมทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.1 “ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทั่วไปของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศสำนักงานของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.2 “ระบบสารสนเทศด้านการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศด้านการตลาดได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.3 “ระบบสารสนเทศด้านการผลิต” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศด้านการผลิตได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.4 “ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ได้
5. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.5 “ระบบสารสนเทศด้านบัญชีและการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบสารสนเทศด้านบัญชีและการเงินได้

## เรื่องที่ 11.2.1

### ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทั่วไปของสหกรณ์

---

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์ เป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์ ประกอบไปด้วย ระบบสารสนเทศเพื่อการขายและการตลาด ระบบสารสนเทศทางการผลิต ระบบสารสนเทศทางการเงิน ระบบสารสนเทศทางบัญชี และระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

#### 1. ระบบสารสนเทศสามารถจำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ

ระบบสารสนเทศจำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ (business function) คือ ระบบสารสนเทศที่มีหน้าที่ดำเนินงานตามฝ่ายงานต่างๆ โดยสนับสนุนหน้าที่หลักของฝ่ายงานนั้นๆ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการขายและการตลาด ฝ่ายการผลิต เป็นต้น โดยระบบสารสนเทศนี้จึงรองรับหน้าที่นั้นๆ เป็นสำคัญ โดยรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศทั้งในระดับปฏิบัติการและการจัดการต่างๆ ระบบสารสนเทศจำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ มีดังนี้

**1.1 ระบบสารสนเทศด้านการตลาด** โดยมีหน้าที่หลักทางการขายและการตลาด (sale and marketing) การวางแผนเกี่ยวกับตัวสินค้า เช่น ความสามารถในการผลิต แนวโน้มราคาสินค้า การกำหนดช่องทางการจำหน่ายสินค้า เช่น สถานที่ ผู้จัดจำหน่าย การขนส่ง การกำหนดราคาสินค้า เช่น การให้ส่วนลด ต้นทุนการผลิต ผลกำไร และการกำหนดรูปแบบการส่งเสริมการขาย เช่น การโฆษณา การลดราคา

**1.2 ระบบสารสนเทศทางด้านการผลิต** มีหน้าที่หลักทางการผลิต (manufacturing/ production/ operation) การออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น การออกแบบใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (computer aided design: CAD) การผลิตใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (computer aided manufacturing: CAM) การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (material requirement planning: MRP) การออกแบบสถานที่ผลิต เช่น โรงงาน สถานที่ ด้านการผลิต ได้แก่ การจัดตารางงานการผลิตสินค้า ระบบสินค้าคงคลัง การควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

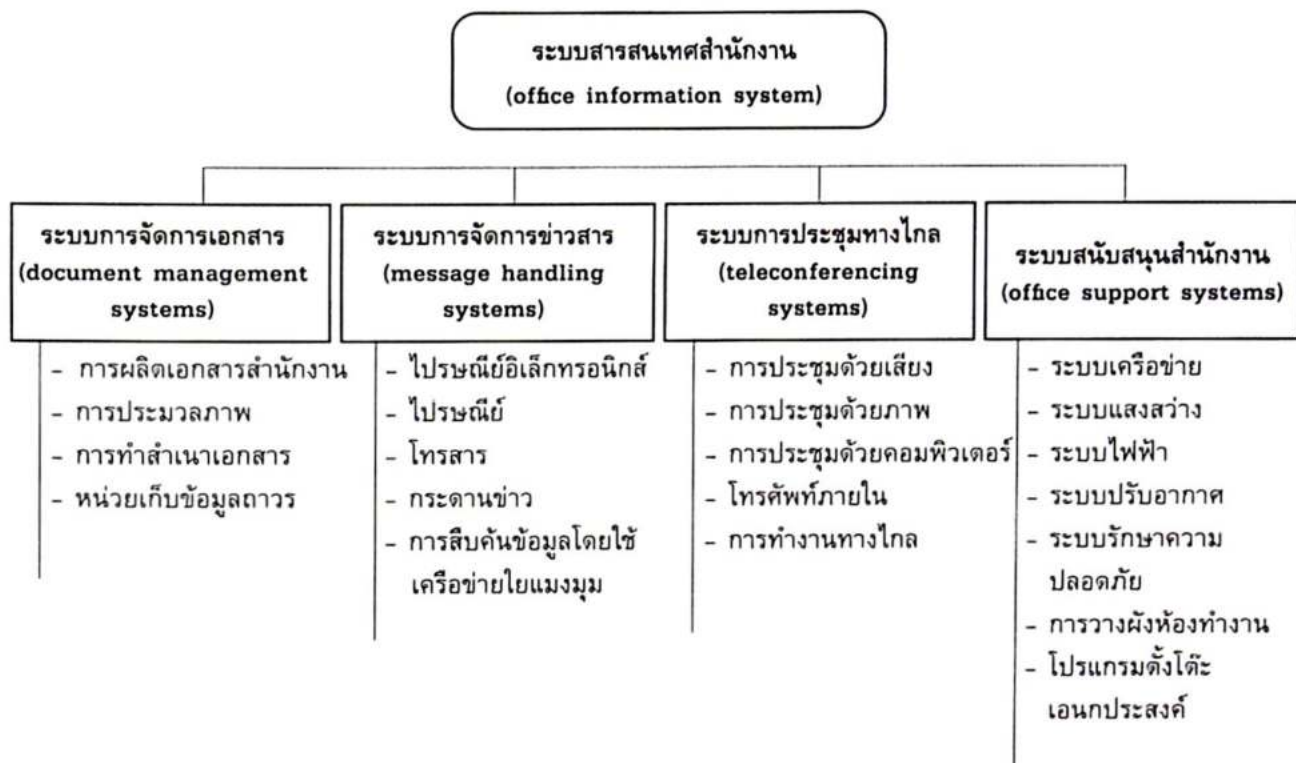
**1.3 ระบบสารสนเทศทางการเงิน** ทำหน้าที่หลักทางการเงิน (finance) เกี่ยวกับการคาดการณ์ทางการเงิน ได้แก่ แสดงจำนวนเงินที่จะเข้าสู่กิจการ แหล่งที่มาการใช้จ่าย การจัดการเงินทุน เช่น แหล่งเงินทุน การกู้ยืม ออกพันธบัตรเงินกู้ ออกหุ้น รวมกิจการ และการตรวจสอบ เช่น งบรายได้ งบกำไรขาดทุน งบดุล

**1.4 ระบบสารสนเทศทางบัญชี** ทำหน้าที่ด้านการดำเนินการและจัดการทางบัญชี (accounting) ไม่ว่าจะเป็นระบบบัญชีระดับปฏิบัติการ ระบบประมวลผลธุรกรรมต่างๆ เช่น บัญชีเจ้าหนี้ และระบบบัญชีระดับจัดการ เช่น เน้นการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติ เช่น บัญชีต้นทุน และการพัฒนางบประมาณทางการเงิน



1.5 ระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การคัดเลือก และจัดจ้างพนักงาน การวิเคราะห์ค่าตอบแทน ประเมินผลการทำงาน วิเคราะห์ผลประโยชน์ของลูกจ้าง พนักงานจัดทำแผนสวัสดิการ พยากรณ์ความต้องการกำลังคน การอบรม การพัฒนา บุคลากร

1.6 ระบบสารสนเทศสำนักงาน ทำหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานสำนักงานเพื่อให้ได้สารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในด้านต่างๆ ในการบริหารของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งระบบสารสนเทศสำนักงาน ประกอบด้วย



ภาพที่ 11.8 ระบบสารสนเทศสำนักงาน

#### 1.6.1 ระบบการจัดการเอกสาร (document management system)

1) การผลิตเอกสารสำนักงานและนำเสนอ ประกอบด้วย การประมวลคำ (word processing) การจัดพิมพ์ตั้งโต๊ะ (desktop publishing) การใช้ตารางอิเล็กทรอนิกส์ (electronic spreadsheet) งานด้านการเก็บข้อมูล (database) และการนำเสนอผลงาน (presentation)

2) ระบบการประมวลภาพ (image processing system) เป็นระบบที่มีการประมวลผลโดยอาศัยรูปภาพ โดยการอาศัยอุปกรณ์ในการสแกนภาพเข้าไปในคอมพิวเตอร์

3) การทำสำเนาเอกสาร (reprographics) เป็นกระบวนการทำสำเนาเอกสารต่างๆ เพื่อที่จะสามารถแจกจ่ายเอกสารให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รวดเร็ว

4) หน่วยเก็บข้อมูลถาวร (archival storage) ปัจจุบันเอกสารต่างๆ ได้ถูกเก็บบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะหน่วยเก็บข้อมูลสำรอง เช่น จานแม่เหล็ก (disk) แผ่นแม่เหล็ก (diskette) เทปแม่เหล็ก (magnetic)

#### 1.6.2 ระบบการจัดการข่าวสาร (message-handling systems)

1) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (electronic mail: E-mail) การส่งข่าวสารไปยังบุคคลอื่น โดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ โมเด็ม และสื่อในการติดต่อ เช่น สายโทรศัพท์ และอาศัยที่อยู่ในรูปของไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น warachai.sin@stou.ac.th โดยสมัครเป็นสมาชิกกับเว็บไซต์ที่ให้บริการ ซึ่งในปัจจุบันมีเว็บไซต์ที่ให้บริการอีเมลฟรี เช่น www.gmail.com, www.yahoo.com, www.hotmail.com เป็นต้น

2) กระดานข่าว (web board) การฝากข่าวสารผ่านทางเครือข่ายถึงผู้รับเป็นบริการอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งผู้สนใจสามารถเข้าไปอ่านและแสดงความคิดเห็นได้ กระดานข่าวสามารถใช้ได้ทั้งอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ตัวอย่างเช่น www.siamzone.com, www.pantip.com เป็นต้น

3) ไปรษณีย์เสียง (voice mail) เป็นระบบที่ช่วยเก็บเสียงพูดของผู้ใช้โทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามา โดยที่เราไม่อยู่ที่โต๊ะทำงานหรือสำนักงาน

4) โทรสาร (facsimile) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งข้อความ รูปภาพ จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งโดยอาศัยเครื่องโทรสารและสายโทรศัพท์

#### 1.6.3 ระบบประชุมทางไกล (teleconferencing system)

1) การประชุมด้วยเสียง (audio teleconferencing) เป็นการประชุมทางไกลหรือการติดต่อสื่อสารทางไกล โดยผู้สนทนาจะสามารถได้ยินแต่เพียงผู้ที่เกี่ยวข้องในการประชุมเท่านั้น

2) การประชุมด้วยภาพ (video teleconferencing) เป็นการประชุมทางไกลโดยผู้ร่วมประชุมสามารถที่จะติดต่อพูดคุยกันได้ โดยผู้สนทนาจะได้ยินเสียงและภาพของคู่สนทนาในขณะที่มีการประชุม

3) โทรทัศน์ภายใน (in house television) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อทางธุรกิจ โดยสำนักงานจะมีการกระจายข่าวให้สมาชิกเพื่อเอื้ออำนวยในการติดต่อสั่งซื้อสินค้า โดยผ่านโทรทัศน์ที่เป็นช่วงสถานีของสำนักนั้น

4) การทำงานทางไกล (telecommuting) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ติดต่อระหว่างบ้านกับสำนักงานโดยผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่บ้านแล้วส่งงานดังกล่าวไปยังที่ทำงาน ผู้ใช้สามารถเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ของตนเองเข้ากับคอมพิวเตอร์ของสำนักงานเพื่อเข้าไปใช้โปรแกรม

#### 1.6.4 ระบบสนับสนุนสำนักงาน (office support systems)

1) ระบบเครือข่าย (network) ประกอบด้วย อินทราเน็ต (intranet) คือ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร และอินเทอร์เน็ต (internet) คือ ระบบเครือข่ายผู้ใช้สามารถทราบข้อมูลที่ต้องการจากทั่วโลกได้โดยไม่จำกัดผู้ใช้งาน

2) ระบบแสงสว่าง แสงสว่างที่พอเหมาะจะมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นลดความเมื่อยล้าของดวงตาลง



- 3) ระบบไฟฟ้า เครื่องควบคุมแรงดันไฟฟ้า (voltage stabilizer) เครื่องรักษาสภาพไฟฟ้า (line conditioner) และเครื่องสำรองไฟ (uninterruptable power system) เป็นต้น
- 4) ระบบรักษาความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันอัคคีภัย การโจรกรรม และการทุจริตในการทำงาน เช่น อุปกรณ์ตรวจสอบผู้ที่ผ่านเข้า-ออก โดยใช้บัตรผ่าน โทรศัพท์วงจรปิด
- 5) การวางแผนห้องทำงาน การวางแผนอุปกรณ์สำนักงานและโต๊ะทำงานให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม มีลำดับโต๊ะตามสายงาน จะช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

#### กิจกรรม 11.2.1

1. จงอธิบายระบบสารสนเทศตามหน้าที่ทางธุรกิจว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายระบบสารสนเทศสำนักงานของสหกรณ์ว่าคืออะไร และประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.1)

## เรื่องที่ 11.2.2

### ระบบสารสนเทศด้านการตลาด

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้จัดการสหกรณ์เกือบทุกประเภทต้องมีความรู้สารสนเทศทางการตลาด เนื่องจากผู้จัดการทางการตลาดมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ จะต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจทางการตลาด ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจภายในได้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัจจุบันที่ลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่มีความหลากหลาย การเข้าถึงของลูกค้า สถานที่จัดจำหน่าย ทำให้ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ามีความจำเป็นและเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจำเป็นต้องออกแบบระบบสารสนเทศให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์

## 1. ความหมายของระบบสารสนเทศด้านการตลาด

ในทฤษฎีของนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความหมายระบบสารสนเทศด้านการตลาดที่แตกต่างกันออกไปหลายประการดังนี้

ประภาศรี พงศ์ไพธานิช (2555: 3-8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวบรวม การดำเนินการ การจัดเก็บ และการแจกจ่ายสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การประสานงาน และการควบคุมการดำเนินงานทางด้านการตลาด

จิระภรณ์ ดันติชัยรัตนกุล (2555: 1-21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบที่ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ คน กระบวนการ ที่ทำงานประสานงานกันในการรวบรวมข้อมูลการตลาด การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานการตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้องและแจกจ่ายสารสนเทศ เพื่อการวางแผน การประสาน การทำงานร่วมกัน การควบคุม เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจทางการตลาด

จากผู้ให้ความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศด้านการตลาด หมายถึง ระบบที่มีเทคโนโลยีซึ่งมีความสัมพันธ์กันทั้งในส่วนของคน และกระบวนการ ที่ทำงานประสานงานในการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การจัดเก็บ และการดำเนินการประมวลผลข้อมูลทางการตลาดที่ถูกต้อง เพื่อใช้ในการสนับสนุนการวางแผน การตัดสินใจ การประสาน และการควบคุมทางการตลาดได้

## 2. ความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านการตลาด

สำหรับระบบสารสนเทศทางด้านการตลาดที่ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องพัฒนาให้มีความทันสมัย รวดเร็วและสามารถใช้สนับสนุนในการตัดสินใจได้ เพราะปัจจุบันความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องประสานงานกันในการที่จะหาแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยระบบสารสนเทศทางการตลาด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศด้านการตลาดมีความสำคัญดังนี้ (ปรับปรุงจาก ประภาศรี พงศ์ไพธานิช, 2555: 3-11)

2.1 สามารถใช้ในการวางแผนการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดได้ โดยในการวางแผนทางการตลาดจำเป็นที่จะต้องใช้สารสนเทศทางการตลาดเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของตลาด การวิเคราะห์หาโอกาสทางการตลาด การควบคุมการดำเนินการทางตลาด ซึ่งแผนการตลาดเปรียบได้กับแผนแม่บทที่รวมเอากิจกรรมการตลาดไว้ด้วยกัน สำหรับกลยุทธ์การตลาดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดผู้จัดการสหกรณ์จะต้องรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของสินค้าและบริการทั้งในอดีตและปัจจุบันว่ามีข้อดี ข้อด้อยอย่างไร เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันต่อไปได้

2.2 การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยการที่ธุรกิจของสหกรณ์มีระบบสารสนเทศทางการตลาดที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาดในปัจจุบัน เช่น ลูกค้า หรือคู่แข่งได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจสหกรณ์ และสร้างความได้เปรียบ



ในเชิงการแข่งขันอีกด้วย ตัวอย่างของสหกรณ์ ก. ผลผลิตสินค้าออกมาชนิดหนึ่งออกมาจำหน่ายให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก ซึ่งสหกรณ์เป็นผู้ผลิตเพียงรายเดียวในพื้นที่นั้นและสามารถขายสินค้าได้ เพราะลูกค้าไม่มีทางเลือกเพราะเข้าใจว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพแล้ว แต่ต่อมามีสหกรณ์มี ค. ได้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันแต่มีการพัฒนาเอาใจใส่ทางด้านคุณภาพและบริการมากขึ้น จึงทำให้เกิดการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าและเกินความคาดหมายของลูกค้า ซึ่งสหกรณ์จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ที่มีสารสนเทศด้านการตลาดที่ดีนั้น ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จกว่าสหกรณ์อื่นที่ขาดสารสนเทศทางการตลาด เพราะลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าจากสหกรณ์ที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด

**2.3 การสนับสนุนการดำเนินงานของช่องทางในการจัดจำหน่ายและการสื่อสารรูปแบบใหม่** การพัฒนาระบบสารสนเทศทางการตลาดของสหกรณ์ รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสารใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ผู้บริโภคใช้ในการซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งสหกรณ์สามารถนำรูปแบบการสื่อสารใหม่ๆ เช่น การตลาดผ่านทางอีเมล การจัดทำหน้าร้านเหมือนในรูปแบบเว็บไซต์ เป็นต้น มาใช้ทำการตลาดของธุรกิจได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่ายและรูปแบบการสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านี้เป็นโอกาสแก่สหกรณ์ขนาดเล็ก ซึ่งการลงทุนเริ่มแรกไม่มากเหมือนการลงทุนขายของเปิดหน้าร้าน นอกจากนี้การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ยังทำให้ธุรกิจสามารถสื่อสารข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคได้อีกด้วย

**2.4 การจัดการห่วงโซ่อุปทานระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้า** การดำเนินการทางธุรกิจโดยการนำสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งปัจจุบันได้ใช้วิธีการที่แพร่หลาย นั่นคือ ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (electronic data interchange: EDI) เมื่อองค์กรธุรกิจมีความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรได้อย่างรวดเร็ว การจัดการสารสนเทศภายในสหกรณ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เกิดขึ้น ด้วยการจัดสร้างระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (enterprise resource planning: ERP) ตั้งแต่การพยากรณ์ การวางแผน การจัดซื้อ การจัดส่ง และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการควบคุมสินค้าคงคลัง โดยระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กรจะทำหน้าที่ในการวางแผนถึงปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสมในช่วงแต่ละเวลา รวมถึงการเปิดคำสั่งซื้อไปยังผู้ขายสินค้า การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังโดยการรับสินค้าเข้า และกระจายสินค้าดังกล่าวไปยังลูกค้า

การใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและซัพพลายเออร์ เพื่อสร้างความร่วมมือกันในการวางแผนการดำเนินงาน การคาดการณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในการซื้อขาย นอกจากการใช้สารสนเทศระหว่างสหกรณ์กับคู่ค้าแล้วยังมีซอฟต์แวร์ที่จะช่วยบูรณาการด้านข้อมูลระหว่างฝ่ายจัดซื้อกับฝ่ายอื่นภายในสหกรณ์อีกด้วย

**2.5 สามารถเห็นโอกาสทางการตลาดเมื่อตลาดระดับท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงไป** การตลาดระดับท้องถิ่นเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในระดับโลก มีการตลาดที่กว้างมากขึ้นจำนวนลูกค้ามีมาก สหกรณ์ต้องการข้อมูลและสารสนเทศมากขึ้นสำหรับการวางแผนการตลาด การปฏิบัติงาน การขยายกิจการ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งสารสนเทศทางการตลาดที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการดำเนินการทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.6 การติดตามสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับในยุคสารสนเทศและการสื่อสารก้าวหน้าไปอย่างไม่สิ้นสุด การดำเนินการธุรกิจรูปแบบเดิมคงจะเป็นไปได้ยาก เพราะลูกค้าสามารถรับรู้และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ปัจจุบันรสนิยมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากขึ้น เช่น ผู้บริโภคห่วงใยดูแลสุขภาพมากขึ้น ออกกำลังกายมากขึ้น การระมัดระวังเรื่องการบริโภค เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้จะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะช่วยให้ฝ่ายการตลาดของสหกรณ์สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ รูปแบบการบริโภคของกลุ่มคนเหล่านี้ได้ในอนาคต

2.7 ปัจจุบันผู้บริโภคได้มีการพัฒนาการเลือกซื้อสินค้าและบริการ จากที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐาน (need) มาเป็นเลือกซื้อสินค้าและบริการตามที่ต้องการ (wants) ดังนั้น ฝ่ายการตลาดของสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยตลาดเพื่อศึกษาลักษณะความต้องการของผู้บริโภค

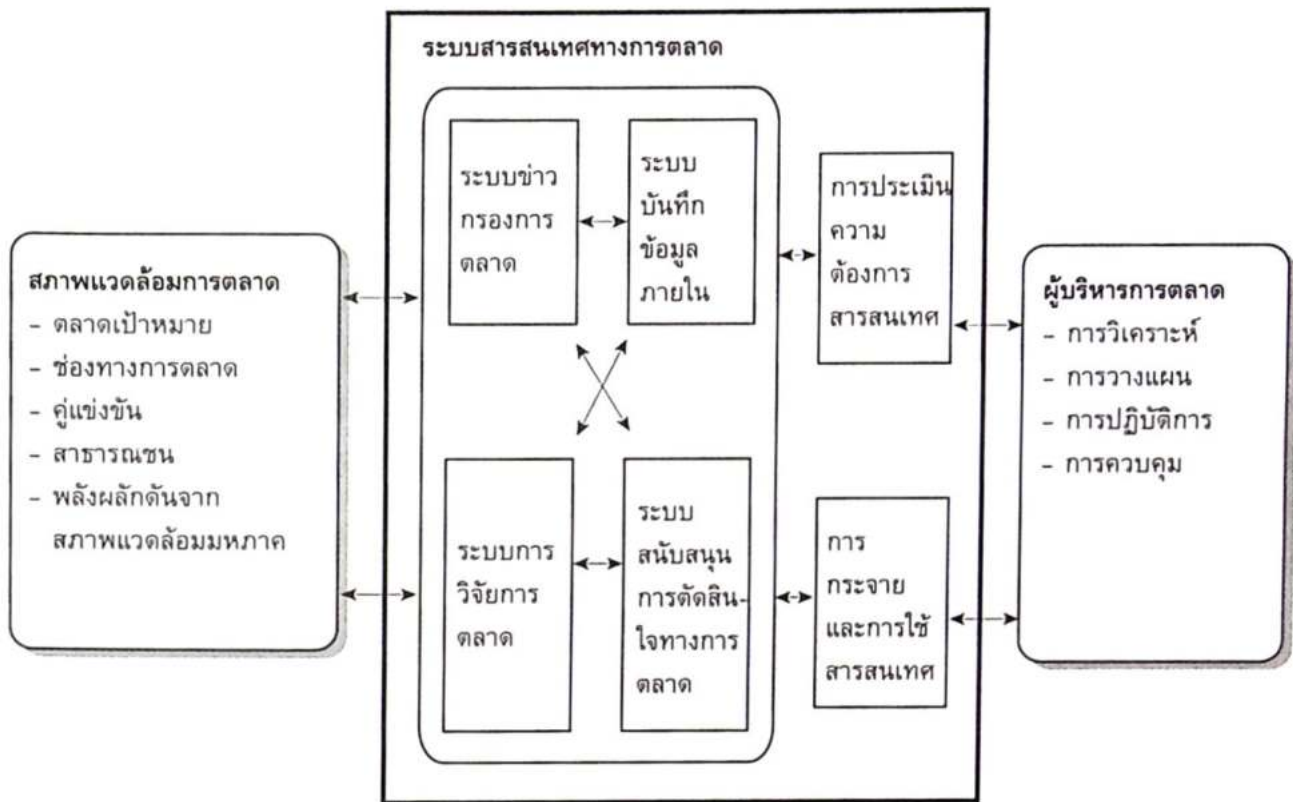
2.8 สถานการณ์ในปัจจุบันมีการแข่งขันด้านอื่นแทนการแข่งขันด้านราคา เช่น การแข่งขันในตราสินค้า (brand competition) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) การโฆษณา (advertising) การส่งเสริมการขาย (sales promotion) เจ้าหน้าที่การตลาดจึงต้องการสารสนเทศทางการตลาดเพื่อจะได้รู้ว่าเครื่องมือการตลาดชนิดใดจึงจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

2.9 ผู้จัดการสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยระบบสารสนเทศทางการตลาด เพื่อนำสารสนเทศไปใช้ในการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิจัยและการเลือกตลาดเป้าหมาย การออกแบบกลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาด การจัดองค์การ การปฏิบัติการ และการควบคุมความพยายามทางการตลาดได้

### 3. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศด้านการตลาด

สำหรับองค์ประกอบของระบบสารสนเทศด้านการตลาดนั้น สามารถแบ่งออกได้ 4 ระบบ คือ 1) ระบบบันทึกข้อมูลภายใน 2) ระบบข่าวกรองการตลาด 3) ระบบการวิจัยการตลาด และ 4) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาด ซึ่งแต่ละระบบสามารถอธิบายตามภาพที่ 11.9 (ปรับปรุงจาก จิราภรณ์ ดันติชัยรัตนกุล, 2555: 1-27)





ภาพที่ 11.9 ระบบสารสนเทศทางการตลาด

ที่มา: ปรับปรุงจาก Kotler Philip And Armstrong, Gary, 2008: 91

**3.1 ระบบบันทึกข้อมูลภายใน (internal records system)** เป็นระบบการบันทึกข้อมูลซึ่งเกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น ต้นทุนสินค้า ยอดขาย สินค้าคงคลัง หรือข้อมูลของลูกค้า เป็นต้น โดยสหกรณ์ต่างๆ สามารถสร้างระบบฐานข้อมูลภายในเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิก/ลูกค้าและระบบสารสนเทศการตลาดที่เกิดขึ้นภายในสหกรณ์ โดยฝ่ายการตลาดสามารถเข้าถึงและใช้งานสารสนเทศในฐานข้อมูลเพื่อพิจารณาถึงโอกาสทางการตลาด อุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการประเมินผลงาน โดยสารสนเทศในฐานข้อมูลมาจากหลายแหล่ง คือ ฝ่ายการตลาดเตรียมข้อมูลด้านลูกค้า เช่น พฤติกรรมการซื้อ ข้อมูลธุรกรรม ฝ่ายบริการลูกค้าจัดเตรียมข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารหลังการขาย หน่วยส่งสินค้า ฝ่ายปฏิบัติการรายงานข้อมูลด้านตารางการผลิต การส่งมอบสินค้า สินค้าคงคลัง และฝ่ายบัญชีจัดเตรียมงบการเงินทุกประเภท เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด รวมถึงต้นทุน และยอดขายด้วย ซึ่งสารสนเทศเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันแก่ธุรกิจของสหกรณ์ได้

**ตัวอย่าง** การนำระบบสารสนเทศทางการตลาดจากการบันทึกข้อมูลในสหกรณ์มาสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เช่น สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด ได้เชิญชวนให้บุคคลภายในมหาวิทยาลัยสมัครเป็นสมาชิก โดยกรอกข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ลงในใบสมัคร และสหกรณ์ก็จะ

เก็บข้อมูลของลูกค้าไว้ในฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป เช่น ชื่อ สกุล ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ รายได้ สังกัด หน่วยงาน และอีเมล เป็นต้น เมื่อสมาชิกมาซื้อสินค้า พนักงานหน้าร้านจะบันทึกรายการสินค้าที่สมาชิกซื้อ โดยใช้คอมพิวเตอร์บันทึกรหัสสินค้า จำนวนสินค้าไว้ในฐานข้อมูล ซึ่งข้อมูลการขายเหล่านี้จะเป็นประโยชน์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าแสดงบัตรสมาชิก ข้อมูลการซื้อของลูกค้าจะถูกบันทึกลงไว้ในฐานข้อมูลโดยอัตโนมัติ เช่น วัน เวลา ชนิดสินค้า จำนวนสินค้า ซึ่งทำให้สหกรณ์ได้ทราบถึงพฤติกรรมการซื้อของสมาชิกได้ และสหกรณ์สามารถจัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้ตอบสนองต่อต้องการของสมาชิก และสามารถทำการส่งเสริมการขาย (promotion) ให้เหมาะสมกับความต้องการของสมาชิก โดยร่วมมือกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ ด้วยการส่งคู่มือส่วนลดสำหรับการซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ดังภาพที่ 11.10



ภาพที่ 11.10 คู่มือส่วนลดในการซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

**3.2 ระบบข่าวกรองการตลาด (marketing intelligence system)** ระบบข่าวกรองในการติดตาม การตรวจสอบ การเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการตลาด คือ สารสนเทศด้านลูกค้าและคู่แข่งทางการค้า ซึ่งจุดประสงค์ของระบบข่าวกรองการตลาดเพื่อที่จะปรับปรุง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อประเมินและติดตามการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของคู่แข่งขึ้น เพื่อเป็นการ พยากรณ์ล่วงหน้าถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ โดยฝ่ายการตลาดของสหกรณ์จะต้อง รวบรวมข่าวสารทางการตลาด ซึ่งอาจจะหาได้จากหนังสือพิมพ์ สารสาร การพบปะลูกค้าคนสำคัญ ชีพหลายเออร์ ตัวแทนจำหน่าย และพนักงานขาย การเปรียบเทียบสินค้าและบริการกับคู่แข่งขั้นที่ประสบ ความสำเร็จ โดยสหกรณ์สามารถที่จะปรับปรุงคุณภาพข่าวกรองทางการตลาดได้ดังนี้

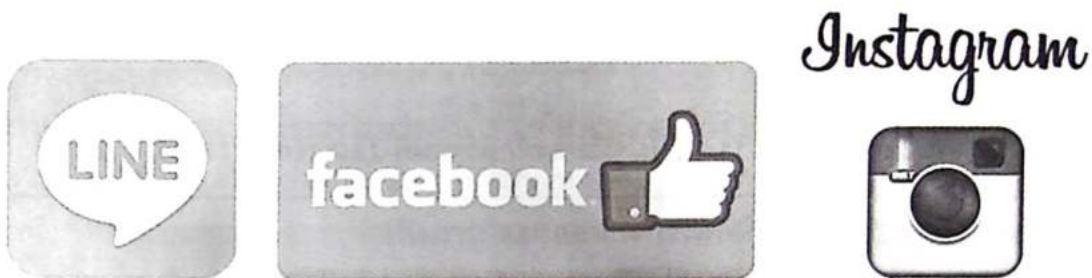
3.2.1 การติดตามและรวบรวมข้อมูลข่าวสารของคู่แข่งทางการค้าที่ได้จากรายงานประจำปี การแถลงข่าว การซื้อสินค้าและบริการ และการร่วมงานแสดงสินค้าของคู่แข่ง

3.2.2 การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาที่ได้มาจากตัวแทนของลูกค้าหรือผู้บริโภครายใหญ่ ซึ่งลูกค้า กลุ่มนี้สามารถเปิดเผยข้อมูลตรงไปตรงมาเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของสินค้าและบริการ คุณลักษณะเฉพาะตัวสินค้า ซึ่งทำให้สหกรณ์ได้รับสารสนเทศที่ถูกต้อง เทียงตรง เกี่ยวกับความต้องการ ของลูกค้า



3.2.3 การอบรมพนักงานขายหน้าร้าน ให้ช่วยส่งข้อมูลข่าวสารกรองที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม การซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนารูปร่างของ สหกรณ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าต่อไป

ตัวอย่าง เครือข่ายสื่อสังคมออนไลน์ (social network) ซึ่งมีอิทธิพลทางการตลาดมากขึ้น ทุกวัน และจะเป็นสื่อที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า เพราะใช้ต้นทุนที่ต่ำ ซึ่ง สื่อเหล่านี้สามารถติดต่อกันทาง line facebook instagram ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญช่วยให้สหกรณ์ สามารถทราบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า และสามารถวางแผนการสื่อสารกับพนักงานขาย รวมถึง ผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 11.11 สื่อ social network สำหรับใช้ในการติดต่อสื่อสาร

ที่มา: [www.line.me/en](http://www.line.me/en), [www.facebook.com](http://www.facebook.com), <https://instagram.com>

3.3 ระบบการวิจัยการตลาด (marketing research system) คือ กระบวนการอยู่ในระบบการ เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การให้ข้อมูลเพื่อเสนอแนะแก่ฝ่ายการตลาด ของสหกรณ์ในการที่จะกำหนดแนวทางในกรณีที่เกิดปัญหาทางการตลาด โดยการวิจัยการตลาดมีจุด ประสงค์เพื่อจัดหาข้อมูลที่ต้องการและเป็นประโยชน์ให้แก่สหกรณ์เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลทางการตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง ส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นให้แก่ลูกค้า ตลอดจน ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในตลาด และส่งผลให้ผลประโยชน์ของสหกรณ์ดีขึ้นอีกด้วย

ตัวอย่าง โครงการการวิจัยตลาดสินค้าสหกรณ์ เนื่องในวันสหกรณ์แห่งชาติปี 2557 เป็นการวิจัย ตลาดสินค้าสหกรณ์ งานมหกรรมสินค้าสหกรณ์ที่สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวง เกษตรและสหกรณ์จัดทำขึ้น โดยขอความร่วมมือในทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์จรัส สนิทวงศ์ในการเป็นที่ปรึกษางานวิจัย โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์สหกรณ์ ที่ได้คัดเลือกไว้จำนวน 10 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กล้วยอบแผ่น (จังหวัดนนทบุรี) กล้วยอบเนย (จังหวัดสิงห์บุรี) กล้วยกวน (จังหวัดพิจิตร) กล้วยฉาบ (จังหวัดสิงห์บุรี) ส้มโอแก้ว (จังหวัดพิจิตร) มะขามอบแห้ง (จังหวัด เพชรบูรณ์) น้ำวุ้นนางจระเข้ (จังหวัดสมุทรสาคร) ลำไยอบแห้ง (จังหวัดเชียงใหม่) ทุเรียนทอด (จังหวัด ตราด) และขนุนกรอบแก้ว (จังหวัดจันทบุรี) สำหรับการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการ วิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ยอดขาย และพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งสร้างผลกำไรให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

**3.4 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางการตลาด (marketing decision support system)** คือ การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การพยากรณ์ถึงผลลัพธ์ หรือ แม้แต่การสร้างตัวต้นแบบ (prototype) ในการที่จะเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนทางการตลาด ให้มีประสิทธิภาพ โดยฝ่ายการตลาดของสหกรณ์จะต้องป้อนข้อมูลแต่ละทางเลือกเข้าไปในระบบสนับสนุนการตัดสินใจแล้วเปรียบเทียบว่าจะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดจึงจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

#### กิจกรรม 11.2.2

1. จงอธิบายความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านการตลาด มาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายระบบการวิจัยทางการตลาด พร้อมยกตัวอย่างประกอบมาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.2)

### เรื่องที่ 11.2.3

#### ระบบสารสนเทศด้านการผลิต

การลงทุนทางด้านสารสนเทศเป็นปัญหาหนึ่งที่สหกรณ์จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะการลงทุนเทคโนโลยีด้านใดแล้วสหกรณ์ก็ต้องพิจารณาว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ดังนั้นการเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตควรเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจของสหกรณ์ ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการที่จะเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำก็ควรเลือกเทคโนโลยีที่ให้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด หรือถ้าต้องการสร้างความแปลกใหม่ของสินค้าก็ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีลักษณะที่เด่น และสร้างความแตกต่างกับสินค้าชนิดอื่น โดยการพัฒนาเทคโนโลยีจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความได้เปรียบในแข่งขัน ซึ่งสหกรณ์เองจะต้องมีความเข้าใจคุณสมบัติและลักษณะของการทำงานของเทคโนโลยีอย่างแท้จริง เพราะการตัดสินใจที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้นั้น สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน สมาชิก และสิ่งแวดล้อมด้วยว่ามีผลมากน้อยเพียงใด หากสหกรณ์นำสารสนเทศไปใช้ ในขณะที่ยุ่งแข่งขันไม่ได้ใช้ก็จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น สร้างความแปลกใหม่ในสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น และทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจยินดีที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้าเหล่านั้น ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ต่อกิจการของสหกรณ์อีกด้วย ดังนั้นฝ่ายการผลิตและฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องทำงานประสานกัน และร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมของสารสนเทศการผลิต เพื่อช่วยให้สหกรณ์สามารถแข่งขันและสร้างความได้เปรียบกับคู่แข่งได้



## 1. ความหมายของการผลิต การจัดการการผลิตและระบบสารสนเทศด้านการผลิต

การผลิต (production) หมายถึง กระบวนการแปรรูปทรัพยากรการผลิต เช่น วัตถุดิบ แรงงาน และพลังงาน ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่พร้อมในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้า โดยผู้ผลิตต้องพยากรณ์ปริมาณของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า โดยไม่ให้มีจำนวนมากหรือน้อยจนเกินไป ตลอดจนควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่ต้องการของลูกค้า โดยมีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม ปัจจุบันการขยายตัวของธุรกิจจากการผลิตเข้าสู่สังคมบริการ ทำให้มีการประยุกต์หลักการของการจัดการผลิตกับงานด้านบริการ ซึ่งเราจะเรียกการผลิตในหน่วยบริการว่า “การดำเนินงาน (operations)”

การจัดการการผลิต (production management) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทางปฏิบัติ และควบคุมกระบวนการแปรรูป (transformation process) ปัจจัยนำเข้า (input) หรือทรัพยากร การดำเนินงานให้เป็นผลลัพธ์ (output) ออกมาในรูปแบบของสินค้า และ/หรือบริการ อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ส่วนระบบสารสนเทศด้านการผลิตนั้นได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

O'brien (2012) ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศทางการผลิต หมายถึง ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สนับสนุนหน้าที่งานด้านการผลิตและดำเนินงาน ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุมกระบวนการผลิต และการจัดระบบการผลิตของธุรกิจ โดยจำเป็นจะต้องมีการประมวลผลธุรกรรมด้านการผลิตและดำเนินงานในส่วนของการวางแผน การติดตามดูแล การควบคุมสินค้าคงเหลือ การจัดซื้อรวมทั้งกระแสไหลเข้าออกของสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศทางการผลิตเข้ากับระบบสารสนเทศของธุรกิจขนส่ง ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก สถาบันการเงิน และธุรกิจซึ่งให้บริการประเภทต่างๆ ผ่านทางการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นสำคัญ

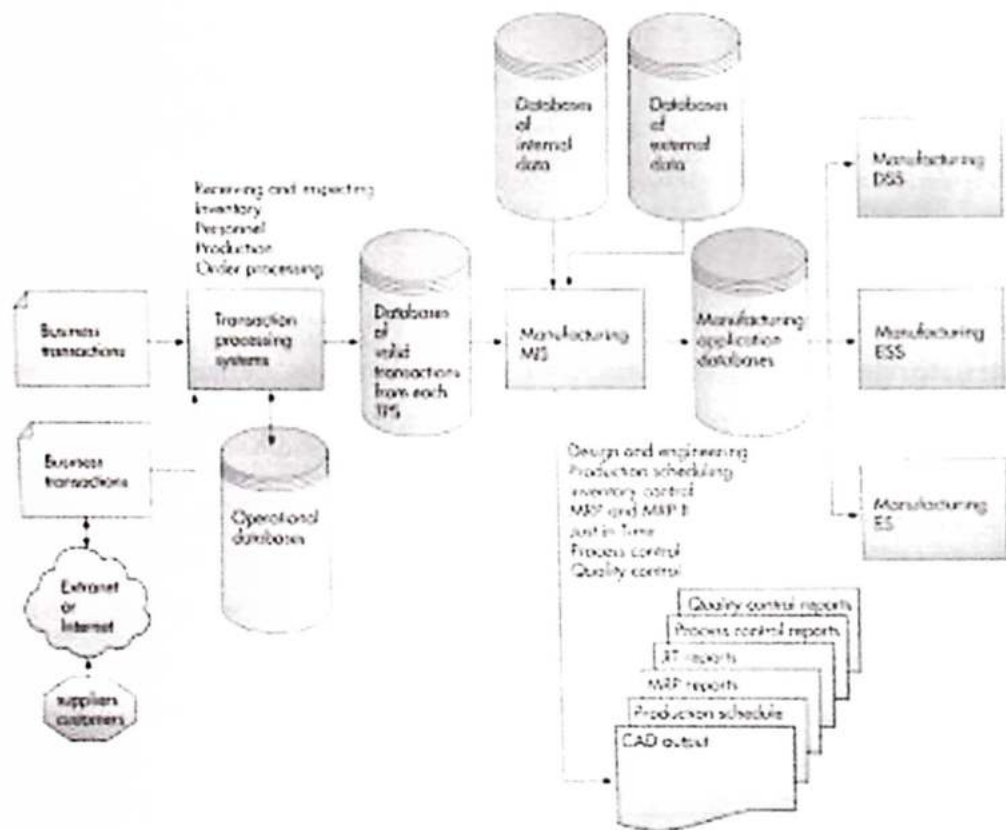
ธารารัตน์ พวงสุวรรณ (2557: 3) ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศทางการผลิต หมายถึง ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สนับสนุนหน้าที่งานด้านการผลิตและการดำเนินงาน ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุมกระบวนการผลิตและการจัดระบบการผลิตของธุรกิจโดยจำเป็นจะต้องมีการประมวลผลธุรกรรมด้านการผลิตและการดำเนินงาน

วรวิฐิ ตูทอง (2555, 20 มิถุนายน) ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศทางการผลิตเป็นเรื่องของการนำเสนอสารสนเทศการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศด้านการวางแผน การจัดการ การควบคุมการผลิตและการดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการผลิต โดยความต้องการสารสนเทศนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีความต้องการที่แตกต่างกันจากธุรกิจบริการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศด้านการผลิต หมายถึง การนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยเพื่อช่วยในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และสนับสนุนหน้าที่งานด้านการผลิตและการดำเนินงาน ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุม กระบวนการผลิต และการจัดระบบการผลิตของธุรกิจ โดยจำเป็นจะต้องมีการประมวลผลธุรกรรมด้านการผลิตและการดำเนินงานทางการผลิต แล้วสร้างเป็นฐานข้อมูล (database) เพื่อความสะดวกในการเก็บรักษา และมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในขอบเขตต่างๆ เกี่ยวกับการผลิต

## 2. ระบบย่อยและผลที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต

ระบบย่อยและผลลัพธ์ที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต ได้แก่ การตรวจสอบและควบคุมการไหลเวียนของวัตถุดิบ สินค้า และบริการต่างๆ ภายในสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า/สมาชิก เริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบมาผ่านขั้นตอนการผลิตจนกระทั่งเสร็จเป็นสินค้าและบริการที่จะส่งไปยังลูกค้า/สมาชิก โดยที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งระบบย่อยและผลลัพธ์ที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต มีดังนี้



ภาพที่ 11.12 ภาพรวมของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต

ที่มา: <http://irrigation.rid.go.th/rid15/ppn/knowledge/managementinformationsystems/mis6.htm>

**2.1 การออกแบบและการปฏิบัติเชิงวิศวกรรม (design and engineering)** ได้แก่ การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยสามารถใช้ระบบการออกแบบโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (computer-aided design: CAD) ซึ่งเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ โดยผู้ใช้งานสามารถออกแบบและแก้ไขตัวแบบได้เองบนจอภาพ



**2.2 การวางแผนการผลิต (production planning)** เพื่อจัดการรายละเอียดแผนงานการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้ซอฟต์แวร์ที่ทำงานในด้านนี้เข้ามาช่วย ซึ่งในซอฟต์แวร์นี้อาจมีคุณสมบัติในการพยากรณ์และพิจารณาหาความต้องการของสินค้าและบริการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้สามารถวางแผนเพื่อกำหนดการผลิตให้ได้ตรงตามความต้องการ

**2.3 การควบคุมสินค้าคงคลัง (inventory control)** ได้แก่ การใช้ซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการสั่งซื้อ การพยากรณ์ การผลิตเอกสารและรายงานร้านค้า การพิจารณาหาค่าใช้จ่ายในการผลิต การวิเคราะห์งบประมาณค่าใช้จ่ายที่วางไว้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายจริง และการพัฒนาตารางการผลิต บอกความต้องการทรัพยากรในการผลิตและวางแผนการผลิตได้อย่างอัตโนมัติ โดยปกติแล้วซอฟต์แวร์ต่างๆ เหล่านี้จะมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาจำนวนวัตถุดิบและช่วงเวลาที่จะต้องสั่งซื้อได้ วิธีการหาว่าต้องสั่งซื้อสินค้ามาไว้ในคลังปริมาณเท่าใด เรียกว่า “วิธีการปริมาณการสั่งซื้อทางเศรษฐกิจ” (economic order quantity: EOQ) โดยปริมาณที่หาได้นี้จะต้องทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย ส่วนการหาว่าต้องสั่งซื้อสินค้ามาไว้ในคลังเมื่อใดจะใช้วิธีการหาจุดสั่งซื้อเพิ่ม reorder point: ROP) ซึ่งแสดงถึงค่าระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่วิกฤติ

**2.4 การวางแผนการใช้ทรัพยากรการผลิต (manufacturing resource planning: MRPII)** ได้แก่ ระบบที่ใช้การวางแผนเครือข่ายเพื่อให้บุคคลต่างๆ สามารถดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการและผลผลิตแก่ลูกค้าได้เป็นจำนวนมาก ในขณะที่เสียค่าใช้จ่ายและมีสินค้าหรือวัตถุดิบในคลังสินค้าในปริมาณต่ำ โดยมีการทำนายความต้องการของลูกค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การวางแผนการผลิต การแสดงรายการวัตถุดิบที่ต้องใช้ การวางแผนการสรรหาแหล่งวัตถุดิบที่ต้องใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้จะถูกส่งไปให้แก่ลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ

**2.5 การควบคุมสินค้าและการผลิตที่ทันเวลาพอดี (just-in-time inventory and manufacturing)** การเก็บสินค้าและวัตถุดิบในคลังสินค้าเป็นจำนวนมากทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง และอาจเกิดการเสียหายได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์หนึ่งของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านการผลิต ก็คือ การควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด โดยไม่กระทบกับความต้องการในการนำสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นไปใช้ในการผลิต วิธีที่นิยมใช้ ได้แก่ วิธีการควบคุมคลังสินค้าแบบทันเวลา (Just-in-Time: JIT Inventory Approach) โดยแนวคิดทางการผลิตที่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น โดยยึดหลักการสำคัญ คือ การผลิตในจำนวนเท่าที่ต้องการในเวลาที่ต้องการและมีการควบคุมสินค้าคงเหลือให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งสินค้าและวัตถุดิบจะถูกส่งไปให้ในช่วงเวลาก่อนที่สินค้าหรือวัตถุดิบนั้นไปใช้ในการผลิต ทำให้ไม่ต้องเก็บไว้ในคลังสินค้าเป็นช่วงเวลานานๆ

**2.6 ระบบการผลิตแบบลีน (lean manufacturing)** เป็นระบบการผลิตที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกว่าทำให้เกิดมาตรฐานการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งขจัดความสูญเปล่าอันสืบเนื่องมาจากทั้งด้านคุณภาพ ราคา การจัดส่งสินค้า และบริการแก่ลูกค้า โดยหลักการของระบบการผลิตแบบลีนมี 5 ข้อ คือ

2.6.1 การระบุคุณค่าของสินค้าและบริการ โดยชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยอาจจะใช้วิธีการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของธุรกิจกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

2.6.2 จัดทำผังแห่งคุณค่า ซึ่งจะระบุถึงกิจกรรมที่ต้องกระทำทั้งหมด ตั้งแต่รับวัสดุเข้าโรงงาน จนกระทั่งมีการส่งมอบสินค้าถึงมือลูกค้า



หรือระดับผู้ปฏิบัติงาน โดยระบบนี้ได้แก่ ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร ระบบสารสนเทศทางด้านการเงิน ระบบสารสนเทศด้านการตลาด และระบบสารสนเทศด้านการผลิต

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล (2555: 203) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system: HRIS) เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวางแผน การจ้างงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม ค่าจ้างเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ เป็นฐานข้อมูลที่ต้องการใช้เพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานของตน โดยเป็นบัญชีรายชื่อพนักงาน และทักษะและขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร โดยระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ควรเหมาะสมกับโครงสร้างเชิงสังคมและความเป็นหน่วยงานขององค์กร โดยต้องไม่ถูกสร้างขึ้นเพียงเพื่อเป็นเครื่องมือทางเทคนิคในการควบคุมพนักงานเท่านั้น แต่ควรใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพการทำงานของพนักงานมากกว่า ซึ่งแนวความคิดนี้ต้องปรากฏในการออกแบบระบบและการใช้ โดยระบบที่ครอบคลุมจะสามารถเก็บข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลการจ่ายเงินเดือนประจำ ผลกำไร การขาดงานและวันลาพัก ข้อมูลการพัฒนาการบริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จำเป็น ระดับการจ้างที่เพียงพอ หรือทักษะต่างๆ ที่มีประสิทธิผลที่สุดของทีมงาน

นอกจากนี้ ระบบที่ติดตามทักษะและประสบการณ์ของพนักงานทุกคน จะสามารถเฝ้าติดตามและประเมินการพัฒนาการบริหารได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยฝ่ายบริหารในการคาดการณ์ถึงความสำเร็จในสายอาชีพ การตัดสินใจวางแผนที่มีประสิทธิผล และการกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จำเป็นโดยเหมาะสมกับเวลา ฐานข้อมูลการพัฒนาการบริหารมีประโยชน์อย่างยิ่งในยุค “การปรับองค์กร” สิ่งที่ต้องมี คือ ข้อมูลจำนวนมากของกำลังคนที่มีเพื่อพิจารณาว่าทักษะใดที่จะเหมาะสมกับโครงสร้างใหม่หรือที่ปรับ ซึ่งระบบอัตโนมัติจะจัดข้อมูลเหล่านี้ให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถค้นหาได้ด้วยปลายนิ้วมือ ช่วยให้สามารถเลือกบุคคลได้ตรงกับงานโดยเหมาะสมกับระยะเวลา

ระบบนี้จะช่วยสนับสนุนในการเลือกสรรบุคลากร จัดการรักษาระเบียบข้อมูลบุคลากรให้มีความสมบูรณ์ และสร้างสรรค์กิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร” ซึ่งหมายถึง วิธีการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร และวิธีการบริหารงานที่แตกต่างไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างเส้นทางบริหารที่สั้นลง การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ความอ่อนตัวในการปฏิบัติงาน การกระจายที่ตั้งสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำลง การให้อำนาจแก่ส่วนต่างๆ การทำงานร่วมกันภายในและระหว่างองค์กร และการเกิดขึ้นขององค์กรดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ทางดิจิทัลกับลูกค้า บริษัทคู่ค้า และเจ้าหน้าที่ในสายงานกำลังพล กระบวนการทางสายงานที่ทำงานด้วยระบบดิจิทัล การบริหารจัดการงบประมาณและกำลังพลขององค์กรด้วยระบบดิจิทัล และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรดิจิทัลแตกต่างจากองค์กรแบบเก่าตรงที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานอย่างกว้างขวางในเกือบทุกส่วนขององค์กร รวมทั้งการบริหารและการจัดการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือ แต่เป็นองค์ประกอบหลักของการดำเนินธุรกิจและเป็นเครื่องมือหลักสำหรับการบริหาร



## 2. ความสำคัญของระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

โดยระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานของสหกรณ์ ดังนี้

2.1 การส่งสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว สมบูรณ์ และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ จากการที่สหกรณ์มีระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์สามารถเชื่อมโยงการทำงานที่มีความต่อเนื่องหรือข้ามหน่วยงานได้และยังเพิ่มความรวดเร็วในการจัดเก็บข้อมูล การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลากรและงานที่ปฏิบัติได้

2.2 การลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาด ซึ่งระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้นที่จะนำไปดำเนินการในเรื่องต่างๆ ยังช่วยลดเวลาการส่งข้อมูล การวิเคราะห์และแก้ปัญหา และสามารถผลิตรายงานมาตรฐานต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น รายงานงบการเงินรวม การเข้ารับการฝึกอบรม บัญชีพนักงานและการวิเคราะห์แรงงานโดยอายุ ทักษะหรือประสบการณ์

2.3 สามารถค้นหาเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งจะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาคนเข้าตำแหน่งจากภายนอกใน เมื่อมีผู้มีความสมบัติอยู่แล้วทั้งภายในสหกรณ์และผู้ที่อยู่นอกสหกรณ์

2.4 สามารถดึงข้อมูลได้ตลอดเวลาและในรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งเป็นการสนองความต้องการของผู้ใช้และช่วยให้ประหยัดในระยะยาว และช่วยแก้ปัญหาและเพิ่มผลผลิตและกำไรได้

2.5 สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ระดับ จากการส่งมอบการบริการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ

## 3. ประโยชน์ของการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ก่อให้เกิดการเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสหกรณ์และบุคลากรดังนี้ (ปรับปรุงจากบุหงา กรวินัย, 2552: 10-11)

3.1 สหกรณ์สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้สะดวกและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการใช้ระบบสารสนเทศ ลดการใช้งานจากบุคลากร ลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสารสนเทศต่างๆ ได้ถูกโปรแกรมไว้ทั้งหมด เพียงแต่ให้บุคลากรทำตามขั้นตอนหรือวิธีการก็จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้รวดเร็วขึ้น

3.2 การลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่มีความชำนาญการในการคิดคำนวณค่าล่วงเวลาของพนักงานแต่ละคน ทำให้เกิดการคิดคำนวณที่ผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพนักงานหลายๆ คน ได้

3.3 การลดเวลาในการปฏิบัติงาน โดยระบบจะสามารถช่วยลดเวลาในการทำงานได้อย่างมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถใส่ข้อมูลตามที่โปรแกรมกำหนดไว้ จากนั้นระบบจะประมวลผลพร้อมนำเสนอผลลัพธ์ที่ถูกต้องในรูปแบบที่ต้องการ นอกจากนั้นยังทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานได้เพิ่มขึ้น ทั้งปริมาณและคุณภาพ

3.4 การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดการจัดเก็บเอกสารและการส่งผ่านเอกสาร ซึ่งจะส่งผลให้ประหยัดเนื้อที่การเก็บเอกสารและประหยัดค่าใช้จ่าย

3.5 มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการใช้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่ได้มาตรฐาน โดยมีการแบ่งการรักษาความปลอดภัยได้ตามต้องการ และยังมีการสำรองข้อมูลเมื่อเกิดข้อมูลสูญหาย ตลอดจนการนำข้อมูลสำรองมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

3.6 สามารถเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลอื่นๆ ได้ เช่น ระบบสารสนเทศการเงินบัญชี ระบบสารสนเทศการตลาด หรือระบบสารสนเทศการผลิต ซึ่งสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้โดยไม่ขาดตอน

#### 4. ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริการทรัพยากรมนุษย์

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกได้ 8 ระบบย่อย ดังนี้คือ (ปรับปรุงจาก <https://paraweesri.files.wordpress.com>)

4.1 ระบบวางแผนอัตรากำลังคน (manpower planning) ถูกใช้เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการบุคลากรของสหกรณ์ ในส่วนของอัตรากำลังคนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของแต่ละฝ่าย จากนั้นจึงทำการพยากรณ์ถึงความต้องการบุคลากรในอนาคต เริ่มต้นตั้งแต่ผู้จัดการสหกรณ์สืบค้นสารสนเทศจากภายในสหกรณ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อีกทั้งสืบค้นสารสนเทศจากภายนอกสหกรณ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หลังจากนั้นจึงทำการนำเข้าข้อมูลผ่านโปรแกรมการวางแผนอัตรากำลังคน และนำออกสารสนเทศในรูปแบบของแผนอัตรากำลังคน ซึ่งระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละหน้าที่และหน้าที่งานย่อย หลังจากนั้นจึงส่งแผนอัตรากำลังคนให้หัวหน้าฝ่ายบริหารทำการวิเคราะห์งานต่อไป

4.2 ระบบวิเคราะห์งาน กระบวนการวิเคราะห์งาน (job analysis) และการควบคุมตำแหน่งงาน (position control) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังคน จำเป็นต้องใช้สารสนเทศจากภายนอกส่วนหนึ่ง คือ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานและตำแหน่งงานขององค์กรอื่น ซึ่งสารสนเทศจากหน่วยงานของรัฐในส่วนของการเปรียบเทียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสารสนเทศด้านข้อต่อรองแรงงานจากสหภาพแรงงานเพื่อใช้ร่วมกับข้อมูลภายในด้วย ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบการวิเคราะห์งาน เริ่มตั้งแต่ผู้จัดการสหกรณ์นำแผนอัตรากำลังคนซึ่งได้รับจากระบบวางแผนอัตรากำลังคนมาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำแนกประเภทของงานตามโครงสร้างและแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของงาน (job description) คุณสมบัติเฉพาะงาน (job specification) บัญชีรายชื่อตำแหน่งงานและบัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่าง เพื่อนำไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ต่อไป

4.3 ระบบสรรหาและคัดเลือก ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกก่อนที่จะบรรจุเข้าทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์งาน และการควบคุมตำแหน่ง โดยรับข้อมูลบัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่าง รายละเอียดของงานและคุณสมบัติเฉพาะงานของตำแหน่งงานที่ว่างมาทำการวางแผน เพื่อปฏิบัติการสรรหา โดยในแผนจะระบุถึงตำแหน่งงานและทักษะที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้น และใช้ข้อมูลอัตรากำลังคนเวียนของบุคลากร รวมทั้งความสำเร็จของการบรรจุแต่งตั้งที่ผ่านมา นอกจากนี้อาจใช้สารสนเทศเพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษา สำนักจัดหางาน และข้อมูลประชาสัมพันธ์เพื่อ



รับสมัครงานประกอบด้วย โดยสหกรณ์ตั้งเป้าหมายในการสรรหาคนจากภายนอกหรือจากภายในสหกรณ์ ก็อาจเป็นไปได้ ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของการสรรหา โดยการสร้างระบบเก็บรวบรวมผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะเฉพาะงานของตำแหน่งที่ว่าง โดยสหกรณ์เลือกใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางหนึ่งของการประกาศรับสมัครงาน โดยกระบวนการจะเริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่สรรหาทำการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยออกประกาศรับสมัครงานผ่านหลายช่องทางรวมทั้งเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เมื่อผู้สมัครทำการยื่นใบสมัครด้วยตนเองที่สหกรณ์หรือยื่นใบสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงข้อมูลกับโปรแกรมรับสมัครงาน ระบบจะจัดเก็บข้อมูลในแฟ้มข้อมูลผู้สมัคร หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่จะทำการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในขั้นต้นเพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่เข้ารับการสอบสัมภาษณ์ หลังจากนั้นระบบจะออกจดหมายเรียกสัมภาษณ์จัดส่งให้ผู้สมัครทราบ

นอกจากนี้ยังออกรายงานสถิติผู้สมัครงานของแต่ละตำแหน่ง รายชื่อผู้สมัครและแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ส่งให้กรรมการผู้สอบสัมภาษณ์ พร้อมกับใบสมัครงานทั้งหมดเพื่อเตรียมการสัมภาษณ์ต่อไปในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของการคัดเลือกบุคลากร เกิดขึ้นภายหลังจากที่ดำเนินการสรรหาเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่ผู้สมัครงานได้รับจดหมายเรียกสัมภาษณ์ จึงมาเข้ารับการสอบสัมภาษณ์ ณ วันเวลาที่นัดหมายกับสหกรณ์ โดยคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์จะเรียกตัวผู้สมัครงานเข้ารับการสัมภาษณ์ทีละคน หลังจากนั้นจึงประชุมเพื่อสรุปผลการสัมภาษณ์ส่งให้เจ้าหน้าที่สรรหาบันทึกผลการสัมภาษณ์ เพื่อโอนย้ายข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากแฟ้มข้อมูลผู้สมัครทั้งหมดมาจัดเก็บที่แฟ้มข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก และออกจดหมายแจ้งผลการสัมภาษณ์ส่งต่อไปให้ผู้สมัครเพื่อรับทราบผลการสัมภาษณ์ต่อไป ในกรณีผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกจะถูกนัดหมายให้มารายงานตัวเพื่อบรรจุเข้าทำงาน

**4.4 ระบบบุคลากร** ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการบรรจุเข้าทำงาน (job placement) การทะเบียนประวัติบุคลากร (personnel's base) และการบันทึกเวลาเข้า-ออก (time attendance) ซึ่งสารสนเทศที่ได้จากระบบบุคลากรจำเป็นต้องใช้ตลอดอายุการทำงานของบุคลากรแต่ละคน เช่น ใช้ในการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแก่บุคลากรในแต่ละเดือน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาบุคลากร รวมทั้งการวางแผนอัตรากำลังคน เป็นต้น โดยจัดแบ่งข้อมูลบุคลากรเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเกี่ยวข้องกับประวัติส่วนตัว ส่วนที่เกี่ยวข้องกับประวัติการทำงาน รวมทั้งลักษณะความชำนาญ การฝึกอบรม การโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงาน โดยผู้จัดการสหกรณ์สามารถใช้สารสนเทศเหล่านี้วางแผนระดับกลวิธีและระดับกลยุทธ์ได้ โดยเฉพาะในกรณีที่สหกรณ์ต้องการขยายกิจการหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบบุคลากร จะรวมถึงการบรรจุเข้าทำงาน และการลงทะเบียนประวัติบุคลากร

ซึ่งหลังจากผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกได้รับแจ้งผลการสัมภาษณ์แล้ว จะต้องมารายงานตัวเข้าทำงานภายในวันเวลาที่แจ้งไว้ในจดหมาย จากนั้นจึงมีการโอนย้ายข้อมูลจากแฟ้มผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกมาไว้ในแฟ้มบุคลากร เพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร พร้อมทั้งปรับสถานะในแฟ้มตำแหน่งงานจากตำแหน่งงานว่าง มาเป็นตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแล้ว โดยปรากฏข้อมูลประวัติบุคลากรทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ อีกทั้งระบบยังออกคำสั่งบรรจุบุคลากรเพื่อแจ้งให้ฝ่ายงานต่างๆ ทราบ พร้อมทั้ง



ออกบัตรประจำตัวให้แก่บุคลากรผู้เข้ารับการบรรจุ ในบางหน่วยงานอาจกำหนดให้บุคลากรทดลองงาน ในช่วงเวลาหนึ่งก่อนจะเข้ารับการบรรจุก็ได้ หลังจากนั้น บุคคลที่ได้รับการบรรจุจะต้องเข้าปฏิบัติงาน ในทุกวันทำการภายในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และจะต้องบันทึกเวลาเข้าออกจากงานประจำวัน เพื่อเก็บ รวบรวมไว้เป็นข้อมูลการปฏิบัติงานในขั้นต้น ซึ่งสหกรณ์จะเลือกใช้เทคโนโลยีรับเข้าข้อมูลของการบันทึก เวลาการทำงานที่ทันสมัย เช่น เครื่องรูดบัตร เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับ ระบบบุคลากรในส่วนข้อมูลบุคลากรและการทำงาน หากมีการลางานก็จะบันทึกข้อมูลการลาเข้าสู่ระบบ เพื่อใช้สำหรับตรวจสอบเวลาทำงานอีกครั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจ่ายเงินเดือน ตลอดจนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนที่สอง คือ กระบวนการทางธุรกิจของการบันทึกเวลาการทำงาน ตั้งแต่บุคลากรมาถึง สหกรณ์ก่อนเวลาเข้างาน และทำการตรวจลายนิ้วมือที่เครื่องตรวจลายนิ้วมือเพื่อบันทึกเวลาเข้างาน ระบบ จะบันทึกเวลาการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเพื่อผ่านเข้าสู่โปรแกรมเงินเดือนและจัดเก็บแฟ้มข้อมูล บุคลากรโดยอัตโนมัติ เมื่อถึงเวลาเลิกงานบุคลากรจะต้องสแกนลายนิ้วมือ เพื่อบันทึกเวลาออกจากงาน อีกครั้งหนึ่ง โดยเป็นการยืนยันเวลาเลิกปฏิบัติงาน และในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ต้องเขียนใบลายื่นเสนอขออนุมัติต่อผู้จัดการสหกรณ์ เมื่อได้รับการอนุมัติการลาแล้วจึงส่งใบลาไปที่ฝ่าย บุคลากรเพื่อทำการบันทึกการลา ในกรณีที่บุคคลมีความจำเป็นจะต้องทำงานล่วงเวลา จะต้องเขียนใบขอ ทำ งานล่วงเวลาต่อผู้มีอำนาจอนุมัติและหากมีการลงนามอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จึงจัดส่งไปที่ฝ่ายบุคลากร เพื่อแจ้งให้ทราบต่อไป และเมื่อถึงเวลาทำงานล่วงเวลา บุคคลจะต้องตรวจลายนิ้วมือเข้าและออกจากงาน เช่นเดียวกับการทำงานในเวลาทำการปกติ เมื่อถึงเวลาสิ้นเดือนระบบจะออกรายงานการบันทึกเวลาทำงาน รายงานประวัติการลา รายงานการทำงานล่วงเวลา และรายงานสรุปเวลาการทำงานเพื่อนำส่งผู้จัดการ สหกรณ์พิจารณาและจัดเตรียมการจ่ายเงินเดือนต่อไป

**4.5 ระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน** ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการจ่ายค่าจ้างและ เงินเดือน รวมทั้งการคำนวณภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา โดยที่ระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนของแต่ละ หน่วยงานอาจแตกต่างกันออกไป และเงื่อนไขการคำนวณรายได้สุทธิเพื่อนำมาคำนวณเงินเดือนจ่าย บุคลากรก็อาจจะแตกต่างกันแล้วแต่นโยบายด้านการจ่ายเงินเดือนของแต่ละหน่วยงาน ในส่วนกระบวนการ ทางธุรกิจของระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ณ วันสิ้นเดือนจะมีการประมวลผลโปรแกรมเงินเดือน เพื่อ คำนวณรายได้สุทธิหรือเงินเดือนจ่ายบุคลากร โดยใช้ข้อมูลอัตราเงินเดือนและรายได้อื่นๆ จากแฟ้มข้อมูล บุคลากร ข้อมูลเวลาการทำงานปกติและการทำงานล่วงเวลาจากแฟ้มข้อมูลการทำงาน ข้อมูลอัตราภาษีที่ นำมาคำนวณภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาจากแฟ้มข้อมูลอัตราภาษีและข้อมูลลดหย่อน รวมทั้งการหักอื่นๆ จากแฟ้มข้อมูลลดหย่อน โปรแกรมการคำนวณตัวเลขเงินเดือนจ่ายประจำ และจัดเก็บข้อมูลไว้ที่แฟ้มข้อมูล เงินเดือน พร้อมทั้งจัดพิมพ์ใบจ่ายเงินเดือน (pay-in slip) ให้บุคลากรแต่ละคนไว้เป็นหลักฐานการจ่าย เงินเดือน โอนข้อมูลเงินเดือนลงแผ่นบันทึก (diskette) เพื่อนำส่งธนาคาร/สหกรณ์ให้ทำการโอนเงินเข้า บัญชีเงินฝากบุคลากรแต่ละคน และออกรายงานสรุปการจ่ายเงินเดือนแยกตามแผนกส่งให้ผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อใช้ในการตรวจสอบและตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ต่อไป และสำหรับการโอนข้อมูลเงินเดือนเพื่อส่งให้ ธนาคาร/สหกรณ์โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของบุคลากรแต่ละคนนั้น บางองค์การอาจใช้วิธีการเชื่อมโยง



ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายส่วนตัวหรืออินเทอร์เน็ตในระบบออนไลน์ก็ได้ ซึ่งธนาคารส่วนใหญ่มักจะเสนอบริการติดตั้งระบบออนไลน์นี้ให้กับสหกรณ์โดยไม่จำเป็นต้องบันทึกข้อมูลเงินเดือนลงแผ่นบันทึกเพื่อจัดส่งธนาคาร

**4.6 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน** ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับเงินเดือนในขั้นพื้นฐาน ตลอดจนสารสนเทศที่ได้มาเป็นข้อมูลนำเข้าของการพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือแม้กระทั่งการโยกย้ายงานไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แต่ละองค์กรเลือกใช้อาจแตกต่างกันไป เช่น ใช้วิธีการประเมินประสิทธิผลของงาน วิธีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (key performance indicator: KPI) ตลอดจนวิธีการวัดเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard: BSC) เป็นต้น ดังนั้นโปรแกรมประเมินผลงานที่ดี ควรจะให้ผู้ใช้สามารถสร้างใบประเมินผลงานและเลือกวิธีประเมินผลงานได้ โดยกำหนดหัวข้อการประเมินเงื่อนไขของการประเมิน รวมทั้งวิธีการให้คะแนนได้ตามที่ผู้ใช้งานต้องการ ตลอดจนมีเครื่องมือช่วยสร้างแบบจำลองโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งนำมาใช้งานด้านการปรับเงินเดือนบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว อีกทั้งผู้จัดการสหกรณ์สามารถนำรายงานที่เป็นผลลัพธ์ของแบบจำลองโครงสร้างเงินเดือนใหม่ มาทำการพิจารณาและเปรียบเทียบก่อนตัดสินใจปรับเงินเดือน

ในส่วนกระบวนการธุรกิจของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเริ่มต้นตั้งแต่เจ้าหน้าที่ใช้โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ารับข้อมูลบุคลากร การทำงาน ผลงาน และการประเมินซึ่งมีการจัดเก็บหัวข้อประเมิน เงื่อนไขและวิธีการประเมิน เพื่อสร้างใบประเมินผล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการประเมินผลของสหกรณ์ และส่งใบประเมินผลให้ผู้บังคับบัญชาผ่านทางอินเทอร์เน็ต เมื่อได้รับผลการประเมินแล้ว ระบบจะจัดเก็บไว้ในแฟ้มข้อมูลผลการประเมินและส่งให้ผู้จัดการสหกรณ์พิจารณาปรับเงินเดือน ตามแบบจำลองโครงสร้างเงินเดือนใหม่ หลังจากนั้นระบบจะออกเอกสารผลการประเมินที่รวมถึงข้อมูลการปรับเงินเดือนเพื่อนำไปส่งให้แก่บุคลากรรับทราบ ตลอดจนออกรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายงานการปรับเงินเดือน และรายงานตารางสถิติคะแนนประเมินผลจำแนกตามต้นสังกัดเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ อีกทั้งสร้างแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

**4.7 ระบบพัฒนาและฝึกอบรม** ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการในส่วนการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร โดยจะถือเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากร ให้มีความรู้ และความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยจะศึกษาข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานและตำแหน่งงาน รวมทั้งข้อมูลทักษะและความสนใจของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาจัดทำแผนการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรตามโครงการฝึกอบรมที่วางไว้ ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบพัฒนาและฝึกอบรม จะเริ่มตั้งแต่มีการใช้โปรแกรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งระบุถึงหลักสูตร วันที่ฝึกอบรมและตำแหน่งงานที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากแฟ้มบุคลากรเพื่อวิเคราะห์งาน ตำแหน่งงานและผลการประเมิน หลังจากนั้นจึงใช้โปรแกรมฝึกอบรม เพื่อจัดทำแผนโครงการฝึกอบรม โดยมีการออกจดหมายแจ้งการฝึกอบรมแก่บุคลากร และจัดเก็บข้อมูลหลักสูตรวิทยากรและผลการฝึกอบรมไว้ภายในแฟ้มข้อมูล หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ระบบจะออกรายงานประเมินผลการฝึกอบรม รายงานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและรายงานการฝึกอบรมประจำปี เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ



ด้านโยกย้ายงาน รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งงานนอกจากนี้ ในการฝึกอบรมยังอาจทำได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

**4.8 ระบบสวัสดิการและผลประโยชน์** ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการวางแผนด้านผลประโยชน์ของบุคลากรและการจ่ายค่าสวัสดิการบุคลากร ตลอดจนผลประโยชน์อื่นซึ่งนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน เพื่อเป็นการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้และความสามารถ โดยค่าใช้จ่ายสวัสดิการอาจจะอยู่ในรูปแบบของค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเครื่องแบบ และเงินกู้ เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายด้านผลประโยชน์อาจจะอยู่ในรูปแบบของหุ้นปันผล ค่าตอบแทนการเกษียณอายุก่อนครบกำหนด ตลอดจนเงินประกันสังคม จึงจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องสร้างระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านนี้ให้อยู่ภายใต้วงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีระบบควบคุมการจ่ายค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคลากรในชั้นแรก ผู้จัดการสหกรณ์ต้องมีการวางแผนด้านผลประโยชน์ของบุคลากร โดยถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ให้บุคลากรทราบ ในส่วนระเบียบการจ่ายค่าสวัสดิการจะมีการระบุไว้ในคู่มือบุคลากรตั้งแต่ได้รับบรรจุเข้าทำงานแล้ว โดยบุคลากรจะสามารถขอใช้สิทธิเบิกค่าใช้จ่ายได้ตามระเบียบที่กำหนดไว้ แต่การจ่ายค่าผลประโยชน์จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและผลกำไรที่ธุรกิจของสหกรณ์ได้รับ ตลอดจนความต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเป็นสำคัญ

ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ จะเริ่มต้นตั้งแต่ผู้จัดการสหกรณ์ใช้โปรแกรมวางแผนผลประโยชน์เพื่อนำข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลจากภายนอก ในส่วนของข้อมูลด้านผลประโยชน์ของคู่แข่งและข้อบังคับของรัฐบาล และข้อมูลจากภายใน ในส่วนของข้อมูลบุคลากรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ผลการดำเนินงานหรือกำไรสุทธิของธุรกิจ ตลอดจนอัตราการหมุนเวียนเข้าออกจากงาน โดยโปรแกรมจะจัดเตรียมตารางผลประโยชน์ และจัดเก็บไว้ที่แฟ้มข้อมูลผลประโยชน์ที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลของระบบอินทราเน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียกดูข้อมูลและรับทราบผลประโยชน์ที่สหกรณ์จ่ายให้กับบุคลากรในชั้นต้นได้

## 5. ข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งข้อมูลที่ควรบันทึกไว้ใน HRIS ที่สมบูรณ์แบบ ได้แก่ ข้อมูลบุคคล ประวัติการทำงาน ข้อมูลคุณวุฒิ ข้อมูลประเมินการปฏิบัติงาน ข้อมูลการขาดงาน ข้อมูลการทดสอบการสรรหาและการคัดเลือก ข้อมูลร้องทุกข์ ข้อมูลวิเคราะห์ปัญหาทางาน และข้อมูลสำรวจทัศนคติ โดยข้อมูลแต่ละชนิดมีรายละเอียดดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล, 2555: 205)

**5.1 สารสนเทศบุคคล** ประกอบด้วย ชื่อพนักงาน ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ อายุและคู่สมรส ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่รู้ว่ากำลังจ้างใคร หรือจะติดต่อใครในกรณีฉุกเฉิน ซึ่งการทำให้เป็นระบบอัตโนมัตินี้จะช่วยประหยัดเวลาของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำนวน ประเภท และระยะเวลาของรายการที่สร้างขึ้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการของสหกรณ์ โดยอาจต้องทำรายชื่อพนักงานทุกคนทุกสัปดาห์ เดือน และสามเดือน รวมทั้งรายการที่แยกตามฝ่าย อายุ หรือที่อยู่ เป็นต้น



**5.2 สารสนเทศด้านการแพทย์** ประกอบด้วย ข้อบกพร่องทางกายภาพที่มีผลต่อการมองเห็น การได้ยิน การพูด หรือสภาพร่างกาย ซึ่งสารสนเทศนี้มีความสำคัญในการพิจารณาว่าจะต้องกำหนดข้อจำกัดเฉพาะใดๆ หรือไม่เพื่อความมุ่งหมายด้านความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้ สารสนเทศทั้งสองส่วนนี้มีความจำเป็นต่อการประเมินขีดความสามารถของเกณฑ์การคัดเลือกขั้นต้น เพื่อเลือกผู้ที่มีขีดความสามารถสูง จากนั้นจะสามารถปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ถ้าพบว่ามีประสิทธิภาพต่ำในการคัดเลือกผู้สมัคร

**5.3 ประวัติอาชีพ/ค่าจ้าง** บันทึกงานต่างๆ ของพนักงานและใช้ร่วมกับการวางแผนอาชีพและการฝึกอบรม บันทึกตำแหน่งงาน เวลาที่อยู่ในแต่ละตำแหน่ง ประวัติเงินเดือน เหตุผลการลา การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ใช้เพื่อวิเคราะห์การเกี่ยค่าจ้างในองค์การ อาจทำรายงานต่างๆ ขึ้น เพื่อแสดงตำแหน่ง ฝ่าย กลุ่มอายุ ทักษะและ/หรือระดับการศึกษาที่ได้รับค่าจ้างสูงสุด เพื่อประเมินความเสมอภาคของการเกี่ยค่าจ้างขององค์การ

**5.4 ข้อมูลคุณวุฒิ** รวบรวมข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษาและอบรมของพนักงานแต่ละคน ข้อมูลที่บันทึกอาจได้แก่ รายชื่อหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด คะแนนที่ได้รับ สถาบันที่ฝึกอบรม และระดับและ/หรือประกาศที่ได้ บัญชีอาจระบุสถานภาพว่าใครสำเร็จหลักสูตรใดๆ ใครไม่ผ่านหลักสูตร และหลักสูตรใดที่ต้องการมากที่สุด สารสนเทศนี้จะช่วยองค์การพัฒนาแผนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงาน

**5.5 ข้อมูลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดระยะเวลาการจ้าง ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้เพื่อวัดการปฏิบัติงานในแต่ละองค์การจะต่างกันรวมทั้งมาตรการที่ใช้ โดยควรเก็บผลการประเมินของพนักงานทุกคนไว้ สารสนเทศนี้อาจใช้เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ รายงานว่าบุคคลใดที่กำลังเลื่อนตำแหน่ง (ฝ่ายใด ทักษะ กลุ่มอายุ ผู้ที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานต่ำ ผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง ฯลฯ) จะช่วยให้เห็นรูปแบบและช่วยในการทำนายโครงสร้างองค์การในอนาคต

**5.6 ข้อมูลการขาดงาน** บันทึกจำนวนวันทำงาน ความเฉื่อยชา การลาป่วย วันลาพักผ่อน วันหยุด หรือการลาโดยไม่รับเงินเดือน สารสนเทศนี้จะสามารถสรุปเป็นช่วงระยะเวลาเฉพาะได้ เช่น เดือน สามเดือน หรือหนึ่งปี หรือรายบุคคลหรือเป็นฝ่าย ซึ่งข้อมูลนี้มีประโยชน์ในการระบุแนวโน้มการขาดงาน เช่น ถ้าสามารถพิจารณาว่าจะมีการขาดงานมากที่สุดในฝ่ายเฉพาะหรือกลุ่มอายุ เมื่อรู้เช่นนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถให้ความสนใจเฉพาะที่จะขจัดสาเหตุได้

**5.7 ข้อมูลการร้องทุกข์** เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงาน เช่น สาเหตุของการร้องเรียน วันที่ ประเภท และบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสารสนเทศนี้ใช้เพื่อพิจารณาฝ่ายผู้รับผิดชอบ หรือผู้จัดการที่มีเรื่องร้องทุกข์มากที่สุด เรื่องการต่อรองที่ร้องมากที่สุด และพนักงานที่ร้องทุกข์เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องรู้ สารสนเทศนี้มีไว้เพื่อป้องกันปัญหาเกิดขึ้นอีก และเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพนักงาน

**5.8 ข้อมูลการสำรวจปัญหางานและข้อมูลทัศนคติ** โดยใช้แบบสอบถามสำรวจปัญหางานสอบถามพนักงานเพื่อวัดความพอใจในงาน แรงจูงใจ ความเครียด ความพร้อมรับผิดชอบ ความคาดหวังและรางวัล งานเฉพาะที่ยากและงานที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ยังใช้แบบสอบถามพนักงานเพื่อเก็บข้อมูลสำรวจทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสื่อสารความรู้สึกของตนกับนายจ้างเกี่ยวกับองค์การ การสำรวจนี้รวมถึงมุมมองของ



พนักงานเกี่ยวกับนโยบายบริษัท สภาพการทำงาน การสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โอกาสก้าวหน้า ความสำนึกของพนักงาน ฯลฯ ซึ่งการสำรวจดังกล่าวสามารถใช้วิเคราะห์เพื่อหาเรื่องที่พนักงานไม่พึงพอใจ เมื่อพบปัญหาดังกล่าวองค์กรอาจมุ่งสนใจทำการปรับปรุงที่เหมาะสมได้

## 6. การพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานสำคัญที่มีไม่เพียงแต่การปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับการควบคุมดูแลบุคลากรและค่าจ้างแรงงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นการดำเนินงานเชิงรุก (proactive) การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานช่วยให้งานทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพขึ้น โดยที่การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ 5 ประการต่อไปนี้

6.1 ความสามารถ (capability) หมายถึง ความพร้อมของสหกรณ์และบุคคลในการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากร 3 กลุ่ม คือ

6.1.1 ผู้จัดการต้องพร้อมที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศของสหกรณ์

6.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตื่นตัวในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ เพื่อให้การทำงานในสหกรณ์มีความคล่องตัวขึ้น

6.1.3 ฝ่ายสารสนเทศที่ต้องทำความเข้าใจและออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้แต่ละกลุ่ม

6.2 การควบคุม (control) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของสารสนเทศโดยเฉพาะการเข้าถึงและความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะมีผลต่อชื่อเสียงและผลได้-ผลเสียของบุคคล จึงต้องมีการจัดระบบการเข้าถึงและจัดการข้อมูลที่รัดกุม โดยอนุญาตให้ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงานสามารถเข้าถึงและปรับปรุงสารสนเทศในส่วนงานของตนเท่านั้น

6.3 ต้นทุน (cost) การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีต้นทุนที่สูง ขณะเดียวกันก็จะไม่เห็นผลตอบแทนที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ทั้งในด้านการขยายตัวและหดตัวซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ดังนั้นฝ่ายบริหารและทรัพยากรบุคคลสมควรมีข้อมูลที่เหมาะสมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกัน การลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งฝ่ายบริหารสมควรต้องพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับจากการพัฒนาระบบว่ามีความคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไปหรือไม่

6.4 การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง การพัฒนาระบบสารสนเทศต้องศึกษาการไหลเวียนของสารสนเทศ (information flow) ภายในสหกรณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนเตรียมการในการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เกิดความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีกับการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้



6.5 ความสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ปัจจุบันการพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่เพียงแต่ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์มี ประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ อีกด้วย

## 7. การตรวจสอบข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะรักษาระบบให้มี เสถียรภาพถูกต้อง ซึ่งนโยบายการตรวจสอบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกัน ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบสามารถดำเนินการได้ดังนี้

7.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่จัดเก็บไว้โดยดูแนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูลกับนโยบาย ขององค์การ สามารถทำการตรวจสอบนี้ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานเงินเดือนต่างๆ เช่น ระดับเงินเดือน มักจะร่วมกับระดับการจ่าย สามารถเปรียบเทียบเงินเดือนพนักงานที่เพิ่มขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของเงิน เดือนที่จ่ายเช่นกัน นโยบายองค์การเกี่ยวกับวันเลื่อนตำแหน่งซึ่งมักเป็นวันแรกของการจ่ายเงินเดือน สิ่งที่สอดคล้องกับนโยบายนี้ สามารถพิจารณาได้โดยดูวันที่เงินเดือนเปลี่ยน เรื่องที่สำคัญอีกประการ คือ ข้อมูลประวัติเงินเดือน แผนการเกษียณมักขึ้นอยู่กับประวัติเงินเดือนเพื่อพิจารณาเงินเกษียณของพนักงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยลบเงินเดือนที่ผ่านมามากจากเงินเดือนปัจจุบัน ซึ่งควรเท่ากับการ จ่ายที่เพิ่มขึ้น สามารถคำนวณสิ่งนี้ในห้วงเวลาที่พบข้อผิดพลาด

7.2 มีกระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องจะสามารถพัฒนาคุณภาพของสารสนเทศที่ใช้ตัดสินใจ ทางธุรกิจและชื่อเสียงของระบบ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรตรวจสอบข้อมูลตามปกติ และกำหนดความ แตกต่างในการตรวจสอบพนักงาน เช่น ไม่ต้องตรวจประวัติเงินเดือนพนักงานใหม่ แต่ต้องตรวจสอบของ พนักงานที่พร้อมจะเกษียณอายุ การตรวจสอบตามระยะเวลาเพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะประกันว่าสารสนเทศนี้มีประโยชน์และถูกต้อง

## 8. ตัวอย่างของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. พัฒนาโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS: depart- mental personnel information system) เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการบริหารจัดการข้าราชการ และลูกจ้าง ประจำระดับกรม สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของกรมที่เกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่และการจ่ายเงิน เดือน เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่ใช้เป็นฐานในการวางแผนและการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อสร้างระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน และสามารถ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน



| ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ข้อมูลพื้นฐาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำรงตำแหน่ง</li> <li>- ข้อมูลทั่วไป</li> <li>- การศึกษา/ฝึกอบรม/ดูงาน</li> <li>- การขอรับพระราชทานเครื่องราชฯ</li> <li>- ผลงานสำคัญ</li> <li>- ข้อมูลทางวินัย</li> <li>- ประวัติการเคลื่อนไหว</li> </ul> | <b>2. ข้อมูลเฉพาะผู้บริหาร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความชำนาญงาน</li> <li>- สมรรถนะทางการบริหาร</li> <li>- รางวัลพิเศษ</li> <li>- บันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา</li> <li>- การขึ้นบัญชีผู้บริหาร</li> </ul> |

โดยโปรแกรมนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้าราชการและลูกจ้างประจำระดับกรม ภายใต้โครงการ government manpower planning and information system มีการพัฒนาและปรับปรุงหลายครั้ง เพื่อให้ทันกับความต้องการ กฎ ระเบียบและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง จนได้ระบบ DPIS Version 2.8 เมื่อปี พ.ศ. 2542 Version 3 ในปี พ.ศ. 2546 และได้เปลี่ยนชื่อโปรแกรมเป็น “โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม” และเผยแพร่ให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ หลังคณะรัฐมนตรีมีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547 เห็นชอบกับระบบ DPIS Version 3.0 ที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ จากนั้นสำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนา DPIS Version 3.5 เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในปี พ.ศ. 2551 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ. จึงได้พัฒนาระบบ DPIS Version 4.0 เพื่อใช้เป็นระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่รองรับการบริหารงานบุคคลตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่

ต่อมาในปี พ.ศ. 2554 ได้พัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลเป็น DPIS Version 5.0 ให้สามารถจัดเก็บข้อมูลของลูกจ้างชั่วคราว ปรับปรุงการเก็บข้อมูลบุคคลได้ถึงระดับต่ำกว่าสำนัก/กอง 5 ระดับ การใช้งานตามโครงสร้างตามมอบหมายงาน เพื่อให้สามารถใช้งานในการบริหารงานบุคคลให้แก่ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับคุณสมบัติของระบบเป็นระบบที่สามารถใช้ได้ทั้งในลักษณะ standalone หรือระบบเครือข่าย (network) และสามารถใช้งานร่วมกับโปรแกรมระบบฐานข้อมูลสัมพันธ์ (RDBMS) ซึ่งข้อมูลที่จัดเก็บและรายงานในระบบ DPIS ซึ่งวัตถุประสงค์ของโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม คือ

1. เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของกรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานการเจ้าหน้าที่
2. เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่ใช้เป็นฐานในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อสร้างระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

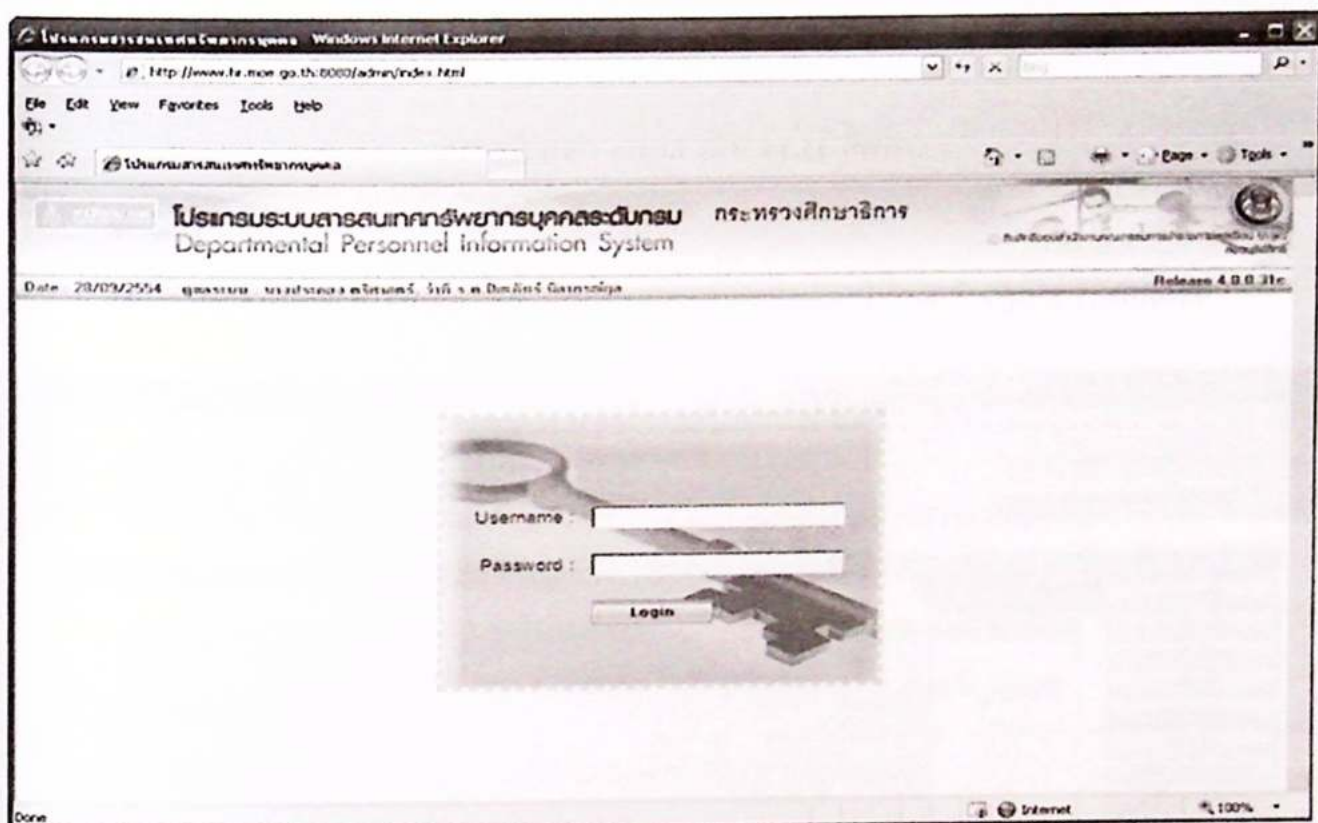


### การเตรียมข้อมูลให้แก่กลุ่มผู้ใช้งาน

กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะผู้รับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) เป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานในการประเมินผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนระดับต่างๆ พร้อม User และ Password ในการเข้าใช้ระบบ ซึ่งได้ดำเนินการไว้แล้ว โดยผู้ใช้งานทุกรายสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ ดังนี้

- เปิด Internet Explorer ที่ URL Address พิมพ์ <http://www.hr.moe.go.th:8080>
- เลือกเมนูการเชื่อมโยง DPIS จะปรากฏหน้าจอให้กรอก Username และ Password

ตามภาพที่ 11.13



ภาพที่ 11.13 หน้าระบบของโปรแกรม DPIS

ที่มา: <http://www.hr.moe.go.th>

ในช่อง Username ให้ใส่หมายเลขประจำตัวประชาชน และในช่อง Password ให้ใส่ วัน เดือน ปี เกิด ของผู้ใช้งาน แล้ว Login โดยมีรูปแบบดังนี้





จุดเด่นของโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) มีดังนี้

1. สำหรับส่วนราชการสามารถพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อสามารถใช้งานเป็นการภายในได้
2. ข้าราชการและลูกจ้างประจำ สามารถตรวจสอบข้อมูล ประวัติการทำงาน การดำรงตำแหน่ง

ฯลฯ ของตนเองผ่านระบบเครือข่ายนี้ได้

3. เป็นระบบที่สนับสนุนงานประจำต่างๆ ของการเจ้าหน้าที่ เช่น การออกคำสั่ง ฯลฯ
4. สนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย
5. สามารถส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการบริหารกำลังคนของภาครัฐได้
6. มีรายงานเป็นรายบุคคลที่สามารถช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของฝ่ายบริหารได้
7. สามารถจัดเก็บข้อมูลข่าวสารได้หลายระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ ระดับจังหวัด ระดับกระทรวง

ระดับกรม

8. สามารถกำหนดการใช้งาน User ได้หลายระดับ เช่น ระดับฝ่ายบริหารจัดการ ระดับผู้บริหาร ระดับเจ้าหน้าที่ ฯลฯ

9. สามารถโอนถ่ายข้อมูลรายบุคคลระหว่างส่วนราชการได้
10. สามารถสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (KPI) ได้
11. สามารถใช้กับฐานข้อมูลแบบ Oracle และแบบ MS Access

#### กิจกรรม 11.2.4

1. จงอธิบายความสำคัญของระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ มาพอเข้าใจ
2. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยระบบย่อยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.4)

## เรื่องที่ 11.2.5

### ระบบสารสนเทศด้านบัญชีและการเงิน

---

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป้าหมายของการดำเนินงานที่สหกรณ์ต้องการ คือ ส่วนเหลือ (ผลกำไร) โดยปัจจัยหนึ่งซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลดังกล่าว คือ “การบัญชีและการเงิน” ซึ่งการบัญชีจะให้ข้อมูลทางการเงินเพื่อนำไปเป็นข้อมูลทางการเงินในการบริหารการดำเนินธุรกิจต่อไป

#### 1. ความหมายของระบบสารสนเทศทางการบัญชีและระบบสารสนเทศทางการเงิน

ระบบสารสนเทศทางการบัญชี (accounting information system: AIS) คือ ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อแปลงหรือประมวลผลข้อมูลทางการเงิน ให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ในการตัดสินใจต่อผู้ใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ บุคคลภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร ทั้งนี้ กระบวนการแปลงข้อมูลหรือประมวลผลข้อมูลในระบบสารสนเทศทางการบัญชีนั้น อาจกระทำด้วยมือหรือใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยก็ได้ ตัวอย่างของสารสนเทศทางการบัญชี (accounting information) ที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้ใช้ เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด เป็นต้น ซึ่งสารสนเทศเหล่านี้ได้มาจากการประมวลผลรายการค้าต่างๆ ของกิจการ ดังนั้นรายการค้าแต่ละรายการ เช่น รายการขายสินค้า ซื้อสินค้า ฯลฯ จึงถือว่าเป็นตัวอย่างของข้อมูล (data) ของระบบสารสนเทศทางการบัญชี โดยทั่วไปจะสามารถจำแนกประเภทการบัญชีเป็น 2 หมวด คือ ระบบสารสนเทศการบัญชีการเงิน และระบบสารสนเทศการบัญชีบริหาร

ระบบสารสนเทศทางการเงิน (financial information system: FIS) คือ ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สนับสนุนงานของผู้บริหารในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน รวมทั้งการจัดสรรและการควบคุมทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจ โดยการพัฒนาแบบย่อยในส่วนของการจัดการเงินสด การจัดการเงินลงทุน การงบประมาณการลงทุน การพยากรณ์ทางการเงิน ตลอดจนการวางแผนทางการเงิน

#### 2. ความสำคัญของระบบสารสนเทศทางการบัญชีและระบบสารสนเทศทางการเงิน

2.1 ความสำคัญของระบบสารสนเทศทางการบัญชี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดหาสารสนเทศทางการบัญชีให้แก่ผู้ใช้ในระดับต่างๆ ทั้งผู้ใช้ที่เป็นบุคลากรภายในสหกรณ์ เช่น ผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้าฝ่ายบัญชี และผู้ใช้ที่เป็นบุคคลภายนอกสหกรณ์ เช่น ลูกหนี้ นักลงทุน ฯลฯ โดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในระบบสหกรณ์ ซึ่งมีความสำคัญดังนี้ (ปรับปรุงจากวิชนิพร เศรษฐสุลักโก, 2546)



2.1.1 สหกรณ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการหาแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ในกรณีที่สหกรณ์มีความต้องการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือสหกรณ์อื่นที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งจะต้องนำเสนอรายงานทางการเงินของสหกรณ์ให้สถาบันการเงินนั้นหรือสหกรณ์อื่นที่ต้องการกู้ยืมเพื่อใช้เป็นหลักฐานการพิจารณาตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ ทั้งนี้เพื่อเป็นการขอพิจารณาถึงโอกาสในการชำระคืนเงินกู้คืนด้วย

2.1.2 สหกรณ์สามารถทราบฐานะทางการเงินของกิจการของตน โดยอาศัยข้อมูลจากงบดุลมาทำการวิเคราะห์

2.1.3 สหกรณ์ทราบถึงกำไรขาดทุนที่แท้จริง โดยอาศัยข้อมูลจากงบกำไรขาดทุนในส่วนของตัวเลขรายได้ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนกำไรของสหกรณ์

2.1.4 สหกรณ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนธุรกิจให้กับสหกรณ์ โดยสารสนเทศทางการเงินจะช่วยให้ธุรกิจสามารถทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ หาแนวโน้มการดำเนินธุรกิจให้กับสหกรณ์ได้

2.1.5 สหกรณ์สามารถปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยนำตัวเลขทางการเงินในปัจจุบันมาทำการเปรียบเทียบกับตัวเลขทางการเงินในอดีต หรืออาจทำการวิเคราะห์หาอัตราส่วนของการวางแผน และสามารถควบคุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านการเงิน โดยมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

2.2.1 สหกรณ์สามารถจัดการเงินสดและหลักทรัพย์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสามารถจัดการข้อมูลทั้งเงินสดรับเข้าและออก มีการใช้เงินในการลงทุนเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 สหกรณ์สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการลงทุน ตลอดจนการวิเคราะห์โครงการลงทุนของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 สหกรณ์สามารถวางแผนทางการเงิน เพื่อประเมินสถานะทางการเงินของสหกรณ์ทั้งในสถานภาพปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งการวิเคราะห์ทางเลือกของกิจการของตนเองด้วย ตัวอย่างเช่น สหกรณ์โคนมแห่งหนึ่งต้องการวิเคราะห์การลงทุนทางการเงิน โดยจัดสร้างโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบจำนวน 1 หลัง เพื่อใช้ในการแปรรูปน้ำนมดิบจากสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการจะต้องศึกษาข้อมูลเพื่อตัดสินใจในการลงทุนในครั้งนี้ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องใช้ระบบสารสนเทศทางการเงิน ดังนี้

- ปริมาณกระแสเงินสด
- การเลือกแหล่งเงินทุน
- ผลการวิเคราะห์งบการเงิน
- ผลการตอบแทนจากการลงทุน

ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศเหล่านี้มาเป็นเครื่องมือการตัดสินใจในการลงทุนและอาจกล่าวได้ว่าระบบสารสนเทศด้านการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างยิ่ง

### 3. กระบวนการทางการเงินบัญชีและการเงินของสหกรณ์

สำหรับการบัญชีและการเงินมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกสหกรณ์จะต้องดำเนินการโดยในส่วน  
ของกระบวนการทางการเงินบัญชีและการเงินของสหกรณ์ จะมีรายละเอียดดังนี้

**3.1 กระบวนการทางการเงินบัญชีของสหกรณ์** กระบวนการทางการเงินบัญชีจะเป็นขั้นตอนในการรวบรวม  
รายการ หรือเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล การบันทึกข้อมูลและ  
การสรุปผลลัพธ์ของข้อมูลซึ่งแสดงหรือนำเสนอให้อยู่ในรูปของรายงานทางการเงินและรายงานในรูปแบบ  
ต่างๆ หลังจากนั้นรายงานที่ได้จะถูกนำไปตีความหมายเพื่อช่วยให้ผู้จัดการสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ใน  
การวางแผน การจัดการและการตัดสินใจต่อไป โดยทั่วไปแล้วการบัญชีมีการจัดทำบัญชี 4 ขั้นตอน คือ

**3.1.1 การจดบันทึก (recording)** โดยรายการคำที่เกิดขึ้นซึ่งเรียงตามลำดับเหตุการณ์ลงใน  
สมุดบันทึกการยกการขึ้นต้นในรูปของหน่วยเงินตรา

**3.1.2 การจัดหมวดหมู่ (classifying)** โดยข้อมูลที่บันทึกไว้แบ่งออกเป็นหมวดบัญชี ซึ่งได้แก่  
หมวดสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย

**3.1.3 การสรุปผล (summarizing)** โดยยอดคงเหลือของแต่ละบัญชีที่บันทึกในรอบระยะเวลา  
บัญชีที่ผ่านมานำมาสรุป

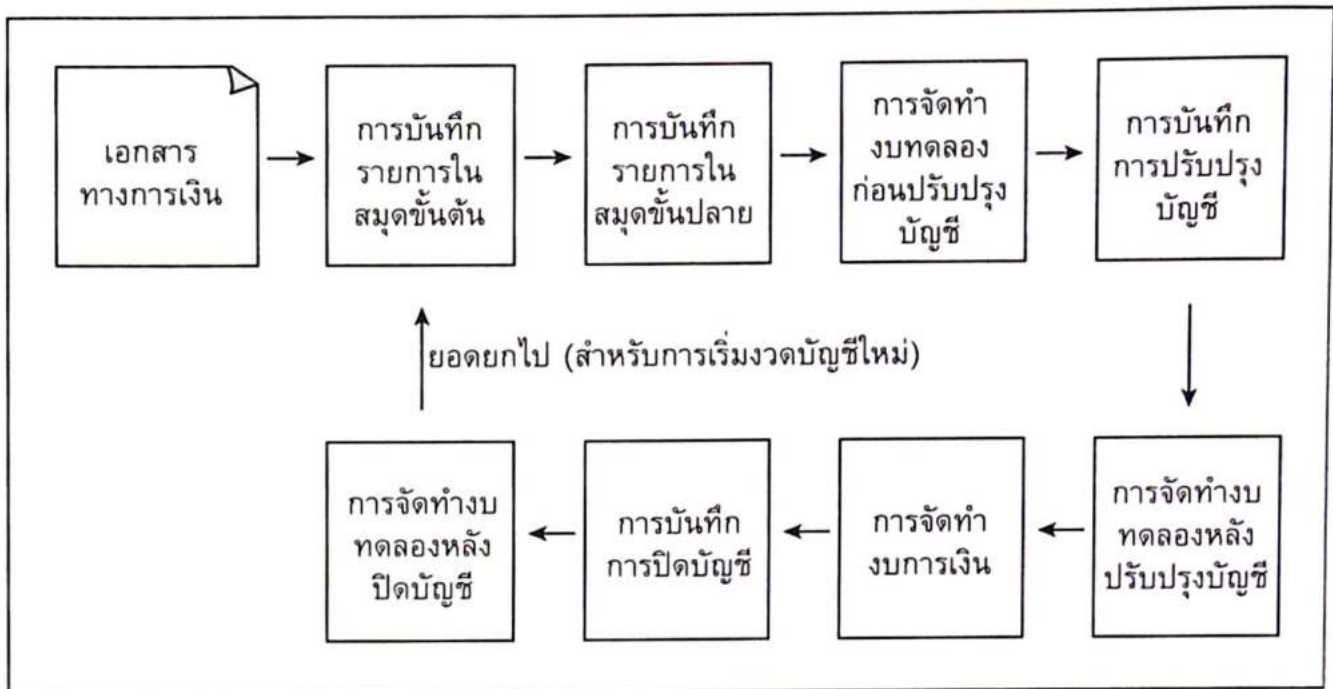
**3.1.4 การตีความผลสรุป (interpreting)** การจัดทำรายงานทางการเงินในรูปของงบการเงิน  
(financial statement) ซึ่งถือเป็นผลงานของการบัญชี ตลอดจนการแปลความหมายผลงานของการบัญชี  
เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลหลายฝ่ายตามความต้องการ เช่น ผู้ลงทุนต้องการข้อมูลทางบัญชี  
เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น

โดยกระบวนการทางการเงินบัญชีข้างต้นจะถูกจัดทำขึ้นทุกๆ รอบระยะเวลาบัญชีตามวัฏจักรทางการเงินบัญชี  
หรือวงจรบัญชี (accounting cycle) โดยเรียกบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบัญชีว่า “นักบัญชี”  
(accountant)

**3.2 วงจรบัญชีของสหกรณ์** การจัดทำบัญชีนอกจากจะทำตามหลักการบัญชีที่รองรับทั่วไปแล้ว  
ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีด้วย นอกจากนี้การจัดทำบัญชีต้องมีการกำหนดวันเริ่ม  
ต้นจัดทำบัญชี ต้องกำหนดระยะเวลาการลงรายการในบัญชีหลังจากที่รายการเกิดขึ้น เช่น ต้องลงรายการ  
ให้แล้วเสร็จภายใน 1 วัน นับตั้งแต่รายการเกิดขึ้น ต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชีทุกครั้ง เช่น ใบเสร็จ  
รับเงิน หนังสือสัญญาซื้อขาย เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีกำหนดรอบระยะเวลาบัญชีหรืองวดบัญชี  
(accounting period) อาจจะกำหนดตามความเหมาะสมขององค์กร โดยปกติมักจะกำหนดงวดบัญชี  
เท่ากับ 1 ปี หรือเรียกอีกชื่อว่า “ปีทางการเงิน” (fiscal year) ในการจัดทำบัญชีและการเงินมีขั้นตอนดัง  
ต่อไปนี้

สำหรับการปฏิบัติงานบัญชีนั้น จะมีขั้นตอนในการจัดทำที่เรียงตามลำดับและเหมือนกันในแต่ละ  
รอบเวลาบัญชี เรียกว่า “วงจรบัญชี” (accounting cycle) ดังนี้





ภาพที่ 11.16 วงจรบัญชี

ที่มา: ปรับปรุงจากบุญยืน ดันเขียน, 2545: 152.

**3.2.1 บันทึกรายการในสมุดรายการขั้นต้น** เป็นงานลำดับแรกที่จะต้องจัดทำ โดยจะจัดทำได้ก็ต่อเมื่อมีเอกสารที่แสดงรายการบัญชีหรือรายการค้าเกิดขึ้น การลงบัญชีจะลงตามระบบบัญชีคู่ (double entry system) คือ จะต้องบันทึกรายการทั้งทางด้านเดบิตและเครดิตด้วยจำนวนเงินที่เท่ากัน ตามหลักของสมการบัญชี (สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน)

**3.2.2 การบันทึกรายการในสมุดรายการชั้นปลาย** เป็นสมุดที่จดบันทึกรายการบัญชีหรือรายการค้าเป็นลำดับถัดจากสมุดขั้นต้นหรือสมุดรายงาน โดยแยกรายการที่มีบัญชีเดียวกันในสมุดรายงานออกมาไว้รวมกันที่สมุดชั้นปลาย เพื่อให้ง่ายต่อการสรุปผลเมื่อสิ้นงวดบัญชี

สำหรับสมุดชั้นปลายมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า “สมุดแยกประเภท” หรือบัญชีแยกประเภท การบันทึกรายการในสมุดแยกประเภทจะนำข้อมูลจากสมุดรายงานที่ได้บันทึกบัญชีไว้แล้วมาดำเนินการต่อ เรียกขั้นตอนนี้ว่า “การผ่านรายการจากสมุดรายวันไปยังสมุดแยกประเภทหรือบัญชีแยกประเภท” แบบฟอร์มของสมุดแยกประเภทจะคล้ายรูปตัว T บางครั้งอาจเรียกว่า “บัญชีรูปตัวที”

**3.2.3 จัดทำงบทดลองก่อนปรับปรุงบัญชี** งบทดลอง คือ งบที่แสดงยอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภททุกบัญชีหลังจากผ่านรายการจากสมุดรายวันทั่วไปทุกรายการแล้ว งบทดลองเป็นเครื่องพิสูจน์ความถูกต้องของการบันทึกบัญชีตามระบบบัญชีคู่ และพิสูจน์ความถูกต้องของการคำนวณยอดคงเหลือของแต่ละบัญชีแยกประเภททั่วไป

ในการจัดทำงบทดลองจะนำยอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภททุกบัญชีมาใส่เรียงลำดับเลขที่บัญชี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับรายการด้านเดบิตและเครดิต บัญชีหมวดสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายจะมียอดคงเหลือเป็นเดบิต ส่วนบัญชีหมวดหนี้สิน ทุนและรายได้ จะมียอดคงเหลือเป็นเครดิต หากการบันทึกบัญชีและการคำนวณยอดคงเหลือของแต่ละบัญชีแยกประเภทถูกต้อง ยอดรวมของจำนวนเงินด้านเดบิตในงบทดลองจะต้องเท่ากับยอดรวมของจำนวนเงินด้านเครดิตเสมอ

งบทดลองก่อนปรับปรุง คือ งบทดลองที่จัดทำขึ้นเมื่อสิ้นงวดบัญชีหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการบันทึกรายการบัญชีครบถ้วนตามเอกสารหลักฐานที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบแจ้งหนี้ เป็นต้น บางครั้งอาจยังไม่ถูกต้องตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป งบทดลองที่จัดทำขึ้นนี้ยังไม่ใช่งบทดลองที่จะนำไปทางการเงิน การจัดทำจึงต้องระบุชื่อว่า “งบทดลองก่อนปรับปรุงบัญชี”

**3.2.4 บันทึกการปรับปรุงบัญชี** การปรับปรุงบัญชีมักกระทำตอนสิ้นงวดบัญชี เพื่อให้ข้อมูลที่ได้บันทึกบัญชีตามเอกสารหลักฐานไว้แล้วในระหว่างปี เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการจัดทำและนำเสนอทางการเงิน รายการปรับปรุงในวันสิ้นงวดบัญชี โดยรายการที่ปรับปรุงในวันสิ้นงวดมีดังนี้

- รายได้ค้างรับ
- รายได้ค้างจ่าย
- รายได้รับล่วงหน้า
- ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า
- ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
- ค่าเสื่อมราคา
- วัสดุคงเหลือ

การบันทึกการปรับปรุงบัญชีดังกล่าว จะต้องบันทึกลงในสมุดรายวันแล้วผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภททุกครั้ง หลังจากนั้นต้องคำนวณยอดคงเหลือแต่ละบัญชีใหม่อีกครั้ง

**3.2.5 จัดทำงบทดลองหลังปรับปรุงบัญชี** งบทดลองหลังปรับปรุงบัญชี เป็นงบทดลองที่ได้จากการบันทึกการปรับปรุงบัญชีในสมุดรายวันและผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นต้องคำนวณหายอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภทใหม่อีกครั้งหนึ่ง แล้วนำยอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภททุกบัญชีมาจัดทำงบทดลอง แบบฟอร์มงบทดลองหลังปรับปรุงจะเหมือนแบบฟอร์มงบทดลองทั่วไป แต่จะระบุให้ชัดเจนว่าเป็นงบทดลองหลังปรับปรุง

งบทดลองหลังปรับปรุง เป็นงบทดลองที่ต้องทำตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป หรือตามหลักเกณฑ์ในการจัดทำและนำเสนอทางการเงิน

**3.2.6 จัดทำงบการเงิน** เป็นการนำข้อมูลจากงบทดลองหลังการปรับปรุงบัญชีมาจัดทำรายงานทางการเงินซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้นงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จงบกำไรหนึ่ง นโยบายการบัญชีและหมายเหตุประกอบการเงิน

**3.2.7 บันทึกการปิดบัญชี** การปิดบัญชี (closing entries) คือ การทำให้บัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายมียอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดบัญชีเป็นศูนย์ตามหลักการจับคู่ค่าใช้จ่ายกับรายได้และหลักของรอบระยะเวลา โดยจะนำรายได้และค่าใช้จ่ายของรอบระยะเวลาบัญชีเดียวกันมาเปรียบเทียบกับเพื่อกำหนดกำไรขาดทุน



สำหรับการปิดบัญชีจะกระทำเมื่อถึงวันสิ้นงวดบัญชี หรือเมื่อจัดทำงบการเงินประจำปีเท่านั้น ในกรณีที่มีการจัดทำงบการเงินระหว่างปี เช่น ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เป็นต้น จะไม่มีการปิดบัญชีระหว่างปีดังกล่าว การปิดบัญชีนี้แต่ละองค์กรอาจมีขั้นตอนการปิดบัญชีไม่เหมือนกันก็ได้

**3.2.8 จัดทำงบทดลองหลังปิดบัญชี** คือ งบทดลองที่จัดทำหลังจากที่ปิดบัญชีรายได้และรายจ่ายไปแล้ว ดังนั้นบัญชีที่แสดงในงบทดลองหลังปิดบัญชีจึงมีเพียงบัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน แบบฟอร์มของงบทดลองหลังปิดบัญชีก็เหมือนกับงบทดลองทั่วไป

สรุปได้ว่า ขั้นตอนของงานบัญชีที่สำคัญๆ จะทำเป็นวงจร ซึ่งแต่ละรอบของวงจรเรียกว่า “วงจรระยะบัญชี” หรือ “รอบระยะเวลา” งานที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากวงจรปิด

#### 4. กระบวนการทางการเงินของสหกรณ์

สำหรับกระบวนการดำเนินงานทางการเงินของแต่ละสหกรณ์อาจมีความแตกต่างกันออกไปตามความหลากหลายของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งโดยทั่วไปกระบวนการทางการเงิน มีขั้นตอนดังนี้

**4.1 การตรวจนับเงินคงเหลือ** เป็นขั้นตอนในการตรวจเช็คเงินสดคงเหลือขององค์กร โดยการนับจำนวนเงินสดเปรียบเทียบกับยอดเงินคงเหลือของวันทำการก่อนหน้า

**4.2 การรับเงิน** อาจจะเป็นเงินสด เช็ค สลิปบัตรเครดิต หรือเงินอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ผู้มีหน้าที่จะต้องตรวจสอบกับใบสำคัญรับเงิน เช่น ใบแจ้งหนี้ แล้วทำการออกไปเสร็จรับเงิน ซึ่งควรจะต้องออกไปเสร็จรับเงินทุกครั้ง และเงินที่ได้รับในแต่ละวันจะต้องนำฝากธนาคารทันที หากเป็นการรับเช็คที่ไม่ได้ขีดคร่อมจะต้องทำการขีดคร่อมทันที

**4.3 การจ่ายเงิน** อาจจะเป็นเงินสด เช็คบัตรเครดิต หรือเงินอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ผู้มีหน้าที่จ่ายเงินจะต้องคอยตรวจสอบใบสำคัญจ่ายโดยดูวันที่ครบกำหนดชำระ เมื่อถึงกำหนดชำระแล้วก็จะจ่ายเงิน ในกรณีที่จ่ายเป็นเช็ค จะทำการเขียนเช็คแล้วนำเช็คพร้อมทั้งใบส่งจ่ายไปให้ผู้มีอำนาจลงนามส่งจ่าย ที่กำหนดไว้อย่างน้อย 2 คน

**4.4 การบริหารการเงิน** เป็นขั้นตอนของผู้บริหารที่จะต้องทำการบริหารองค์กรให้มีสภาพคล่องและสมรรถภาพในการหากำไร การที่ธุรกิจจะมีสภาพคล่องได้นั้น ธุรกิจจะต้องมีเงินสดเพียงพอต่อการใช้จ่ายประจำวันทั้งสภาวะปกติ และสภาวะฉุกเฉิน

การบริหารการเงินหรือการจัดการการเงิน จะครอบคลุมถึงเนื้อหาของการวางแผนการเงิน การจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการควบคุมทางการเงิน ซึ่งการบริหารการเงินนี้จะมีความสำคัญมาก เพราะหากบริหารไม่ดีจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดของสหกรณ์และเพื่อความมั่นคงของสหกรณ์

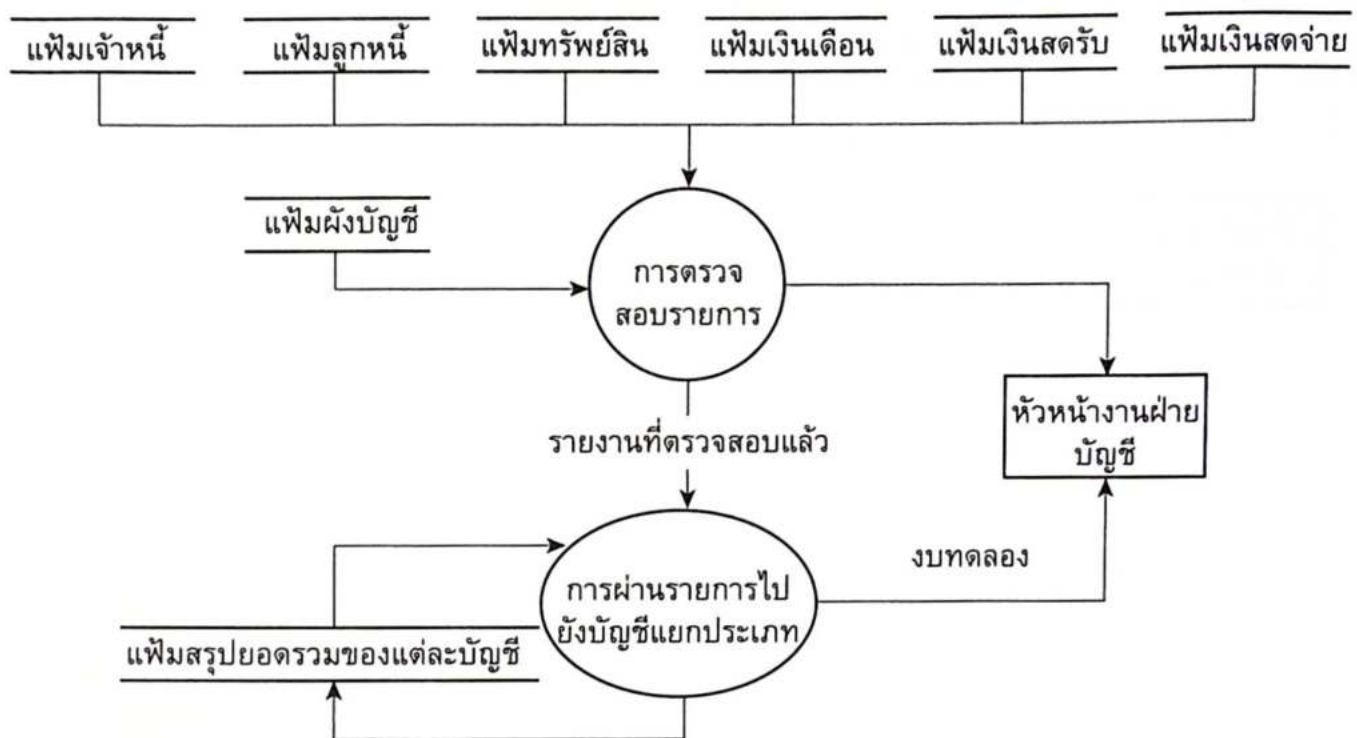
#### 5. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศการบัญชีการเงิน

สำหรับองค์ประกอบของระบบสารสนเทศการบัญชีการเงินนั้น ประกอบด้วยระบบย่อย 4 ระบบ คือ (ปรับปรุงจากบุญยืน ดันเย็น, 2552: 10-12)

**5.1 ระบบสารสนเทศเพื่องานผ่านรายการทางบัญชี (post transaction)** เป็นระบบย่อยที่มีหน้าที่ตรวจสอบรายการทางการเงินบัญชี โดยตรวจสอบเลขที่บัญชี ชื่อบัญชี และจำนวนเงิน แล้วผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภท







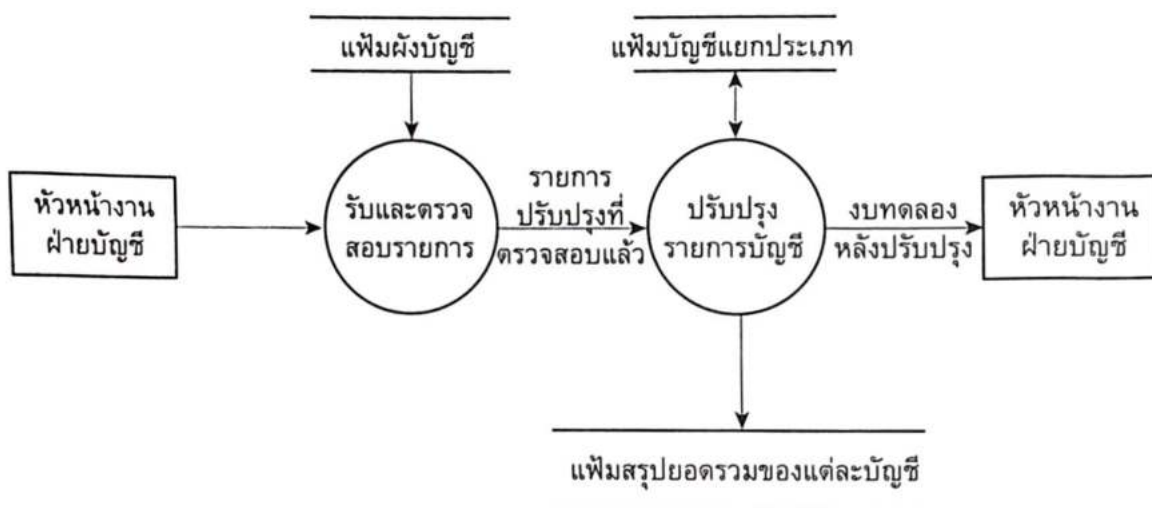
ภาพที่ 11.18 ระบบสารสนเทศเพื่องานผ่านรายการทางบัญชี

จากภาพที่ 11.18 ระบบสารสนเทศเพื่องานผ่านรายการทางบัญชี ช่วยให้รายการต่างๆ มีความถูกต้อง เนื่องจากการนำรายการบัญชีจากสมุดรายวันทั่วไป ซึ่งส่งผ่านมาจากระบบสารสนเทศมาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อความถูกต้อง ซึ่งกระบวนการระบบสารสนเทศเพื่องานผ่านรายการทางบัญชี สามารถแบ่งออกได้ 2 กระบวนการย่อย คือ

**5.1.1 การตรวจสอบรายการ** เป็นการนำรายการสมุดรายวันทั่วไปมาตรวจสอบหาความถูกต้อง เช่น ข้อมูลค่าล่วงเวลาจากระบบสารสนเทศงานบุคคล ข้อมูลรายได้จากการขายสินค้าจากระบบสารสนเทศฝ่ายขาย เป็นต้น หรือการตรวจสอบยอดจำนวนเงินของด้านรายการเดบิตจะต้องเท่ากับด้านเครดิต

**5.1.2 การผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภท** เป็นกระบวนการนำรายการที่ตรวจสอบแล้วนำไปปรับปรุงยอดคงเหลือในบัญชีแยกประเภทซึ่งจัดเป็นหมวดหมู่ ทำให้สะดวกต่อการหายอดรวมของแต่ละบัญชี และสามารถนำไปจัดทำงบการเงินได้

**5.2 ระบบสารสนเทศเพื่องานบันทึกการปรับปรุงบัญชี (record adjustment)** จะดำเนินการตอนสิ้นงวดบัญชี เพื่อที่จะทำการแก้ไขรายได้และค่าใช้จ่ายที่บันทึกไว้ในระหว่างงวดบัญชีให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ เพื่อนำเสนอรายงานทางการเงินต่อไป โดยรายการที่จะปรับปรุงในวันสิ้นงวดบัญชี เช่น รายได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ค่าเผื่อนึ่งสัปดาห์จะสูญ ค่าเสื่อมราคา สินค้าคงเหลือ เป็นต้น โดยแสดงจากภาพที่ 11.19



ภาพที่ 11.19 ระบบสารสนเทศเพื่องานบันทึกรายการปรับปรุงบัญชี

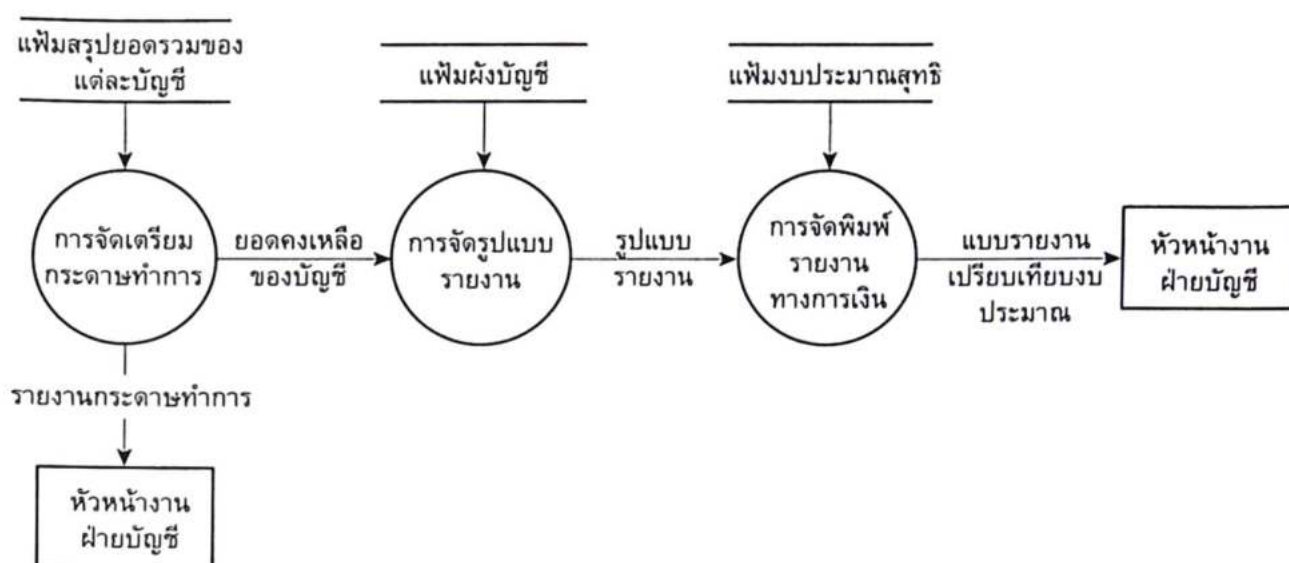
จากภาพที่ 11.19 ระบบสารสนเทศเพื่องานบันทึกรายการปรับปรุงบัญชี ช่วยให้การจัดทำบัญชีมีความถูกต้องมากขึ้น โดยกระบวนการของระบบสารสนเทศเพื่องานบันทึกรายการปรับปรุงบัญชี สามารถแบ่งออกได้ 2 กระบวนการย่อย คือ

**5.2.1 การรับและการตรวจสอบรายการปรับปรุง** เป็นกระบวนการรับข้อมูลรายการปรับปรุงบัญชี พร้อมกับการตรวจสอบเลขที่บัญชีกับแฟ้มผังบัญชี เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่ามีความถูกต้องก็จะนำไปปรับปรุงรายการบัญชีต่อไป

**5.2.2 การปรับปรุงรายการบัญชี** เป็นกระบวนการนำข้อมูลรายการปรับปรุงที่ตรวจสอบว่ามีความถูกต้องมาปรับปรุงกับบัญชีแยกประเภท พร้อมกับการออกรายงานงบทดลองหลังปรับปรุงบัญชี

**5.3 ระบบสารสนเทศเพื่องานเตรียมรายงานทางการเงิน (prepare financial statement)** โดยรูปแบบส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของรายงาน ซึ่งรายงานที่สำคัญ ได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด เป็นต้น โดยกระบวนการของระบบสารสนเทศเพื่องานเตรียมรายงานทางการเงิน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังภาพที่ 11.20





ภาพที่ 11.20 ระบบสารสนเทศเพื่องานเตรียมรายงานทางการเงิน

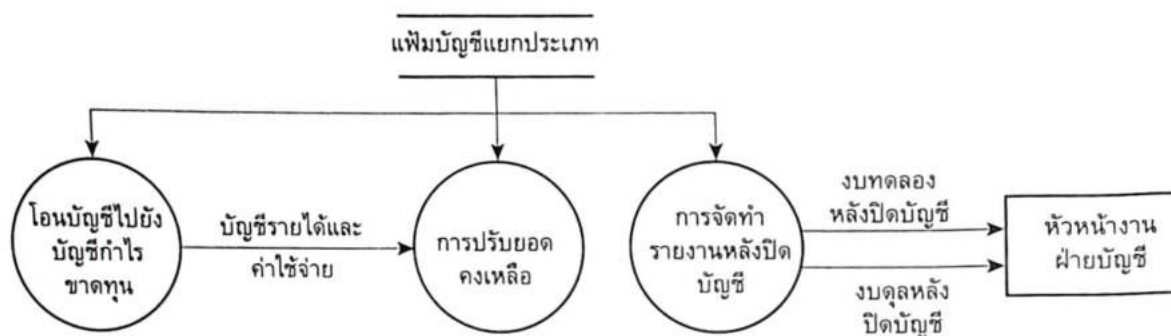
ภาพที่ 11.20 ระบบสารสนเทศเพื่องานเตรียมรายงานทางการเงิน เป็นกระบวนการนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกรายการหลังจากผ่านรายการไปยังบัญชีแยกประเภท และได้ถูกปรับปรุงให้มีความถูกต้องตามหลักการและจัดพิมพ์ เพื่อนำเสนอออกมาเป็นรายงานทางการเงิน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการย่อย คือ

**5.3.1 การจัดเตรียมกระดาษาทำการ** เป็นกระบวนการนำข้อมูลจากแฟ้มสรุปยอดรวมของแต่ละบัญชี นำมาคำนวณหายอดคงเหลือ เพื่อนำไปจัดพิมพ์เป็นรายงานกระดาษาทำการ ซึ่งอาจจะเป็น 8 ช่องหรือ 10 ช่องก็ได้

**5.3.2 การจัดรูปแบบรายงานทางการเงิน** เป็นกระบวนการนำข้อมูลยอดคงเหลือของแต่ละบัญชี มาจัดรูปแบบของแต่ละรายการ เช่น งบกำไรขาดทุน จะนำยอดคงเหลือของรายการบัญชีที่อยู่ในหมวดรายได้และค่าใช้จ่ายมาจัดรูปแบบงบดุล และนำยอดคงเหลือของรายการที่อยู่ในหมวดทรัพย์สิน เจ้าหนี้และทุนมาจัดรูปแบบ

**5.3.3 การจัดพิมพ์รายงานทางการเงิน** เป็นกระบวนการนำงบการเงินต่างๆ มาจัดทำรายงาน บางหน่วยงานอาจจะมีการตรวจสอบเพื่อความถูกต้อง เพื่อพร้อมนำเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

**5.4 ระบบสารสนเทศเพื่องานปิดบัญชี (close accounts)** เป็นงานการโอนบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างปีบัญชีไปเข้ากับบัญชีกำไรขาดทุน และดำเนินการปิดบัญชีรายได้และรายจ่ายให้เป็นศูนย์ เพื่อสำหรับการตั้งต้นในงวดบัญชีถัดไป โดยกระบวนการของระบบสารสนเทศเพื่องานปิดบัญชี ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังภาพที่ 11.21



ภาพที่ 11.21 ระบบสารสนเทศเพื่องานปิดบัญชี

จากภาพที่ 11.21 ระบบสารสนเทศเพื่องานปิดบัญชีจะดำเนินการในสิ้นงวดปีบัญชี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการย่อย คือ

**5.4.1 การโอนบัญชีไปยังบัญชีกำไรขาดทุน** คือ การอ่านข้อมูลบัญชีรายได้และรายจ่ายจากทุกบัญชีจากบัญชีแยกประเภท แล้วโอนไปยังบัญชีกำไรขาดทุน โดยมีหลักการ คือ บัญชีใดมียอดคงเหลือเป็นเครดิตจะทำการปิดบัญชีนั้น โดยการเดบิตออกมาทั้งจำนวน แล้วนำไปเครดิตเข้าบัญชีกำไรขาดทุน ส่วนบัญชีใดมียอดคงเหลือเป็นเดบิต ก็จะไปปิดบัญชีนั้นโดยการเครดิตทั้งจำนวน แล้วเดบิตบัญชีกำไรขาดทุนตามลำดับ ซึ่งบัญชีกำไรขาดทุนจะเกิดขึ้นเฉพาะในการปิดบัญชีในวันสิ้นงวดบัญชี โดยบัญชีกำไรขาดทุนที่มียอดคงเหลือเป็นเดบิต โดยมีรายได้น้อยกว่ารายจ่าย นั้นหมายความว่า สหกรณ์ขาดทุน แต่ในทางกลับกัน ถ้ายอดคงเหลือเป็นเครดิต โดยมีรายจ่ายน้อยกว่ารายได้ นั้นหมายถึง สหกรณ์มีกำไรนั่นเอง

**5.4.2 การปรับยอดคงเหลือ** เป็นกระบวนการปรับยอดคงเหลือของบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายให้เป็นศูนย์ แล้วนำมาปรับปรุงในบัญชีแยกประเภท

**5.4.3 การจัดทำรายการหลังปิดบัญชี** เป็นการนำยอดคงเหลือของทุกบัญชีจากบัญชีแยกประเภทมาจัดทำรายงานทางการเงิน เช่น งบทดลองหลังปิดบัญชี เพื่อหายอดคงเหลือเพื่อยกยอดไปงวดบัญชีปีถัดไป

#### กิจกรรม 11.2.5

1. จงอธิบายความสำคัญของระบบสารสนเทศทางการบัญชี และระบบสารสนเทศทางการเงิน มาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายองค์ประกอบของระบบสารสนเทศการบัญชีการเงิน ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.5 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.5)



## แผนการสอนตอนที่ 11.3

### กรณีศึกษาระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

11.3.1 กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์ภาคการเกษตร

11.3.2 กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

#### แนวคิด

1. สหกรณ์ในภาคการเกษตรปัจจุบันสามารถดำเนินธุรกิจในการแข่งขัน โดยอาศัยระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในเรื่องการซื้อ-ขายสินค้า และการจัดการแฟ้มข้อมูลโดยผ่านคอมพิวเตอร์ โดยระบบสินค้าของสหกรณ์การเกษตรเป็นระบบที่ได้ถูกพัฒนา ขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรมทั้งการซื้อและการขายของสหกรณ์ โดยสามารถรองรับการบริหารการขาย และการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการระบบบริหารการขายสินค้า การบริหารจัดการเกี่ยวกับลูกหนี้และเจ้าหนี้
2. สหกรณ์นอกภาคการเกษตรในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการจัดการดำเนินธุรกรรม โดยการพัฒนาระบบซอฟต์แวร์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและครอบคลุมให้มากขึ้น และยังเอื้ออำนวยประโยชน์ในการให้บริการแก่สมาชิกที่ดีขึ้น โดยได้ใช้โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจรในส่วนของระบบเงินรับฝาก เป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการดำเนินธุรกรรม ไม่ว่าจะเป็นการรองรับการดำเนินธุรกิจเงินรับฝาก-การถอนเงิน การจัดเก็บรายการเคลื่อนไหวทางบัญชีลงในฐานข้อมูล พิมพ์ลงสมุดคู่ฝากของแต่ละบัญชี การเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสมาชิกและหุ้น ระบบเงินกู้ และระบบบัญชีแยกประเภท

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.3.1 “กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์ภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประโยชน์ของโปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.3.2 “กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประโยชน์ของโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจรได้

### เรื่องที่ 11.3.1

#### กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์ภาคการเกษตร

ปัจจุบันสหกรณ์ในภาคการเกษตรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจ โดยอาศัยระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในเรื่องการซื้อ-ขายสินค้าและการจัดการแฟ้มข้อมูล ซึ่งทั้งหมดจะต้องผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยการบริหารธุรกิจส่วนใหญ่ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นมากที่สหกรณ์จะต้องพัฒนาวิธีการในเรื่องของระบบสารสนเทศเพื่อเป็นการขยายช่องทางการบริหารจัดการธุรกิจของตนเอง โดยระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์ version 2.1 (web edition) เป็นระบบที่ถูกพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรมการซื้อและการขายของสหกรณ์ โดยรองรับการบริหารการขาย และการบริหารสินค้าคงคลัง สำหรับการจัดการระบบบริหารการขายสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง และการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารลูกหนี้และเจ้าหนี้ ดำเนินการโดยผ่านเมนู ทั้ง 7 เมนูดังนี้



ภาพที่ 11.22 หน้าเมนูของโปรแกรมระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์



1. การจัดการระบบ (manage system) โดยการตั้งค่าการใช้งานระบบสินค้า
2. การซื้อสินค้า (purchasing) เกี่ยวกับการจัดการการซื้อสินค้าและการรับสินค้า
3. การขายสินค้าและการออกใบกำกับภาษี (billing and invoice) เกี่ยวกับการจัดการการขายและการออกใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน
4. เจ้าหนี้ (account payable) เกี่ยวกับการจัดการเจ้าหนี้การค้า
5. ลูกหนี้ (account receivable) เกี่ยวกับการจัดการลูกหนี้การค้า
6. สินค้าคงคลัง (inventory control) เกี่ยวกับการจัดการการควบคุมสินค้าคงคลัง
7. การจัดการแฟ้มข้อมูล (file management) เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลในระบบ และการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสมาชิกและหุ้น

## เมนูที่ 1 การจัดการระบบ

เมนูที่ 1 การจัดการระบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1.1 การเตรียมความพร้อม เป็นการเตรียมข้อมูลสินค้าคงเหลือ ลูกหนี้ และเจ้าหนี้สำหรับยอดยกมา ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูลสินค้า หรือจากเอกสารยอดสินค้าคงเหลือ
- 1.2 การตั้งค่า เป็นการกำหนดค่าคงที่ในการใช้งาน โดยตั้งค่าเริ่มต้นสำหรับการใช้งาน เช่น การกำหนดวิธีการคำนวณหาราคาทุน อัตราเฉลี่ยคืน และกำหนดการพิมพ์ใบเบิก เป็นต้น
- 1.3 การปฏิบัติ เป็นกระบวนการยกยอด ซึ่งสามารถดำเนินการเลือกวิธีการยกยอดตามลักษณะของข้อมูลข้างต้น
- 1.4 การตรวจสอบความถูกต้อง เป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล การยกยอดโดยตรวจสอบจากรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ ลูกหนี้คงเหลือ และเจ้าหนี้
- 1.5 การจัดการสินค้า โดยมีการแบ่งประเภทของสินค้า หน่วยนับของสินค้า การกำหนดรหัสสินค้า การเลือกระบบการพิมพ์และกระบวนการจัดซื้อ และการกำหนดการใช้เครื่องอ่านบาร์โค้ด โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1.5.1 ประเภทของสินค้ามาตรฐานมี 5 ระดับ (standard product category) ดังนี้

ระบบสินค้าสหกรณ์  
Version 2.1 (Web Edition)

วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2554

1. หน้าแรก 2. ข้อมูลสินค้า 3. รายการสินค้า 4. ข้อมูลสินค้า 5. การคำนวณและจัดการสินค้า 6. รายงานสินค้า

สินค้ามาตรฐาน

ชื่อสินค้ามาตรฐาน

ชื่อสินค้ามาตรฐาน

1-1-01-01-01 = ข้าวหอม

1-1-01-01-02 = ข้าวหอมมะลิ

1-1-01-01-03 = ข้าวหอมมะลิ

1-1-01-01-04 = ข้าวหอมมะลิ

1-1-01-01-05 = ข้าวหอมมะลิ

ชื่อสินค้ามาตรฐาน

ปริมาณ

ราคา

Average

ภาพที่ 11.23 ประเภทของสินค้า

1.5.2 หน่วยนับของสินค้ากำหนดให้เบื้องต้น (predefined units) การกำหนดรหัสหน่วยนับเพื่อ  
งานได้ทันที

ระบบสินค้าสหกรณ์  
Version 2.1 (Web Edition)

วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2554

1. หน้าแรก 2. ข้อมูลสินค้า 3. รายการสินค้า 4. ข้อมูลสินค้า 5. การคำนวณและจัดการสินค้า 6. รายงานสินค้า

หน่วยนับสินค้า

ชื่อหน่วยนับ

ปริมาณ

ราคา

001 = กิโลกรัม

002 = กิโลกรัม

003 = กิโลกรัม

004 = กิโลกรัม

005 = กิโลกรัม

ชื่อหน่วยนับ

ปริมาณ

ราคา

กิโลกรัม

ภาพที่ 11.24 หน่วยนับของสินค้า



### 1.5.3 การกำหนดรหัสสินค้า (auto barcode generator) ที่สามารถรองรับมาตรฐานของบาร์โค้ดได้แบบอัตโนมัติ

• กำหนดสินค้า  
• บันทึกสินค้า

เลือกสาขา ☐

IC 000029

ชื่อสินค้า คาร์บอนแผ่น

รหัสชุด 0303 = สินค้าทั่วไป

รหัสประเภท 1-1-05-07-03 >> ผลิตภัณฑ์จากกล้วย

หน่วยนับ กิโล

เป็นสินค้าที่มีภาษี ☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่

เลขสินค้า 1040000150038

ราคาขายสด 35.00 บาท

ราคาขายเชื่อ 36.00 บาท

วันที่ออกใบจากราย 30/04/2553

มีภาษี ☒



C:\Users\Admin\Pictures

ภาพที่ 11.25 การกำหนดรหัสสินค้า

### 1.5.4 ลักษณะสินค้าหรือบริการที่มีรหัสสินค้าที่ได้โดยการสร้างจากระบบ ซึ่งสามารถนำไปพิมพ์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์บาร์โค้ดได้ ดังภาพ

| กั๊วรอบนั๊ง                                                                         | กั๊วรอบนั๊ง                                                                         | กั๊วรอบนั๊ง                                                                          | กั๊วรอบนั๊ง                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |
| 1 0 4 0 0 0 0 1 5 0 0 3 8                                                           | 1 0 4 0 0 0 0 1 5 0 0 3 8                                                           | 1 0 4 0 0 0 0 1 5 0 0 3 8                                                            | 1 0 4 0 0 0 0 1 5 0 0 3 8                                                             |
| ราคา 35.00 บาท (แพ็ค)                                                               | ราคา 35.00 บาท (แพ็ค)                                                               | ราคา 35.00 บาท (แพ็ค)                                                                | ราคา 35.00 บาท (แพ็ค)                                                                 |

ภาพที่ 11.26 ลักษณะของสินค้าโดยใช้บาร์โค้ด

## 1.5.5 การกำหนดค่าเริ่มต้นในการใช้งานระบบ เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบได้อย่างยืดหยุ่น

» กำหนดค่าเริ่มต้นในการใช้งานระบบ

รูปแบบเอกสาร

รูปแบบใบกำกับภาษี ☐ อย่างย่อ ☒ เต็มรูป ☒ กำหนดส่งค่าการพิมพ์ใบรับสินค้า

รูปแบบใบเสร็จรับเงิน ☒ แบบที่ 1 (23 x 14 ซม.) ☐ แบบที่ 2 (17.9 x 13.9 ซม.) ☐ แบบที่ 3 (23 x 28 ซม.) ☒ เครื่องอ่านบาร์โค้ด

เสร็จ ☒ ข่ายภายใน

คุณสมบัติพิเศษ

รองรับเงื่อนไขการขายสินค้าลดราคา ไม่ใช้ใบงาน ใช้สำหรับกรอกรหัสบาร์โค้ด

ภาพที่ 11.27 การกำหนดค่าเริ่มต้นของการใช้งาน

## 1.5.6 การเลือกระบบการพิมพ์และกระบวนการจัดซื้อ ระบบได้ออกแบบเพื่อสามารถรองรับการออกใบรับสินค้า/ใบเบิกเงิน เพื่อเป็นหลักฐานในการซื้อสินค้า เพื่อใช้ควบคุมการตรวจนับสินค้า

สหกรณ์การเกษตรพอเพียง จำกัด

111 หมู่ที่ 3 ตำบลจตุรพักตรพิมาน อำเภอเมืองรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

ใบรับสินค้า

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี  รหัสประจำตัว  0000000001 วันที่  1/00540000001

ผู้ขาย  วันที่  11/03/2554

ที่อยู่  เลขที่  11/03/2554

| ที่                            | รายการ                  | จำนวน | หน่วย    | ราคาต่อหน่วย | รวม      | จำนวนเงิน                | V        |
|--------------------------------|-------------------------|-------|----------|--------------|----------|--------------------------|----------|
| 1                              | ข้าวเหนียว 300 กิโลกรัม | 20.00 | กิโลกรัม | 45.00        | 40.00บาท | 900.00                   | 1        |
| 2                              | นมข้นหวาน 100 กรัม      | 28.00 | กิโลกรัม | 17.00        | 27.25บาท | 612.00                   | 1        |
| 3                              | น้ำปลาหวาน 1 กิโลกรัม   | 20.00 | กิโลกรัม | 19.00        | 25.30บาท | 570.00                   | 1        |
| 4                              | ใบรับสินค้า 20 ใบ       | 48.00 | ใบ       | 3.46         | 7.39บาท  | 166.00                   | 1        |
| V=0 บาท ค่าภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 % |                         |       |          |              |          | รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) | 0.00     |
|                                |                         |       |          |              |          | รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) | 2,248.00 |
|                                |                         |       |          |              |          | หักส่วนลด                | 100.00   |
|                                |                         |       |          |              |          | รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) | 2,337.44 |
|                                |                         |       |          |              |          | ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 %      | 110.52   |
|                                |                         |       |          |              |          | รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) | 2,148.00 |

คำอธิบาย:

ชื่อ  ผู้รับเงิน  ชื่อ  ผู้ขาย

ภาพที่ 11.28 ระบบการพิมพ์และกระบวนการจัดซื้อ





## 2.1 การซื้อสินค้าแบบรวมภาษี

• ซื้อสินค้าแบบรวมภาษี

รายการ ☒ ซื้อสด ☐ ซื้อเชื่อ

เลขที่เอกสาร V100540000008 เลขที่อ้างอิง 11111

วันที่ครบกำหนดชำระ

คลัง 0001 \* หน้าร้าน

ซื้อสินค้าจาก ☐ สมาชิก ☒ ไม่เป็นสมาชิก

รหัสผู้ขาย 00E00000001

ชื่อผู้ขาย ร้านสินเจริญ

ที่อยู่ 175/3 หมู่ 1 ต.บางกอก อ.เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี 72000

| ที่ | รหัสสินค้า    | ชื่อสินค้า                        | หน่วยนับ | จำนวน | ราคาต่อหน่วย<br>รวม VAT | ส่วนลด | ราคารวม | แก้ไข | ลบ |
|-----|---------------|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|--------|---------|-------|----|
| 1.  | 2770000100113 | น้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ ขนาด 1 กก. | กก       | 10.00 | 22.00                   | 0.00 % | 220.00  |       |    |
|     |               |                                   |          | รวม   | 22.00                   | 0.00 % | 220.00  |       |    |

รหัสสินค้า ชื่อสินค้า หน่วยนับ จำนวน ราคาต่อหน่วย รวม VAT ส่วนลด ราคารวม

ค้นหา [F2]

0.00 0.00 0.00 % 0.00

ราคาสินค้า(ไม่ย VAT) : 0.00

ราคาสินค้า VAT : 220.00

หักส่วนลด : 0.00 %

ส่วนลดเป็นจำนวนเงิน : 0.00

รวมราคาสินค้าสุทธิ : 205.61

ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 % : 14.39

จำนวนเงินทั้งสิ้น : 220.00

บันทึก[F9] ยกเลิก[F10] จบการทำงาน

ภาพที่ 11.30 การซื้อสินค้าแบบรวมภาษี

## 2.2 การซื้อสินค้าแบบแยกภาษี

• ซื้อสินค้าแบบแยกภาษี

รายการ ☒ ซื้อสด ☐ ซื้อเชื่อ

เลขที่เอกสาร V100540000009 เลขที่อ้างอิง 2222

วันที่ครบกำหนดชำระ

คลัง 0001 \* หน้าร้าน

ซื้อสินค้าจาก ☐ สมาชิก ☒ ไม่เป็นสมาชิก

รหัสผู้ขาย 00E000000005

ชื่อผู้ขาย บมจ.สยามแม็คโคร (สาขา สุพรรณบุรี)

ที่อยู่ 290/2 หมู่ 4 ต.สนามชัย อ.เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี 72000

| ที่ | รหัสสินค้า    | ชื่อสินค้า                      | หน่วยนับ | จำนวน | ราคาต่อหน่วย<br>รวม VAT | ส่วนลด | ราคารวม  | แก้ไข | ลบ |
|-----|---------------|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|--------|----------|-------|----|
| 1.  | 0090000060111 | ข้าวหอมมะลิ ราชเกษตร ขนาด 5 กก. | กก       | 10.00 | 125.00                  | 0.00 % | 1,250.00 |       |    |
| 2.  | 2510000080110 | โฉรมะลิ ขนาด 300 ก.ก.           | กก       | 10.00 | 40.00                   | 0.00 % | 400.00   |       |    |
|     |               |                                 |          | รวม   | 165.00                  | 0.00 % | 1,650.00 |       |    |

รหัสสินค้า ชื่อสินค้า หน่วยนับ จำนวน ราคาต่อหน่วย รวม VAT ส่วนลด ราคารวม

ค้นหา [F2]

0.00 0.00 0.00 % 0.00

ราคาสินค้า(ไม่ย VAT) : 1,250.00

ราคาสินค้า VAT : 400.00

หักส่วนลด : 0.00 %

ส่วนลดเป็นจำนวนเงิน : 0.00

รวมราคาสินค้าสุทธิ : 1,650.00

ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 % : 28.00

จำนวนเงินทั้งสิ้น : 1,678.00

บันทึก[F9] ยกเลิก[F10] จบการทำงาน

ภาพที่ 11.31 การซื้อสินค้าแบบแยกภาษี





3.2 การขายน้ำมันเป็นจำนวนเงินบาท โดยการบันทึกจำนวนเงินที่ลูกค้าต้องการซื้อน้ำมัน โดยระบบจะคำนวณปริมาณน้ำมันที่ขายเป็นจำนวนลิตรด้วยทศนิยม 4 ตำแหน่ง เพื่อบันทึกตัดยอดน้ำมันคงเหลือในคลังสต็อก

ขายน้ำมัน

ใบกำกับภาษี ☐ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ☒ ไม่เสียภาษี

เลขที่ใบกำกับภาษี: SC00540100001

เลขที่ใบเสร็จ: 001000000017

รายการ: ☒ รายการ ☐ รายการอื่น

ชื่อ: นาย ภาณุชาติ สุทธิวิ

ที่อยู่: 15/7 ม.3 ตำบล/แขวง ไร่ใหญ่ อำเภอ/เขต เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี

ภาษีมูลค่าเพิ่ม: 0.00

รวมเงินที่ต้องชำระ: 3,332.00

| ที่ | รหัสสินค้า    | ชื่อสินค้า  | หน่วย | ราคาต่อหน่วย | จำนวนเงิน | จำนวนลิตร | ส่วนลด | ภาษี | ลบ                                  |
|-----|---------------|-------------|-------|--------------|-----------|-----------|--------|------|-------------------------------------|
| 1.  | 2290000050299 | น้ำมันดีเซล | ลิตร  | 25.75        | 500.00    | 19.4175   | 0.00   | %    | <input checked="" type="checkbox"/> |
|     | รหัสสินค้า    | ชื่อสินค้า  | หน่วย | จำนวนเงิน    | จำนวนลิตร | ส่วนลด    |        |      |                                     |
|     | ค้นหา [F2]    |             |       |              | 1.00      |           |        | %    |                                     |

ค้นหา [F2]

รวมเงินที่ต้องชำระ (รวม VAT): 0.00

รวมเงินที่ต้องชำระ VAT: 500.00

หักส่วนลด: 0.00 %

ส่วนลดเป็นจำนวนเงิน: 0.0000

รวมเงินที่ต้องชำระ: 467.29

ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7 %: 32.71

รวมเงินที่ต้องชำระ: 500.00

คำนวณยอด [F9] ยกเลิก [F10] ยกเลิก [F10]

ภาพที่ 11.34 การขายสินค้า (น้ำมันเชื้อเพลิง)

3.3 การวางบิล โดยระบบจะสามารถออกใบวางบิล/ใบแจ้งหนี้ เพื่อใช้ในการวางบิลให้แก่ลูกค้าหรือร้านค้า

สหกรณ์การเกษตรสุพรรณบุรี จำกัด

111 หมู่ 3 ตำบลไร่ใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี

จังหวัดสุพรรณบุรี

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 4104030540

ชื่อลูกค้า นาย ภาณุชาติ สุทธิวิ

ที่อยู่ 15/7 ม.3 ตำบล/แขวง ไร่ใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

โทรศัพท์ โทรสาร

พิมพ์ ณ วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2554 เวลา 09:12:22 น.

ใบวางบิล / ใบแจ้งหนี้

เลขที่ BS00540000001

วันที่ 02/04/2553

| ลำดับ                  | รายการ        | วันที่  | วันที่ครบกำหนด | จำนวนเงิน | จำนวนเงิน   | ยอดค้างชำระ |
|------------------------|---------------|---------|----------------|-----------|-------------|-------------|
| 1                      | SV00540100003 | 0000543 | 02042553       | 0.00      | 0.00        | 127.00      |
| (หนี้ที่ยังไม่ได้ชำระ) |               |         |                |           | รวมทั้งสิ้น | 127.00      |

ผู้วางบิล

ผู้ตรวจสอบ

ผู้รับ

ภาพที่ 11.35 การวางบิล/ใบแจ้งหนี้



### คุณสมบัติเพิ่มเติม

- ระบบฐานข้อมูลสำหรับรองรับการจัดเก็บ ระบบจะเปิดให้เพิ่มชื่อที่อยู่ผู้ซื้อในกรณีที่ผู้ซื้อไม่เป็นสมาชิก และมีการซื้อเป็นประจำ
- ระบบรับชำระหนี้ สามารถรับชำระแบบรวมหรือแยกรายบิลได้ ค่าปรับภาษีสามารถตั้งค่ากำหนดค่าปรับได้หน้าจอขายสินค้าสำหรับระบบร้านค้า POS
- รองรับการขายสินค้าแบบร้านค้า เน้นที่ความรวดเร็วในการทำงานและสามารถใช้งานร่วมกับเครื่องอ่านบาร์โค้ดได้

### เมนูที่ 4 เจ้าหนี้ (account payable)

สามารถอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้ โดยการชำระหนี้รวมทุกบิลหรือเลือกชำระบางบิลได้ และสามารถเรียกดูรายงานเจ้าหนี้คงเหลือ รายงานความเคลื่อนไหว และรายงานทะเบียนเจ้าหนี้ได้

| รพท.กษกเกษตรเพื่อเจ้าหนี้                                                   |        |                 |                   |              |              |              |              |              |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ทะเบียนเจ้าหนี้การค้า(ไม่เป็นสมาชิก)                                        |        |                 |                   |              |              |              |              |              |              |
| ตั้งแต่ วันที่ 1 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 ถึงวันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 |        |                 |                   |              |              |              |              |              |              |
| พิมพ์ ณ วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2554 เวลา 10:00:35 น.                          |        |                 |                   |              |              |              |              |              |              |
| รหัส 00000000000000000000 ชื่อ เจ้าหนี้/ลูกค้า ร้านเมืองไทย                 |        |                 |                   |              |              |              |              |              |              |
| วันที่                                                                      | เลขที่ | ชื่อใบกำกับภาษี | เลขที่ใบกำกับภาษี | จำนวนเงินรวม | จำนวนเงินรวม | จำนวนเงินรวม | จำนวนเงินรวม | จำนวนเงินรวม | จำนวนเงินรวม |
| ยอดรวม                                                                      |        |                 |                   |              | 1,000.00     |              |              |              |              |
| 14/03/53                                                                    | 2      |                 | 17,531.23         | 0.00         | 0.00         | 24,531.23    | 0.00         | 0.00         | 0.00         |
|                                                                             |        | รวม             | 17,531.23         | 0.00         | 0.00         | 24,531.23    | 0.00         | 0.00         | 0.00         |

ภาพที่ 11.36 การจ่ายชำระหนี้เจ้าหนี้การค้า







ระบบสินค้าสหกรณ์

Version 2.1 (Web Edition)

สหกรณ์การเกษตรหนองบัวลำภู จำกัด

รายงานผลการดำเนินงาน

เดือน วันที่ 1 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 ถึงวันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553

1. หน้าแรก

2. ข้อมูลสินค้า

3. รายการซื้อขาย

4. ข้อมูลคงเหลือ

5. ข้อมูลคงเหลือ

6. ระบบ

สหกรณ์การเกษตรหนองบัวลำภู จำกัด

รายงานผลการดำเนินงาน

เดือน วันที่ 1 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 ถึงวันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553

พิมพ์ ณ วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2554 เวลา 10:38:37 น.

| ที่                                                                     | วันเดือนปี | เลขที่        | ชื่อ | รายการ | รับ   |        |           | จ่าย |       |           | คงเหลือ |        |           |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|------|--------|-------|--------|-----------|------|-------|-----------|---------|--------|-----------|
|                                                                         |            |               |      |        | รวม   | หน่วย  | จำนวนเงิน | รวม  | หน่วย | จำนวนเงิน | รวม     | หน่วย  | จำนวนเงิน |
| เดือน 130402024301 ชื่อสินค้า 0000 13-13-21 รายการขาย หน่วย/โลกรวม 0000 |            |               |      |        |       |        |           |      |       |           |         |        |           |
| 1                                                                       | 31/03/2553 | PC05540000001 | 0001 | ขาย    | 0.00  | 0.00   | 0.00      | 0.00 | 0.00  | 0.00      | 15.00   | 775.00 | 11,625.00 |
| 2                                                                       |            | PC05540000002 | 0002 |        | 0.00  | 0.00   | 0.00      | 0.00 | 0.00  | 0.00      | 10.00   | 775.00 | 7,750.00  |
| 3                                                                       | 26/04/2553 | V205540000004 | 0001 | ซื้อ   | 25.00 | 770.00 | 19,250.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00      | 15.00   | 775.00 | 11,625.00 |
| 4                                                                       |            |               | 0001 |        | 0.00  | 0.00   | 0.00      | 0.00 | 0.00  | 0.00      | 10.00   | 775.00 | 7,750.00  |
| 5                                                                       |            |               | 0002 |        | 0.00  | 0.00   | 0.00      | 0.00 | 0.00  | 0.00      | 25.00   | 770.00 | 19,250.00 |
| รวม                                                                     |            |               |      |        | 25.00 |        | 19,250.00 | 0.00 |       | 0.00      | 50.00   |        | 38,625.00 |

ภาพที่ 11.38 การรับชำระหนี้ลูกหนี้การค้า

- วิธีถัวเฉลี่ยเคลื่อนที่ (moving average) คือ การบันทึกราคาทุนโดยถัวเฉลี่ยทุกครั้งที่มีการซื้อ ส่งคืน และรับจากการผลิต การตัดจ่ายจะใช้ราคาทุนถัวเฉลี่ยล่าสุด

ระบบสินค้าสหกรณ์  
Version 2.1 (Web Edition)

สหกรณ์การเกษตรหนองบัวลำภู จำกัด

วันที่ 26/04/2553

ไฟล์วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2553

วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2554 เวลา 09:23:22 น.

รายงานผลการดำเนินงาน  
เดือน 1303110111000 ชื่อสินค้า 0000 13-13-21 รายการขาย หน่วย/โลกรวม 0000

วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2554 เวลา 09:23:22 น.

| ที่                                                                      | วันเดือนปี | เลขที่        | ชื่อ | รายการ | รับ    |       |           | จ่าย  |       |           | คงเหลือ |       |           |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|------|--------|--------|-------|-----------|-------|-------|-----------|---------|-------|-----------|
|                                                                          |            |               |      |        | รวม    | หน่วย | จำนวนเงิน | รวม   | หน่วย | จำนวนเงิน | รวม     | หน่วย | จำนวนเงิน |
| เดือน 1303110111000 ชื่อสินค้า 0000 13-13-21 รายการขาย หน่วย/โลกรวม 0000 |            |               |      |        |        |       |           |       |       |           |         |       |           |
| 1                                                                        | 31/03/2553 | /             | ขาย  |        | 22.00  | 20.00 | 660.00    | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 22.00   | 20.00 | 660.00    |
| 2                                                                        | 31/04/2553 | V205540000002 | 0002 | ซื้อ   | 65.00  | 65.71 | 6,144.15  | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 127.00  | 65.71 | 6,144.15  |
| 3                                                                        | 31/04/2553 | V205540000003 | 0001 | ขาย    | 0.00   | 0.00  | 0.00      | 12.00 | 69.13 | 690.14    | 115.00  | 65.71 | 6,144.15  |
| รวม                                                                      |            |               |      |        | 87.00  |       | 6,804.15  | 12.00 |       | 690.14    | 115.00  |       | 6,804.15  |
| เดือน 1304020243000 ชื่อสินค้า 0000 13-13-21 รายการขาย หน่วย/โลกรวม 0000 |            |               |      |        |        |       |           |       |       |           |         |       |           |
| 1                                                                        | 31/03/2553 | /             | ขาย  |        | 2.00   | 20.00 | 400.00    | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 2.00    | 20.00 | 400.00    |
| 2                                                                        | 31/04/2553 | V205540000003 | 0002 | ซื้อ   | 66.00  | 65.51 | 6,271.66  | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 68.00   | 65.51 | 6,271.66  |
| 3                                                                        | 31/04/2553 | V205540000004 | 0001 | ขาย    | 0.00   | 0.00  | 0.00      | 1.00  | 13.88 | 138.81    | 13.00   | 65.51 | 6,271.66  |
| รวม                                                                      |            |               |      |        | 68.00  |       | 6,671.66  | 1.00  |       | 138.81    | 68.00   |       | 6,671.66  |
| เดือน 1304030303000 ชื่อสินค้า 0000 13-13-21 รายการขาย หน่วย/โลกรวม 0000 |            |               |      |        |        |       |           |       |       |           |         |       |           |
| 1                                                                        | 31/03/2553 | /             | ขาย  |        | 18.00  | 18.00 | 540.00    | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 18.00   | 18.00 | 540.00    |
| 2                                                                        | 31/04/2553 | V205540000003 | 0002 | ซื้อ   | 94.00  | 41.12 | 3,065.28  | 0.00  | 0.00  | 0.00      | 112.00  | 18.00 | 540.00    |
| 3                                                                        | 31/04/2553 | V205540000004 | 0001 | ขาย    | 0.00   | 0.00  | 0.00      | 28.00 | 29.80 | 298.00    | 104.00  | 18.00 | 540.00    |
| รวม                                                                      |            |               |      |        | 112.00 |       | 3,605.28  | 28.00 |       | 298.00    | 112.00  |       | 3,605.28  |

วันที่ 04/12/2013 เวลา 10:00:00 น. หน้า 1 จาก 1 หน้า  
รวม: 1303110111000 ชื่อสินค้า 0000 13-13-21 รายการขาย หน่วย/โลกรวม 0000

ภาพที่ 11.39 รายงานการเคลื่อนไหวของสินค้า

6.2 การคำนวณเงินเฉลี่ยคืน มีทั้งธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจรวบรวมผลผลิต ซึ่งในแต่ละธุรกิจมี 2 รูปแบบ คือ เฉลี่ยตามปริมาณสินค้าที่สมาชิกซื้อ/รวบรวม และเฉลี่ยเป็นอัตราร้อยละของมูลค่าสินค้าที่สมาชิกซื้อ/รวบรวม

| สหกรณ์การเกษตรพอเพียง จำกัด                                                 |                  |             |                  |        |               |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|--------|---------------|
| รายงานเงินเฉลี่ยคืนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย                               |                  |             |                  |        |               |
| ตั้งแต่วันที่ 1 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 ถึง วันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553 |                  |             |                  |        |               |
| พิมพ์ ณ วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2554 เวลา 11:25:41 น.                          |                  |             |                  |        |               |
| รหัสสมาชิก                                                                  | ชื่อสมาชิก       | กลุ่มสมาชิก | ยอดขายไม่รวมภาษี | รับคืน | เงินเฉลี่ยคืน |
| 00M00000073                                                                 | นาง กำนานญ์คำ    | 0002        | 276.18           | 0.00   | 29.00         |
| 00M00000426                                                                 | นาง สายช่างชื่อ  | 0002        | 398.12           | 0.00   | 41.80         |
| 00M00000505                                                                 | นาง บัวชำนานญ์คำ | 0001        | 1,532.70         | 0.00   | 160.93        |
| รวมทั้งสิ้น                                                                 |                  |             | 2,207.00         | 0.00   | 231.74        |

ภาพที่ 11.40 รายงานเงินเฉลี่ยคืนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

### 6.3 การตรวจนับ เพื่อสะดวกต่อการนับ การรองรับตีราคา (start easy, finish professional)

- การพิมพ์ใบตรวจนับ และการบันทึกผลการนับ โดยเครื่องพิมพ์จะแสดงจำนวนรายการในแต่ละหน้าเท่ากับระหว่างใบตรวจนับสินค้ากับหน้าจอบันทึกการตรวจนับ โดยมีเลขอ้างอิงแต่ละหน้าของใบตรวจนับสินค้า และหน้าจอตตรวจนับสินค้าที่ตรงกันเพื่อความรวดเร็วและความสะดวกในการบันทึก ซึ่งเครื่องตรวจนับสามารถตรวจนับพร้อมกันได้หลายเครื่องโดยผ่านระบบเครือข่าย และสามารถตรวจนับได้รวดเร็วขึ้น

[illegible]



• บันทึกใบตรวจ

เลขที่ใบตรวจ: PC00540000003

เลือกบันทึก: 0011 | 0012 | 0013

เลือกบันทึก: ☐ บันทึกใบตรวจ ☐ บันทึกใบโอน ☒ แสดงรายการบันทึกที่เลือกทั้งหมด

| ส  | ประเภทสินค้า     | รหัสสินค้า    | ชื่อสินค้า            | หน่วย | จำนวนคงเหลือ | ปริมาณที่ขัง |
|----|------------------|---------------|-----------------------|-------|--------------|--------------|
| 1  | ข้าวสาร          | 0000001000007 | ข้าวสาร               | กิโล  | 87.00        | 87.00        |
| 2  | ข้าวสารเหนียว    | 0000001000008 | ข้าวสารเหนียว 15 ก.ก. | กิโล  | 5.00         | 5.00         |
| 3  | ข้าวสารเหนียว    | 0000001000009 | ข้าวสารเหนียว 3 ก.ก.  | กิโล  | 15.00        | 15.00        |
| 4  | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000010 | พัดลม                 | ตัว   | 94.00        | 94.00        |
| 5  | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000011 | พัดลม                 | ตัว   | 98.00        | 98.00        |
| 6  | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000012 | พัดลม                 | ตัว   | 88.00        | 88.00        |
| 7  | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000013 | พัดลม                 | ตัว   | 85.00        | 85.00        |
| 8  | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000014 | พัดลม                 | ตัว   | 8.00         | 8.00         |
| 9  | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000015 | พัดลม                 | ตัว   | 1.00         | 1.00         |
| 10 | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000016 | พัดลม                 | ตัว   | 20.00        | 20.00        |
| 11 | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000017 | พัดลม                 | ตัว   | 2,000.0000   | 2,000.0000   |
| 12 | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000018 | พัดลม                 | ตัว   | 15.00        | 15.00        |
| 13 | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000019 | พัดลม                 | ตัว   | 2.00         | 2.00         |
| 14 | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000020 | พัดลม                 | ตัว   | 2.00         | 2.00         |
| 15 | เครื่องใช้ในบ้าน | 0000001000021 | พัดลม                 | ตัว   | 15.00        | 15.00        |

บันทึก

ภาพที่ 11.41 รายงานการตรวจนับสินค้าคงเหลือ

## เมนูที่ 7 การจัดการแฟ้มข้อมูล (file management)

เมนูที่ 7 การจัดการแฟ้มข้อมูล (file management) การสำรองและการเรียกคืนข้อมูล

7.1 ระบบมีการจัดการเก็บข้อมูลสำรองไฟล์ สำหรับเรียกคืนในรูปแบบของ file เฉพาะของโปรแกรม

http://lineasofts/STINTPM/17 - โปรแกรมระบบสินค้า - Windows Internet Explorer

ระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์  
Version 2.1 (Web Edition)

สถานะการดำเนินงาน: ว่าง

เมนู: การดำเนินงาน

วันที่: 11 ธันวาคม 2554

1. หน้าแรก 2. สหกรณ์ 3. รายการข้อมูล 4. บันทึกข้อมูล

Address ของการบันทึกไฟล์ คือ C:\AppServ\www\CAD\_DMENTORY\files\

บันทึกสำรองข้อมูล

| วันที่ทำการ     | วันที่ - เวลา ที่บันทึก  | จำนวนข้อมูล | การเรียกคืน | ลบ |
|-----------------|--------------------------|-------------|-------------|----|
| 31 ธันวาคม 2553 | 20/02/2554 เวลา 11:09:27 | 12,926      | ใช่         | ลบ |
| 31 ธันวาคม 2554 | 18/02/2554 เวลา 07:47:14 | 16,164      | ใช่         | ลบ |
| 4 ธันวาคม 2553  | 17/02/2554 เวลา 16:00:36 | 12,996      | ใช่         | ลบ |
| 1 ธันวาคม 2553  | 15/02/2554 เวลา 14:41:39 | 17,903      | ใช่         | ลบ |

หน้า 1 / 1

© 2011-2017 by Cooperative Auditing System  
โปรแกรมระบบสินค้า Version 2.1 (Web Edition) - โปรแกรมระบบสินค้า

ภาพที่ 11.42 ระบบการจัดการสำรองไฟล์





**กิจกรรม 11.3.1**

1. จงอธิบายเมนูของระบบสินค้าสำหรับสหกรณ์มาพอเข้าใจ
2. โปรแกรมระบบสินค้าของสหกรณ์ มีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง

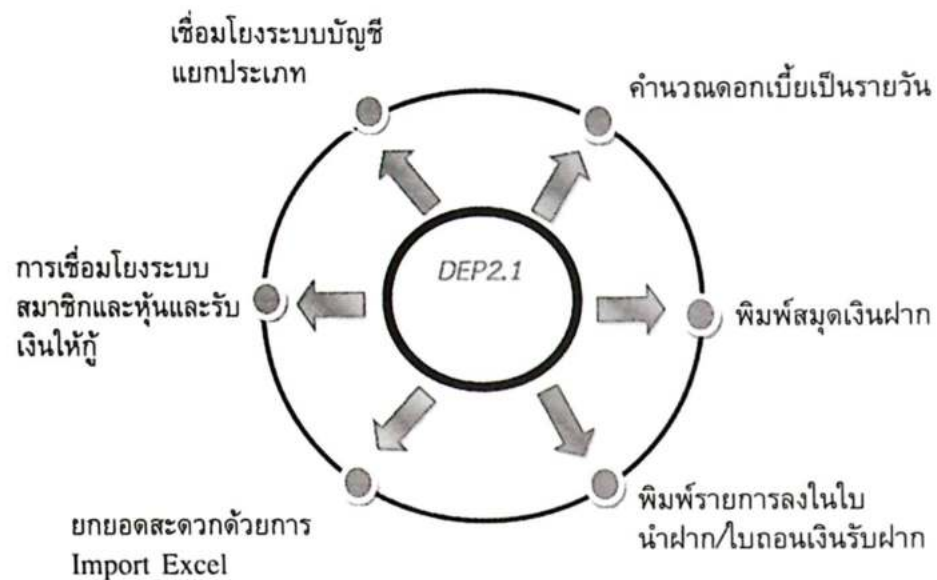
(โปรดทำกิจกรรม 11.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.1)

## เรื่องที่ 11.3.2

### กรณีศึกษาระบบสารสนเทศของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์อีกประเภทหนึ่งที่มีการดำเนินกิจกรรมหลายอย่างเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ไม่ว่าจะเป็นการรับฝากเงิน การถอนเงิน การให้สินเชื่อ ฯลฯ เมื่อสมาชิกต้องการจะติดต่อทำธุรกรรมกับสหกรณ์ก็ย่อมจะไม่สะดวก บางครั้งย่อมเกิดปัญหาในด้านความล่าช้าในการติดต่อกับสหกรณ์ จึงมีแนวคิดว่าสหกรณ์ควรใช้ระบบการให้บริการฝาก-ถอน และสามารถสอบถามข้อมูลสหกรณ์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการขยายเครือข่ายในการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กว้างไกล และครอบคลุมพื้นที่การให้บริการสมาชิกสหกรณ์ให้มากขึ้น และยังเอื้ออำนวยประโยชน์ในการให้บริการแก่สมาชิกที่ดีขึ้น และเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนางานของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าในฐานะสถาบันการเงินที่มั่นคงและเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกซึ่งเป็นผู้รับบริการ

ด้วยโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (cooperative full pack accounting software :FAS) ในส่วนของระบบเงินรับฝาก version 2.1 เป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้งานโดยเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกรรม การรับฝากเงิน การถอนเงินของสหกรณ์ โดยมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ การรองรับการดำเนินธุรกิจเงินรับฝาก โดยการจัดเก็บรายการเคลื่อนไหวทางบัญชีไว้ทุกรายการในฐานข้อมูล สามารถพิมพ์ลงสมุดคู่ฝากของแต่ละบัญชี และยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสมาชิกและหุ้น ระบบเงินกู้ และระบบบัญชีแยกประเภท ที่พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งคุณสมบัติของระบบเงินรับฝาก version 2.1 (web edition) ประกอบด้วยคุณสมบัติที่ดีหลายประการ ดังแสดงในภาพที่ 11.45



ภาพที่ 11.45 คุณสมบัติของระบบเงินรับฝาก version ในโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร  
ที่มา: [http://cad.go.th/cwtadmin/cwt/accesoft/download/manual\\_CAD/FAS/FAS\\_Manual.pdf](http://cad.go.th/cwtadmin/cwt/accesoft/download/manual_CAD/FAS/FAS_Manual.pdf)

### 1. ประเภทเงินรับฝาก

สามารถแบ่งออกได้ เป็น 3 หมวด คือ

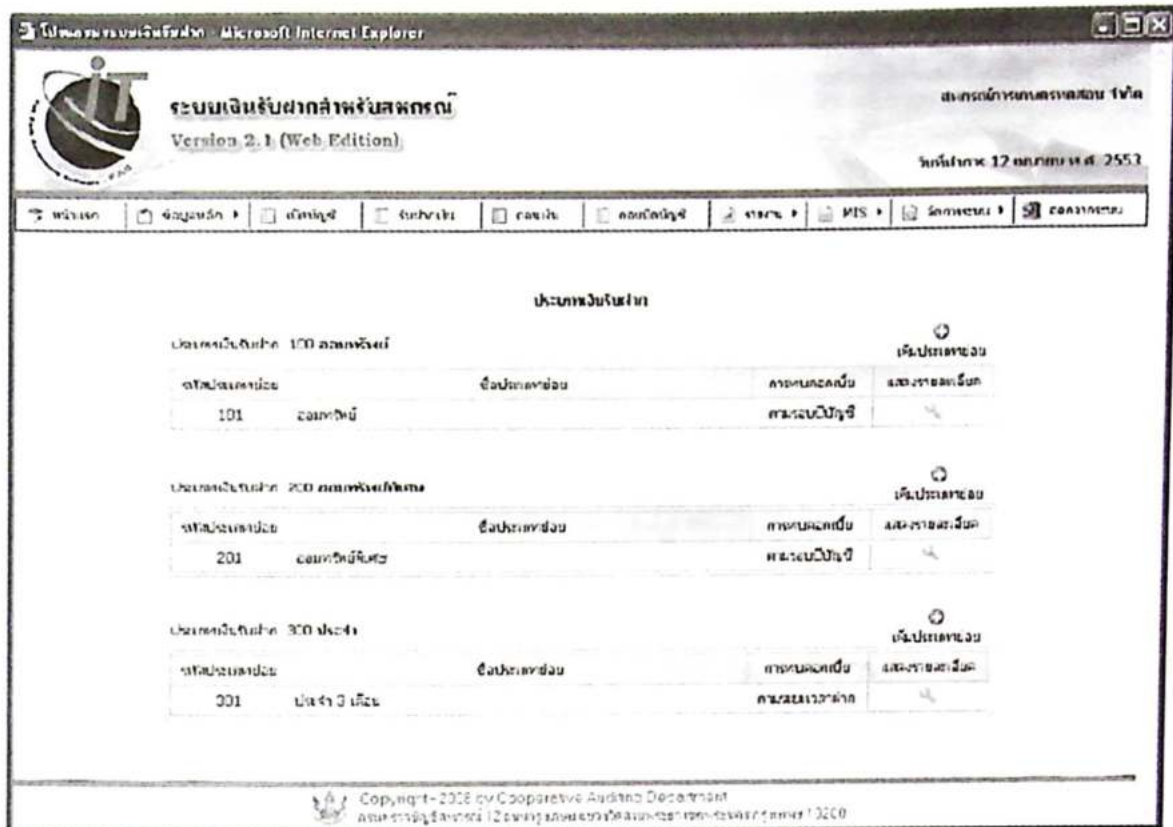
รหัส 100 เงินฝากออมทรัพย์

รหัส 200 เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

รหัส 300 เงินฝากประจำ

โดยประเภทเงินรับฝากแต่ละหมวด สามารถเพิ่มประเภทย่อยได้ 99 ประเภทย่อย โดยแต่ละประเภทย่อยสามารถกำหนดเงื่อนไขที่แตกต่างกันได้





ภาพที่ 11.46 ประเภทเงินรับฝาก

## 2. เงื่อนไขการรับฝากเงิน

เงื่อนไขการรับฝากเงินของประเภทเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นเงื่อนไขมาตรฐาน และกลุ่มที่เป็นเงื่อนไขพิเศษ

### 2.1 เงื่อนไขมาตรฐาน

#### 2.1.1 การทบทวนดอกเบี้ยเข้าบัญชี มี 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ทบทวนดอกเบี้ยเข้าบัญชีเดิม คือ เมื่อมีดอกเบี้ยเกิดขึ้นจะทบเข้ากับบัญชีเงินฝากที่เกิดดอกเบี้ย

แบบที่ 2 ทบทวนดอกเบี้ยเข้าบัญชีใหม่ คือ เมื่อมีดอกเบี้ยเกิดขึ้น ระบบจะโอนดอกเบี้ยนั้นเข้าไปในบัญชีอื่นที่ระบุไว้ หากมีการถอนปิดบัญชีที่รับดอกเบี้ยก็ต้องถอนปิดบัญชีที่เงินต้นที่เกิดดอกเบี้ยด้วย

ภาพที่ 11.47 ข้อกำหนดเงื่อนไขการเงินรับฝาก

2.1.2 **ค่าธรรมเนียมการถอน** ในการคิดค่าธรรมเนียมสามารถคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดเงินที่จะถอนในแต่ละครั้ง หรือกำหนดจำนวนเงิน โดยเกณฑ์การคิดค่าธรรมเนียม แบ่งออกได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การถอนเกินจำนวนครั้ง คือ การเสียค่าธรรมเนียมเมื่อถอนเงินเกินจำนวนครั้งที่กำหนดในข้อมูลหลัก

|                                           |                                                                         |                  |       |       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------|
| เริ่มคิดค่าธรรมเนียมเมื่อถอนครั้งที่      | 3                                                                       | ภายใน            | 1     | เดือน |
| ค่าธรรมเนียมกรณีถอนเกินกำหนด              | 5.00                                                                    | เปอร์เซ็นต์ หรือ | 50.00 | บาท   |
| โดยจะคิดค่าธรรมเนียมถอนเกินกำหนดจากยอดที่ | <input checked="" type="radio"/> มากกว่า <input type="radio"/> น้อยกว่า |                  |       |       |

วิธีที่ 2 ถอนก่อนวันที่กำหนด คือ เสียค่าธรรมเนียมเมื่อถอนเงินก่อนวันที่กำหนด

|                                           |                                                                         |                               |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| คิดค่าธรรมเนียมเมื่อถอนก่อนวันที่         | 31/03/2554                                                              |                               |
| ค่าธรรมเนียมกรณีถอนก่อนกำหนด              | 2.00                                                                    | เปอร์เซ็นต์ หรือ 1,000.00 บาท |
| โดยจะคิดค่าธรรมเนียมถอนก่อนกำหนดจากยอดที่ | <input checked="" type="radio"/> มากกว่า <input type="radio"/> น้อยกว่า |                               |

ภาพที่ 11.48 การคิดค่าธรรมเนียมในการถอน



## 2.2 เงื่อนไขพิเศษ

2.2.1 การทบทดอกเบี้ยยเข้าบัญชีโดยการพิจารณาจากยอดคงเหลือขั้นต่ำ ในการทบทดอกเบี้ยยก่อนสิ้นปีบัญชี ณ วันทบทดอกเบี้ยที่ไม่ใช่วันสิ้นปีบัญชี จะพิจารณาว่ายอดคงเหลือเข้าเกณฑ์ที่จะทบทดอกเบี้ยให้ เป็นต้นเงินในวันนั้น หรือเก็บสะสมไว้ทบทในวันทบทดอกเบี้ยครั้งต่อไป แต่เมื่อวันทบทดอกเบี้ยเป็นวันสิ้นปีบัญชีระบบก็จะทบทดอกเบี้ยเป็นต้นเงินให้ทุกบัญชี

2.2.2 เงื่อนไขในการถอนเงิน กรณีถอนเงินไม่ตรงวันที่กำหนด เป็นการกำหนดวันที่สามารถถอนเงินได้เท่านั้น ระบบถึงจะคำนวณดอกเบี้ยให้ แต่ถ้าถอนในวันอื่นที่ไม่ใช่วันที่กำหนดจะไม่ได้ดอกเบี้ยในรอบนั้น

ภาพที่ 11.49 เงื่อนไขการทบทดอกเบี้ยเข้าบัญชีและการถอนเงิน

## 3. หลักเกณฑ์การคำนวณดอกเบี้ย

การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากทั้งประเภทออมทรัพย์ ออมทรัพย์พิเศษ และประจำ โดยมีวิธีการคำนวณตามสูตรดังนี้

$$\text{ดอกเบี้ย} = \text{เงินต้น} \times \text{อัตราดอกเบี้ยต่อปี} \times \text{ระยะเวลา}$$

การคำนวณดอกเบี้ยของเงินรับฝาก ระบบจะคิดดอกเบี้ยเป็นรายวัน โดยใช้ 365 เป็นตัวหาร

#### 4. การทบดอกเบียเป็นเงินต้น

4.1 รหัส 100 ออมทรัพย์ และรหัส 200 ออมทรัพย์พิเศษ ในรอบปีจะต้องทบดอกเบียอย่างน้อย 1 ครั้ง คือ วันสิ้นปีบัญชีและสามารถเลือกเดือนที่จะทบดอกเบียเดือนอื่นๆ ได้ตามระเบียบของสหกรณ์ โดยระบบจะคิดทบดอกเบียเมื่อเปิดวันทำการของวันสิ้นเดือนที่ได้กำหนดทบดอกเบียไว้

ภาพที่ 11.50 การทบดอกเบียเป็นเงินต้น

4.2 ประเภทเงินรับฝาก รหัส 300 ประจำ สามารถเลือกระยะเวลาการฝาก ซึ่งหมายถึง ระยะเวลาของการทบดอกเบียด้วย วันทบดอกเบียจะเท่ากับวันที่ฝากของเดือนที่ครบกำหนดตามระยะเวลาที่กำหนด

ภาพที่ 11.51 ประเภทเงินรับฝาก



## 5. การกำหนดอัตราดอกเบี้ย

การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากมี 2 รูปแบบ คือ

5.1 อัตราดอกเบี้ยแบบปกติ คือ การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากเป็นร้อยละของยอดเงินรับฝากคงเหลือในอัตราเดียวกันไม่ว่ายอดเงินต้นคงเหลือจะเป็นเท่าไร

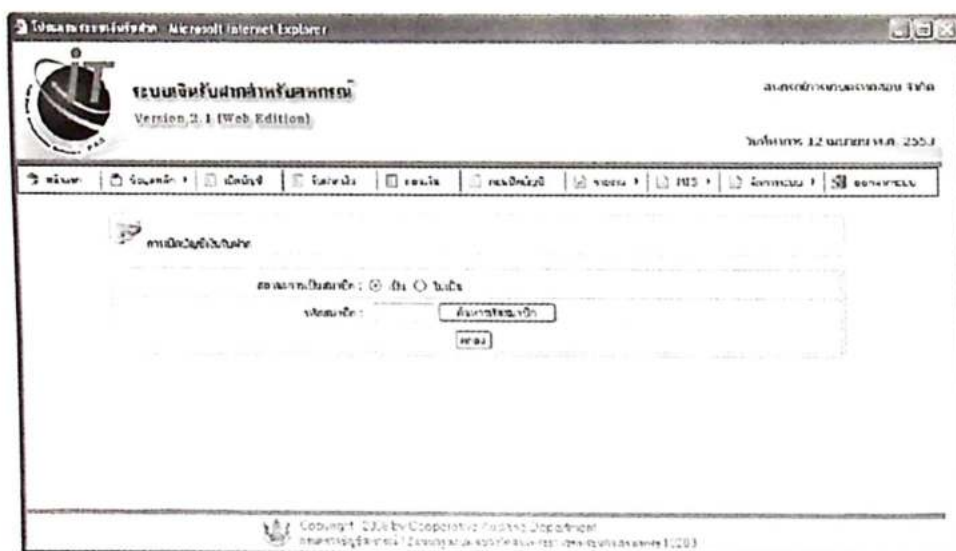
ภาพที่ 11.52 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากแบบปกติ

5.2 อัตราดอกเบี้ยแบบขั้นบันได คือ การคำนวณดอกเบี้ยจากยอดเงินรับฝากคงเหลือในแต่ละช่วงตามร้อยละที่กำหนด

ภาพที่ 11.53 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากแบบขั้นบันได

## 6. ฟังก์ชันการทำงาน

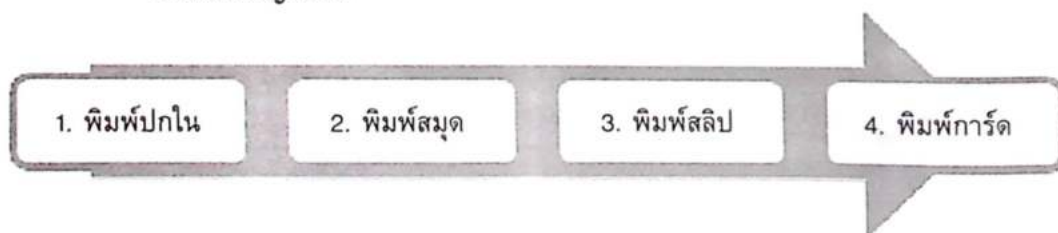
- 6.1 สหกรณ์สามารถกำหนดประเภทเงินฝาก อัตราดอกเบี้ย ตามระเบียบและประกาศของสหกรณ์
- 6.2 สามารถระบุเงินเปิดบัญชีขั้นต่ำของแต่ละประเภทเงินฝาก
- 6.3 การเปิดบัญชีเงินฝากสามารถเปิดบัญชีเงินฝากกับสหกรณ์ได้ ทั้งผู้ที่เป็นสมาชิกสหกรณ์และไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ กรณีไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์จะต้องใช้เลขบัตรประชาชนเป็นการยืนยันการเปิดบัญชีใหม่
- 6.4 สามารถใช้เงินฝากในการค้ำประกันเงินกู้ โดยมีการแสดงรายการสัญญาเงินกู้ที่ใช้เงินฝากบัญชีค้ำประกันไว้ด้วย และยกเลิกการค้ำอัดโน้ตเมื่อสัญญาภู่นั้นปิดสัญญาไป
- 6.5 การปรับปรุงรายการฝาก-ถอน ใช้สำหรับการบันทึกรายการผิดภายในวันทำการเดียวกัน
- 6.6 การประมาณการดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก เป็นการประมาณการดอกเบี้ยจ่ายล่วงหน้า ณ วันที่ต้องการทราบดอกเบี้ย เพื่อให้ทราบรายจ่ายของสหกรณ์ เหมาะสำหรับผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบบริการการเงินของสหกรณ์



ภาพที่ 11.54 การเปิดบัญชีเงินรับฝาก

## 7. การพิมพ์

- 7.1 ขั้นตอนการพิมพ์เมื่อมีการทำรายการ
  - กรณีเปิดบัญชีใหม่





- กรณี ฝาก ถอน และปิดบัญชี



## 7.2 การพิมพ์สลิป

ข้อมูลที่พิมพ์ลงในสลิป ประกอบด้วย

- |                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| 1. เวลา/วันที่ที่ทำรายการ | 2. เลขที่บัญชี    |
| 3. ชื่อ - สกุล            | 4. รหัสรายการ     |
| 5. จำนวนเงิน              | 6. หมายเลขพนักงาน |

|                                                                                                                                                       |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|-----------|-------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|---|-----|---|
| 1                                                                                                                                                     | สหกรณ์       | 2               | เลขตรงดสล | 3           | จำกัด | 4                     | ใบถอน | WITHD                  | 5 | VAL | 6 |
| 09:00:35 29/02/2551                                                                                                                                   | 101000000005 | นาย ชวง นวลลนิต | CDP       | 500 00      | 003   |                       |       |                        |   |     |   |
| ประเภทเงินรับฝาก <input type="radio"/> ออมทรัพย์ <input type="radio"/> ออมทรัพย์พิเศษ <input type="radio"/> ประจำ <input type="radio"/> อื่น ๆ วันที่ |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| เลขที่บัญชี                                                                                                                                           |              |                 |           |             |       | ชื่อบัญชี             |       |                        |   |     |   |
| จำนวนเงินเป็นตัวเลข                                                                                                                                   |              |                 |           |             |       | จำนวนเงินเป็นตัวอักษร |       |                        |   |     |   |
| ลายมือชื่อเจ้าหน้าที่                                                                                                                                 |              |                 |           | เจ้าหน้าที่ |       | ผู้อนุมัติ            |       | ลายมือชื่อเจ้าของบัญชี |   |     |   |
| ได้รับเงินครบถ้วนแล้ว                                                                                                                                 |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| สำหรับมอบเงิน                                                                                                                                         |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| วันที่.....                                                                                                                                           |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| ข้าพเจ้า.....เจ้าของบัญชีเลขที่.....มอบเงินให้.....                                                                                                   |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| <input type="radio"/> บัตรประชาชน <input type="radio"/> บัตร.....เลขที่.....ที่อยู่ตามบัตร.....                                                       |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| เป็นหลักฐานรับเงิน.....จำนวนเงิน.....บาทถ้วน.....                                                                                                     |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |
| .....เจ้าของบัญชี.....ผู้รับมอบเงิน                                                                                                                   |              |                 |           |             |       |                       |       |                        |   |     |   |

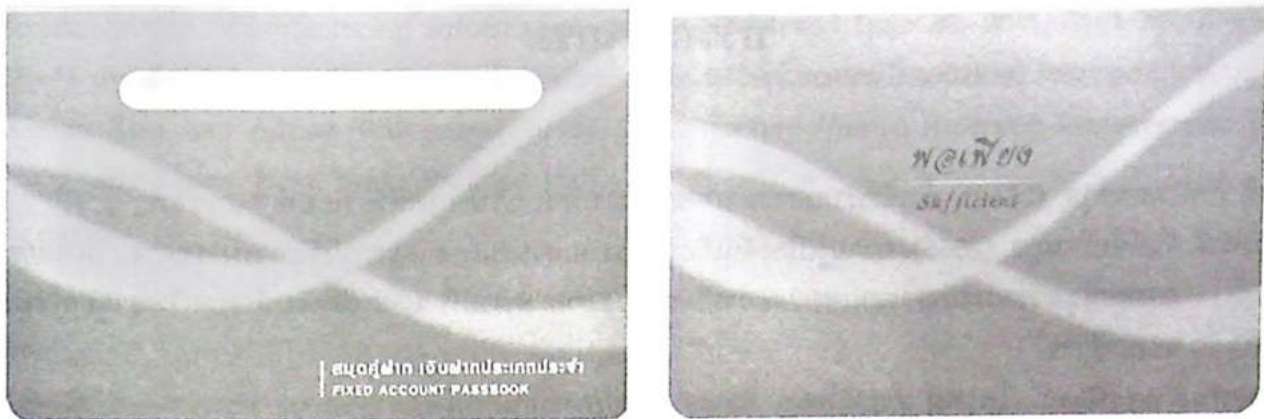
ภาพที่ 11.55 แบบการพิมพ์สลิปใบถอนเงิน

## 7.3 แบบพิมพ์สมุดคู่ฝาก (passbook) การพิมพ์สมุดคู่ฝาก ระบบจะสามารถรองรับแบบสมุดคู่

ฝากหลายขนาด เช่น ขนาดมาตรฐาน 17.5 × 12.5 ซม.







ภาพที่ 11.59 สมุดคู่ฝาก เงินฝากประเภทประจำ

ประโยชน์ที่สหกรณ์จะได้รับจากโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (cooperative full pack accounting software: FAS) มีดังนี้

- 1) สหกรณ์มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ในแต่ละระบบสืบค้นข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น
- 2) สหกรณ์มีสารสนเทศที่พร้อมจะนำเสนอสมาชิกคณะกรรมการบริหารงานได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- 3) สหกรณ์สามารถประมวลผลข้อมูลระบบงานแต่ละระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบงานย่อยมาสู่ระบบบัญชีแยกประเภทได้
- 4) สหกรณ์สามารถประมวลผลข้อมูลเป็นรายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์

#### กิจกรรม 11.3.2

1. จงอธิบายเงื่อนไขการรับฝากเงินของประเภทเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ มาพอเข้าใจ
2. โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร มีประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 11.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.2)

## บรรณานุกรม

- กิตติ ภัคดีวัฒนกุล. (2549). *คัมภีร์ระบบสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เคทีพี คอมพ์ คอนซัลท์.
- จิระภรณ์ ดันดิษฐ์รัตนกุล. (2555). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและการวิจัยทางการตลาด. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสารสนเทศและการวิจัยการตลาด* หน่วยที่ 1. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ไพบูลย์ เกียรติโกมล. (2549). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ธารรัตน์ พวงรัตน์. (2557). การออกแบบซอฟต์แวร์เชิงวัตถุ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาวิศวกรรมซอฟต์แวร์* หน่วยที่ 7. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- บุหงา กรวินัย. (2552). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ* หน่วยที่ 11. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- บุญยืน ดันเอียด. (2552). *ระบบสารสนเทศในงานบัญชีและการเงิน*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ* หน่วยที่ 10. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ประภาศรี พงศ์ธนาพาณิช. (2555). *ระบบสารสนเทศทางการตลาด*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด* หน่วยที่ 3. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ควมวงจร. (2558, 1 มิถุนายน) สืบค้นจาก [http://cad.go.th/ewtadmin/ewt/accsoft/download/Manual\\_CAD/FAS/FAS\\_Manual.pdf](http://cad.go.th/ewtadmin/ewt/accsoft/download/Manual_CAD/FAS/FAS_Manual.pdf)
- วัชรินทร์ เศรษฐลักโก. (2546). *ระบบสารสนเทศทางการบัญชี*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2556). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 12. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ตัวอย่างโปรแกรมของระบบสำนักงานอัตโนมัติ. (2558, 15 พฤษภาคม) สืบค้นจาก <http://www.praxis.co.th/html/praxicol.shtml>
- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Information System: HRIS. (2558, 15 เมษายน) สืบค้นจาก [http://web.bsru.ac.th/~jumpot/Lecture\\_HR/hr1.htm](http://web.bsru.ac.th/~jumpot/Lecture_HR/hr1.htm)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2558, 10 พฤษภาคม) สืบค้นจาก <https://paraweesri.files.wordpress.com/>
- ระบบสำนักงานอัตโนมัติ" (2558, 15 พฤษภาคม) สืบค้นจาก <http://eclassnet.kku.ac.th/etraining/file/1078628564-activity4.doc>
- วรวิฑู ดู่ทอง. (2555, 20 มิถุนายน). *ระบบสารสนเทศทางด้านการผลิต* สืบค้นจาก <http://it-fasion.blogspot.com/2014/01/manufacturing-information-system-mis.html>.
- หลักในการพัฒนาระบบสารสนเทศ. (2558, 20 พฤษภาคม) สืบค้นจาก <http://reg.ksu.ac.th/teacher/lawan/Lesson3.htm>
- Kotter Philip and Armstoring, Gary. (2008). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.



- O'brien. (2012). Manufacturing information system. Retrieved June 30, 2015, from [http://www.msit2005.mut.ac.th/msit\\_media/2\\_2555/ITEC0730/Lecture/2013026162749ef.pdf](http://www.msit2005.mut.ac.th/msit_media/2_2555/ITEC0730/Lecture/2013026162749ef.pdf).
- Redman, Tom and Adrian Wilkinson. (2006). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. New York: Prentice Hall.

หน่วยที่ 12

## การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์



ชื่อ  
วุฒิ

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์

บช.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บช.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

M.B.A. (Finance) Tennessee State University, U.S.A.

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 12



## แผนการสอนหน่วยที่ 12

### การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 12.1 ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
- 12.2 การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์
- 12.3 การควบคุมทางการเงินของสหกรณ์
- 12.4 การควบคุมการบริหารของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นการควบคุมภายใน กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และบุคลากรของสหกรณ์กำหนดขึ้นหรือจัดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ การควบคุมภายในอาจแบ่งได้เป็น การควบคุมทางการเงินและการควบคุมการบริหาร โดยมี 5 องค์ประกอบ ทั้งนี้การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเกื้อหนุน ปัจจัยผลักดัน และข้อจำกัดด้วย
2. การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้จัดการ และบุคลากรของสหกรณ์ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนของสหกรณ์ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับการประเมินความเสี่ยงอาจประเมินได้ใน 2 ลักษณะ คือ ประเมินตามการจัดประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไป และประเมินตามลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์
3. การควบคุมทางการเงินของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านการซื้อและจำหน่าย ด้านการขายและลูกหนี้ รวมทั้งด้านเงินสดและสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่งาน การอนุมัติ มีระเบียบในการปฏิบัติงาน มีงบประมาณ รวมทั้งมีการตรวจสอบและรายงานที่เหมาะสม
4. การควบคุมการบริหารของสหกรณ์ เป็นการกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งด้านการจัดองค์การและระเบียบวิธีปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุมการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมการบำรุงรักษาและรายงานผลการปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.1 “ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.2 “การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.3 “การควบคุมทางการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมทางการเงินของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.4 “การควบคุมการบริหารของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมการบริหารของสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 12 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.1-12.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 12.1-12.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 12
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)



## แผนการสอนตอนที่ 12.1

### ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
- 12.1.2 องค์ประกอบและข้อควรคำนึงในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นการควบคุมภายใน กล่าวคือ เป็นการกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งทางด้านการจัดองค์กร การกำหนดระเบียบปฏิบัติ เพื่อดูแลรักษาสินทรัพย์ของสหกรณ์ เพื่อความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ การจัดประเภทของการควบคุมภายในสามารถจัดหลายลักษณะ โดยอาจจัดประเภทตามวัตถุประสงค์หรือตามลักษณะการดำเนินงาน
2. องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวทางของโคโซ แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) การติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ โคโซได้เพิ่มหลักการ 17 หลักการแทรกไว้ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ ทั้งนี้ การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์มีการควบคุมภายในที่ดี ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางลดข้อจำกัด ซึ่งเป็นอุปสรรคในการควบคุมให้เหลือน้อยที่สุด

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.1 “ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.2 “องค์ประกอบและข้อควรคำนึงในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบและข้อควรคำนึงในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 12.1.1

### ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

---

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ทำให้สหกรณ์ต้องจัดให้มีการควบคุมภายใน เพื่อให้มีการควบคุมการดำเนินงานที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### 1. ความหมายของการควบคุมภายใน

ความหมายของการควบคุมภายในนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1.1 สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants or AICPA) ซึ่งมีคณะกรรมการด้านวิธีการสอบบัญชี ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในไว้ คือ การควบคุมภายในเป็นการจัดองค์กร การกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ในการดูแลสินทรัพย์ วิธีการและมาตรการในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทางการเงิน รวมทั้งวิธีการและมาตรการที่จะสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด

1.2 โคโซ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) เป็นคณะทำงานที่สร้างขึ้นใน พ.ศ. 2528 ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มต้นมาจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ได้ร่วมมือกันก่อตั้งคณะกรรมการแห่งชาติเพื่อการรายงานทางการเงินเกี่ยวกับการทุจริต (The National Commission on Fraudulent Financial Reporting) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อ คณะกรรมการ Treadway Commission โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยการเกิดการทุจริตของรายงานทางการเงินและเสนอแนะแนวทางแก้ไข โดยได้ศึกษารูปแบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และสนับสนุนการศึกษาวิจัยรายงานทางการเงินที่ขาดความน่าเชื่อถือ รวมทั้งสนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดรายงานทางการเงินที่ขาดความน่าเชื่อถือดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้ให้คำแนะนำธุรกิจ ผู้สอบบัญชี ตลาดหลักทรัพย์ หน่วยงานที่ออกกฎหมายต่างๆ สถาบันการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี

ในปี พ.ศ. 2535 COSO ได้เสนอรายงานกรอบการควบคุมภายใน (Internal Control—An Integrated Framework) และได้ปรับปรุงความหมาย วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการควบคุมภายในให้ทันสมัย ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และใน พ.ศ. 2556 COSO ได้เพิ่มหลักการ 17 หลักการแทรกไว้ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน รวมทั้งระบุจุดเน้นของแต่ละหลักการ ทำให้เกิดความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ



COSO ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายใน ในแนวทางที่กว้างขึ้นไว้ดังนี้

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการขององค์การ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์การกำหนดขึ้นหรือจัดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์การนั้นๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ คือ

- 1) รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ (reliability)
- 2) มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ได้กำหนด (compliance)
- 3) เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (effectiveness and efficiency)

จากความหมายของการควบคุมภายในที่ COSO ได้ให้ไว้ นั้น มีแนวคิดสำคัญดังนี้

- การควบคุมภายในเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นผลลัพธ์
- การควบคุมภายในเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับขององค์การ
- การควบคุมภายในช่วยให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ แต่มิได้ให้ความมั่นใจอย่างแน่นอนหรือสมบูรณ์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เพราะมีปัจจัยภายนอกอื่นๆ เกี่ยวข้องด้วย
- การควบคุมภายในมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการวางระบบการควบคุมในหลายๆ ด้านของการดำเนินงาน

1.3 คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งระเบียบนี้ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในไว้สอดคล้องกับ COSO ดังนี้ “การควบคุมภายใน” หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงาน (หน่วยรับตรวจ) ให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงาน (หน่วยรับตรวจ) จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย ความรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน (หน่วยรับตรวจ) ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

1.4 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำหนังสือชื่อ “แนวทางการควบคุมภายในที่ดี” ซึ่งได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในไว้ สรุปได้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการซึ่งได้รับการออกแบบไว้โดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในเรื่องดังต่อไปนี้

1) ด้านการดำเนินงาน (operation) การควบคุมภายในมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร ทั้ง คน เงิน เวลา ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประหยัดได้ผลคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารขององค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีกำไร หรือสำหรับองค์กรที่มีได้ค่าหากำไรก็ให้มีรายรับเพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น อันจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน และการดูแลป้องกันระวังรักษาทรัพยากรทุกประเภทให้อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ และให้ปลอดจากการรั่วไหล สิ้นเปลือง สูญเปล่า หรือการกระทำทุจริตของ

พนักงาน หรือผู้บริหาร และหากมีความเสียหายเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียอย่างหนึ่งอย่างใดหรือ โดยการกระทำอันมีเจตนาทุจริตก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

2) **ด้านการรายงานทางการเงิน (financial reporting)** รายงานหรืองบการเงิน ไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร ต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา เพื่อให้เป็นรายงานที่น่าเสนอข้อสนเทศที่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และการตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนโดยทั่วไป

3) **ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และนโยบาย (compliance with applicable and regulations)** การปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจสอดคล้องหรือเป็นไปตามบทบัญญัติ หรือข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ โครงการ หรือแผนงาน มติคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร หรือองค์กรบริหารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ เหล่านั้น

นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังได้กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน รวมทั้งรายงานของผู้สอบบัญชีแบบ 6 พรรคนั้น ในวรรคความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชี จะต้องระบุข้อความ คือ ผู้สอบบัญชีได้พิจารณาการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำเสนองบการเงินอีกด้วย

จากความหมายข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า การควบคุมภายในเป็นการกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งทางด้านการจัดองค์กร การกำหนดระเบียบปฏิบัติ เพื่อดูแลรักษาสินทรัพย์ของสหกรณ์ เพื่อความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นการป้องกันความเสียหาย ความรั่วไหลสิ้นเปลือง หรือความทุจริตต่างๆ ทั้งนี้ทุกส่วนงานขององค์กรต้องมีส่วนร่วมที่จะดำเนินงานเป็นกระบวนการ มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และนโยบายที่กำหนดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังนี้

2.1 **การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ** การควบคุมภายในจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มกำไร 10% จากปีที่ผ่านมา สหกรณ์ต้องหาทางควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่รั่วไหล และขณะเดียวกันก็ต้องหาทางเพิ่มรายได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

2.2 **การจัดองค์กรและการมอบหมายอำนาจหน้าที่** การควบคุมภายในจะมีการแบ่งงานตามสายงานการจัดองค์กรมีความชัดเจน การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเหมาะสม นอกจากนี้ การกำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ สามารถจัดซื้อได้ภายในวงเงินที่กำหนด หากนอกเหนือไปจากนี้ต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป



**2.3 รายงานทางการเงินถูกต้องและเชื่อถือได้** การควบคุมภายในช่วยให้การจัดทำรายงานทางการเงินมีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อการบริหารงานและต่อบุคคลภายนอก

**2.4 การใช้ทรัพยากรมีความเหมาะสม** การควบคุมภายในช่วยป้องกันการสูญเสียของการใช้ทรัพยากร นอกจากนี้การควบคุมโดยการรายงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสหกรณ์จะต้องแก้ไขต่อไป สำหรับการประเมินความเสี่ยงขององค์การ เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการวางระบบการควบคุมภายในสหกรณ์ เช่น ถ้าสหกรณ์มีความเสี่ยงเกี่ยวกับสินค้า ผลิตผล หรือสินทรัพย์ถาวร การควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยป้องกันมิให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างสิ้นเปลืองหรือสูญเสีย

**2.5 การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ** การควบคุมภายในจะช่วยกำกับให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด เพื่อป้องกันผลเสียหายในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

**2.6 การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน** การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

### 3. ประเภทของการควบคุมภายใน

ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องมีระบบการควบคุมภายใน ซึ่งในการแบ่งประเภทของการควบคุมภายในสามารถจำแนกได้หลายลักษณะ คือ จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน หรืออาจจำแนกหน้าที่

**3.1 ประเภทของการควบคุมภายในจำแนกตามวัตถุประสงค์** แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การควบคุมทางบัญชีกับการควบคุมทางการบริหาร การจัดประเภทดังกล่าวนี้เชื่อมโยงมาจากความหมายของการควบคุมภายใน

**3.1.1 การควบคุมทางบัญชี (accounting control)** เป็นการกำหนดวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งทางด้านการจัดองค์กรและการกำหนดระเบียบปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อดูแลรักษาสินทรัพย์และเพื่อความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน

การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมทางบัญชีในการดูแลรักษาสินทรัพย์นั้น จะต้องมีการจัดระบบต่างๆ ทั้งการได้มาของสินทรัพย์ การใช้สินทรัพย์ รวมทั้งการจัดจำหน่ายสินทรัพย์ของสหกรณ์ ต้องมีการอนุมัติตามระเบียบที่กำหนด มีการตรวจสอบหรือตรวจนับสินทรัพย์ของสหกรณ์ว่ามีอยู่จริงและถูกต้อง ตัวอย่างของการควบคุมภายในทางบัญชี เช่น การกำหนดให้นำเงินที่ขายสินค้าได้นำฝากธนาคารทุกวัน การตรวจนับเงินสดเป็นระยะๆ เป็นต้น ส่วนวัตถุประสงค์ด้านความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินจะต้องมีการจัดระบบการควบคุมภายใน เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ของผู้บันทึกบัญชีออกจากหน้าที่ผู้ดูแลเงินสด การกระทบบยอดบัญชีเงินฝากธนาคาร การยืนยันยอดลูกหนี้/เจ้าหนี้ว่ายอดหนี้เป็นจริงตามที่สหกรณ์ได้บันทึกไว้ รายการทางการเงินที่เกิดขึ้นมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจตามระเบียบที่กำหนด เป็นต้น

**3.1.2 การควบคุมทางการบริหาร (administrative control)** เป็นการกำหนดระเบียบวิธีการและมาตรการต่างๆ ทั้งทางด้านการจัดองค์กรและการกำหนดระเบียบปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงาน

ของสหกรณ์มีผลสำเร็จ คือ มีประสิทธิผล ขณะเดียวกันการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์คุ้มค่ากับผลที่ได้ ซึ่งก็คือ ความมีประสิทธิภาพนั่นเอง เช่น สหกรณ์ผลิตสินค้าต้องมีการควบคุมทุกขั้นตอนของการผลิตเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพตามที่กำหนด และขณะเดียวกันก็เกิดการประหยัดต้นทุนคุ้มค่ากับการลงทุน หรือกรณีของการประเมินหน่วยงานย่อยต่างๆ ของสหกรณ์ สหกรณ์อาจให้กำหนดหน่วยงานย่อยเหล่านั้นเป็นศูนย์ความรับผิดชอบเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนั้น เพื่อให้มีการประเมินหน่วยงานย่อยเหล่านั้นว่าดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงไร เป็นต้น

### 3.2 ประเภทของการควบคุมภายในจำแนกตามหน้าที่ แบ่งได้เป็น

**3.2.1 การควบคุมแบบป้องกัน (preventive controls)** เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงานเป็นการป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น

**3.2.2 การควบคุมแบบค้นพบ (detective controls)** เป็นการสอบทานงาน การสอบทานยอด การตรวจนับเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้น

**3.2.3 การควบคุมแบบแก้ไข (corrective controls)** เป็นการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง

**3.2.4 การควบคุมแบบสั่งการ (directive controls)** เป็นสั่งการ การส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำหรับการศึกษาในหน่วยนี้จะเน้นประเภทของการควบคุมภายใน โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ คือ การควบคุมทางบัญชีและการควบคุมทางการบริหาร

## 4. ระดับของการควบคุมการดำเนินงาน

การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์แบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ

**4.1 การควบคุมระดับองค์กร (corporate controls)** เป็นการควบคุมนโยบายและกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อให้นโยบายที่กำหนดมีความเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้ไม่ขัดต่อกฎหมาย สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมของสหกรณ์จะยอมรับได้ว่าจะรับความเสี่ยงมากน้อยเพียงไรด้วย

**4.2 การควบคุมของฝ่ายจัดการ (management controls)** เป็นการกำหนดแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

**4.3 การควบคุมกระบวนการทางธุรกิจ (business process controls)** การที่สหกรณ์จะดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นนั้น จะต้องมีการมอบอำนาจจากฝ่ายจัดการให้ปฏิบัติได้ ดังนั้นการอนุมัติรายการซื้อขายหรือรายการอื่นๆ ที่กำหนดขึ้นในสหกรณ์ซึ่งเป็นการควบคุมที่สำคัญอย่างนี้ นอกจากนั้นการควบคุมกระบวนการทางธุรกิจยังรวมถึงการยืนยันความถูกต้อง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ยืนยันความถูกต้องของเงินฝากหรือเงินกู้ เป็นต้น

**4.4 การควบคุมระดับรายการ (transaction controls)** เป็นการควบคุมการซื้อขาย การรับเงิน การจ่ายเงิน การใช้ทรัพยากรอื่นๆ การจัดหาเงินทุน และการดำเนินการด้านต่างๆ ของสหกรณ์ ในแต่ละรายการที่เกิดขึ้นจะต้องถูกต้องตามข้อกำหนด มาตรการหรือระเบียบปฏิบัติที่สหกรณ์วางไว้ รวมทั้งรายการแต่ละรายการมีความสมบูรณ์ เช่น การที่สหกรณ์เกษตรกรจะสั่งซื้อวัตถุดิบได้นั้นต้องมีการขอซื้อ การอนุมัติ



การคัดเลือกผู้ขายที่ถูกต้อง การจัดซื้อเป็นไปตามระเบียบ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ของรายการ (completeness) รวมทั้งมีความสม่ำเสมอ (consistency) เช่น หากสหกรณ์ใช้วิธีการบัญชีในการคิดค่าเสื่อมราคา หรือตีราคาผลผลิตลงเหลือวิธีใดแล้ว ก็ให้ใช้วิธีนั้นในคราวต่อไปด้วย

**กิจกรรม 12.1.1**

1. การควบคุมภายในคืออะไร
2. การควบคุมภายในมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.1)

## เรื่องที่ 12.1.2

### องค์ประกอบและข้อควรคำนึงในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์จะมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน ซึ่งในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

#### 1. องค์ประกอบของการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

การควบคุมภายในจะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 5 ประการ ตามแนวทางของ COSO ดังต่อไปนี้

- 1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 1.2 การประเมินความเสี่ยง
- 1.3 กิจกรรมควบคุม
- 1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร
- 1.5 การติดตามและประเมินผล

COSO ได้ปรับปรุงกรอบแนวคิดการควบคุมภายในในปี ค.ศ. 2013 (มักเรียกกันโดยทั่วไปว่า COSO 2013) เพื่อส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ ได้พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร

ทั้งนี้ COSO ได้เพิ่มหลักการ 17 หลักการ แทรกไว้ในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ดังนี้

| องค์ประกอบ                  | จำนวนหลักการ |
|-----------------------------|--------------|
| 1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม | 5            |
| 1.2 การประเมินความเสี่ยง    | 4            |
| 1.3 กิจกรรมควบคุม           | 3            |
| 1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร   | 3            |
| 1.5 การติดตามและประเมินผล   | 2            |
| รวม                         | 17           |

จากการที่ COSO ได้กำหนดหลักการควบคุมภายใน จำนวน 17 หลักการดังที่กล่าวข้างต้นแล้วนั้น ในแต่ละหลักการ COSO ยังได้กำหนดจุดเน้น (points of focus) รวม 91 จุดเน้น ซึ่งเป็นข้อควรพิจารณาในรายละเอียด

การกำหนดจุดเน้นจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถออกแบบระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าระบบควบคุมภายในยังคงมีอยู่และทำหน้าที่อย่างเหมาะสม

**1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (control environment)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้เกิดการควบคุมขึ้นในสหกรณ์นั้นๆ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมของการควบคุมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนได้ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมของการควบคุม เช่น

- ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรม ความรู้และความสามารถของบุคลากร
- ปรัชญาและวิธีการทำงานของผู้บริหาร
- วิธีการที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การจัดโครงสร้างองค์กร
- การให้ความสนใจและความสามารถในการชี้แนวทางของคณะกรรมการบริหาร
- นโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคล
- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายหรือระเบียบทางราชการ เป็นต้น

ถ้าปัจจัยต่างๆ ทางด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมร่วมกันส่งผลในทางบวก เช่น พนักงานสหกรณ์มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารสหกรณ์กำหนดนโยบายที่เหมาะสม การมอบหมายอำนาจมีความชัดเจนและเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ เหล่านี้ย่อมมีส่วนทำให้การควบคุมภายในสหกรณ์นั้นๆ ดีขึ้น ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุมภายใน ที่จะส่งผลต่อจิตสำนึกและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรของสหกรณ์นั่นเอง

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีหลักการ 5 ข้อดังนี้

**หลักการที่ 1** องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

**หลักการที่ 2** คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่กำกับดูแลและพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน

**หลักการที่ 3** ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ



**หลักการที่ 4** องค์การแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

**หลักการที่ 5** องค์การกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในแต่ละหลักการจะมีจุดเน้นเฉพาะ ในที่นี้จะยกตัวอย่างเฉพาะจุดเน้นของหลักการที่ 1 เท่านั้น กล่าวคือหลักการที่ 1 องค์การแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม หลักการนี้มีจุดเน้น 4 ประการคือ

- 1) คณะกรรมการและผู้บริหารกำหนดแนวทางและมีการปฏิบัติที่อยู่บนหลักความซื่อตรง และการรักษาจรรยาบรรณในการดำเนินงาน (set the tone at the top)
- 2) มีข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความซื่อตรงและรักษาจรรยาบรรณ (establish standard of conduct)
- 3) มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับความซื่อตรงและการรักษาจรรยาบรรณ (evaluate adherence to standard of conduct)
- 4) มีการจัดการอย่างทันเวลา หากพบการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับความซื่อตรงและการรักษาจรรยาบรรณ (address deviations in a timely manner)

**1.2 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)** คือ การประเมินโอกาสที่สหกรณ์จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย รั่วไหล หรือเกิดเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด สหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นประเภทใดมีขนาดใหญ่หรือเล็กเพียงไรก็ย่อมต้องเผชิญความเสี่ยง ตัวอย่างความเสี่ยงทางธุรกิจของสหกรณ์ เช่น

- เงินสดที่ได้รับจากการสูญหายไป
- สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
- วัสดุอุปกรณ์สูญหาย
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงของสหกรณ์ที่ผลิตสินค้าค่อนข้างสูง
- ลูกหนี้ที่ขายไปไม่สามารถเก็บเงินได้ครบ
- อัตราดอกเบี้ยโดยทั่วไปมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง มีหลักการ 4 ข้อดังนี้

**หลักการที่ 6** องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**หลักการที่ 7** องค์การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

**หลักการที่ 8** องค์การได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**หลักการที่ 9** องค์การสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

**1.3 กิจกรรมควบคุม (control activities)** หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมต้องมีอยู่ทั่วองค์กรในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน ตัวอย่างของกิจกรรมควบคุม ได้แก่

- การแบ่งแยกหน้าที่งาน โดยไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญ หรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่หากมีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน
- การอนุมัติรายการ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติสำหรับผู้บริหารสหกรณ์ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน
- การดูแลป้องกันสินทรัพย์ เป็นการกำหนดมาตรการเพื่อให้มั่นใจว่าสินทรัพย์มีอยู่จริงครบถ้วน มีการนำไปใช้ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ
- การสอบทานผลการปฏิบัติงาน เป็นการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานปฏิบัติงานถูกต้อง เช่น การรับจ่ายเงินสด สอบทานโดยการกระทบยอดเงินฝากธนาคารเปรียบเทียบกับยอดการเคลื่อนไหวของเงินสดที่ได้นับที่บัญชีไว้ หรือการเปรียบเทียบยอดรวมของบัญชีย่อยลูกหนี้เปรียบเทียบกับบัญชีคุมยอดลูกหนี้ เป็นต้น นอกจากนี้การสอบทานยังรวมถึงการตรวจนับสินทรัพย์ และการสอบทานความถูกต้องของเอกสารอีกด้วย

กิจกรรมควบคุม มีหลักการ 3 ข้อดังนี้

**หลักการที่ 10** องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**หลักการที่ 11** องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

**หลักการที่ 12** องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้นั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

**1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (information)** หมายถึง ข้อมูลข่าวสารการเงินและข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งที่เป็นข้อมูลจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก สารสนเทศมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารสหกรณ์และปฏิบัติทุกระดับ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องใช้สารสนเทศประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้สารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและมีการสื่อสาร (communication) ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ โดยส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้นในฐานะข้อมูลของสหกรณ์ ซึ่งผู้มีหน้าที่สามารถเข้าถึงได้และเรียกใช้ทันทีที่ต้องการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้

สารสนเทศและการสื่อสาร มีหลักการ 3 ข้อดังนี้

**หลักการที่ 13** องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้



**หลักการที่ 14** องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

**หลักการที่ 15** องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

1.5 การติดตามและประเมินผล (monitoring) เป็นกระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ควรได้รับการประเมินว่ายังเหมาะสมหรือไม่ โดยการติดตามผลระหว่างการทำงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง การติดตามและประเมินผลควรดำเนินงานอย่างอิสระโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือวางระบบการควบคุมภายในนั้น เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินการควบคุมภายในโดยผู้สอบบัญชี เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า

- การควบคุมภายในที่กำหนดมีการนำไปปฏิบัติจริงอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ข้อบกพร่องจากการตรวจสอบหรือสอบทานได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- ระบบการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามและประเมินผล มีหลักการ 2 ข้อดังนี้

**หลักการที่ 16** องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

**หลักการที่ 17** องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา ต่อบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตามความเหมาะสม

การกำหนดจุดเน้นจะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถออกแบบระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าระบบควบคุมภายในยังคงมีอยู่และทำหน้าที่อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ สหกรณ์สามารถนำแนวทางของ COSO ไปปรับใช้ โดยควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆ ใน 3 มิติ ต่อไปนี้

1. องค์กรประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ
  2. การดำเนินงานของสหกรณ์ การรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ
  3. หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยธุรกิจทั้งในแง่ของสหกรณ์โดยรวม และส่วนงานต่างๆ
- การพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยข้างต้นใน 3 มิตินั้น มิติทั้ง 3 จะต้องประสานสอดคล้องและมีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การควบคุมภายในที่วางไว้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

## 2. ข้อควรคำนึงในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์มีการควบคุมภายในที่ดี ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางลดข้อจำกัดซึ่งเป็นอุปสรรคในการควบคุมให้เหลือน้อยที่สุด

**2.1 ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดันของการควบคุมภายใน** ระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ จะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน

### 2.1.1 ปัจจัยเกื้อหนุน มีดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

2) มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

3) มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

4) ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

**2.1.2 ปัจจัยผลักดัน** ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (purpose) สหกรณ์จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของสหกรณ์ได้

2) ข้อตกลงร่วมกัน (commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่สหกรณ์

3) ความสามารถในการบริหารงาน (capability) เพื่อให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารสหกรณ์ควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) การปฏิบัติการทำงาน (action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ

5) การเรียนรู้ต่อเนื่อง (learning) สหกรณ์ต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

**2.2 ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน** แม้สหกรณ์จะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในแล้วก็ตาม การควบคุมที่กำหนดก็จะให้ความมั่นใจตามสมควรเท่านั้น ที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายต่อกิจการ อย่างไรก็ตาม มาตรการที่กำหนดเพื่อให้มีการควบคุมภายในอาจประสบความล้มเหลวได้ ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น

**2.2.1 การใช้ดุลพินิจของฝ่ายบริหาร** ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือ



เหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือฝ่ายบริหารสหกรณ์ใช้อำนาจ หรืออิทธิทธิ หรือสั่งการเป็นอย่างอื่น โดยไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น

**2.2.2 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่** การที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในกลไกของการควบคุมที่จัดให้มีขึ้น หรืออาจเพราะความประมาท เลินเล่อ หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้

**2.2.3 สถานการณ์บางอย่างอยู่นอกเหนือการควบคุม** ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่สามารถรองรับสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน การเกิดวาทภัย ภัยจากการก่อการร้าย เป็นต้น

**2.2.4 การร่วมมือกระทำทุจริต** ในบางกรณีเจ้าหน้าที่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันกระทำการทุจริตฉ้อโกงเพื่อหาประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้

**2.2.5 การเปรียบเทียบต้นทุนกับประโยชน์** การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในย่อมมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ซึ่งต้องนำมาเปรียบเทียบกับประโยชน์หรือผลตอบแทนที่ได้ การควบคุมภายในบางด้านอาจมีต้นทุนที่สูง ไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ บางครั้งฝ่ายจัดการต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนหรือประโยชน์ที่จะได้รับ

นอกจากนี้ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมภายใน เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

#### กิจกรรม 12.1.2

1. การควบคุมภายในมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. การกำหนดกิจกรรมควบคุม สหกรณ์ควรพิจารณาหลักการอะไรบ้าง
3. ระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์จะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนการควบคุมภายในอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.2)

## แผนการสอนตอนที่ 12.2

### การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์
- 12.2.2 การประเมินความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้จัดการและบุคลากรของสหกรณ์ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนของสหกรณ์ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าสหกรณ์จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การจัดการความเสี่ยงขององค์กร แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง 3) การกำหนดวิธีการควบคุมภายใน และ 4) การติดตามผล
2. การประเมินความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง 2) การพิจารณาความเสี่ยง 3) การวัดค่าและจัดลำดับความเสี่ยง 4) การออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุม และ 5) การติดตามผล สำหรับแนวทางในการการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การประเมินความเสี่ยงตามการจัดประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไป และการประเมินความเสี่ยงตามลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.2 “การประเมินความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 12.2.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

---

การดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้สหกรณ์จึงมีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารควรจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้สหกรณ์ดำรงอยู่และเจริญเติบโตไปอย่างยั่งยืน

#### 1. ความหมายของการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ย่อมเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงโอกาสของการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ในอนาคต และผลกระทบของเหตุการณ์นั้นที่มีต่อกิจการจะอยู่ในรูปของ “ความเสี่ยง”

**ความเสี่ยง (risk)** คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นและจะมีผลกระทบต่อในเชิงลบ (negative effect) ซึ่งทำให้สหกรณ์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความเสียหายให้กับสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ ลูกค้าไม่พอใจในสินค้าและบริการ การมีคู่แข่งรายใหม่ เป็นต้น

**การจัดการความเสี่ยง (risk management)** หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนของสหกรณ์ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าสหกรณ์จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในทุกระดับขององค์กร จึงเรียกว่า “การจัดการความเสี่ยงขององค์กร” (enterprise risk management: ERM)

หลักการของการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้เมื่อองค์กรสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทั้งความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่ในการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเติบโต ผลตอบแทน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

## 2. วัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ตามแนวคิดของ COSO สหกรณ์สามารถนำการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาปรับใช้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า จะบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่อไปนี้

2.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ

2.2 วัตถุประสงค์การดำเนินการ เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่า

2.3 วัตถุประสงค์การรายงาน เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงาน

2.4 วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ตามแนวคิดของโคโซในการปรับปรุงในปี 2013 ได้ขยายขอบเขตของการควบคุมภายในให้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม โดยการนำองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ประการเดิม มาปรับใหม่ให้เหมาะสม และเน้นแนวคิดเรื่องกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (enterprise risk management-integrated framework: ERM) เรียกว่า COSO-ERM ทั้งนี้ COSO มิได้มีเจตนาที่จะใช้กรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาทดแทนกรอบการควบคุมภายในเดิม แต่จะใช้กรอบการควบคุมภายในเป็นแกนสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิมมาเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงองค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น

## 3. กระบวนการของการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ

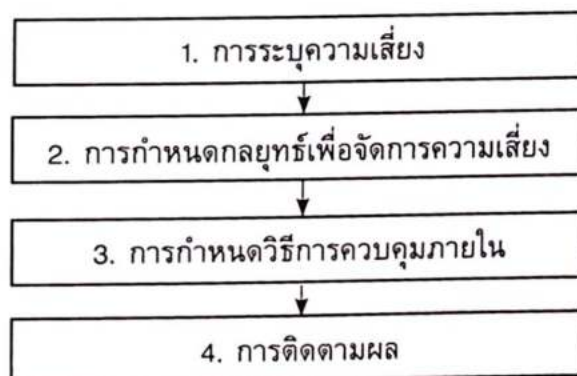
3.1 การระบุความเสี่ยง

3.2 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

3.3 การกำหนดวิธีการควบคุมภายใน

3.4 การติดตามผล

กระบวนการของการจัดการความเสี่ยงขององค์กรแสดงได้ดังภาพที่ 12.1



ภาพที่ 12.1 กระบวนการของการจัดการความเสี่ยงขององค์กร



3.1 การระบุความเสี่ยง ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในธุรกิจและกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรดำเนินการอยู่ บางที่เรียกว่า “การระบุเหตุการณ์” นอกจากนี้ผู้บริหารควรวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ บางที่เรียกว่า “การประเมินความเสี่ยง”

3.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาหาวิธีลดความเสี่ยงสืบเนื่องและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผู้บริหารอาจตอบสนองความเสี่ยงได้ 4 วิธี คือ การลดการหลีกเลี่ยง การโอน และการยอมรับความเสี่ยง

3.2.1 การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือวางรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้

3.2.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก

3.2.3 การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง คือ การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น

3.2.4 การยอมรับความเสี่ยง องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะ ผลกระทบของความเสี่ยง และเป้าหมายขององค์กร

3.3 การกำหนดวิธีการควบคุมภายใน ฝ่ายจัดการสหกรณ์ควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานในกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมกับความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการความเสี่ยง บางที่เรียกว่า “วิธีการควบคุมภายใน”

3.4 การติดตามผล ฝ่ายจัดการสหกรณ์ควรสอดส่องดูแลหรือสอบทาน และประเมินการจัดการความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล

#### 4. บทบาทและความรับผิดชอบต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่สำคัญต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์มีดังนี้

4.1 ผู้จัดการสหกรณ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการความเสี่ยง คือ จะต้องเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางการจัดการความเสี่ยงให้กับองค์กร กำหนดกลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ระดับองค์กร การวางแผน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติของผู้จัดการต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และการสื่อสารในองค์กร

นอกจากนี้ ผู้จัดการมีหน้าที่ประชุมหารือกับระดับหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้จัดการของฝ่ายสำคัญต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต จัดซื้อ การเงิน ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

4.2 คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำความเข้าใจกระบวนการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้จัดการสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยง

อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องระมัดระวังอย่างสม่ำเสมอว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งติดตามตรวจสอบและทบทวนวิธีการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นของผู้จัดการ เพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว

**4.3 หัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าฝ่าย** มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักที่จะสร้างความมั่นใจว่า ในฝ่ายงานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีการปฏิบัติงานประจำวัน การประเมินการจัดการความเสี่ยง และรายงาน ความเสี่ยงอย่างทันเวลาและเหมาะสม โดยการส่งเสริมและสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในฝ่ายให้มีจิตสำนึกที่จะ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

**4.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ** จัดว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่า สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการ การตอบสนอง และการกำจัดความเสี่ยง และให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้บริหารว่า ทุกหน่วยงานในองค์กรได้มีการปฏิบัติตามกรอบตามระบบการ ควบคุมภายในที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากระบบการควบคุมภายในแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในยังมีส่วนที่ หลักในการสร้างความมั่นใจว่าทุกหน่วยงานในองค์กรได้มีการนำระบบการจัดการความเสี่ยงมาใช้อย่าง เหมาะสม โดยการสอบทานระบบการควบคุมภายในและระบบการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น ผู้ตรวจสอบ ภายในควรการประสานงานและสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันในการจัดการ ความเสี่ยง และเพื่อการดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวทางความเสี่ยง (risk-based audit approach)

#### กิจกรรม 12.2.1

1. การจัดการความเสี่ยงแบ่งออกได้เป็นกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
2. ผู้จัดการสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการจัดการความเสี่ยงของ สหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.1)



## เรื่องที่ 12.2.2

### การประเมินความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์

---

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องนี้ เกี่ยวข้องกับ ขั้นตอนการประเมินและการจัดการความเสี่ยง กับแนวทางการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์

การประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การประเมินความเสี่ยงตามการจัดประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไป และการประเมินความเสี่ยงตามลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์

#### 1. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง มีดังนี้

1.1 การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เป็นการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น

1.2 การพิจารณาความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค หรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน และสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์

การพิจารณาความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับลักษณะการประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง ซึ่งได้แก่

1.2.1 การประเมินจากระดับสูงลงมายังระดับล่าง (top-down assessments) เป็นการประเมินโดยฝ่ายจัดการโดยเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน เพื่อพิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร

1.2.2 การประเมินจากระดับสูงลงมายังระดับล่าง (bottom-up assessments) เป็นประเมินโดยหน่วยงานย่อยและหน่วยสนับสนุนประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาอุปสรรคในการดำเนินงานปัญหาในการให้บริการลูกค้า ขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

1.2.3 การประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ (independent assessments) ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี หน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแล ลูกค้า สมาชิกสหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

1.3 การวัดค่าและจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการวัดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและตีค่าเป็นตัวเลข โดยอาจใช้ดุลพินิจ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือทางสถิติ จัดเรียงสถานะตามลำดับความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้จัดลำดับความเสี่ยงให้เหมาะสม ทั้งนี้ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ควรกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เช่น เหตุการณ์หรือการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูง ฝ่ายจัดการควรดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นต้น

1.4 การออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุม ฝ่ายจัดการสหกรณ์ควรออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับเวลาและทรัพยากรที่มี เพื่อให้มีการควบคุมในจุดต่างๆ ที่อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

1.5 การติดตามผล ฝ่ายจัดการจะต้องตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมของสหกรณ์ว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการประเมินระบบควบคุมภายในว่ายังมีการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ หากกิจกรรมใดยังไม่มีการปฏิบัติ ต้องมีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

## 2. การประเมินความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยงของสหกรณ์

การประเมินตามประเภทของความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การประเมินความเสี่ยงตามการจัดประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไป และการประเมินความเสี่ยงตามลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์

2.1 การประเมินความเสี่ยงตามการจัดประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไป แบ่งความเสี่ยงได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1.1 ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (*inherent risk*) คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจสหกรณ์แต่ละประเภท เมื่อใดที่ต้องตัดสินใจทำธุรกิจของสหกรณ์นั้นๆ ก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น

- สหกรณ์ออมทรัพย์มีความเสี่ยงในการที่ดอกเบี้ยเงินฝากจะสูงขึ้น และความเสี่ยงที่เงินให้กู้แก่ลูกหนี้จะไม่ได้รับคืนครบตามจำนวนที่ให้กู้
  - สหกรณ์ที่ส่งสินค้าไปขายต่างประเทศจะมีความเสี่ยงในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน
  - สหกรณ์ทุกประเภทมีความเสี่ยงจากการสูญหายหรือทุจริตต่อเงินสด การรับชำระหนี้จากลูกหนี้ไม่ครบตามจำนวน
  - สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้ามีความเสี่ยงที่สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพไม่น่าเชื่อถือ
- นอกจากนี้อาจมีความเสี่ยงด้านสินค้า วัสดุอุปกรณ์สูญหายได้ เป็นต้น

ผู้บริหารสหกรณ์ต้องประเมินว่าความเสี่ยงมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากมายเพียงไร จะลดความเสี่ยงได้อย่างไร และความเสี่ยงในระดับใดที่สหกรณ์ยอมรับได้ เพื่อบริหารความเสี่ยง (risk management) และจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้น

2.1.2 ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (*control risk*) เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย ในส่วนที่เกิดจากความเสี่ยงทางธุรกิจได้ทั้งหมด แม้สหกรณ์จะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในแล้วก็ตามก็ยังมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะระบบการควบคุมภายในที่จัดให้มีขึ้นนั้น เป็นการสร้างความมั่นคงได้พอควร มิใช่ความครบถ้วนสมบูรณ์ เพราะหากจัดให้มีระบบที่สามารถครอบคลุมข้อผิดพลาดทั้งหมดนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ย่อมเป็นไปได้ยาก ลำช้า และต้นทุนในการควบคุมภายในสูงเกินความจำเป็น

2.1.3 ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด (*detective risk*) เป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่การตรวจสอบไม่อาจพบข้อผิดพลาดของรายการที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะการตรวจสอบใช้วิธีการ



ลุ่มตัวอย่างเพราะไม่สามารถตรวจสอบทุกสิ่งได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้าง เวลาที่ใช้ และค่าใช้จ่าย นอกจากนี้การตรวจสอบภายในอาจมีข้อจำกัด ในกรณีที่โครงสร้างองค์กรที่ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระและต้องอยู่ภายใต้หน่วยงานเฉพาะ เช่น ขึ้นกับผู้บริหารด้านบัญชีและการเงิน ผู้ตรวจสอบภายในจึงไม่อาจตรวจสอบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงนั้นได้ เป็นต้น

2.2 การประเมินความเสี่ยงตามลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ แบ่งความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น ร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับแผนกลยุทธ์คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสหกรณ์โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ส่วนแผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดรอบการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ ระยะเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณของสหกรณ์ด้วย

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำแนกได้เป็น 2 อย่าง คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน สำหรับปัจจัยความเสี่ยงภายนอกเป็นปัจจัยที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกรรมต่างๆ และยังมีหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐสนับสนุนและกำกับกำกับการดำเนินการ จึงมีกรอบที่ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

**2.2.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk)** เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เจ้าหน้าที่ ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร โดยเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายโดยตรงหรือโดยอ้อม เนื่องจากการขาดระบบงาน การขาดการควบคุมที่ดี การจัดการภายในล้มเหลว จนทำให้เกิดความสูญเสียและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์

1) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เป็นความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงในสัญญา ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น จากนโยบายสินเชื่อหรือการพิจารณาสินเชื่อไม่เหมาะสม เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน เป็นความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบแสดงฐานะการเงินมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

3) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินเชื่อตามกิจกรรมการดำเนินงานปกติ

4) ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลและการขาดการควบคุมที่ดี เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เจ้าหน้าที่ ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของสินทรัพย์ ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

5) ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ออกตราสารหรือหลักทรัพย์ทางการเงิน ผู้ค้ำประกันออกตราสารหรือหลักทรัพย์ทางการเงิน หรือของคู่ค้าในกรณีที่ทำการซื้อขายล่วงหน้า ความเสี่ยงด้านการลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยตลาด ได้แก่ ราคาหรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของตราสารหรือหลักทรัพย์ทางการเงิน

ธุรกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของสหกรณ์ทุกประเภท นอกเหนือจากธุรกรรมสินเชื่อ เนื่องจากมีการประกอบธุรกรรมการระดมเงินทุน เงินกู้ และเงินฝากประเภทต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงมีหน้าที่นำเงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้ไปกระจายแก่สมาชิก และนำไปใช้ในการสนับสนุนสมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้ การปล่อยสินเชื่อและการลงทุนจะต้องทำอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดโดยมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินต้นหรือ



ผลประโยชน์ที่ควรได้น้อยที่สุด ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านลงทุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกิจการสหกรณ์ ซึ่งต้องลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สมเหตุสมผล และเป็นไปตามเป้าหมาย

**2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk)** หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคตอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์ที่จะส่งผลกระทบทางลบต่อมูลค่าของกิจการ ความเสี่ยงทางการเงินในระดับองค์กร ครอบคลุมปัจจัยที่กว้างและเชื่อมโยงความเสี่ยงอื่นๆ ในหลายมิติ โดยอาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของตลาดเงิน ทำให้ไม่สามารถเชื่อได้อย่างแน่นอนว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจะเป็นเท่าใด ณ สิ้นสุดการลงทุน ความเสี่ยงทางการเงินยังเชื่อมโยงมาจากเกิดจากความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อีกฝ่ายหนึ่ง (สถาบันการเงินที่สหกรณ์ฝากเงินไว้ หรือลูกหนี้ที่สหกรณ์ให้กู้) จะไม่ชำระราคาหรือชำระหนี้ตามที่ตกลงกันไว้ และยังเชื่อมโยงกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ คือ ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานจนให้เกิดความเสียหายทางการเงินขึ้น ความเสี่ยงด้านการเงินยังรวมถึงการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม การตั้งงบประมาณผิดพลาด และใช้งบประมาณเกินอีกด้วย

**2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ (compliance risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน จะรับความเสี่ยงแต่ละประเภทในระดับที่ต่างกัน เช่น สหกรณ์ที่เน้นการปล่อยสินเชื่อจะมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูง เป็นต้น ความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจส่งผลต่อทำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง คือ ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ที่สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งอาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง และนำไปสู่การเสื่อมของฐานลูกค้า ธุรกิจและรายได้ของสหกรณ์ สหกรณ์จึงต้องประเมินความเสี่ยงโดยการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาตรการควบคุมที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยบางอย่าง เช่น ข้อกำหนดของกฎหมาย การเกิดภัยต่างๆ ทั้งจากบุคคลและจากภัยธรรมชาติ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงของธุรกิจเปลี่ยนไปด้วย ผู้บริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถเสริมสร้างกิจกรรมหรือมาตรการควบคุมที่เหมาะสมมาใช้ต่อไป

#### กิจกรรม 12.2.2

การประเมินความเสี่ยงมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.2)

## แผนการสอนหน่วยที่ 12.3

### การควบคุมทางการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.3.1 การควบคุมด้านการซื้อและเจ้าหนี้ของสหกรณ์
- 12.3.2 การควบคุมด้านการขายและลูกหนี้ของสหกรณ์
- 12.3.3 การควบคุมด้านเงินสดและสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การควบคุมทางการเงินด้านการซื้อของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานต่างๆ คือ การซื้อ การสั่งซื้อ การรับของ การจัดทำและตรวจสอบเอกสาร เกี่ยวกับการจัดซื้อต้องมีการแบ่งหน้าที่งาน กำหนดอำนาจอนุมัติ และกำหนดแนวทางการควบคุมประเด็นอื่นๆ รวมทั้งการรายงานเกี่ยวกับการซื้อและเจ้าหนี้ที่เกิดขึ้น
2. การควบคุมทางการเงินด้านการขายของสหกรณ์ การขายหรือการหารายได้เป็นการดำเนินงานที่สำคัญของสหกรณ์ โดยขายเป็นเงินสดหรือเงินเชื่อ หากขายเป็นเงินเชื่อจะมีลูกหนี้เกิดขึ้น โดยทั่วไปการควบคุมการขายจะต้องมีการอนุมัติการขายถูกต้อง และสามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม มีการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าเมื่อมีการขายเกิดขึ้น หรือเมื่อนำสินค้าไปใช้เพื่อการใดก็ตาม เป็นการป้องกันการสูญหายหรือทุจริตทุกรายการ ไม่ว่าจะเป็นการขายสดหรือขายเชื่อ มีการบันทึกรายการเกี่ยวกับการขาย และการชำระเงินจากลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการควบคุมสินค้าที่รับคืนจากลูกค้ามิให้เกิดการสูญหายหรือทุจริต รวมทั้งการบันทึกรายการเกี่ยวกับสินค้านำคืนอย่างถูกต้องและรวดเร็ว
3. เงินสดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่ง่ายต่อการนำไปใช้และเปลี่ยนมือได้ง่าย จึงเป็นรายการสินทรัพย์ที่มีการทุจริตมากที่สุดรายการหนึ่ง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การควบคุมภายในที่ดีเกี่ยวกับตัวเงินสด และรายการค้าที่เป็นเงินสด ซึ่งระบบดังกล่าวมักจะประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ในการควบคุมป้องกันเงินสดในมือ ตลอดจนการรับและจ่ายเงินสด สำหรับการควบคุมสินทรัพย์ถาวร การควบคุมภายในเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวรทำให้แน่ใจว่ามีการวางแผนที่ดี การใช้สินทรัพย์เป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการควบคุมดูแลสินทรัพย์ การควบคุมเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.1 “การควบคุมด้านการซื้อและจำหน่ายของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมด้านการซื้อและจำหน่ายของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.2 “การควบคุมด้านการขายและลูกหนี้ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมด้านการขายและลูกหนี้ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.3 “การควบคุมเงินสดและสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมเงินสดและสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 12.3.1

### การควบคุมด้านการซื้อและจำหน่ายของสหกรณ์

สหกรณ์ประเภทต่างๆ มีการซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าและหากซื้อเป็นเงินเชื่อก็จะมีเจ้าหนี้การค้าเกิดขึ้น สหกรณ์จึงต้องจัดระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการซื้อและการขาย

#### 1. การควบคุมทางบัญชีด้านการซื้อของสหกรณ์

การซื้อ (purchasing or procurement) เกี่ยวข้องกับการซื้อสินทรัพย์ประเภทต่างๆ เพื่อดำเนินงานของสหกรณ์ สินทรัพย์ดังกล่าวรวมถึงสินค้าสำเร็จรูป ผลิตผล วัตถุดิบ อะไหล่ ชิ้นส่วน พัสตูปกรณ์ อาคาร และยานพาหนะ ทั้งนี้สหกรณ์ที่มีลักษณะการดำเนินงานต่างกันย่อมจัดซื้อสินทรัพย์ต่างกันไปด้วย เช่น สหกรณ์ร้านค้ามักจัดซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคต่างๆ มาเพื่อจำหน่าย ส่วนสหกรณ์การเกษตรมักจัดซื้อเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย อุปกรณ์การเกษตร อะไหล่ มาจำหน่ายแก่สมาชิก เป็นต้น

การจัดซื้อมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- เพื่อให้แน่ใจว่าของที่สั่งซื้อได้รับอนุมัติถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์ได้วางไว้
- เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการจัดซื้อของตามที่ต้องการในราคาและเวลาที่เหมาะสม
- เพื่อให้แน่ใจว่าการรับของถูกต้อง กล่าวคือ ของที่ได้รับจากผู้ขายต้องอยู่ในสภาพดี ไม่มี

การเสียหาย จำนวนที่ได้รับตรงกับจำนวนที่สั่งซื้อและทันเวลา

- เพื่อให้แน่ใจว่ามีการตรวจสอบ และจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการสั่งซื้อได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

- เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายโดยสั่งซื้อในปริมาณที่ทำให้เกิดการประหยัด หรือกำหนดจำนวนขั้นสูงขั้นต่ำของสินค้าไว้

1.1 หน้าที่งานเกี่ยวกับการจัดซื้อ แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ การขอซื้อ การสั่งซื้อ การรับของ การเก็บรักษาของ และการจัดทำและตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการจัดซื้อ

1.1.1 การขอซื้อ โดยทั่วไปสหกรณ์ควรจัดซื้อตามงบประมาณที่ได้วางไว้ แต่ในบางครั้งสหกรณ์มีความเร่งด่วนในการซื้อเนื่องจากได้พิจารณารายงานต่างๆ แล้วเห็นว่าของที่มีอยู่จะไม่เพียงพอในอนาคตอันใกล้ หรือได้รับการขอซื้อมาจากหน่วยงานอื่น ดังนั้น การขอซื้อจึงเริ่มที่พนักงานผู้รับผิดชอบในการควบคุมสินค้า พัสตูปกรณ์หรือสินทรัพย์ต่างๆ ได้แจ้งให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดซื้อทราบถึงความต้องการโดยทำใบขอซื้อ (purchase requisition) ที่ได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ แจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการ ดังนี้

- ชื่อหรือลักษณะของสินค้า หรือพัสตูป
- วันที่ต้องการ



- ปริมาณที่ต้องการ
- รายละเอียดเกี่ยวกับหีบห่อและบรรจุภัณฑ์
- วิธีการที่ใช้ในการจัดส่งและสถานที่ที่ส่งของ
- รายละเอียดอื่นๆ

**1.1.2 การสั่งซื้อ** เมื่อแผนงานด้านการจัดซื้อได้รับใบสั่งซื้อ ก็จะติดต่อกับผู้ขายเพื่อขอทราบราคา ปริมาณ และเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งที่สั่งซื้อ การติดต่อกับผู้ขายนั้นอาจติดต่อโดยทางโทรศัพท์ โทรสาร หรือสื่ออื่นๆ เพื่อขอรายละเอียดจากผู้ขาย หรือในกรณีที่ต้องการซื้อของที่มีลักษณะพิเศษ หรือซื้อเป็นจำนวนมาก อาจให้มีการประกวดราคา สหกรณ์จึงต้องทำใบขอให้ผู้ขายเสนอราคา (request for quotation) ด้วย

เมื่อสหกรณ์สามารถเลือกผู้ขายที่เสนอราคาเงื่อนไขเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว สหกรณ์จะต้องทำใบสั่งซื้อ (purchase order) โดยทั่วไปใบสั่งซื้อจะมีข้อมูล ดังต่อไปนี้

- ชื่อและที่อยู่ของผู้ขาย
- ปริมาณของที่ต้องการ
- ชื่อหรือลักษณะของที่ต้องการ
- ราคา
- สถานที่ส่งของและวิธีการส่งของ
- เงื่อนไขการชำระเงิน
- วันที่ที่ต้องการ
- ลายมือชื่อผู้มีอำนาจลงนามของสหกรณ์

**1.1.3 การรับของ** เมื่อผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อของสหกรณ์ ผู้ขายจะจัดส่งของมาให้พร้อมใบกำกับสินค้าหรือใบส่งของมาให้สหกรณ์ตามระยะเวลาที่ตกลงกันได้ จึงเป็นหน้าที่ของแผนกรับของที่จะดำเนินการ วิธีการเกี่ยวกับการรับของมีดังนี้

1) เมื่อได้รับของจากผู้ขาย แผนกรับของจะต้องตรวจสอบของนั้น โดยเปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อว่าจำนวนและคุณภาพของถูกต้องตรงตามที่ได้สั่งซื้อหรือไม่ เนื่องจากใบสั่งซื้อได้ระบุจำนวนไว้แล้วทำให้สะดวกในการตรวจรับของ และเมื่อของขาดหรือเกินแผนกรับของต้องแจ้งให้แผนกจัดซื้อทราบเพื่อติดต่อกับผู้ขายต่อไป

ในบางกรณี การออกใบสั่งซื้อฉบับที่ส่งให้แผนกรับของนั้น สหกรณ์อาจไม่ระบุจำนวนของก็ได้ เพื่อป้องกันการละเลยไม่ตรวจนับของ ดังนั้นเมื่อแผนกรับของไม่ทราบจำนวน ก็ต้องตรวจรับอย่างละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันมิให้แผนกรับของนำของที่ได้รับเกินไปใช้เอง

ในกรณีที่ของสั่งซื้อมีลักษณะพิเศษ อาจเชิญเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับแผนกที่ซื้อของนั้นมาร่วมตรวจรับด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าของนั้นถูกต้องตรงกับที่สั่งซื้อ

อย่างไรก็ตาม ในการตรวจรับของ แผนกรับของไม่ควรตรวจสอบกับใบส่งของหรือใบกำกับสินค้าของผู้ขายเพราะผู้ขายอาจส่งของที่ไม่ได้สั่งซื้อมาให้ หรือลักษณะของที่สั่งซื้อไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ ดังนั้นจึงควรตรวจสอบของที่ได้รับโดยเปรียบเทียบกับใบสั่งซื้อ

2) เมื่อแผนกรับของตรวจสอบของเรียบร้อยแล้ว ก็จะลงนามในใบกำกับสินค้าซึ่งผู้ขายจะต้องนำกลับไป จากนั้นแผนกรับของจะทำใบรับของ (receiving report) ต่อไป หากของที่ได้รับจากผู้ขายมีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ได้สั่งซื้อ แผนกรับของต้องส่งคืนกลับให้ผู้ขาย โดยยังไม่ลงนามในใบส่งของของผู้ขาย หรือในกรณีที่ผู้ขายส่งของในจำนวนที่ไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ คือ ถ้าส่งน้อยไปแผนกรับของจะลงบันทึกจำนวนในใบรับของตามจำนวนที่ได้รับจริง แต่ถ้าส่งมากไปแผนกรับของควรรับเท่าจำนวนที่สั่งซื้อและขอให้ผู้ขายแก้ไขจำนวนใบส่งของให้ถูกต้องก่อนที่จะต้องลงนามในใบส่งของ ซึ่งผู้ขายจะต้องนำกลับไปเพื่อเรียกเก็บเงินจากสหกรณ์ต่อไป

โดยทั่วไปรายละเอียดในใบรับของจะมีดังนี้

- วันที่และเลขที่ใบรับของ
- เลขที่ใบขอซื้อและเลขที่ใบสั่งซื้อ
- ชื่อผู้ขาย
- จำนวนหรือปริมาณของ
- พาหนะที่ส่งของ
- ชื่อหรือลักษณะและรหัสของ
- สถานที่เก็บของ
- ลายมือชื่อผู้ตรวจสอบจำนวนและคุณภาพ

**1.1.4 การเก็บรักษาของ** เมื่อได้รับของจากผู้ขายและตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว แผนกรับของจะจัดของไปให้กับผู้ที่ต้องการตามใบขอซื้อ ในกรณีที่การขอซื้อพัสดุหรือสินค้าเพื่อต้องการเก็บเข้าคลัง ก็ส่งให้แผนกคลังสินค้าหรือแผนกคลังพัสดุ และเป็นหน้าที่ของแผนกคลังสินค้าหรือพัสดุที่จะต้องควบคุมรักษามิให้พัสดุหรือสินค้าสูญหาย รวมถึงต้องอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายพัสดุให้แก่ผู้ที่ต้องการ และจัดเก็บรักษาให้เรียบร้อยโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

สำหรับการควบคุมพัสดุหรือสินค้านั้น แผนกคลังสินค้าจะต้องจัดทำบัตรพัสดุหรือบัตรสินค้าแยกเป็นแต่ละชนิด เพื่อบันทึกการรับและการจ่ายพัสดุหรือสินค้า ทำให้ทราบปริมาณพัสดุหรือสินค้า ณ วันใดวันหนึ่งได้ และเมื่อพัสดุหรือสินค้านี้มีจำนวนลดน้อยลงจนถึงระดับขั้นต่ำที่สหกรณ์กำหนด แผนกคลังพัสดุจะได้จัดทำใบขอซื้อให้แผนกจัดซื้อต่อไป

**1.1.5 การจัดทำและตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการซื้อ** จากลักษณะงานทั้ง 4 ส่วนข้างต้นนั้น จะมีการจัดทำเอกสารต่างๆ ได้แก่ ใบขอซื้อ ใบสั่งซื้อ และใบรับของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของทั้งหมดรวมทั้งใบส่งของจากผู้ขายด้วย อย่างไรก็ตามหน่วยงานที่จะได้รับเอกสารครบถ้วนจากหน่วยงานอื่นๆ ก็คือ แผนกบัญชีซึ่งจะได้บันทึกรายการที่เกิดขึ้นต่อไป

**1.2 การกำหนดระบบการควบคุมเกี่ยวกับการซื้อ** การควบคุมด้านการซื้อเพื่อให้แน่ใจว่าสหกรณ์ได้ซื้อในสิ่งที่จำเป็นจะต้องซื้อ ในราคาและเงื่อนไขที่เหมาะสม และได้รับสินค้าหรือของที่สั่งซื้อทันตามความต้องการ จึงควรมีการกำหนดระบบการควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อ ดังนี้

**1.2.1 การแบ่งแยกหน้าที่งานเกี่ยวกับการจัดซื้อ** โดยมีให้คนใดคนหนึ่งดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบ จึงต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นแผนกๆ โดยให้งานที่บุคคลหนึ่งให้สามารถตรวจสอบกับงานที่บุคคลอีกคนหนึ่งได้ เช่น



- หน่วยงานจัดซื้อ มีหน้าที่สั่งซื้อสินค้า วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในสหกรณ์
- หน่วยงานรับของ มีหน้าที่ตรวจนับของที่ได้สั่งซื้อไป
- หน่วยงานบัญชีเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่บันทึกการซื้อที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสาร

เพื่อให้แผนการเงินดำเนินการ

- หน่วยงานการเงิน มีหน้าที่เกี่ยวกับการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่

**1.2.2 การมีระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อ** โดยระเบียบต้องมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดผู้มีอำนาจและวงเงินที่อนุมัติ รวมทั้งกำหนดวิธีการจัดซื้อสำหรับจำนวนเงินสั่งซื้อต่างๆ กัน หรือสำหรับการซื้อวัสดุใดโดยเฉพาะ

**1.2.3 การควบคุมเอกสาร** เช่น ใบสั่งซื้อ ใบรับของ โดยการพิมพ์เลขที่ของเอกสารไว้ล่วงหน้าโดยเรียงตามลำดับ หากเอกสารฉบับใดมีการยกเลิกจะต้องหาต้นฉบับมาแนบติดกับสำเนาของเอกสารนั้น เพื่อให้แน่ใจถึงความครบถ้วนของเอกสาร นอกจากนี้เอกสารฉบับที่ยังไม่ได้ใช้ก็ควรเก็บไว้ในที่ปลอดภัย เพื่อป้องกันการนำเอกสารไปใช้ในทางที่ผิด

**1.2.4 การจัดองค์กรของฝ่ายจัดซื้อ** ในกรณีที่สหกรณ์มีหน่วยงานหรือสาขาย่อย การจัดซื้อก็ควรเป็นหน้าที่ของแผนกจัดซื้อซึ่งเป็นหน่วยงานซื้อหน่วยกลาง เพื่อให้มีจุดควบคุมอยู่ที่เดียวและก่อให้เกิดความประหยัด ยกเว้นในกรณีที่เป็นการซื้อเล็กๆ น้อยๆ อาจจัดซื้อที่หน่วยงานย่อยหรือสาขา

**1.2.5 การกำหนดจำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด (economic order quantity หรือ E.O.Q.)** เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การกำหนดจำนวนวัสดุขั้นต่ำและขั้นสูง จะทำให้สามารถควบคุมสินค้าวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้

**1.2.6 การมีงบประมาณในการจัดซื้อ** จะเป็นแผนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการตามงบประมาณที่วางไว้ ซึ่งมีผลทำให้การประเมินประสิทธิภาพในการจัดซื้อในด้านราคา คุณภาพ และปริมาณเป็นไปได้ง่าย โดยการเปรียบเทียบกับงบประมาณ นอกจากนี้การมีงบประมาณทำให้การจัดซื้อเกิดความคล่องตัว เพราะหน่วยงานจัดซื้อสามารถทราบล่วงหน้าว่าควรซื้ออะไร เมื่อไร จำนวนเท่าไร

**1.2.7 การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับการสั่งซื้อ** การสั่งซื้อควรมีการตรวจสอบราคา เงื่อนไข และระยะเวลาเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับของตรงตามที่ต้องการ ราคาและเงื่อนไขเหมาะสม และทันเวลา

**1.2.8 การตรวจรับของเหมาะสม** การรับของจะต้องมีการตรวจสอบปริมาณ คุณลักษณะ และเงื่อนไขการส่งของว่าตรงตามใบสั่งซื้อ

**1.2.9 การบันทึกการซื้อรวดเร็วและถูกต้อง** แผนกบัญชีเจ้าหน้าที่จะต้องตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องด้วยความรอบคอบก่อนที่จะบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อ

**1.2.10 การมีรายงานเกี่ยวกับการซื้อ** เช่น

- รายงานสรุปการซื้อเปรียบเทียบกับงบประมาณ
- รายงานการสั่งซื้อที่ยังไม่ได้รับของ
- รายงานราคาวัสดุอุปกรณ์

## 2. การควบคุมด้านเจ้าหนี้

ในกรณีที่มีการซื้อเชื่อ สหกรณ์ย่อมมีเจ้าหนี้เกิดขึ้น การควบคุมภายในเกี่ยวกับบัญชีเจ้าหนี้เพื่อให้แน่ใจว่าสหกรณ์ได้บันทึกบัญชีเกี่ยวกับเจ้าหนี้ถูกต้องรวดเร็ว นอกจากนี้ยังทำให้การชำระเงินเป็นไปตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่ได้ตกลงไว้ การควบคุมภายในที่ควรคำนึงเกี่ยวกับบัญชีเจ้าหนี้ มีดังนี้

2.1 การแบ่งแยกหน้าทำงาน ควรแยกต่างหากจากหน้าที่อื่น กล่าวคือ ผู้บันทึกบัญชีเจ้าหนี้ไม่ควรทำหน้าที่สั่งซื้อ รับของ หรือจ่ายชำระเงินให้แก่ผู้ขาย

2.2 การอนุมัติรายการ ต้องมีการอนุมัติรายการซื้อที่ก่อให้เกิดเจ้าหนี้ทุกรายการ

2.3 การบันทึกรายการซื้อ รายการซื้อที่ก่อให้เกิดเจ้าหนี้ในทันทีและถูกต้อง โดยต้องตรวจสอบเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้ออย่างละเอียด และส่งต่อให้หน่วยงานการเงินจัดทำเช็คได้ทันตามกำหนดเวลาชำระเงินหรือกำหนดเวลาที่จะได้ส่วนลด

2.4 การชำระเงินให้เจ้าหนี้ เมื่อมีการชำระเงินให้แก่เจ้าหนี้ที่แล้ว ควรมีการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการชำระเงินในทันทีและในจำนวนที่ถูกต้อง รวมทั้งตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าเอกสารประกอบการชำระเงินได้มีการประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ทุกใบเพื่อป้องกันการนำเอกสารมาเบิกซ้ำอีก

2.5 การมีรายงานเกี่ยวกับเจ้าหนี้ เช่น รายงานเปรียบเทียบเจ้าหนี้ในระยะเวลาต่างๆ กัน ยอดซื้อตามเจ้าหนี้แต่ละราย รายงานการชำระเงินให้แก่เจ้าหนี้ เป็นต้น

### กิจกรรม 12.3.1

สหกรณ์ควรมีการควบคุมภายในเกี่ยวกับการซื้ออย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.1)



## เรื่องที่ 12.3.2

### การควบคุมด้านการขายและลูกหนี้ของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรย่อมเกี่ยวข้องกับการขายหรือการหารายได้ รวมทั้งมีลูกหนี้ที่เกิดจากการขายและการหารายได้ดังกล่าว จึงต้องมีการควบคุมทั้งด้านการขายและลูกหนี้

#### 1. การควบคุมด้านการขาย

การขายหรือการหารายได้เป็นการดำเนินงานที่สำคัญของสหกรณ์ โดยขายเป็นเงินสดหรือเงินเชื่อ หากขายเป็นเงินเชื่อก็จะมีลูกหนี้เกิดขึ้น โดยทั่วไปการควบคุมการขายมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการอนุมัติการขายถูกต้อง และสามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม มีการจัดบันทึกการขายเกี่ยวกับการขายได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าเมื่อมีการขายเกิดขึ้น หรือเมื่อนำสินค้าไปใช้เพื่อการใดก็ตามเป็นการป้องกันการสูญหายหรือทุจริต การที่สหกรณ์ได้รับเงินค่าขายครบถ้วนทุกรายการไม่ว่าจะเป็นการขายสดหรือขายเชื่อ การบันทึกการขายเกี่ยวกับการชำระเงินจากลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการควบคุมสินค้าที่รับคืนจากลูกค้า มิให้เกิดการสูญหายหรือทุจริต รวมทั้งการบันทึกการขายเกี่ยวกับสินค้ารับคืนอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

##### 1.1 กิจกรรมเกี่ยวกับการขาย การขายสินค้าให้กับลูกค้า มีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้

- หน่วยงานด้านการขายรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า
- หน่วยงานด้านการขายจัดเตรียมใบส่งขาย เพื่อส่งให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ในกรณีของการขายเชื่อ รายการขายจะได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อก่อน
- งานด้านส่งสินค้าจัดเตรียมใบส่งสินค้า
- งานด้านคลังสินค้าจัดเตรียมสินค้าตามใบส่งขาย และส่งให้งานด้านส่งสินค้าเพื่อจัดส่งให้

ลูกค้าต่อไป

- ในกรณีที่ลูกค้าส่งสินค้าคืน หน่วยรับคืนสินค้าจะต้องออกไปรับสินค้าส่งให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมส่งสินค้าที่ได้รับคืนนั้นให้แผนกงานด้านคลังสินค้าต่อไป
- กรณีขายสด มีการออกไปเสร็จรับเงินและบันทึกบัญชีการขาย
- กรณีขายเชื่อ แผนกงานด้านบัญชีลูกหนี้บันทึกการขายที่เกิดขึ้น
- แผนกงานที่ออกบิล จะออกใบแจ้งหนี้ตามจำนวนและราคาสินค้าที่ส่งไปให้ลูกค้า
- ในกรณีของการขายเชื่อ ต้องมีการติดตามเรียกเก็บเงินจากลูกค้าเมื่อครบกำหนดชำระ
- แผนกงานด้านบัญชีลูกหนี้ บันทึกบัญชีเกี่ยวกับการเรียกเก็บเงิน

จากกิจกรรมการขายที่เกิดขึ้นข้างต้นนั้น สามารถสรุปหน้าที่งานเกี่ยวกับการขายออกได้เป็น

3 ส่วน คือ

- 1) การรับคำสั่งซื้อ
- 2) การจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า
- 3) การเรียกเก็บเงิน

1.2 วิธีการควบคุมด้านการขายหรือรายได้ การควบคุมภายในเกี่ยวกับการขาย เริ่มตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การอนุมัติการขาย การออกคำสั่งขาย การส่งสินค้าให้ลูกค้า และการบันทึกการขายที่เกิดขึ้น หลักการควบคุมภายในเกี่ยวกับการขาย สรุปได้ดังนี้

1.2.1 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการขายแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน และควรแยกหน้าที่ในการขายออกจากหน้าที่การบัญชี หน้าที่การให้สินเชื่อ และหน้าที่การส่งสินค้าไปให้ลูกค้า

1.2.2 การขายสดควรให้บุคคลหนึ่งทำหน้าที่ขาย และมีการตรวจสอบโดยอีกบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับเงิน เพื่อป้องกันการร่วมมือกันระหว่างลูกค้ากับพนักงานขาย

1.2.3 การขายเชื่อทุกครั้งต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจในการให้สินเชื่อ

1.2.4 ก่อนที่จะส่งสินค้าไปให้ลูกค้า ควรมีการตรวจสอบและอนุมัติก่อน และมีใบกำกับสินค้าซึ่งจะทำโดยหน่วยงานที่ออกบิลหรือหน่วยงานขายแนบสินค้าไปด้วย ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

1.2.5 เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น ใบสั่งขาย ใบกำกับสินค้า ควรพิมพ์เลขที่ไว้ล่วงหน้า เพื่อสามารถตรวจสอบได้ทันทีว่าเอกสารฉบับใดสูญหายไป นอกจากนี้เอกสารเกี่ยวกับการขายควรลงนามโดยผู้มีอำนาจอนุมัติ

1.2.6 การรับคืนสินค้าและให้ส่วนลด ควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ โดยออกใบรับคืนสินค้าและส่วนลด โดยมีการอนุมัติอย่างถูกต้องให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่ออกบิลจะเป็นผู้ออกใบลดหนี้

1.2.7 การมีรายงานเกี่ยวกับการขาย ในกรณีที่มีการขายเชื่อ

## 2. การควบคุมด้านลูกหนี้

สหกรณ์ที่ขายเชื่อย่อมมีลูกหนี้เกิดขึ้น จำนวนลูกหนี้ของสหกรณ์จะมากน้อยเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายให้สินเชื่อ เงื่อนไขการให้สินเชื่อรวมทั้งความสามารถในการเรียกเก็บเงินของแต่ละสหกรณ์ การควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม มีการบันทึกบัญชีลูกหนี้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเรียกเก็บเงินจากลูกค้าเมื่อถึงกำหนดได้ครบถ้วน การควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ สรุปได้ดังนี้

2.1 การให้สินเชื่อจะต้องเป็นไปตามนโยบายและเงื่อนไขที่สหกรณ์กำหนดไว้ และต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ

2.2 เมื่อมีการขายเชื่อเกิดขึ้น งานด้านบัญชีลูกหนี้ควรบันทึกบัญชีลูกหนี้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง และควรมีบัญชีคุมยอดและบัญชีลูกหนี้อย่อย เพื่อสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ เพราะยอดรวมของบัญชีลูกหนี้อย่อยย่อมเท่ากับบัญชีคุมยอดลูกหนี้

2.3 การจำหน่ายหนี้สูญต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ



2.4 การมีรายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ โดยจัดทำแยกอายุหนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าลูกหนี้รายใดมีอายุหนี้และจำนวนหนี้มากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ทุกสิ้นเดือนสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่อาจจัดทำลูกหนี้แต่ละรายเพื่อแสดงถึงยอดซื้อของลูกหนี้ การชำระเงิน และยอดคงเหลือ พร้อมทั้งส่งงบลูกหนี้ให้แก่ลูกหนี้รายตัวเพื่อยืนยันความถูกต้อง

#### กิจกรรม 12.3.2

สหกรณ์ควรควบคุมด้านการขายอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.2)

### เรื่องที่ 12.3.3

#### การควบคุมด้านเงินสดและสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์

เงินสดและสินทรัพย์ถาวรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของสหกรณ์ ซึ่งต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม

##### 1. การควบคุมด้านเงินสดของสหกรณ์

###### 1.1 ความหมายของเงินสดและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสด

เงินสด (cash) เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายถึง เงินสดในมือและเงินฝากธนาคารที่สามารถถอนได้เมื่อทวงถาม สำหรับเงินสดในมือ ได้แก่ เหรียญ ธนบัตร เช็ค (เช่น เช็คที่ถึงกำหนดเช็คเงินสด เช็คเดินทาง) ดราฟท์ธนาคาร และธนาคัติ

เงินสดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่ง่ายต่อการทุจริต และเป็นรายการสินทรัพย์ที่มีผู้ต้องการนำไปใช้ส่วนตัวมากที่สุดรายการหนึ่ง เนื่องจากสามารถนำไปซื้อหรือแลกเปลี่ยนสิ่งของต่างๆ ได้สะดวกและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมเงินสดอย่างใกล้ชิดและด้วยความระมัดระวัง

เงินสด ประกอบด้วย รายการ 2 ประเภท คือ

1) เงินสดในมือ หมายถึง จำนวนเงินสดที่สหกรณ์ในครอบครอง เพื่อไว้ใช้จ่ายภายในสหกรณ์

2) เงินสดฝากธนาคาร หมายถึง เงินสดของสหกรณ์ที่นำฝากธนาคารประเภทที่สามารถถอนได้เมื่อทวงถาม ซึ่งโดยทั่วไปก็คือ เงินฝากในรูปของประเภทกระแสรายวัน และเงินฝากสะสมทรัพย์

### การควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อให้มีการบันทึกเงินสดถูกต้อง การจดบันทึกรายการเกี่ยวกับเงินสดให้ถูกต้อง จะทำให้งบการเงินถูกต้องด้วย รวมทั้งในการตรวจสอบเงินสดก็สามารถเปรียบเทียบกับยอดที่ถูกต้องที่ได้บันทึกไว้
- 2) เพื่อให้มีเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ สหกรณ์ควรคำนึงถึงการมีเงินสดให้เพียงพอ เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์รวมทั้งการจ่ายชำระหนี้ที่จะถึงกำหนด
- 3) เพื่อหาผลประโยชน์เพิ่มเติมจากเงินสด สหกรณ์ไม่ควรมีเงินสดเก็บไว้ในมือมากเกินไปโดยมิได้นำไปหาผลประโยชน์อย่างอื่น ถ้ามีเงินสดในมือจำนวนมากก็นำไปหาผลประโยชน์เพิ่มเติม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินลงทุนระยะสั้น
- 4) เพื่อป้องกันการทุจริตเกี่ยวกับเงินสด สหกรณ์ควรมีการป้องกันเพื่อมิให้เงินสดถูกขโมยหรือมีการทุจริตเกี่ยวกับเงินสด

1.2 วิธีการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสด เนื่องจากเงินสดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่ง่ายต่อการนำไปใช้และเปลี่ยนมือได้ง่าย จึงเป็นรายการสินทรัพย์ที่มีการทุจริตมากที่สุดรายการหนึ่ง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมภายในที่ดีเกี่ยวกับตัวเงินสด และรายการคำที่เป็นเงินสด ซึ่งระบบดังกล่าวมักจะประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ในการควบคุมป้องกันเงินสดในมือ ตลอดจนการรับและจ่ายเงินสด วิธีการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสด มีดังนี้

1.2.1 การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้ดูแลรักษาเงินสดกับผู้มีหน้าที่ในการจดบันทึกรายการเกี่ยวกับเงินสดเป็นคนละคนกัน เพื่อป้องกันการใช้เงินไปในทางทุจริตและการทำหลักฐานทางบัญชีที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับตัวเงินสด จากการแบ่งแยกหน้าที่ของผู้รักษาเงินสดและผู้จดบันทึกบัญชี ทำให้สหกรณ์สามารถตรวจนับยอดเงินสดที่มีในมือกับยอดที่จดบันทึก ทำให้มีการเปรียบเทียบและยืนยันยอดได้เหมาะสมกว่า

1.2.2 การนำเงินสดที่ได้รับฝากธนาคารในแต่ละวัน โดยจำนวนเงินที่นำฝากในแต่ละวันจะต้องเท่ากับจำนวนที่สหกรณ์ได้รับ เพื่อมิให้ผู้ดูแลเงินสดนำเงินสดที่ได้รับไปใช้ส่วนตัวก่อนและมาคืนภายหลัง

1.2.3 การทำงบบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร โดยจัดทำทุกครั้งที่ได้รับใบแจ้งยอดเงินฝากธนาคาร เพื่อเปรียบเทียบยอดคงเหลือตามบัญชีว่ายอดเงินสดคงเหลือของสหกรณ์ตรงกับยอดที่ธนาคารแจ้งหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุของข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้จัดทำงบบพิสูจนยอดไม่ควรเป็นผู้ที่มีโอกาสสัมผัสกับเงินสด

1.2.4 การทำงบบประมาณเงินสด ซึ่งสามารถวางแผนและควบคุมเงินสดของสหกรณ์เพื่อให้ใช้จ่ายได้พอเพียง รวมทั้งนำเงินสดส่วนเกินไปลงทุนเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ต่อไป

1.2.5 เงินสดรับจากการขายสินค้าหรือบริการ ควรบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเงินสด เมื่อพนักงานขายจะทำการตรวจนับเงินในความรับผิดชอบของตนในแต่ละวัน แล้วทำรายการเงินสดรับส่งให้งานด้านบัญชี ทั้งนี้ ผู้ที่ไม่มีหน้าที่รับเงินสด ควรเป็นผู้นำม้วนเทปออกจากเครื่องและตรวจนับเงินสดจากเครื่องว่าตรงกับที่พนักงานขายรายงานหรือไม่ ถ้ามีข้อแตกต่างให้จดบันทึกไว้ด้วยเพื่อหาสาเหตุและปรับปรุงให้ถูกต้องต่อไป



1.2.6 มีการนำเงินสดฝากธนาคารในวันนั้นหรืออย่างช้าในวันทำการถัดไป มีการบันทึกรายการบัญชีอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ดังนั้นพนักงานขายและผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักฐานทางการเงินบัญชี และพนักงานบัญชีจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวเงินสด

1.2.7 มีการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับเงินสด

1.2.8 มีการตรวจสอบเงินสดอย่างสม่ำเสมอว่ามีอยู่จริงและครบถ้วน

1.2.9 สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ของพนักงาน โดยเฉพาะหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับเงินสด เพราะการทำหน้าที่ประจำนานๆ อาจเปิดโอกาสให้ทุจริตได้

1.2.10 การจ่ายเงินควรจ่ายเป็นเช็คและมีการใช้เช็คเรียงตามลำดับเลขที่ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ ก่อนมีการลงนามในเช็ค ควรตรวจสอบใบกำกับสินค้าก่อนว่าได้มีการอนุมัติถูกต้องตามขั้นตอนแล้ว และผู้มีอำนาจสั่งจ่ายไม่ควรลงนามล่วงหน้าในเช็ค และควรกำหนดให้ผู้มีอำนาจลงนามในเช็คอย่างน้อย 2 คน จึงจะเป็นการผูกพันสหกรณ์ เช็คที่ได้ลงนามโดยผู้มีอำนาจแล้วนั้น ให้ส่งไปยังผู้รักษาเงินเพื่อเตรียมจ่ายให้เจ้าหนี้ต่อไป

1.2.11 การจัดเก็บเช็คเปล่าที่ยังไม่ได้ใช้ ให้จัดเก็บไว้ที่ที่ปลอดภัยเสมือนหนึ่งเป็นเงินสด

1.2.12 เมื่อมีการจ่ายเช็คให้เจ้าหนี้ เอกสารและใบกำกับสินค้าที่เกี่ยวข้องควรมีการประทับตราคำว่า “จ่ายแล้ว” เพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำสองครั้ง

1.2.13 มีการบันทึกบัญชีการเงินอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

## 2. การควบคุมด้านสินทรัพย์ถาวร

สินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์อาจแตกต่างกันตามประเภทของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์เกษตรจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ทางการเกษตร สหกรณ์ร้านค้าจะมีเครื่องคิดเงินสด เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน ส่วนสหกรณ์รถแท็กซี่ก็จะมีรถแท็กซี่ และอุปกรณ์ต่างๆ

การควบคุมภายในเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวรทำให้แน่ใจว่าสหกรณ์มีการวางแผนที่ดี การใช้สินทรัพย์เป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการควบคุมดูแลสินทรัพย์ การควบคุมเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร มีดังนี้

2.1 มีการวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เพื่อเปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกับเงินลงทุน ทั้งนี้สหกรณ์ควรกำหนดเกณฑ์ในการยอมรับโครงการ เช่น กำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำจากโครงการ หรือกำหนดระยะเวลาคืนทุนที่ยอมรับได้ เป็นต้น

2.2 มีระเบียบการจัดซื้อที่ชัดเจน เช่น กำหนดผู้อนุมัติในแต่ละระดับของวงเงิน การกำหนดให้การจัดซื้อที่มีวงเงินเกิน 5 ล้านบาท จะกระทำโดยการประกวดราคา เป็นต้น

2.3 การจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ

2.4 มีบัญชีคุมสินทรัพย์และบัญชีย่อยบัญชีคุมสินทรัพย์อยู่ในรูปของทะเบียนสินทรัพย์ถาวร ส่วนบัญชีย่อยจะแสดงรายละเอียดที่สำคัญของสินทรัพย์ โดยยอดรวมของบัญชีจะต้องเท่ากับบัญชีคุมยอด

2.5 สินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ทุกรายการจะต้องมีรหัสสินทรัพย์กำกับอยู่ เพื่อตรวจสอบได้และสามารถเปรียบเทียบกับรายการทางบัญชี

2.6 มีการตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ เช่น ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา เพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้งานอย่างถูกต้อง ถ้าสินทรัพย์ใดมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องสูงเกินไป ควรหาสาเหตุและผู้รับผิดชอบ เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

2.7 ควรมีการประเมินราคาซากของสินทรัพย์ไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการคำนวณค่าเสื่อมราคา นอกจากนี้ยังใช้ในการควบคุมสินทรัพย์ถาวรอีกด้วย สำหรับสินทรัพย์ถาวรที่ไม่สามารถกำหนดมูลค่าซากได้อย่างชัดเจนก็อาจกำหนดไว้จำนวนหนึ่ง เช่น กำหนดเป็น 1 บาท เป็นต้น เพื่อควบคุมสินทรัพย์ที่คิดค่าเสื่อมราคาหมดแล้วแต่ยังใช้งานได้อยู่ โดยสินทรัพย์ตัวอย่างยังคงแสดงอยู่ในบัญชีของสหกรณ์ เป็น การป้องกันการสูญหายหรือทุจริต

2.8 การเคลื่อนย้ายสินทรัพย์ถาวร หรือนำไปใช้นอกขอบเขตหรือนอกพื้นที่ที่กำหนด การดัดบัญชี และการโอนสินทรัพย์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจอนุมัติของสหกรณ์

2.9 การจัดทำรายงานเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร รายงานที่ได้จากการใช้คอมพิวเตอร์ประมวลผล ข้อมูลทางการบัญชีด้านสินทรัพย์ถาวรมีหลายลักษณะ เช่น

- งบประมาณการจ่ายลงทุน
- ทะเบียนสินทรัพย์ถาวร
- รายงานการบำรุงรักษาสินทรัพย์ถาวร

### กิจกรรม 12.3.3

จงอธิบายแนวทางการควบคุมภายใน ในเรื่องต่อไปนี้มาพอสังเขป

1. การควบคุมด้านเงินสด
2. การควบคุมสินทรัพย์ถาวร

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.3)



## แผนการสอนหน่วยที่ 12.4

### การควบคุมทางการบริหารของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 12.4.1 การควบคุมคุณภาพของสหกรณ์
- 12.4.2 การควบคุมด้านการบำรุงรักษาของสหกรณ์
- 12.4.3 การรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การควบคุมคุณภาพของสหกรณ์มุ่งเน้นที่จะทำให้การปฏิบัติงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันต้องมีประสิทธิภาพด้วย การควบคุมทางการบริหารมีหลายประการ ที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมการบำรุงรักษา การรายงานผลการปฏิบัติงาน
2. การควบคุมด้านการบำรุงรักษาของสหกรณ์ การบำรุงรักษาหรือการซ่อมบำรุง คือ กระบวนการในการจัดการของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการต่างๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทำให้เครื่องจักร อุปกรณ์ สายงานการผลิต อาคารและสถานที่อยู่ในสภาพที่ดี การใช้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ณ ระดับค่าใช้จ่ายเหมาะสม
3. การควบคุมทางการบริหารโดยการรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความสำเร็จทางการเงินของสหกรณ์ โดยเน้นผลลัพธ์ในรูปของตัวเงิน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีจุดอ่อนอย่างไร เพื่อที่จะได้แก้ไขสถานการณ์ให้ได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพต่อไป การรายงานผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพิจารณาองค์การ หรือธุรกิจเป็นส่วนๆ ตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อยของสหกรณ์ บางหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยมีต้นทุนที่ต่ำ บางหน่วยงานรับผิดชอบในการสร้างรายได้หรือยอดขาย ในขณะที่บางหน่วยงานรับผิดชอบต่อผลกำไรของสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.4.1 “การควบคุมคุณภาพของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมคุณภาพของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.4.2 “การควบคุมด้านการบำรุงรักษาของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมด้านการบำรุงรักษาของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.4.3 “การรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 12.4.1

### การควบคุมคุณภาพของสหกรณ์

การควบคุมทางการบริหารของสหกรณ์มุ่งที่จะให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่สหกรณ์ได้กำหนด การควบคุมทางการบริหารมีมากมายหลายประการ แต่ที่สำคัญได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมด้านการบำรุงรักษา และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

#### 1. ความหมายและความสำคัญของการควบคุมคุณภาพของสหกรณ์

การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ในฐานะผู้ขายสินค้า ผู้ผลิต หรือผู้บริการ ในการควบคุมงานการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีคุณภาพได้ตามข้อกำหนด (specification) และมาตรฐาน (standard) อย่างสม่ำเสมอ เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ณ ระดับราคาที่เหมาะสม

**ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพ** การควบคุมคุณภาพมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1.1 ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การผลิตกล้วยฉาบ หากสหกรณ์มีการตรวจสอบคุณภาพทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการผลิตแล้ว จะทำให้สามารถทราบล่วงหน้าหรือแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ สินค้าอาจจะเสียเฉพาะบางส่วน ส่วนที่เหลือสามารถปรับแก้ไขให้เป็นสินค้าที่ดีได้ จึงเป็นการช่วยลดความเสียหายหรือของเสียในกระบวนการผลิต

1.2 สร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่สินค้าและชื่อเสียงของสหกรณ์ สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอคงที่ไม่่ว่าจะผลิตงวดใด เวลาใด หรือจำนวนมากน้อยเพียงใดก็ตาม หากผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ สามารถควบคุมการผลิตหรือบริการให้คงที่สม่ำเสมอทุกครั้ง จะสร้างความมั่นใจและประทับใจให้ลูกค้าเกิดความนิยมในสินค้า สร้างชื่อเสียงให้แก่สหกรณ์ ช่วยให้อยอดขายเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นการเพิ่มผลกำไรในระยะยาว

1.3 ลดปัญหาการร้องเรียนจากลูกค้า ผู้ซื้ออาจจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณภาพที่ผู้ซื้อจะยอมรับ เช่น ลำไยอบแห้งจะต้องมีความชื้นไม่เกินอัตราที่กำหนด ดังนั้นหากมีการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตในแต่ละขั้นตอนแล้ว จะทำให้สินค้าที่ส่งมอบสามารถควบคุมให้เป็นไปตามข้อกำหนดได้

1.4 เป็นไปตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์บังคับหรือกำหนดไว้ เช่น ข้าวสารมีหลายเกรดแต่ละเกรดจะมีคุณภาพหรือมาตรฐานต่าง ๆ กัน ดังนั้นหากสหกรณ์จะส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ สินค้าบางอย่างก็จะต้องมีการผลิตให้ได้คุณภาพตรงตามมาตรฐานของประเทศที่ลูกค้ากำหนด

1.5 ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการพัฒนากระบวนการผลิตที่ดีขึ้น หากมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าทุกขั้นตอน จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เป็นเหตุให้คุณภาพของสินค้าผิดพลาดไปจากที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้มีการคิดค้นหาวิธีการหรือปรับปรุงกระบวนการผลิตที่ดีขึ้น

## 2. การควบคุมปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของสินค้า

สหกรณ์ต้องมีการควบคุมปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลทำให้คุณภาพของสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ซึ่งได้แก่ วัตถุดิบ พนักงานที่ทำการผลิต กระบวนการผลิต และกรรมวิธีในการตรวจสอบคุณภาพ

**2.1 วัตถุดิบ** หากวัตถุดิบที่สั่งซื้อมีคุณภาพมีตรงตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ต้องการผู้ผลิตสินค้านั้นๆ อาจจะไม่สามารถที่จะปรับกระบวนการผลิต หรือแก้ไขสินค้านั้นให้กลับมีคุณภาพตามที่ต้องการได้ เช่น การผลิตกล้วยฉาบ หากวัตถุดิบ คือ กล้วยไม่ได้คุณภาพ ก็ไม่สามารถผลิตกล้วยฉาบที่มีคุณลักษณะตามที่สหกรณ์กำหนดได้ จึงอาจจะต้องคืนหรือทิ้งวัตถุดิบ หรือขายวัตถุดิบนั้นไปแทนที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เพราะหากนำวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานเข้าสู่กระบวนการผลิตแล้ว ต้นทุนของสินค้านี้จะเพิ่มขึ้นกว่าปกติ อันเนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าแรงงาน ค่าไฟฟ้า ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิต รวมทั้งไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการตรวจรับ หรือตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการและเหมาะสมในการผลิต

**2.2 บุคคลที่ทำการผลิต** ในกรณีบุคคลที่ทำการผลิตไม่ทราบถึงข้อกำหนด หรือมาตรฐานที่ต้องการแล้ว พนักงานนั้นจะไม่ทราบว่าสินค้าใดผลิตได้คุณภาพหรือไม่สินค้าที่ผลิตจะมีคุณภาพไม่แน่นอน ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือกติกาในการผลิต มีคู่มือการปฏิบัติงาน และมีการฝึกอบรมชี้แจงให้ผู้ที่ทำการผลิตทราบข้อกำหนดต่างๆ ทุกขั้นตอนของการผลิต

**2.3 กระบวนการผลิต** สหกรณ์ที่ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการผลิตที่แน่นอนแล้ว จะทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ เช่น ในการผลิตกล้วยฉาบ การปอกและหั่นจะต้องมีอุปกรณ์ที่เหมาะสม ความหนาของแต่ละชั้นมีมาตรฐาน เป็นต้น ดังนั้นจึงควรที่จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนของการผลิตให้ชัดเจน ไม่ว่าจะผลิตสินค้าเมื่อไร ก็จะมีกระบวนการผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานเช่นเดียวกัน

**2.4 กรรมวิธีในการตรวจสอบคุณภาพ** หากไม่มีข้อกำหนดวิธีการตรวจสอบและวิธีการวัดที่เป็นหลักเกณฑ์แล้ว แม้จะมีการตรวจสอบคุณภาพก็ตาม คุณภาพที่ได้อาจจะไม่คงที่แน่นอน เช่น ในการตรวจสอบคุณภาพของข้าวสาร นม หรือสินค้าอื่น ต้องมีการควบคุมเกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบและวิธีการวัดให้ตรงตามข้อกำหนด

## 3. ขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพ จำเป็นต้องมีระบบและการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนใหญ่ๆ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานและกระบวนการผลิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) การกำหนดกระบวนการเพื่อควบคุมคุณภาพ 3) การชี้แจงและฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง และ 4) การปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ในการควบคุมคุณภาพ



### ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานและกระบวนการผลิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้

- ศึกษาตลาดของสินค้า สินค้าที่จะทำการผลิตหรือที่ได้ผลิตแล้ว จะจำหน่ายที่ไหน ลูกค้าต้องการสินค้าที่มีคุณสมบัติอย่างไร

- ศึกษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสินค้าในตลาดนั้นๆ
- ศึกษาภาพสินค้าของกิจกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน
- ศึกษาข้อกำหนดของมาตรฐานผลิตภัณฑ์ หากมีข้อมูลมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของประเทศ

ที่กิจการต้องการผลิตสินค้าไปจำหน่ายแล้วควรทำการศึกษา ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ วิธีการทดสอบ เกณฑ์ความคลาดเคลื่อน ค่าสูงสุด ต่ำสุด การบรรจุ การทำเครื่องหมายมาตรฐาน ซึ่งมาตรฐานส่วนใหญ่จะมีข้อกำหนดไว้อย่างละเอียด

- จัดทำแผนผังแสดงขั้นตอนหรือกระบวนการผลิต (flow chart) การกำหนดชนิดและประเภทของวัตถุดิบ ขั้นตอนการตรวจรับวัตถุดิบ วิธีการกองวัตถุดิบ การจ่ายวัตถุดิบ ขั้นตอนกระบวนการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต แผนกที่ทำการผลิตในแต่ละขั้นตอน ถึงการบรรจุสินค้าและส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า

- ระบุกรรมวิธีการผลิตในแต่ละขั้นตอน เมื่อมีการจัดทำแผนผังแสดงขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตแล้วจะต้องระบุกรรมวิธีการผลิตในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินการอย่างไร

- ระบุคุณลักษณะของสินค้านั้นระหว่างผลิต สินค้าถึงสำเร็จรูปที่อยู่ในกระบวนการผลิต ในแต่ละขั้นตอนมีลักษณะอย่างไรบ้าง ขนาดเท่าใด หรือมีข้อกำหนดอย่างไร

- ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ ในแต่ละขั้นตอนมีหรือไม่ มีความละเอียดมากน้อยเพียงใด

- ศึกษาวิธีการตรวจสอบคุณภาพในแต่ละขั้นตอนของการผลิต มีการตรวจเช็คคุณภาพหรือไม่ ใครเป็นผู้ตรวจเช็ค เช็คอย่างไร

- ศึกษาวิธีการบันทึกข้อมูลการตรวจสอบและเกณฑ์ในการตัดสินคุณภาพ หากมีการตรวจสอบคุณภาพ มีการบันทึกหรือไม่ มีระบบการรายงานข้อมูลอย่างไร เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคุณภาพมีหรือไม่

ขั้นที่ 2 การกำหนดกระบวนการเพื่อควบคุมคุณภาพ การกำหนดกระบวนการเพื่อควบคุมคุณภาพ มีขั้นตอนย่อยหลายขั้นตอน ในที่นี้จะยกตัวอย่างกระบวนการในการควบคุมคุณภาพกล้วยฉาบ

1) จัดทำแผนผังแสดงขั้นตอนของกระบวนการผลิต ตั้งแต่เริ่มรับวัตถุดิบถึงบรรจุและจัดส่งสินค้า ตัวอย่าง โรงงานผลิตกล้วยฉาบ มีขั้นตอนการผลิตดังนี้

- รับวัตถุดิบ
- การปอกและหั่น
- การทอดและใส่ส่วนผสม
- การบรรจุ
- การติดฉลาก

2) กำหนดชื่อเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ หรือแผนกที่เกี่ยวข้องกับทุกๆ ขั้นตอนของการผลิต เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละขั้นตอนนั้นแผนกใดหรือเครื่องจักรใดผลิตสินค้า ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ควบคุมได้ทราบ

3) กำหนดสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ ขั้นตอนการผลิตที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์สิ่งที่จะทำ เช่น การตรวจสอบในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนดังนี้

- การรับวัตถุดิบ สิ่งที่ต้องตรวจสอบ คือ กล้วยมีขนาดและระดับความสุกถูกต้องหรือไม่ และส่วนผสมหรือสัดส่วนถูกต้องตามข้อกำหนดหรือไม่
- การปอกและการหั่น มีขนาดเหมาะสมและมีความเรียบร้อยของการปอกและหั่นหรือไม่ เป็นต้น

4) กำหนดความถี่และจำนวนตัวอย่างที่สุ่ม หากการกำหนดช่วงเวลาการตรวจสอบนานเกินไป เช่น เดือนละครั้งอาจจะนานเกินไป ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแปรเปลี่ยนไม่คงที่ แต่หากมีการตรวจสอบถี่เกินไป อาจจะเป็นการสิ้นเปลืองแรงงานมากเกินไป ดังนั้นจึงควรมีกำหนดช่วงความถี่ที่เหมาะสม

5) กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ ในการที่จะควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานนั้น สหกรณ์ผู้ผลิตจะต้องมีเครื่องมือวัดที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถตรวจสอบตามข้อกำหนดของมาตรฐานได้

6) กำหนดระดับของคุณภาพหรือหลักเกณฑ์การคัดแยกของเสีย จะกำหนดโดยพิจารณาจากกรรมวิธีการผลิต ประสบการณ์ในอดีต ข้อกำหนดของอุปกรณ์ เครื่องมือ และมาตรฐานของสินค้านั้นๆ ที่กำหนดไว้ หากไม่ได้ตามคุณภาพดังกล่าวจะถือว่าเป็นของเสีย ซึ่งต้องแยกออกไปต่างหาก

7) การจัดการสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ การแก้ไขหรือการคัดเป็นของเสีย เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการผลิต หากตรวจพบต้องมีแนวทางว่าจะทิ้ง หรือแก้ไข หรือจัดเก็บเป็นสินค้าเกรดรอง

8) การจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพ สามารถทราบว่าการผลิตในแต่ละขั้นตอน มีปัจจัยใดที่ทำให้คุณภาพเปลี่ยนไป เพื่อนำไปแก้ไขหรือปรับปรุงกรรมวิธีการผลิต ทำให้สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น หรือช่วยลดปริมาณสินค้าที่ต้องถูกคัดทิ้งเป็นของเสีย

ขั้นที่ 3 การชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงกระบวนการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจถึงกระบวนการควบคุมคุณภาพที่แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในทุกขั้นตอน

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขแผนผัง ข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ในการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมทันสมัยและให้สอดคล้องกับกรรมวิธีการผลิตที่มีการปรับปรุงใหม่ การจัดทำผังและข้อกำหนดนี้จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ

#### 4. การควบคุมคุณภาพเพื่อการส่งออกของสหกรณ์

สหกรณ์บางสหกรณ์มีการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ และเมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งลดความยุ่งยากในการส่งออก การค้าระหว่างประเทศจะมีการพัฒนามากขึ้น ในการบริหารการส่งออกของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ การยอมรับของลูกค้าในสินค้าและบริการ กล่าวคือ สินค้ามีคุณภาพเหมาะสมในสายตาของลูกค้า และถูกต้องตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับของแต่ละประเทศ ซึ่งคำว่า “มาตรฐาน” หมายถึง ข้อกำหนดทางวิชาการในรูปของเอกสารวัตถุ ที่แพร่



หลายแก่บุคคลทั่วไป กำหนดขึ้นโดยความร่วมมือ การยอมรับร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย และผู้มีประโยชน์เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลจากการพิจารณาร่วมกันโดยมุ่งประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างมาตรฐานมีดังนี้

4.1 มาตรฐานระหว่างประเทศหรือมาตรฐานสากล หรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า ISO (International Organization for Standardization) เป็นมาตรฐานขององค์การระหว่างประเทศ ตั้งอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้พัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพไว้มากมาย ที่สำคัญ เช่น

- ISO 9000 เป็นมาตรฐานสากลว่าด้วยระบบการบริหารงานคุณภาพ
- ISO 14000 เป็นมาตรฐานสากลว่าด้วยระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ISO 22000 เป็นมาตรฐานสากลว่าด้วยระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร

4.2 มาตรฐานสินค้าเกษตรของประเทศไทย สินค้าเกษตร หมายถึง ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์อันเกิดจากการกสิกรรม การประมง การปศุสัตว์ หรือการป่าไม้ และผลพลอยได้ของผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

มาตรฐานสินค้าเกษตร ที่กำหนดขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. 2551 แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ มาตรฐานบังคับ และมาตรฐานทั่วไป การกำหนดมาตรฐานสินค้าเกษตรมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมและส่งเสริมสินค้าเกษตร ให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความปลอดภัยและคุ้มครองผู้บริโภค ป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดแก่เกษตรกรหรือกิจการการค้าสินค้าเกษตร หรือเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศ ตัวอย่างมาตรฐานสินค้าเกษตร เช่น

- มาตรฐานสินค้าเกษตร-ทุเรียน คือ มกษ. 3-2556
- มาตรฐานสินค้าเกษตร-มะม่วง คือ มกษ. 5-2558
- มาตรฐานสินค้าเกษตร-ช็อคโกแลตกล้วยไม้ คือ มกษ. 5001-2552 เป็นต้น

4.3 มาตรฐานสินค้าเกษตรของกลุ่มอาเซียน ประเทศในกลุ่มอาเซียนได้กำหนดมาตรฐานสินค้าเกษตรขึ้นเช่นกัน

- มาตรฐานสินค้าเกษตร-กล้วยหอม คือ ASEAN Stan 12:2009, Rev. 1-2012
- มาตรฐานสินค้าเกษตร-ทุเรียน คือ ASEAN Stan 1:2006, Rev. 1-2012
- มาตรฐานสินค้าเกษตร-สับปะรด คือ ASEAN Stan 3:2006, Rev. 1-2012 เป็นต้น

4.4 มาตรฐานสินค้าของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป ประเทศในกลุ่มนี้เดิมมาตรฐานของเฉพาะของแต่ละประเทศ เช่น

- ประเทศเยอรมนี มีมาตรฐานสินค้า คือ DIN (Deutsches Institut for Normung)
- ประเทศอังกฤษ มีมาตรฐานสินค้า คือ BS (British Standard)
- ประเทศฝรั่งเศส มีมาตรฐานสินค้า คือ NF (Association Francaise Di Normalisation)
- ประเทศอิตาลี มีมาตรฐานสินค้า คือ UNI (Ente Nazionale Italiani Di Unificazione)

ต่อมาประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรปได้มีการรวมกลุ่มเพื่อกำหนดมาตรฐานกลางที่ใช้ร่วมกัน เพื่อให้สินค้าในกลุ่มมีมาตรฐานเดียวกัน มาตรฐานกลาง คือ EN (European Norm หรือ European Standard) โดยมีมาตรฐานของแต่ละประเทศกำกับ เช่น BS EN เป็นต้น

**4.5 มาตรฐานสินค้าของประเทศญี่ปุ่น** มีมาตรฐานสินค้าที่สำคัญ คือ

- JIS (Japanese Industrial Standards) เป็นมาตรฐานสินค้าอุตสาหกรรม
- JAS (Japanese Agricultural Standards) เป็นมาตรฐานด้านคุณภาพและกระบวนการผลิตของสินค้าบางประเภท ได้แก่ อาหาร เครื่องดื่มที่ไม่ใช่แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์จากป่าไม้ (forestry products)

สำหรับตัวอย่างของการส่งออกสินค้าประเภทเสื้อผ้าไปยังลูกค้าในประเทศอังกฤษ สินค้าจะต้องได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ซื้อว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานต่างๆ โดยต้องมีการทดสอบคุณภาพ เช่น

| มาตรฐาน            | รายการที่ทดสอบ                  |
|--------------------|---------------------------------|
| ISO 1833           | อัตราส่วนผสมของเส้นใย           |
| BS EN ISO 105-E01  | ความคงทนของสีต่อการซัก          |
| BS EN ISO 13937-I2 | ความต้านแรงฉีกขาดของผ้า         |
| ISO 14184-1        | การวิเคราะห์ปริมาณฟอร์มาลดีไฮด์ |

การที่สินค้าจะมีคุณภาพนั้นย่อมต้องมีต้นทุนคุณภาพมาเกี่ยวข้องด้วย เพราะคุณภาพ (quality) หมายถึง ความสอดคล้องและความเหมาะสมกับการใช้งานของสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดการประหยัด มีประโยชน์และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สำหรับสหกรณ์ที่ต้องการส่งออกให้กับลูกค้าเป้าหมายกลุ่มต่างๆ คุณภาพของสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าอาจแตกต่างกัน เนื่องจากความต้องการของกลุ่มลูกค้าแตกต่างกัน ดังนั้น สหกรณ์ควรต้องผลิตและควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมีต้นทุนที่เหมาะสมและสามารถสร้างความได้เปรียบแข่งขันได้

#### กิจกรรม 12.4.1

การกำหนดกระบวนการเพื่อควบคุมคุณภาพมีแนวทางอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 12.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.4 เรื่องที่ 12.4.1)



## เรื่องที่ 12.4.2

### การควบคุมด้านการบำรุงรักษาของสหกรณ์

---

สหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรย่อมต้องมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน จึงต้องกำหนดระบบการควบคุมภายในด้านการบำรุงรักษา เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 1. ความหมายและหน้าที่ของการควบคุมการบำรุงรักษา

การบำรุงรักษาหรือการซ่อมบำรุง (maintenance) คือ กระบวนการในการจัดการของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการต่างๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะทำให้เครื่องจักร อุปกรณ์ สายงานการผลิต อาคารและสถานที่อยู่ในสภาพที่ดี การใช้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ณ ระดับค่าใช้จ่ายเหมาะสม

หน้าที่ของการบำรุงรักษา สามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

##### 1.1 หน้าที่หลัก มีดังนี้

- การซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องจักร เครื่องมือ
- การซ่อมแซมและบำรุงรักษาอาคารและสถานที่
- การตรวจเช็คในระบบการทำงานของเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์
- การดูแลรักษาระบบสาธารณูปโภคของสหกรณ์
- การเคลื่อนย้ายหรือสับเปลี่ยนที่ตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์
- การติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่สั่งซื้อใหม่

##### 1.2 หน้าที่รอง มีดังนี้

- ป้องกันและระงับอัคคีภัย
- การดูแลและรักษาความสะอาดอาคารสถานที่
- การเก็บและจัดขยะและน้ำเสีย
- งานด้านการโรง
- การช่วยเหลือและให้บริการอื่นๆ ตามที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์จะมอบหมาย

#### 2. หลักการในการควบคุมการบำรุงรักษา

การควบคุมการบำรุงรักษามีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ของสหกรณ์มีหลายประเภท อุปกรณ์บางอย่างเสียแล้วจึงซ่อม บางอย่างต้องป้องกันมิให้เสีย เพราะกระทบต่อการผลิตอย่างมาก โดยแบ่งการบำรุงรักษาเป็น 3 ประเภท

**2.1 การบำรุงรักษาเมื่อเครื่องจักรไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ (corrective maintenance)** เป็นการซ่อมแซมหลังจากที่เครื่องจักรหรืออุปกรณ์นั้นมีการชำรุด เสียหายหรือมีความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขโดยด่วน

**2.2 การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (preventive maintenance)** เป็นการบำรุงรักษาเพื่อป้องกันมิให้เครื่องจักรมีการเสีย ทำให้เครื่องจักรมีความคงทน ไม่เสียหายบ่อยหรือเกิดการหยุดชะงักการผลิต (downtime) การบำรุงรักษาแบบเชิงป้องกัน ควรมีแนวทางและการจัดโปรแกรมบำรุงรักษาตามแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าต่อไป

**2.3 การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (predictive maintenance)** เป็นรูปแบบใหม่ของการซ่อมบำรุงที่เริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้น โดยเป็นการบำรุงรักษาในลักษณะเชิงป้องกันแต่แตกต่างในวิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์จะเป็นการคาดคะเนความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วย เช่น การตรวจเช็ค การสั่นสะเทือนของตลับลูกปืนของเครื่องสีข้าวโดยใช้เครื่องมือตรวจเช็ค หากพบว่าความสั่นสะเทือนเกินกว่าค่าที่กำหนด แสดงว่าตลับลูกปืนเริ่มสึก หลวม ซึ่งอาจจะแตกและมีผลทำให้เครื่องสีข้าวแตกหักเสียหายได้ งานด้านบำรุงรักษาจะจัดเตรียมงาน จัดเตรียมพนักงาน อะไหล่ และกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อเปลี่ยนตลับลูกปืนดังกล่าว แม้ว่าตลับลูกปืนนี้ยังไม่ได้สร้างความเสียหาย หรือเป็นเหตุให้ต้องหยุดเครื่องจักร แต่หากปล่อยทิ้งไว้ก็อาจจะเกิดความเสียหายแก่ชิ้นส่วนอื่นๆ ของเครื่องจักร หรือเครื่องจักรอาจจะต้องหยุดในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

### 3. การจัดระบบงานเพื่อการควบคุมการบำรุงรักษา

ในการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบำรุงรักษานั้น ไม่สามารถที่จะกำหนดไว้ว่าลักษณะขององค์การแบบไหนจะเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด การจัดองค์การจะขึ้นอยู่กับลักษณะรูปแบบของการดำเนินงานของกิจการ ขนาดขอบข่ายของงาน และบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งการจัดตั้งองค์การหรือหน่วยงานการบำรุงรักษาให้ยึดถือหลักที่ว่าต้องสามารถจะซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ดีมีความคงทน สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่เหมาะสม การจัดระบบงานเพื่อการควบคุมการบำรุงรักษา มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

**3.1 งบประมาณและค่าใช้จ่าย** ในการจัดองค์การและจัดวางระบบงานไม่เน้นการบำรุงรักษานั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถควบคุมให้มีการใช้จ่ายเงินอย่างเหมาะสม คำนวณในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะรักษาให้เครื่องจักร อุปกรณ์ อาคาร และสถานที่อยู่ในสภาพที่จะใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

**3.2 การกำหนดขอบเขตของการบำรุงรักษา** จะต้องมีการศึกษาถึงขอบเขตของงานที่จะต้องรับผิดชอบ จำนวนเครื่องจักร ลักษณะการบำรุงรักษาเครื่องจักรแต่ละเครื่อง การกำหนดตารางเพื่อให้ครอบคลุมถึงทุกเรื่องทุกจุดอย่างมีระบบ และพิจารณาแยกงานออกเป็นงานย่อยต่างๆ เช่น งานซ่อมบำรุงกลไกของเครื่องจักร งานซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ เป็นต้น



3.3 การจัดจ้างจากภายนอก งานบางลักษณะจำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาในลักษณะพิเศษ ซึ่งหากสหกรณ์จ้างพนักงานประจำต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง ซึ่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ในขณะที่เดียวกันปริมาณงานที่จะให้ทำอาจมีไม่มากนัก มีการว่างงานแฝงเกิดขึ้นได้

3.4 การจัดวางระบบซ่อมบำรุงเชิงป้องกันล่วงหน้า การบำรุงรักษาเชิงป้องกันเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่นั้น การบำรุงรักษารถยนต์ หากมีการตรวจเช็คน้ำมันเครื่องและเปลี่ยนถ่ายตามข้อกำหนดที่ผู้ผลิตรถยนต์นั้นกำหนดไว้แล้ว จะทำให้เครื่องยนต์มีการหล่อลื่นที่ดี เครื่องยนต์ไม่เกิดการเสียดสีโดยปราศจากน้ำมันหล่อลื่น ทำให้เครื่องยนต์เดินเรียบ การสึกหรอน้อยลง ซึ่งเป็นการยืดอายุการใช้งานรถยนต์นั้นนานขึ้น เป็นต้น

3.5 การจัดทำตารางงานบำรุงรักษา การจัดทำตารางงานจะเป็นเครื่องมือที่ดีอย่างหนึ่งในการควบคุมให้มีการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ตรงตามกำหนดเวลาที่ได้จัดวางไว้

3.6 การวัดปริมาณผลงานของพนักงานบำรุงรักษา เมื่อมีการจัดทำตารางงานบำรุงรักษาและมีการรายงานผลการปฏิบัติแล้ว จะทำให้ทราบว่าพนักงานนั้นได้มีการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ตรงตามตารางงานหรือไม่เพียงใด ในการวัดผลงานสามารถที่จะตรวจวัดดูปริมาณผลงาน โดยการจัดทำมาตรฐานเวลาของงานแต่ละงาน (standard time)

3.7 การสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่แทนเครื่องจักรเดิม ในกรณีที่เครื่องจักรหรืออุปกรณ์บางชิ้นอาจจะเสียหายมากเกินไปที่จะซ่อมได้ หรือเมื่อซ่อมแล้วมีประสิทธิภาพไม่ดีพอ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เครื่องจักรทำงานได้ช้าลง หรือประสิทธิภาพของเครื่องจักรลดลงต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องการ หน่วยซ่อมบำรุงอาจจะเสนอให้มีการสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่แทนเครื่องจักรเดิม

3.8 การจัดระบบสารสนเทศเพื่อควบคุมการบำรุงรักษา สหกรณ์ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การซื้อหรือสร้างสินทรัพย์ถาวร การใช้งาน การย้ายสินทรัพย์ การซ่อมแซมบำรุงรักษา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของสินทรัพย์ ผู้ขาย ผู้ซ่อมแซมบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และสามารถเปรียบเทียบกับงบประมาณและค่าใช้จ่ายในปีอื่นๆ ได้

#### กิจกรรม 12.4.2

การจัดระบบงานเพื่อการควบคุมการบำรุงรักษามีแนวทางอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 12.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.4 เรื่องที่ 12.4.2)

## เรื่องที่ 12.4.3

### การรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์

---

การรายงานผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมการดำเนินงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 1. ความหมายการรายงานผลการปฏิบัติงาน

การควบคุมทางการบริหารโดยการรายงานผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินความสำเร็จทางการเงินของสหกรณ์โดยเน้นผลลัพธ์ในรูปของตัวเงิน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีจุดอ่อนอย่างไร เพื่อที่จะได้แก้ไขสถานการณ์ให้ได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพต่อไป การรายงานผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพิจารณาองค์การหรือธุรกิจเป็นส่วนๆ ตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อยของสหกรณ์ บางหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยมีต้นทุนที่ต่ำ บางหน่วยงานรับผิดชอบในการสร้างรายได้หรือยอดขาย ในขณะที่บางหน่วยงานรับผิดชอบต่อผลกำไรของสหกรณ์ ดังนั้น เพื่อให้การควบคุมการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องกำหนดความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจอย่างชัดเจน หน่วยงานดังกล่าวจึงถือเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ

#### 2. ศูนย์ความรับผิดชอบ

ศูนย์ความรับผิดชอบ (responsibility center) หมายถึง หน่วยงานขององค์การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นต้องรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ หน่วยงานอาจเป็นฝ่าย แผนก หรือสาขา ก็ได้ เช่น

- งานบำรุงรักษาของสหกรณ์ประมง
- สาขาของสหกรณ์ร้านค้า
- โรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรที่ผลิตข้าวสาร เป็นต้น

ศูนย์ความรับผิดชอบจึงเหมือนหน่วยธุรกิจเล็กๆ ที่มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เป้าหมายควรมีลักษณะเฉพาะและสามารถวัดได้ ทั้งนี้เป้าหมายของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบจะมุ่งไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันระหว่างศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ โดยสหกรณ์จะต้องมีระบบบัญชีตามความรับผิดชอบเพื่อรวบรวมข้อมูล จัดประเภทของรายการทางการเงินที่เกิดขึ้นในศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ และสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสหกรณ์รายงานทางการเงินสามารถทราบได้ว่าศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ มีบทบาทอย่างไรดำเนินงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่

ศูนย์ความรับผิดชอบแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้ ศูนย์กำไร และศูนย์การลงทุน



**2.1 ศูนย์ต้นทุน (cost center)** เป็นศูนย์ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องเฉพาะต่อการก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีความรับผิดชอบต่อรายได้ของสหกรณ์ ดังนั้น การวางแผนการควบคุมและการวัดผลการดำเนินงาน จะเน้นที่รายจ่ายหน่วยงานที่จัดเป็นศูนย์ต้นทุน เช่น

- งานจัดซื้อโคนม
- งานซ่อมบำรุงของสหกรณ์
- งานบัญชีของสหกรณ์ เป็นต้น

การวัดผลการปฏิบัติงานของศูนย์ความรับผิดชอบ จะเป็นการเปรียบเทียบต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ หรือต้นทุนมาตรฐาน ผลต่างที่เกิดขึ้นอาจสูงหรือต่ำกว่างบประมาณ ฝ่ายบริหาร จะสนใจเฉพาะผลต่างที่มีความสำคัญหรือผลต่างที่เกิดขึ้นบ่อย ดังนั้น หัวหน้าหน่วยงานที่ถูกจัดเป็นศูนย์ ต้นทุนจะพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนด รายงานผลการปฏิบัติงานจึงควรแสดง งบประมาณเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง และผลต่างที่พอใจหรือไม่พึงพอใจ

**2.2 ศูนย์รายได้ (revenue center)** เป็นศูนย์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการก่อให้เกิดรายได้ โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อต้นทุนของสินค้าและบริการที่ผลิตหรือจำหน่าย หน่วยงานที่เป็นศูนย์รายได้บาง หน่วยงานจะรับผิดชอบในการกำหนดราคาสินค้าและบริการ และจำนวนที่ขายหรือให้บริการ แต่ศูนย์รายได้ บางศูนย์อาจกำหนดเฉพาะจำนวนสินค้าหรือบริการที่ให้แก่ลูกค้าเท่านั้น ตัวอย่างของศูนย์รายได้ เช่น ฝ่าย ขายของสหกรณ์ประมง สหกรณ์โคนม เป็นต้น ดังนั้น รายงานผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการเปรียบเทียบ ปริมาณการขายที่ควรจะเป็นกับยอดขายที่เกิดขึ้นจริง และแสดงผลต่างที่เกิดขึ้น เมื่อสิ้นงวดบัญชีหรือเมื่อ สิ้นระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จะมีการรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับรายได้ตามงบประมาณ เพื่อ ประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์รายได้และทราบปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะควบคุมเพื่อให้ เป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

**2.3 ศูนย์กำไร (profit center)** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านรายได้และค่าใช้จ่าย เช่น สาขา ของสหกรณ์ร้านค้า ในกรณีที่กำหนดให้สาขาของสหกรณ์ร้านค้าพาณิชย์เป็นศูนย์กำไร แสดงว่า การควบคุม การดำเนินงานจะวัดที่กำไรเป็นหลัก ซึ่งผู้จัดการสาขาต้องรับผิดชอบต่อกำไรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรืองบประมาณที่วางไว้ การวัดผลการดำเนินงานในรูปของกำไรจะทำให้ผู้รับผิดชอบมีความเป็นอิสระและ มีความคิดอ่านเพื่อมุ่งเน้นกำไร นั่นคือ การพยายามสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ของตน ขณะเดียวกันก็หา ทางลดต้นทุนไปด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารศูนย์กำไรจะมีประสบการณ์ และความชำนาญในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยมองปัญหาในภาพรวมมากกว่าที่จะมุ่ง เน้นไปด้านใดด้านหนึ่ง การรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งเน้นการเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุน จากการ ประเมินการกับงบกำไรขาดทุนที่เกิดขึ้นจริง อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรควรมี การกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ และควรมีการจูงใจโดยกำหนดรางวัลหรือผลตอบแทนการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม

**2.4 ศูนย์การลงทุน (investment center)** เป็นศูนย์ที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้น มีความรับผิดชอบ เต็มที่ในการลงทุนในสินทรัพย์ การสร้างรายได้ การตั้งราคาขาย การใช้จ่าย การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ การให้สินเชื่อและสินค้าคงเหลือ รวมทั้งการดำเนินงานด้านอื่นภายในศูนย์การลงทุนนั้น ศูนย์การลงทุนจึง



เป็นหน่วยงานที่สมบูรณ์แบบในตัวเอง ผู้บริหารศูนย์การลงทุนจะต้องรับผิดชอบทั้งด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย และการลงทุนในสินทรัพย์ การวัดผลการดำเนินการของศูนย์การลงทุนจะทำโดยวัดผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงเปรียบเทียบกับอัตราตามเป้าหมาย ดังนั้น รายงานผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการแสดงข้อมูลสอดคล้องกับการวัดดังกล่าว

การวิเคราะห์ผลต่างจากงบประมาณ (variance analysis) ในการรายงานทางการเงินทุกงวด จะมีการเปรียบเทียบตัวเลขตามงบประมาณกับผลที่เกิดขึ้นจริง จึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงผลต่างที่เกิดขึ้น กรณีในที่นี้จะวิเคราะห์ผลต่างออกเป็นประเภทใหญ่ๆ 2 ประเภท คือ ผลต่างราคาหรือผลต่างต้นทุน และผลต่างปริมาณ

1) ผลต่างราคาหรือผลต่างต้นทุน (price of cost variance) เป็นผลต่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากราคาที่ขายหรือซื้อแตกต่างจากราคาตามงบประมาณ

2) ผลต่างปริมาณ (quantity variance) เป็นผลต่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากปริมาณที่ขายหรือซื้อแตกต่างจากปริมาณที่ควรจะเป็นตามงบประมาณ เป็นผลต่างที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผลต่างที่เกิดขึ้นจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับว่าผลต่างนั้นฝ่ายใดเป็นผู้ควบคุม

### 3. การควบคุมโดยการกำหนดความรับผิดชอบในผลต่าง

ความรับผิดชอบในผลต่างขึ้นอยู่กับศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ ดังนี้

#### 3.1 ผลต่างราคา มีหลายลักษณะ เช่น

**3.1.1 ผลต่างราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต** โดยทั่วไปศูนย์ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราคาวัตถุดิบ ก็คือ หน่วยงานที่จัดซื้อ ซึ่งควรซื้อในราคางบประมาณ แต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงราคาเป็นไปตามกลไกของตลาด ดังนั้น ผลต่างในกรณีนี้เป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถควบคุมได้ สำหรับผลต่างที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เช่น คุณภาพสินค้า ส่วนลด วิธีการขนส่ง ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถควบคุมได้ จึงควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานที่จัดซื้อ อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากผลต่างราคาเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จัดซื้อนั้น มีข้อพึงระวัง กล่าวคือ หน่วยงานที่จัดซื้อพยายามซื้อวัตถุดิบให้ได้ตามราคามาตรฐาน หรือถูกกว่าราคามาตรฐาน ทำให้มีผลต่างเป็นที่น่าสนใจโดยการซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำ ซึ่งมีผลเสียต่อการผลิตหรือการซื้อในปริมาณที่สูงเพื่อให้ได้ส่วนลดทำให้วัตถุดิบคงเหลือในคลังสินค้ามีปริมาณสูง ซึ่งแสดงถึงเงินทุนจมอยู่ในวัตถุดิบเกินความจำเป็น

**3.1.2 ผลต่างราคาขาย** เป็นผลต่างที่เกิดจากราคาที่ขายจริงแตกต่างจากราคาตามงบประมาณ โดยทั่วไปหน่วยงานทำหน้าที่ขายจะเป็นผู้รับผิดชอบผลต่างดังกล่าว ซึ่งต้องสามารถอธิบายเหตุผลได้ว่าเหตุใดจึงเกิดผลต่างขึ้น

**3.1.3 ผลต่างอัตราค่าแรงงาน** โดยทั่วไปอัตราค่าแรงงานจะกำหนดตามภาวะตลาดแรงงาน และตามกฎหมาย ในการว่าจ้างแรงงานจะต้องมีการตกลงเกี่ยวกับอัตราค่าแรงอย่างชัดเจน ดังนั้น อัตราค่าแรงงานที่จ่ายจริงจึงมักไม่แตกต่างจากมาตรฐาน แต่หากเกิดผลต่างกันหน่วยงานด้านบุคลากรซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบควรเป็นผู้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ผลต่างอัตราค่าแรงงานอาจเกิดจากการใช้แรงงานไม่เหมาะสม



กับงาน เช่น นำแรงงานที่มีความชำนาญสูงมาใช้กับงานที่ไม่ต้องการความชำนาญ กรณีเช่นนี้ผลต่างอัตราค่าแรงงานจึงควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยผลิตหรือฝ่ายที่ใช้แรงงานนั้น

### 3.2 ผลต่างปริมาณ ความรับผิดชอบในผลต่างปริมาณ เช่น

**3.2.1 ผลต่างปริมาณวัตถุดิบ** ในการผลิตนั้นควรให้เกิดของเสีย เศษซาก หรือของมีตำหนิให้น้อยที่สุด ดังนั้นหน่วยงานผลิตจึงควรเป็นผู้รับผิดชอบในผลต่างปริมาณวัตถุดิบ แต่บางครั้งการเกิดผลต่างอาจอยู่ นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายผลิต เช่น วัตถุดิบที่จัดซื้อมาใช้ในการผลิตมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น กรณีเช่นนี้หน่วยงานจัดซื้อต้องมีส่วนในความรับผิดชอบต่อผลต่างด้วย

**3.2.2 ผลต่างประสิทธิภาพค่าแรงงาน** ผลต่างนี้เกิดจากการใช้แรงงานมากกว่าที่ควรจะเป็นตามงบประมาณ ดังนั้น หน่วยงานที่ผลิตควรรับผิดชอบในจำนวนแรงงานที่ใช้ไปจริง แต่บางกรณี เช่น ในกรณีที่เครื่องจักรเสียหรือทำงานไม่ดีพอ อันเนื่องจากการบำรุงรักษาไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผลผลิตน้อยลง ในขณะที่ใช้แรงงานทางตรงเท่าเดิม กรณีนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่บำรุงรักษาควรมีส่วนรับผิดชอบต่อผลต่างนั้นด้วย

**3.2.3 ผลต่างปริมาณขาย** เป็นผลต่างที่เกิดจากจำนวนสินค้าหรือบริการที่ขายจริงแตกต่างจากจำนวนตามงบประมาณ กรณีเช่นนี้ฝ่ายขายต้องรับผิดชอบในผลต่าง

ดังนั้น การกำหนดให้ฝ่ายต่างๆ หรือศูนย์ความรับผิดชอบต้องรับผิดชอบต่อผลต่างนั้น เป็นการควบคุมทางการบริหารดำเนินงานเพื่อให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานได้ และมีฐานะการเงินตามเป้าหมายที่วางไว้

#### กิจกรรม 12.4.3

จงอธิบายแนวทางการควบคุมทางการบริหารสหกรณ์ในด้านต่อไปนี้มาพอสังเขป

1. การควบคุมคุณภาพ
2. การควบคุมการบำรุงรักษา
3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

(โปรดทำกิจกรรม 12.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.4 เรื่องที่ 12.4.3)

## บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน. (2558, 25 มิถุนายน). แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน  
ภาคราชการ. สืบค้นจาก [http://www2.cgd.go.th/knownldata\\_detail](http://www2.cgd.go.th/knownldata_detail)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558, 13 กรกฎาคม). แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์. สืบค้นจาก <http://webhost.cpd.go.th/ewt/spscpd>
- ก้องกิติ พุสสวัสดิ์ และพรเทพ อนุสรนิตินสาร. (2558, 13 กุมภาพันธ์). การบริหารในบริบทภาครัฐ. ใน วารสาร  
กรมบัญชีกลาง หน้า 47. สืบค้นจาก <http://www2.cgd.go.th/library/ejournal%5C480305.pdf>
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ หื่นโชคชัยชนะ, และศิลปพร ศรีจันทเพช. (2554). การตรวจสอบภายในและการควบคุม  
ภายใน. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบเพื่อการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดี. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2548). แนวทางการควบคุม  
ภายในที่ดี. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. แนวทางการตรวจสอบภายใน. ปทุมธานี: บริษัทดูมายเบส จำกัด.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2556). มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน.  
กรุงเทพฯ:
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2558, 20 มิถุนายน). แบบประเมินความเสี่ยง  
พอของระบบการควบคุมภายใน. สืบค้นจาก [http://capital.sec.or.th/coso56\\_030956\\_03.pdf](http://capital.sec.or.th/coso56_030956_03.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558, 25 มิถุนายน). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้าน  
เมืองที่ดี. สืบค้นจาก [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=2442](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442)
- สำนักมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ. (2558, 28 มิถุนายน). มาตรฐานสินค้าเกษตร. สืบค้นจาก  
[http://www.acfs.go.th/standard\\_meaning.php](http://www.acfs.go.th/standard_meaning.php)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2015, June 25). *COSO Enterprise Risk Management Framework*. Retrieved from [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2015, June 25). *COSO Internal Control-Integrated Framework*. Retrieved from [http://www.coso.org/documents/coso\\_framework\\_body\\_v6.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf)



## การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิธร ชูตินันทกุล

อาจารย์สุจิตรา พันธะบำรุง



ชื่อ  
วุฒิ  
ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

อาจารย์สุจิตรา พันธะบำรุง  
บธ.บ. (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเกริก  
บธ.ม. (บัญชี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี  
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
หน่วยที่ 13 (ตอนที่ 13.1)



ชื่อ  
วุฒิ  
ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิธร ชูตินันทกุล  
วท.บ. (ศึกษาศาสตร์ เอกคณิตศาสตร์)  
กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ 13 (ตอนที่ 13.2 และตอนที่ 13.3)

## แผนการสอนหน่วยที่ 13

### การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

#### ตอนที่

- 13.1 แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์
- 13.2 แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- 13.3 กระบวนการประเมินและการนำผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ไปใช้ประโยชน์

#### แนวคิด

1. การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบมาสรุปผลการตรวจสอบ เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมาย ซึ่งการจัดทำรายงานดังกล่าวมีขั้นตอนการได้มาของข้อมูลต่างๆ และรายงานการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องปฏิบัติตามแบบที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด
2. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ เป็นการประเมินเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจกับผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และที่จะต้องทำในอนาคต โดยนำแนวคิดทฤษฎีการประเมินมาใช้ในการกำหนดกรอบประเมิน สร้างตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมิน
3. กระบวนการประเมินสหกรณ์ เป็นขั้นตอนในการประเมินเพื่อให้ทราบประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณค่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งผลจากการประเมินสามารถนำไปใช้เพื่อการปรับปรุงองค์การ การรับรองมาตรฐาน การกำหนดนโยบาย การพัฒนาบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรและสหกรณ์ การกำหนดทิศทางของสหกรณ์ในอนาคต ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งอธิบายแนวทางในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ การตรวจสอบกิจการ และการสอบบัญชีของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 “แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้



- เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3 “กระบวนการประเมินและการนำผลการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ไปใช้ประโยชน์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนและประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 13 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.1-13.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 13.1-13.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
2. ประมวลผลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 13
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 13.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 13.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์
- 13.1.2 การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การตรวจสอบการดำเนินงานจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนงาน ที่อาจมีความเสี่ยงเป็นผลให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน อันจะช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์มี 3 ประเภท ได้แก่ การตรวจการสหกรณ์ การตรวจสอบกิจการ และการสอบบัญชีสหกรณ์
2. การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยผู้ตรวจสอบกิจการและผู้สอบบัญชี ซึ่งทุกสหกรณ์ต้องมีการตรวจสอบกิจการและการสอบบัญชีสหกรณ์ เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์และควบคุมด้านการเงิน การบัญชี การดำเนินงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์ และการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการและผู้สอบบัญชีสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.1 “ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.2 “การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการตรวจสอบกิจการและการสอบบัญชีของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 13.1.1

### ความหมาย ความสำคัญ และประเภทของการตรวจสอบ การดำเนินงานของสหกรณ์

---

การตรวจสอบการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบที่มุ่งเน้นตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ทราบว่าผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า ตลอดจนสหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

การตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์ หมายถึง การตรวจสอบที่เน้นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างดำเนินการและ/หรือที่แล้วเสร็จว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเพียงใด โดยให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และการใช้งบประมาณ รวมทั้งทรัพย์สินของสหกรณ์ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

การตรวจสอบการดำเนินงานจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนงานที่อาจมีความเสี่ยง เป็นผลให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลต่างๆ ดังกล่าว เป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวได้ทันกาล อันจะช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 2. ความสำคัญของการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้บริหารสหกรณ์ ดังนี้

2.1 เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

2.2 เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินงานของสหกรณ์

2.3 เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดูแลรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์

2.4 เพื่อให้ข้อสังเกตและ/หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ตามแผนงานของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุ ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5 ช่วยทำให้การใช้จ่ายงบประมาณหรือทรัพย์สินของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์แก่มวลสมาชิกอย่างแท้จริง

2.6 ช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี

2.7 เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการระมัดระวังในการบริหารจัดการ หรือป้องกัน และลดความเสี่ยงที่จะทำให้งานไม่สำเร็จตามแผนงานที่กำหนด

### 3. ประเภทของการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

การตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ 3 ประเภท คือ การตรวจการสหกรณ์ การตรวจสอบกิจการ และการสอบบัญชีสหกรณ์

3.1 การตรวจการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้มีคำสั่งที่ 115/2557 ลงวันที่ 10 เมษายน 2557 ตั้งกลุ่มตรวจการสหกรณ์เป็นการภายในจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 พื้นที่ 2 และตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ตามความในมาตรา 16 (3) ในการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้ชำระบัญชีสหกรณ์ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ได้มอบหมายให้สหกรณ์จังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 พื้นที่ 2 เป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์ ให้มีอำนาจในการแต่งตั้งข้าราชการในกลุ่มตรวจการสหกรณ์จากข้าราชการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ และข้าราชการอื่นทุกคนในสำนักงานสหกรณ์ จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 พื้นที่ 2 เป็นผู้ตรวจการสหกรณ์

ผู้ตรวจการสหกรณ์สามารถดำเนินการในด้านการตรวจสอบสหกรณ์ตามกฎหมาย และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

มาตรา 17 นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือเชิญสมาชิกของสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

มาตรา 19 ให้ผู้ตรวจการสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์ตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด เมื่อตรวจสอบแล้วให้เสนอรายงานการตรวจสอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์

อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ได้ดังนี้

3.1.1 การตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ เป็นการตรวจสอบกิจการอำนาจการ และกิจการทางธุรกิจ



1) ตรวจสอบกิจการอำนาจการ คือ ตรวจสอบความสามารถในการบริหารงานอำนาจการ เช่น งานบุคคล งานสวัสดิการ งานที่ต้องดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์

2) ตรวจสอบกิจการทางธุรกิจ คือ ตรวจสอบความสามารถในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ โดยวิเคราะห์ประเมินผลความก้าวหน้าของธุรกิจ และประเมินความเสี่ยงของธุรกิจที่จะเป็นอุปสรรคไม่ให้เกิดผลสำเร็จหรือไม่ให้เกิดผลดีต่อสมาชิกและสหกรณ์

**3.1.2 การตรวจสอบฐานะการเงินของสหกรณ์** ผู้ตรวจการสหกรณ์จะตรวจสอบการบัญชีของสหกรณ์ และตรวจสอบการเงินของสหกรณ์

1) ตรวจสอบการบัญชีของสหกรณ์ ประกอบด้วย

- การบันทึกรายการบัญชีในสมุดบันทึกการขึ้นต้น
- การบันทึกรายการบัญชีในสมุดบันทึกการขึ้นปลาย งบทดลอง

2) ตรวจสอบการเงินของสหกรณ์ ประกอบด้วย

- การรับเงิน
- การจ่ายเงิน
- การเก็บรักษาเงิน

**3.1.3 การรายงานผลการตรวจสอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์** ผู้ตรวจการสหกรณ์จะต้องรายงานผลการตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์เสนอต่อนายทะเบียนสหกรณ์

**3.2 การตรวจสอบกิจการ** เป็นการตรวจสอบกิจการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 กำหนดให้สหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ทุกสหกรณ์มีระบบการควบคุมด้านการบริหาร และการจัดการที่ดี โดยกำหนดให้ทุกสหกรณ์ต้องมีผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อตรวจสอบการเงิน การบัญชี การดำเนินงานของฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการดำเนินการได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย คำสั่ง คำแนะนำ และระเบียบของนายทะเบียนสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ ตลอดจนมติที่ประชุมใหญ่และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แล้วรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประจำเดือน และรายงานต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ประจำปี

ผู้ตรวจสอบกิจการได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งการเลือกตั้งอาจเลือกจากสมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคลภายนอกที่อาจเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล เป็นผู้ตรวจสอบกิจการได้

**3.3 การสอบบัญชีสหกรณ์** การดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการทราบฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยต้องได้รับการสอบบัญชีจากบุคคลที่นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้ง ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 66 กำหนดให้สหกรณ์จัดทำงบดุลอย่างน้อยครั้งหนึ่งในรอบสิบสองเดือน ซึ่งเป็นรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์โดยงบดุล (งบแสดงฐานะการเงิน) ดังกล่าว ต้องทำให้แล้วเสร็จและให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบ แล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

การสอบบัญชีสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีที่ได้รับการเลือกตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรา 69 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งผู้สอบบัญชีจะต้องตรวจสอบบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์จัดทำให้ตรวจสอบ รวมทั้งรวบรวมหลักฐานการสอบบัญชี เพื่อจะสามารถวินิจฉัยและแสดงความเห็นต่องบการเงินโดยอิสระและเที่ยงธรรม ว่างบการเงินที่สหกรณ์จัดทำขึ้นแสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์กำหนดหรือไม่ เพียงใด รวมถึงการเสนอข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในประเด็นเรื่องการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ การตรวจสอบกิจการ และการสอบบัญชีสหกรณ์จะได้กล่าวรายละเอียดไว้ในตอนที่ 13.1.2 ต่อไป

#### กิจกรรม 13.1.1

1. จงอธิบายความหมายการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์
2. การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.1)

### เรื่องที่ 13.1.2

#### การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้ทุกสหกรณ์ต้องมีการตรวจการสหกรณ์ การตรวจสอบกิจการ และการสอบบัญชีสหกรณ์ เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์และควบคุมด้านการเงิน การบัญชี และการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การศึกษาเรื่องนี้ จะกล่าวเฉพาะการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ โดยให้นักศึกษาได้ทราบถึงความหมาย วัตถุประสงค์ คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบที่มาของผู้ตรวจสอบ อำนาจหน้าที่ จริยธรรมหรือจรรยาบรรณ แนวทางการปฏิบัติงาน และการรายงานผลการตรวจสอบ



## 1. การตรวจสอบกิจการ

การตรวจสอบกิจการเป็นการตรวจสอบตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้สหกรณ์ต้องมีผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ซึ่งการตรวจสอบกิจการคล้ายๆ กับการตรวจสอบภายในแต่ต่างกันตรงที่มาจากผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ กล่าวคือ ถ้าเป็นนิติบุคคลอื่น ผู้บริหารจะจัดจ้างผู้ตรวจสอบภายในมาทำหน้าที่ตรวจสอบภายในและปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนด แต่สหกรณ์กำหนดผู้ตรวจสอบกิจการโดยสมาชิกของสหกรณ์เป็นผู้เลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้มาทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบกิจการและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการจะเป็นอิสระจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

**1.1 การตรวจสอบกิจการ** หมายถึง การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นอิสระโดยบุคคลหรือนิติบุคคล ซึ่งในที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เลือกตั้งให้ทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์ และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบกิจการ

1) เพื่อให้ข้อมูลแก่สมาชิกของสหกรณ์ ได้ทราบฐานะการเงินและข้อเท็จจริงของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ของสหกรณ์ทั้งด้านการบริหารจัดการ การเงิน การบัญชี สินทรัพย์ และธุรกิจของสหกรณ์ ตลอดจนได้ทราบว่าสหกรณ์มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์

2) เพื่อให้ข้อมูล ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการดำเนินการ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการบริหารบุคคลของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์

### 1.3 คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นสมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคลที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการ
- 2) ไม่เป็นผู้สอบบัญชี หรือผู้ช่วยผู้สอบบัญชี หรือบุคคลที่อยู่ในสังกัดนิติบุคคลที่รับงานสอบบัญชีของสหกรณ์นั้น
- 3) ไม่เป็นกรรมการของสหกรณ์นั้น
- 4) ไม่เป็นผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นั้น หรือสหกรณ์อื่น

ผู้ตรวจสอบกิจการ ควรประกอบด้วย บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย การบริหารจัดการ เป็นต้น และควรได้รับการอบรมหรือสัมมนาด้านการตรวจสอบกิจการ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านการเงินการบัญชี กฎหมาย ระเบียบ และการตรวจสอบกิจการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องไม่เข้าลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

- 1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

- 2) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่
- 3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ
- 4) เคยถูกให้ออกจากผู้ตรวจสอบกิจการ
- 5) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการ หรือผู้ตรวจสอบกิจการ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่
- 6) เคยถูกให้ออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์

1.4 จำนวนผู้ตรวจสอบกิจการ นายทะเบียนสหกรณ์เป็นผู้กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบกิจการ โดยสหกรณ์สามารถเลือกบุคคลธรรมดาได้ไม่เกิน 5 คน หากเลือกนิติบุคคลเลือกได้ 1 นิติบุคคล ซึ่งสหกรณ์จะต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ แต่การเลือกผู้ตรวจสอบกิจการที่คนนั้นจะต้องพิจารณาจำนวนให้เหมาะสมกับสภาพของสหกรณ์ โดยคำนึงถึงขนาดและปริมาณธุรกิจของสหกรณ์เป็นสำคัญ นอกจากนั้น หากเลือกผู้ตรวจสอบกิจการเกินกว่า 1 คน ให้ผู้ตรวจสอบกิจการเลือกประธานผู้ตรวจสอบกิจการแล้วแจ้งที่ประชุมใหญ่ในคราวเดียวกันกับที่มีการเลือกตั้ง โดยประธานผู้ตรวจสอบกิจการมีหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดให้มีการตรวจสอบกิจการ และสรุปผลการตรวจสอบกิจการ

1.5 ที่มาของผู้ตรวจสอบกิจการ มาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 กำหนดให้สหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก เพื่อดำเนินการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์นั้นแล้วทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

#### 1.6 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบกิจการ

- 1) อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการทั้งปวงของสหกรณ์ รวมทั้งตรวจสอบกิจการด้านต่างๆ ของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
- 2) ความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบกิจการให้ชัดเจนไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ในกรณีผู้ตรวจสอบกิจการปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติ หรือประพฤติดิจริยธรรมในการปฏิบัติงานจนเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย

1.7 จริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการต้องมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบ
  - มีความตระหนักและความรับผิดชอบในหน้าที่ผู้ตรวจสอบกิจการ
  - ต้องเข้าถึงข้อมูลทางการเงินการบัญชีและธุรกิจของสหกรณ์อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจสอบกิจการให้มีประสิทธิภาพ
  - ให้ความสำคัญกับการเตือนภัยล่วงหน้าและรายการที่ผิดปกติ
  - ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสหกรณ์



2) ความซื่อตรง

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม ปราศจากอคติส่วนตัว
- ไม่ใช่โอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้อื่น

3) ความเป็นกลาง

- พึงละเว้นการเข้าไปมีส่วนร่วมหรือกระทำใดๆ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์
- ใช้ดุลพินิจอย่างเป็นอิสระในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจ

4) ความรู้ ความสามารถ

- รับงานที่ตนมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของงานตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

5) การรักษาความลับ

- ไม่เปิดเผยข้อมูลที่อาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่สหกรณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการ

เว้นแต่เพื่อประโยชน์ต่อสหกรณ์หรือต้องให้ถ้อยคำในฐานะพยานตามกฎหมาย

6) ไม่พึงเรียกร้องหรือรับสิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่าใดๆ เกินควรจากสหกรณ์ นอกเหนือจากค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่นตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์

ถ้าผู้ตรวจสอบกิจการประพฤติผิดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรแต่งตั้งคณะกรรมการจริยธรรมเพื่อพิจารณาข้อเท็จจริง หากผลการพิจารณามีมติว่าผู้ตรวจสอบกิจการประพฤติผิดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นำเสนอผลการพิจารณาต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อดำเนินการตามความจำเป็นแก่เหตุต่อไป

1.8 แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการควรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ รวมถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1) สอบทานและประเมินประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ว่าเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินงานและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประเมินความเสี่ยงแล้วพิจารณากำหนดขอบเขตและวิธีการปฏิบัติงานตรวจสอบให้เหมาะสมรัดกุม

2) ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูปผลผลิต การเกษตรและการผลิตสินค้า การให้บริการ และส่งเสริมการเกษตร การรับฝากเงิน เป็นต้น

3) ตรวจสอบการควบคุม ดูแลรักษาสินทรัพย์ และการใช้ทรัพยากรทุกประเภทของสหกรณ์ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

4) ติดตามผลการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อประกอบการพิจารณาเสนอปรับปรุงแผนงาน นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนประสิทธิภาพในการบริหารงาน

5) จัดทำรายงานการตรวจสอบกิจการให้ครอบคลุมเรื่องที่ตรวจสอบ เช่น ผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบด้านการเงินการบัญชี และธุรกิจสินเชื่อ ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องรายงานทั้งสองด้าน มิใช่รายงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น

6) เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือนและเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับรายงานการตรวจสอบกิจการที่นำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

1.9 การรายงานผลการตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการมีหน้าที่รายงานผลการตรวจสอบกิจการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสรุปผลการตรวจสอบ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ โดยรายงานผลการตรวจสอบกิจการ ดังต่อไปนี้

1) รายงานการตรวจสอบกิจการประจำเดือน โดยเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในการประชุมประจำเดือนในคราวต่อไป

2) รายงานการตรวจสอบกิจการประจำปี โดยเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

3) รายงานการตรวจสอบกรณีเร่งด่วน ในกรณีที่ผู้ตรวจสอบกิจการตรวจพบว่ามีเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกและสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญ และ/หรือสหกรณ์มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศหรือคำแนะนำของทางราชการ รวมทั้งข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุมหรือคำสั่งของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตรวจสอบกิจการต้องเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทันที เพื่อดำเนินการแก้ไข รวมทั้งสำเนารายงานดังกล่าวต่อสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดหรือสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานครโดยเร็ว

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการต้องติดตามผลการดำเนินการแก้ไขของสหกรณ์ตามรายงานการตรวจสอบกิจการกรณีเร่งด่วนด้วย พร้อมทั้งสำเนารายงานการแก้ไขของสหกรณ์ต่อสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดหรือสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร

## 2. การสอบบัญชีสหกรณ์

วันสิ้นปีทางบัญชีสหกรณ์จะต้องจัดทำบัญชีให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบ เพื่อแสดงความเห็นต่อการเงิน ซึ่งผู้สอบบัญชีสหกรณ์ได้รับการแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ และทำหน้าที่ตามมาตรา 69 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยให้ผู้สอบบัญชีปฏิบัติงานสอบบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

2.1 การสอบบัญชีสหกรณ์ หมายถึง การตรวจสอบสมุดบัญชี เอกสารประกอบการลงบัญชี และหลักฐานอื่นๆ ตลอดจนการใช้วิธีการตรวจสอบอื่นที่จำเป็นตามแนวทางปฏิบัติงานตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด รวมถึงการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง คำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุมของสหกรณ์

### 2.2 วัตถุประสงค์ของการสอบบัญชีสหกรณ์

1) เพื่อให้ผู้สอบบัญชีจะสามารถวินิจฉัย และแสดงความเห็นต่อการเงินโดยอิสระและเที่ยงตรงรวมทั้งการเงินที่สหกรณ์จัดทำขึ้นแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์กำหนดหรือไม่ เพียงใด



2) เพื่อให้ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**2.3 คุณสมบัติของผู้สอบบัญชีสหกรณ์** ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ หมายถึง บุคคลที่นายทะเบียนสหกรณ์ แต่งตั้งให้ทำหน้าที่สอบบัญชีสหกรณ์ซึ่งอาจแต่งตั้งจากบุคคล ดังต่อไปนี้

- 1) ข้าราชการและพนักงานราชการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือ
- 2) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยการสอบบัญชี โดยมีใบอนุญาตที่ยังไม่ขาดอายุไม่ถูกพัก หรือไม่ถูกเพิกถอน และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ไว้ตามที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด หรือ
- 3) ผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ตามประกาศอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ไว้ตามที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

ตามประกาศอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชี หมายถึง ผู้ที่เคยเป็นสอบบัญชีสหกรณ์ หรือเป็นผู้บริหารงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ โดยพิจารณาจากตำแหน่งที่เคยดำรงและประสบการณ์การปฏิบัติงานสอบบัญชี รวมทั้งไม่เป็นข้าราชการประจำ อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เห็นว่าทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีได้

ทั้งนี้ ผู้สอบบัญชีตามข้อ 2.3.2) และข้อ 2.3.3) จะต้องได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

**2.4 ที่มาของผู้สอบบัญชีสหกรณ์** ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 16 (3) นายทะเบียนสหกรณ์เป็นผู้แต่งตั้งผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และนายทะเบียนสหกรณ์ได้มอบอำนาจการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีสหกรณ์ให้อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในฐานะรองนายทะเบียนสหกรณ์เป็นผู้แต่งตั้งผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ดังนั้นการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีสหกรณ์ แยกพิจารณาได้ 2 กรณีดังนี้

1) การแต่งตั้งข้าราชการ และพนักงานราชการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้สอบบัญชีอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กระจายอำนาจในการบริหารงานให้ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ในพื้นที่ เป็นผู้แต่งตั้งข้าราชการและพนักงานราชการในพื้นที่เป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์

2) การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาตหรือผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ถ่ายโอนให้ผู้สอบบัญชีภาคเอกชนตรวจสอบ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตหรือผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นผู้สอบบัญชีของสหกรณ์สำหรับปีบัญชีนั้นจากที่ประชุมใหญ่ หลังจากนั้นสหกรณ์จะจัดส่งเอกสารให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์พิจารณาแต่งตั้งตามระเบียบกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณาและวิธีการเสนอชื่อผู้สอบบัญชีภาคเอกชน โดยผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชีเป็นผู้แต่งตั้งผู้สอบบัญชีตามที่สหกรณ์นำเสนอ

**2.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีสหกรณ์** พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 17 และมาตรา 18 ได้ให้อำนาจผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ดังนี้



1) มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือเชิญสมาชิกของสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

2) มีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ ในระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ ได้และให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือ หรือให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร

ทั้งนี้ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ต้องแสดงบัตรประจำตัวตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด

2.6 จรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยจรรยาบรรณของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2554 เพื่อให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ถือปฏิบัติ นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดได้จากเว็บไซต์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ([www.cad.go.th](http://www.cad.go.th))

2.7 แนวทางการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีต้องปฏิบัติงานสอบบัญชีสหกรณ์ ตามมาตรา 69 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการสอบบัญชีและระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด และนายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการสอบบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1) ปฏิบัติงานสอบบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไป และตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด โดยให้ครอบคลุมทั้งในด้านการเงินการบัญชี (financial audit) การปฏิบัติการ (operational audit) และการบริหารงาน (management audit) ของสหกรณ์

2) ตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง คำแนะนำ ของนายทะเบียนสหกรณ์และของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) ปฏิบัติงานสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นธรรม

4) ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ต้องวางแผนและปฏิบัติงาน โดยใช้วิจาร์ณญาณเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพต่อข้อมูลของสหกรณ์ ตลอดจนต้องกำหนดขอบเขตวิธีการตรวจสอบบัญชีให้เหมาะสมและรัดกุม

2.8 การรายงานผลการสอบบัญชีสหกรณ์ เมื่อผู้สอบบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติงานตรวจสอบบัญชีเสร็จสิ้นแล้ว ผู้สอบบัญชีต้องประเมินและสรุปผลการตรวจสอบโดยรวมจากหลักฐานการสอบบัญชีเพื่อจัดทำรายงานการสอบบัญชีเสนอผลการตรวจสอบ ซึ่งรายงานการสอบบัญชีเป็นรายงานที่ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำขึ้น เพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินว่าถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งเรียกว่า “รายงานของผู้สอบบัญชี” และรายงานผลการตรวจสอบบัญชีเป็นรายงานเพื่อรายงานผลการดำเนินงานการบริหารจัดการของสหกรณ์ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนของการควบคุมภายใน และการบริหารงานของสหกรณ์เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น ประมวลรัษฎากร พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เป็นต้น รวมทั้งปฏิบัติตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด และปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ มติที่ประชุมของสหกรณ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะทางการแก้ไขต่อนายทะเบียนสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เรียกว่า “รายงานผลการตรวจสอบบัญชี”



กิจกรรม 13.1.2

1. จงอธิบายความหมายของการตรวจสอบกิจการ
2. จงอธิบายความหมายของการสอบบัญชีสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.2)

## แผนการสอนตอนที่ 13.2

### แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 13.2.1 ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- 13.2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- 13.2.3 การกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจกับผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งที่ทำอยู่ในปัจจุบันและที่จะต้องทำในอนาคต เพื่อการปรับปรุงทั้งบุคลากรและองค์กร เพื่อการอยู่รอดของสหกรณ์
2. แนวคิดในการประเมินยี่ด 2 แนวทางใหญ่ แนวทางแรกยึดประโยชน์นิยม แนวทางที่สองยึดการตัดสินใจคุณค่าในการประเมิน โดยใช้วิธีการเชิงธรรมชาติและวิธีการเชิงระบบ ซึ่งมีหลายโมเดลให้เลือกใช้ตามบริบทของสิ่งที่ต้องการประเมิน
3. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดกรอบการประเมินให้ชัดเจนครอบคลุมเป้าหมายทั้งหมดของการประเมินครั้งนั้นๆ แล้ว สร้างตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ เพื่อบ่งบอกลักษณะของสิ่งที่ประเมินโดยมีเกณฑ์เป็นตัวบอกระดับ หรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2.1 “ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถบอกความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2.2 “แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2.3 “การกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและสร้างกรอบการประเมินตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 13.2.1

### ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ก็ตาม ล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมายและมีแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และเมื่อดำเนินงานไปแล้วการจะรู้ว่าหน่วยงานดำเนินการสำเร็จลุล่วง บรรลุเป้าหมายหรือไม่ จำเป็นต้องอาศัยการวัดและประเมินการดำเนินงานนั้น โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ นักศึกษาควรทำความเข้าใจกับความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ดังนี้

#### 1. ความหมายของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

คำว่า “การประเมินผล” (evaluation) นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2540: 91) ให้ความหมายของ “การประเมินผล” ว่าเป็นขบวนการตีความหมาย (interpretation) และตัดสินคุณค่า (value judgment) จากสิ่งที่วัดได้จากการวัดผล การประเมินผลโดยอาศัยวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินว่าดี หรือเลว หรือเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมประการใด

อัลคิน (Alkin, 1969 อ้างอิงในศรีชัย กาญจนวาสี, 2545: 18) ให้ความหมายของ “การประเมิน” ว่าเป็นขบวนการที่มีซึ่งการตัดสินใจ การเลือกเฟ้นข่าวสารสารสนเทศที่เหมาะสม การรวบรวม และวิเคราะห์ข่าวสารหรือรวบรวมสรุปให้กับผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

ส่วนคำว่า “การประเมินผลการดำเนินงาน” มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

นาคล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552: 12) ได้ให้ความหมายของ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อประเมินสถานะขององค์กร โดยแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยตัวชี้วัดในเชิงปริมาณที่ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

ฟรานโก - ซานโตส (Franco - Santosetal, 2007: 784) ได้ให้ความหมายของ “การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร” ว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านองค์ประกอบของระบบการวัดผล ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร และระบบในการสนับสนุน 2) ด้านบทบาทของระบบการวัดผลในการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารการปรับพฤติกรรม และการปรับปรุง และ 3) ด้านกระบวนการออกแบบการวัดผล การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการตรวจสอบและปรับปรุงระบบ

ดังนั้น เมื่อรวมเป็นคำว่า “การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” ก็หมายความว่า เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ

กับผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และที่จะต้องทำในอนาคต

## 2. ความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินมาใช้ เพื่อการปรับปรุงทั้งบุคลากรและองค์กรเพื่อการอยู่รอดขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานสหกรณ์ ใช้การประเมินผลการดำเนินงานเป็นตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานและเป้าหมายหรือไม่อย่างไร ผ่านตัวบ่งชี้สำคัญตามที่กำหนดไว้ จะทำให้สหกรณ์ทราบว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีขึ้นหรือแย่ลงอย่างไร เพื่อเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าให้กับสหกรณ์ก่อนที่จะสายเกินไป

2.2 ปรับกลยุทธ์ของสหกรณ์ ใช้การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์เป็นตัวบอกปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน นำข้อค้นพบจากการประเมินมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ของสหกรณ์ก่อนที่จะสายเกินไป ปรับเปลี่ยนหาแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ช่วยให้สหกรณ์สามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันการณ์

2.3 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ให้รางวัล หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ใช้การประเมินผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน นำไปใช้ในการให้รางวัล เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทำให้ลดความล่าช้าในการตัดสินใจ นอกจากนี้การใช้ตัวชี้วัด/เกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลการดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนในการปฏิบัติ ชัดเจนในเป้าหมาย และสามารถลดพฤติกรรมที่หลบเลี่ยงงานได้

2.4 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้พนักงาน ผลจากการประเมินผลการดำเนินงานนำมาใช้ในการป้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้กับพนักงาน เมื่อทราบผลการประเมินพนักงานสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา และสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมได้

2.5 ผลจากการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับปรุงสหกรณ์ เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ทราบว่าจุดใดยังเป็นจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข และอะไรเป็นจุดแข็งที่จะนำไปต่อยอดในการพัฒนา รวมทั้งสามารถจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

2.6 ใช้ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ในการประชาสัมพันธ์สหกรณ์ ให้ลูกค้าหรือสมาชิกทราบถึงจุดแข็งของสหกรณ์ว่ามีความเป็นเลิศทางด้านใด

2.7 ให้ข้อมูลสารสนเทศกับผู้บริหาร เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรและพนักงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ รวมทั้งใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อให้ได้มาตรฐานทัดเทียมระบบสากล

จากความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายหรือความสำคัญประเด็นหลักของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์งาน ก็เพื่อให้ผู้บริหารทราบความสำเร็จในการ



บริหารจัดการองค์กร สร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร และให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ของตัวเองเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมินจะช่วยในการ พัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น

#### กิจกรรม 13.2.1

1. จงบอกความหมายของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
2. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.1)

## เรื่องที่ 13.2.2

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ อาศัยแนวคิดทฤษฎีด้านการประเมินมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะหลักการประเมินที่ยึดประโยชน์นิยมและการตัดสินคุณค่า ที่สะท้อนคุณภาพของการดำเนินงานและ ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ อาศัยแนวคิดและหลักการของการประเมินตามที่นักทฤษฎี การประเมินมีความเชื่อว่า เป็นการศึกษาค้นหาความจริงในเรื่องของคุณค่าของตัวที่ประเมิน ซึ่งมีอยู่หลาย แนวทางแล้วแต่ว่านักทฤษฎีการประเมินนั้นจะมีมุมมองอย่างไร

ถ้านักทฤษฎีการประเมินมีมุมมองและตั้งคำถามการประเมินว่า “จะประเมินไปทำไม” นักทฤษฎี กลุ่มนี้ จะยึดแนวคิดและหลักการที่จำแนกเป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ

1) หลักการประเมินยึดประโยชน์นิยม (utilitarianism) นักทฤษฎีตามแนวทางนี้เชื่อว่า เป้าหมายของการประเมิน คือ การสร้างประโยชน์ สามารถนำผลที่ได้ไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักทฤษฎีตามแนวทางนี้ จึงเน้นการประเมินที่เสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ต่อการ วางแผน และต่อการดำเนินงาน โดยนักประเมินจะทำหน้าที่เป็นผู้เสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ส่วน การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ

2) หลักการประเมินยึดเป้าหมายสำคัญของการประเมิน คือ “การตัดสินคุณค่า” ของสิ่งที่ทำการประเมิน นักประเมินจะทำหน้าที่ในเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ด้วยเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของนักประเมินในการตัดสิน ส่วนผลของการประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์หรือไม่ใช้ประโยชน์เพียงใดถือเป็นปัจจัยรอง

ถ้านักทฤษฎีการประเมินมีมุมมองและตั้งคำถามการประเมินว่า “เราควรทำการประเมินอย่างไร” นักประเมินตามมุมมองนี้ คำนึงถึงวิธีการที่จะใช้ในการประเมิน ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 วิธีการใหญ่ๆ คือ

1) วิธีการเชิงธรรมชาติ (naturalistic approach) ซึ่งมีหลักการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น รวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านตามสภาพธรรมชาติ และใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของนักประเมินในการสร้างเกณฑ์และสรุปผล

2) วิธีการเชิงระบบ (systematic approach) มีการวางแผนดำเนินงานประเมินอย่างแน่ชัด ใช้เครื่องมือมาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล พยายามควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนให้มากที่สุด ทำการวิเคราะห์และสรุปผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 8-11)

## 2. ทฤษฎีการประเมินผลการดำเนินงาน

ทฤษฎีการประเมินผลการดำเนินงาน (a theory of performance evaluation) ความที่ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 131-170) กล่าวไว้ ครอบคลุมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนคุณภาพของการดำเนินงานและความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่งครอบคลุมถึงประสิทธิผล (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความพึงพอใจ (satisfaction) ของกลุ่มเป้าหมายและผู้ปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีและโมเดลการประเมินต่างๆ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ต้องการประเมินจุดมุ่งประเมินในประเด็นใดเป็นหลัก จากนั้นจะเลือกโมเดลให้สอดคล้องกับสิ่งที่มุ่งประเมิน ซึ่งแนวคิดทฤษฎีและโมเดลที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

2.1 โมเดลเชิงตรรกะ (logic model) เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งหวังในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานจริง

ความมุ่งหวังขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการดำเนินงาน ก่อนที่จะกล่าวในรายละเอียดควรทำความเข้าใจความหมายของคำทั้ง 4 คำ ในความมุ่งหวังขององค์กร ซึ่งศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 132) ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (vision) เป็นสภาพขององค์กรที่จะเป็นในอนาคต

จุดมุ่งหมาย (goal) เป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กร

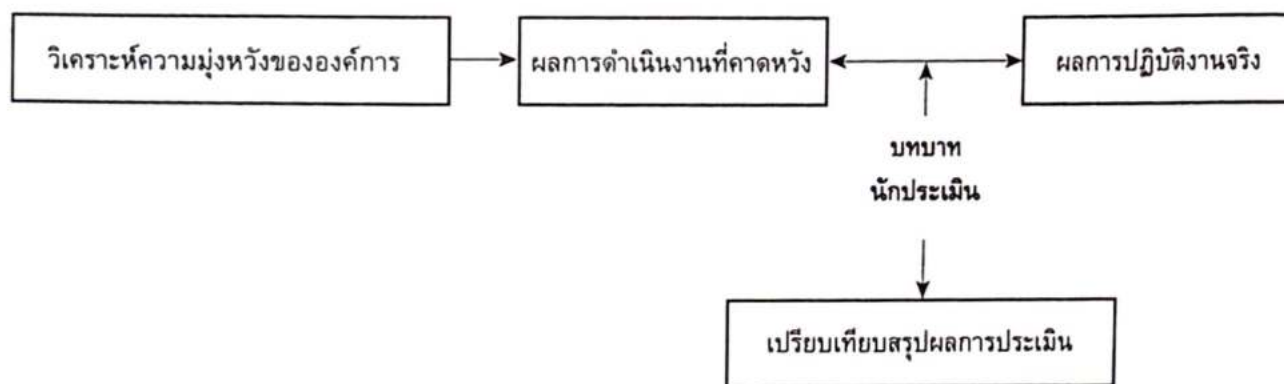
วัตถุประสงค์ (objective) เป็นจุดมุ่งหมายที่จำแนกรายละเอียดตามแผนปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เป้าหมาย (target) เป็นรูปธรรมของความสำเร็จของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

ในการประเมินผู้ประเมินจะต้องสกัดออกมาว่าต้องการประเมินในระดับใด จะประเมินในระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเล็กๆ เฉพาะวัตถุประสงค์ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น จากนั้นจึงวิเคราะห์ออกมาเป็นผลการดำเนินที่คาดหวัง หลังจากบุคลากรในองค์กรลงมือปฏิบัติ ต้องเกิด

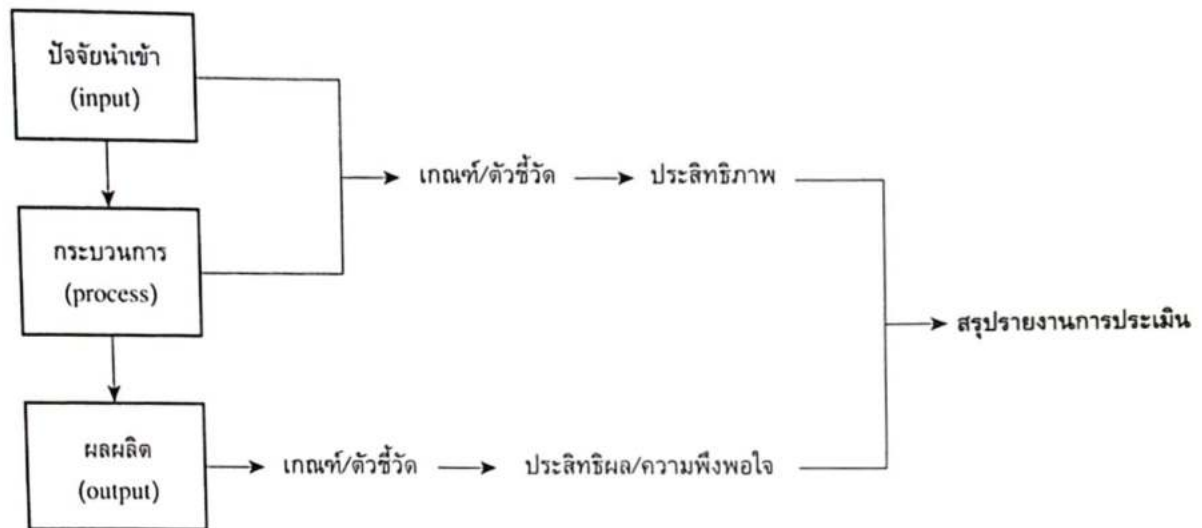


เป็นผลการดำเนินงาน ผู้ประเมินจะมีหน้าที่เปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานที่คาดหวังกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ว่าสอดคล้องเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ เกิดอะไรขึ้นถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือบรรลุเกินกว่าที่คาดหวังไว้ สรุปรายงานสารสนเทศที่ได้ให้องค์กรทราบ โมเดลการประเมินดังกล่าวสรุปได้ดังภาพที่ 13.1



ภาพที่ 13.1 โมเดลเชิงตรรกะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งหวังการดำเนินงานและผลการดำเนินงานจริง

2.2 โมเดลเชิงตรรกะของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย การสร้างโมเดลเชิงตรรกะในการประเมินจะต้องเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ บทบาทของนักประเมินจะทำหน้าที่ในการประเมินกำกับติดตามในทุกกระบวนการดังกล่าวข้างต้น เปรียบเทียบกับมาตรฐานการดำเนินงานที่กำหนด (เกณฑ์/ตัวชี้วัด) ว่าจะสามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังหรือไม่ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ปัญหาอุปสรรคอะไรที่จะต้องปรับปรุง ซึ่งประสิทธิภาพของการดำเนินงานจะมองในแง่ของการประหยัดทรัพยากร คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนประสิทธิผลของผลการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต (output) ผลกระทบ (impact) หรือผลลัพธ์ (outcomes) ได้ผลตามที่คาดหวังเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง รายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ให้บริการที่ต้องการทราบผลการประเมิน รูปแบบตามโมเดลดังกล่าวสรุปได้ ดังภาพที่ 13.2



ภาพที่ 13.2 โมเดลเชิงตรรกะของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2.3 การประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ **Balanced Scorecard** ที่มาของแนวคิด **Balanced Scorecard** เป็นแนวคิดที่ได้รับการนำเสนอจาก โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในการประเมินผลจะประเมินผ่าน 4 มุมมองหลัก คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 มุมมองนี้ จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

ในแต่ละมุมมองหลักทั้ง 4 มุมมอง ของแนวคิด **Balanced Scorecard** จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อสนับสนุนหรือตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร ในแต่ละมุมมองจะมีตัวชี้วัดอยู่ 2 ประเภท คือ

1) **ตัวชี้วัดนำ** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบกับสิ่งอื่น เช่น ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ จะเป็นตัววัดผลของจำนวนสมาชิกสหกรณ์

2) **ตัวชี้วัดตาม** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่อมา ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เช่น ผลตอบแทนที่สมาชิกได้รับ ซึ่งเป็นผลที่ตามมาจากการดำเนินงานสหกรณ์ สำหรับตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินจะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 13.2.3

ในการประเมินผลการดำเนินงานตาม **Balanced Scorecard** จะต้องมีวิธีการประเมินทั้งตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตามในทั้ง 4 มุมมอง เพราะการประเมินตัววัดผลขึ้นนำจะทำให้ทราบว่าจะต้องทำอะไรจริงจะประสบความสำเร็จ หากไม่ประสบความสำเร็จมีสาเหตุมาจากปัญหาอุปสรรคใด และการประเมินตัวชี้วัดตามจะทำให้ทราบว่าการดำเนินการในแต่ละเรื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จหรือไม่

สำหรับมุมมองทั้ง 4 ประการของ **Balanced Scorecard** มีรายละเอียดดังนี้

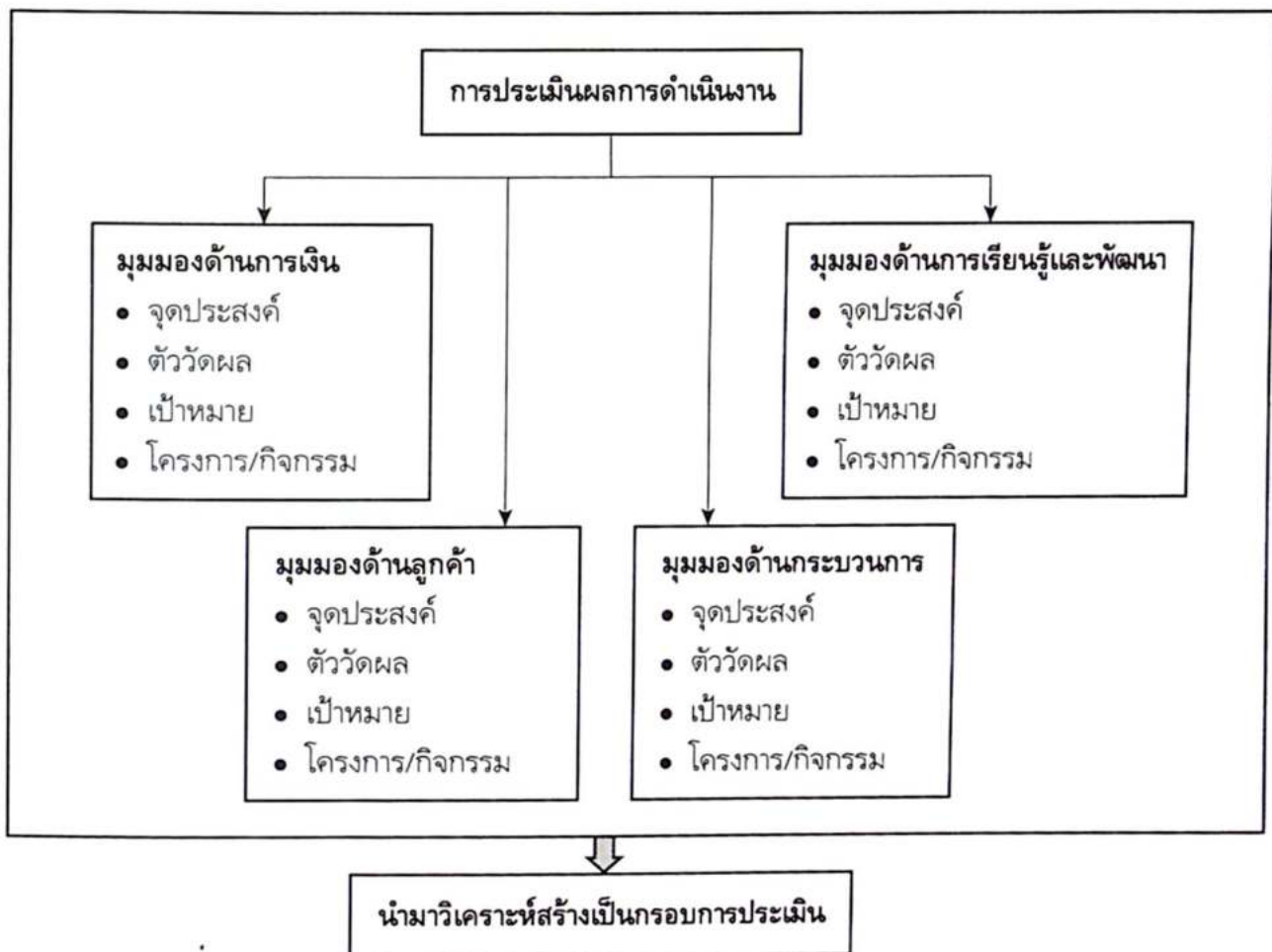
1) **มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)** ถือว่าเป็นมุมมองที่สำคัญมากที่สุดสำหรับองค์กรที่แสดงหากำไรหรือองค์กรทางธุรกิจ และเป้าหมายสุดท้ายขององค์กรทางธุรกิจ คือ กำไรและผลตอบแทนจากการลงทุนทางธุรกิจ



2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มองในเชิงว่าลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร เพื่อการรักษาลูกค้าเอาไว้ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งในเรื่องของสินค้าและบริการ ซึ่งมุมมองด้านลูกค้าจะส่งผลโดยตรงต่อมุมมองด้านการเงิน

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal business process) มองในแง่ขององค์กรที่ว่าองค์กรจะบริหารจัดการอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ทันเวลา สร้างความพึงพอใจให้กับองค์กรและผู้ให้บริการหรือลูกค้า

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth) มองในแง่ที่ว่าองค์กรจะพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากรสร้างความพึงพอใจและรักษาให้อยู่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์กร และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ นักประเมินจะต้องวิเคราะห์และนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมองในการประเมินผลการดำเนินงาน นักประเมินจะต้องนำมาวิเคราะห์สร้างเป็นกรอบการประเมินวิเคราะห์หาตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินของแต่ละมุมมอง แสดงได้ดังภาพที่ 13.3



ภาพที่ 13.3 กรอบการประเมินตาม Balanced Scorecard

2.4 การวัดผลการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดการวัดมูลค่า (value) การวัดผลการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดนี้ให้ความสำคัญต่อมูลค่า คือ การเน้นผลลัพธ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การประเมินจะเน้นกำกับติดตามผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งหากผู้ที่ต้องการประเมินยึดตามแนวคิดนี้ การบริหารจัดการองค์กรจะใช้แนวการบริหารเชิงมูลค่า (value-based management หรือ VBM) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะวัดที่มูลค่า ประเมินดูว่ากลยุทธ์ใดที่จะสร้างมูลค่า มีการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะสร้างมูลค่า การประเมินจะต้องให้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่า ในการประเมินจึงจำเป็นจะต้องออกแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่จะต้องสะท้อนถึงมูลค่าที่จะเกิดขึ้น และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดการบริหารเชิงมูลค่า จะให้ความสำคัญกับกำไรในแง่ของเศรษฐศาสตร์

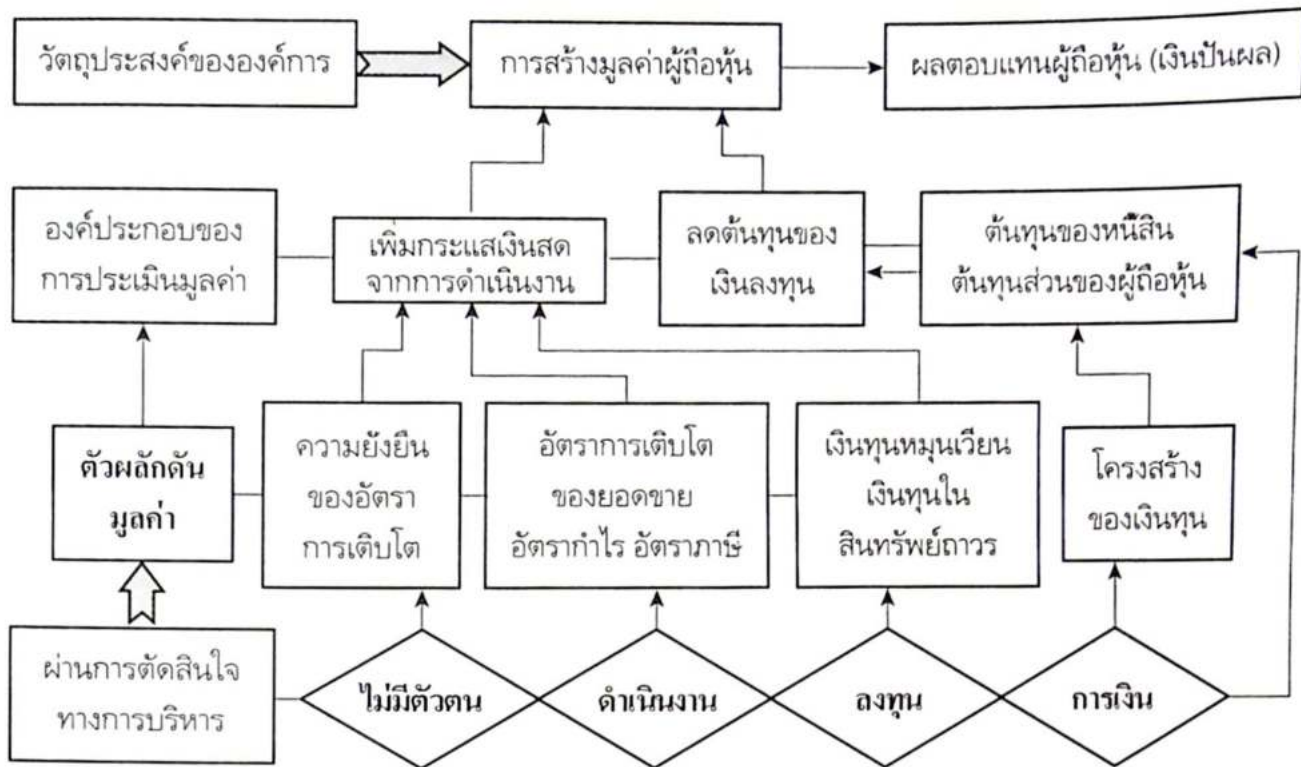
การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดก็ตามในการประเมินไม่เพียงแต่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายองค์กร การบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและลูกค้าผู้ใช้บริการเท่านั้น จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา การประเมินผลการดำเนินงานจำเป็นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนำมาใช้ในการประเมิน

ดังนั้น การประเมินตามแนวคิดนี้ผู้ประเมินจะต้องเลือกวัตถุประสงค์ที่จะประเมินที่นำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร และกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ ทำการวัดและประเมินตามตัวชี้วัดนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดการวัดมูลค่า จะต้องดำเนินการผ่านปัจจัยที่ส่งผลต่อมูลค่าผ่านตัวหลักต้นมูลค่า 4 กลุ่มคือ

- 1) ตัวหลักต้นมูลค่าที่ไม่มีตัวตน
- 2) ตัวหลักต้นมูลค่าด้านการปฏิบัติงาน
- 3) ตัวหลักต้นมูลค่าด้านการลงทุน
- 4) ตัวหลักต้นมูลค่าด้านการเงิน

ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร แสดงดังภาพที่ 13.4





ภาพที่ 13.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และตัวหลักต้นทุน

ที่มา: ปรับปรุงจากนพดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552: 91.

จากภาพที่ 13.4 จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ การสร้างมูลค่าผู้ถือหุ้นมูลค่าผู้ถือหุ้นจะเป็นบวกเป็นผลมาจากการเพิ่มกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน และการลดต้นทุนของเงินลงทุนโดยการตัดสินใจผ่านตัวหลักต้นทุนค่าทั้งที่ไม่มีตัวตน ด้านการดำเนินงาน การลงทุนเลือกโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรให้ได้

กระแสเงินสดจากการดำเนินงานจะถูกกำหนดโดยตัวหลักต้นทุนค่า 4 ตัว คือ 1) ตัวหลักต้นทุนค่าที่ไม่มีตัวตน 2) ตัวหลักต้นทุนค่าด้านการปฏิบัติงาน 3) ตัวหลักต้นทุนค่าด้านการลงทุน และ 4) ตัวหลักต้นทุนค่าด้านการเงิน และจะได้รับผลจากการตัดสินใจทางด้านการดำเนินงานและการลงทุนของผู้บริหาร ตัวอย่างการกำหนดตัวหลักต้นทุนค่า เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ย่อยของการเพิ่มมูลค่าผู้ถือหุ้น คือ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ตัวหลักต้นทุนค่าก็อาจจะเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นและอัตราการเจริญเติบโตซึ่งองค์กรอาจจะใช้การจดสิทธิบัตรเพื่อป้องกันคู่แข่งในการหารายได้ หรืออาจจะใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างรายได้ เป็นต้น

ตามมุมมองเชิงเศรษฐศาสตร์มูลค่าจะเกิดขึ้นเมื่อกิจการมีรายได้มากกว่าต้นทุน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องประเมินตัวหลักต้นทุนค่าซึ่งเป็นปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ ภายใต้กลยุทธ์และรูปแบบโครงสร้างขององค์กรผ่านตัววัดผลการปฏิบัติงาน

ตัววัดผลการปฏิบัติงานตามแนวการบริหารเชิงมูลค่า แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (นพดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552: 77-97)

- 1) ตัววัดผลการปฏิบัติงานจากตัวเลขในงบการเงินของกิจการที่สะท้อนถึงกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน เช่น กำไรส่วนที่เหลือ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่วัดจากกระแสเงินสด ฯลฯ
- 2) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่อ้างอิงข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ เช่น ผลตอบแทนรวมของผู้ถือหุ้น ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์รายปี ฯลฯ
- 3) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ข้อมูลจากงบการเงินและตลาดหลักทรัพย์ เป็นการผสมของข้อ 1) และข้อ 2)

#### กิจกรรม 13.2.2

1. นักทฤษฎีที่ตั้งคำถามของการประเมินว่า “จะประเมินไปทำไม” จะจำแนกวิธีการประเมินออกเป็นอะไร
2. จงอธิบายทฤษฎีการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ มาพอสังเขป 1 ทฤษฎี

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.2)

### เรื่องที่ 13.2.3

#### การกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

---

สิ่งสำคัญในการประเมินไม่ว่าจะเป็นการประเมินโครงการ หรือการประเมินผลการดำเนินงาน หลังจากทราบเป้าหมายของการประเมินชัดเจนแล้ว ผู้ประเมินจะต้องกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนก่อนที่ทำการประเมิน นักศึกษาจึงควรทำความเข้าใจความหมายของคำทั้ง 3 คำ ดังกล่าว ดังนี้

##### 1. ความหมายของกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์

กรอบการประเมิน หมายถึง ขอบเขตหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่ผู้ประเมินวางแผนไว้ว่าจะประเมิน โดยจะต้องครอบคลุมเป้าหมายทั้งหมดของการประเมินครั้งนั้นๆ

ตัวชี้วัดหรือเรียกอีกอย่างว่าตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่แสดงหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ที่บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 26)



ส่วน เกณฑ์ หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 95)

การสร้างกรอบการประเมินและตัวชี้วัด ผู้ประเมินจะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการประเมินก่อนว่ามุ่งจะประเมินยึดตัวชี้วัดผลการประเมินตามกลุ่มใด เช่น เป้าหมายของการประเมินมุ่งวัดผลการดำเนินงานในแง่ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การสร้างกรอบการประเมินและตัวชี้วัดก็ต้องวัดครอบคลุมผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบตามที่คาดหวัง และถ้าเป้าหมายของการประเมินมุ่งวัดผลการดำเนินงานในแง่ประสิทธิภาพ การสร้างกรอบการประเมินและตัวชี้วัดก็ต้องครอบคลุมประสิทธิภาพในแง่ของการประหยัด การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดผลสูงสุด สามารถลดค่าใช้จ่ายโดยคุณภาพไม่ได้ลดลงกว่าเดิม ซึ่ง Talbot (1996 อ้างอิงในศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 148) ได้กำหนดความสำคัญของกรอบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยกำหนดสัดส่วนดังนี้

- ประสิทธิผล (68%)
- การประหยัดทรัพยากร (14%)
- การประหยัดและประสิทธิภาพ (10%)
- ประสิทธิภาพ (8%)

ส่วนเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน จะเป็นตัวบอกระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จให้ครบทุกผลงานตามตัวชี้วัด เช่น การประเมินประสิทธิภาพสหกรณ์ การเกษตรแห่งหนึ่ง “ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ” คือ รายได้จากการดำเนินกิจการ “เกณฑ์ที่สหกรณ์ตั้งไว้” คือ รายได้ไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท

## 2. ประเภทและลักษณะตัวชี้วัด

2.1 ประเภทของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดความสำเร็จของการประเมินผลการดำเนินงาน จะวัดผ่านตัวชี้วัดสำคัญ (key performance indicators: KPI) เพื่อบอกถึงการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมูลค่า ตัวชี้วัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (qualitative KPI)** เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขในการวัดความสำเร็จได้ เช่น การติดตามผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด คือ คำแนะนำแนวทางการควบคุมภายในสำหรับสหกรณ์ไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลข จะต้องเขียนคำแนะนำออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ลักษณะอย่างนี้ถือเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ตัวชี้วัดด้านลูกค้าต้ององค์กร พิจารณาจากตัวชี้วัดย่อย คือ ข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือตัวชี้วัดที่เป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ก็จะต้องเขียนบรรยายออกมา เป็นต้น

2) **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (quantitative KPI)** เป็นตัวชี้วัดที่สามารถระบุเป็นตัวเลขในการวัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน เช่น การจัดทำงานบุคคล ตัวชี้วัด คือ การเสนองบดุลและขออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่สหกรณ์นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีสหกรณ์ สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ว่าภายในกี่วัน เป็นต้น

ขณะที่ จอห์นสัน ได้แบ่งตัวชี้วัด ออกเป็น 3 ประเภท คือ (สังวรรณ จิตกระโทก, 2554: 15-16)

1) **ตัวชี้วัดแบบตัวแทน (representative indicator)** หรือตัวชี้วัดเดี่ยว เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ตัวที่ใช้ชี้หรือบอกสภาพของสิ่งที่ประเมิน เช่น สหกรณ์ต้องการประเมินการให้ประโยชน์ผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดเดียวคือ สัดส่วนผลตอบแทนต่อหุ้น เป็นต้น ข้อจำกัดของการใช้ตัวชี้วัดเดี่ยว คือ การไม่สามารถหาตัวชี้วัดตัวเดียวที่เป็นตัวแทนของสิ่งที่ประเมินได้อย่างครอบคลุมทุกแง่มุม และเหมาะสม ได้

2) **ตัวชี้วัดแยก (disaggregative indicator)** เป็นการใช้ตัวชี้วัดหลายๆ ตัว ในการบ่งชี้ สภาพของสิ่งที่มุ่งประเมินเพื่อให้ครอบคลุมขอบเขตและบริบทของสิ่งที่ประเมิน และตัวชี้วัดที่เลือกมาจะ ต้องเป็นอิสระไม่ซ้ำซ้อนกัน เช่น สหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่งต้องการประเมินด้านการเงินของสหกรณ์ โดย พิจารณาจากตัวชี้วัดต่อไปนี้ กำไรสุทธิ ยอดขายของสหกรณ์ ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ จะเห็นว่าการประเมิน ด้านการเงินของสหกรณ์ จะมองจากตัวชี้วัด 3 ตัว ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดแยกที่มีหลายตัว มีข้อจำกัด คือ มีความยุ่งยากในการใช้และการแปลผลการประเมิน

3) **ตัวชี้วัดรวม (composite indicator)** เป็นตัวชี้วัดที่เกิดจากการรวมเอาตัวแปรหลายๆ ตัวจำนวนมากเข้าด้วยกัน ให้มีค่าเพียงค่าเดียวเพื่อใช้อธิบายสภาพของสิ่งที่ศึกษา เช่น ตัวชี้วัดรวม คือ มูลค่าขององค์กร วัดจากเงินลงทุนบวกกับมูลค่าปัจจุบันของกำไรส่วนที่เหลือในอนาคต หรือคุณภาพการ ศึกษาวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การเป็นพลเมืองดีและการมีสุขภาพที่แข็งแรง ข้อจำกัด คือ การรวมตัวชี้วัดจากหลายตัวแปรทำได้ยาก และมีความยากลำบากในการแปลความหมายให้สมเหตุ สมผล ซึ่งอาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือเกิดการเข้าใจที่ผิดพลาดได้

2.2 **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** การประเมินผลการดำเนินงาน จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายเพียงใด ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจหรือไม่ กระบวนการดำเนินงานมีคุณภาพ หรือไม่ มีอะไรให้ต้องปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้น ในการประเมินผลการดำเนินงานจึงต้องอาศัยกรอบตัวชี้วัด ที่ดี และเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม ซึ่งนพดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552: 209) ได้กำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ 6 กลุ่มดังนี้

1) **ประสิทธิผล (effectiveness)** วัดว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือเป้าประสงค์ หรือไม่ ซึ่งروبบินส์และคูลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2003 อ้างอิงจากนฤมล สุนทวิสต์, 2549: 110) กล่าวว่า “ประสิทธิผล” เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้อง (doing the right thing) ได้ผลผลิตตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นการมองด้านคุณภาพของงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประสิทธิภาพจึงเป็นความสามารถบรรลุผลที่ต้องการ

2) **ประสิทธิภาพ (efficiency)** เป็นการวัดกระบวนการดำเนินงานขององค์กร การใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด ซึ่งروبบินส์และคูลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2003 อ้างอิงจากนฤมล สุนทวิสต์, 2549: 110) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นการทำงานโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด คำนึง ถึงการประหยัดทรัพยากร เป็นการปฏิบัติงานที่เรียกว่า “doing the thing right” ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มี คุณภาพด้วยวิธีที่ดีที่สุด เวลาสั้นที่สุด แต่มีประสิทธิผลต้นทุนดีที่สุด ประสิทธิภาพจึงเป็นผลที่บรรลุ เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป



3) **คุณภาพ (quality)** เป็นการวัดว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่ การวัดคุณภาพจึงวัดจากความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าสะท้อนกลับมา หากบรรลุตามเป้าหมายก็คือประสิทธิผล หากบรรลุการประหยัดก็เป็นประสิทธิภาพ ดังนั้นคุณภาพจึงมีมุมมองทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว

4) **ทันเวลา (timelines)** เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถผลิตและให้บริการถูกต้องทันเวลาตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่

5) **ผลิตภาพ (productivity)** มองในแง่ของมูลค่า ดูอัตราส่วนของปริมาณผลผลิต (output) ต่อปริมาณสิ่งที่ใส่เข้าไปในการดำเนินงาน (input)

6) **ความปลอดภัย (safety)** เป็นความปลอดภัยในการทำงานพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในการปฏิบัติองค์กรสามารถสร้างตัวชี้วัดอย่างอื่นเพิ่มได้ ตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องสะท้อนความต้องการขององค์กรและการให้บริการที่ดี หรือเกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการหรือลูกค้า การสร้างกรอบตัวชี้วัดจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของการประเมิน นักศึกษาจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการประเมินให้แจ่มแจ้ง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

### 2.3 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน โดยจะต้องมีความตรงประเด็นสะท้อนผลการดำเนินงานที่ต้องการวัดอย่างแท้จริง สะท้อนเนื้อหาสาระของผลการดำเนินงานที่ต้องการวัด
- 2) วัดและสังเกตได้ ผู้ประเมินสามารถนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ มีความเพียงพอและถูกต้องของข้อมูล
- 3) ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีบทบาทให้ทำการประเมิน หรือผู้ใช้ผลการประเมิน
- 4) มีความชัดเจน สามารถบ่งบอกสิ่งที่ต้องการวัดได้เฉพาะเจาะจง เข้าใจง่าย และมีความคงเส้นคงวาสามารถใช้ได้แม้จะต่างเวลากัน
- 5) มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในการประเมินอย่างครบถ้วนรอบด้าน
- 6) ทันเวลา ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทันเวลาต่อการใช้ผลการประเมิน
- 7) ควบคุมได้ ตัวชี้วัดที่ดีต้องอยู่ในขอบเขตที่ผู้ประเมินสามารถควบคุมได้
- 8) มีความประหยัดและทันสมัยของข้อมูล
- 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร จะต้องไม่กำหนดตัวชี้วัดเพียงเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดของตนเองหรือฝ่ายของตัวเอง แต่ตัวชี้วัดนั้นส่งผลเสียกับฝ่ายอื่น
- 10) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรองรับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นๆ

### 3. เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

ลักษณะของเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน โดยทั่วไปจะจำแนกเกณฑ์ ออกเป็น 2 ชนิด คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criterion) และเกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criterion) กล่าวคือ

3.1 เกณฑ์สัมพัทธ์ เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากการดำเนินงานที่ผ่านมา นำมาพัฒนาใช้เป็นตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงานปัจจุบันกับอดีต หรือกำหนดจากผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเช่นเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จของการได้รับความช่วยเหลือด้านหนี้สินแก่สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรภายใต้นโยบายของรัฐ เกณฑ์กำหนดร้อยละ 60 โดยที่เกณฑ์กำหนดมาจากสถิติการให้ความช่วยเหลือของปีที่ผ่านมา การกำหนดเกณฑ์ในลักษณะนี้จัดเป็นเกณฑ์สัมพัทธ์

3.2 เกณฑ์สัมบูรณ์ เป็นเกณฑ์ที่กำหนดจากมาตรฐานการดำเนินงานของสิ่งนั้น ที่กำหนดไว้แล้วจากผู้เชี่ยวชาญ หรือมาตรฐานงานที่เป็นที่ยอมรับในวิชาชีพนั้น เช่น ในการวิเคราะห์ค่าของกองทุนพัฒนาสหกรณ์เสนอคณะอนุกรรมการของกองทุนภายในระยะเวลา เกณฑ์กำหนดร้อยละ 100 เป็นลักษณะของเกณฑ์สัมบูรณ์ ที่กำหนดตามระเบียบของสหกรณ์ให้ถือปฏิบัติ

คุณลักษณะของเกณฑ์การประเมินที่ดี เกณฑ์การประเมินที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (ผดุงชัย ภูพัฒน์, 2548: 185-186)

- 1) มีความเป็นไปได้และท้าทาย เกณฑ์ที่ดีจะต้องไม่ตั้งไว้ต่ำหรือสูงเกินไปจนทำไม่ได้ แต่จะต้องตั้งในลักษณะที่ท้าทายอยู่ในวิสัยที่จะสามารถปฏิบัติได้
- 2) ปรับเปลี่ยนได้ เกณฑ์การประเมินที่ดีจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อสามารถบรรลุตามเกณฑ์แล้ว ในการประเมินครั้งถัดไปสามารถปรับเกณฑ์ให้สูงขึ้นได้ เพื่อเป็นการท้าทายหรือถ้าไม่บรรลุอาจปรับลดได้ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติได้
- 3) ได้รับการยอมรับ เกณฑ์การประเมินที่ดีจะต้องตั้งโดยที่ทุกฝ่ายยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประเมิน ผู้ให้ทำประเมินหรือแม้กระทั่งผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้ใช้ผลการประเมิน ในการกำหนดเกณฑ์จึงควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

สำหรับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการดำเนินงานที่ประเทศต่าง ๆ ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award: ABEA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพของสหภาพยุโรป (European Quality Award: EQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award: JQA) เป็นต้น

สำหรับของประเทศไทยก็มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) ของ ก.พ.ร. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) เกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ มีขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคู่ค้าในผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจน



ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร รายละเอียดของเกณฑ์เหล่านี้หากนักศึกษาสนใจ สามารถค้นคว้าได้จากเอกสารตำราทั่วไปตามห้องสมุดหรือตามเว็บไซต์

#### 4. ตัวอย่างการกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

4.1 ตัวอย่างการกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) (2556) เป็นการประเมินเพื่อให้รางวัลแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก ได้กำหนดกรอบการประเมินการบริหารจัดการขององค์กร ประกอบด้วย โครงร่างองค์กรกับอีก 7 หมวด กำหนดเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 บทนำ โครงร่างองค์กร มีตัวชี้วัด 2 หัวข้อ ว่าด้วยการระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร

กลุ่มที่ 2 กระบวนการ แบ่งเป็น 6 หมวด ประกอบด้วย 12 ตัวชี้วัด ดังนี้

- หมวดการนำองค์กร
- หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า
- หมวดการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร
- หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

กลุ่มที่ 3 ผลลัพธ์ จะเป็นหมวดผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด

กรอบการประเมินทั้ง 3 กลุ่ม ประกอบด้วย โครงร่างองค์กรกับอีก 7 หมวด มีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น 19 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และในแต่ละตัวชี้วัดจะมีคำถามย่อยๆ ให้ตอบดังนี้

ตารางที่ 13.1 กรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ของการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

| กรอบ                                                   | ตัวชี้วัด                                                                                                                              | เกณฑ์                                                             |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| กลุ่มที่ 1 โครงร่างองค์กร                              | 1. ลักษณะองค์กร<br>2. สภาพการณ์ขององค์กร<br>เกณฑ์: เช่น องค์กรมีผลผลิตภาพอะไรบ้าง วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับ<br>อย่างไรกับพันธกิจ เป็นต้น | ระบุความเกี่ยวข้อง<br>ของตัวชี้วัดกับ<br>วิสัยทัศน์และ<br>พันธกิจ |
| กลุ่มที่ 2 กระบวนการ<br>หมวดการนำองค์กร<br>(110 คะแนน) | 1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง<br>2. การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม<br>ในวงกว้าง                                           | 60<br>50                                                          |

ตารางที่ 13.1 (ต่อ)

| กรอบ                                                             | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                       | เกณฑ์                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| หมวดการวางแผน<br>กลยุทธ์<br>(95 คะแนน)                           | 1. การจัดทำกลยุทธ์<br>2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                                                                                                                                  | 45<br>50                    |
| หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า<br>(95 คะแนน)                              | 1. เสียงของลูกค้า<br>2. ความผูกพันของลูกค้า                                                                                                                                                     | 45<br>50                    |
| หมวดการวัด<br>การวิเคราะห์และ<br>การจัดการความรู้<br>(100 คะแนน) | 1. การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของ<br>องค์กร<br>2. การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                             | 55<br>45                    |
| หมวดการมุ่งเน้น<br>บุคลากร<br>(100 คะแนน)                        | 1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร<br>2. ความผูกพันของบุคลากร                                                                                                                                             | 45<br>55                    |
| หมวดการมุ่งเน้น<br>การปฏิบัติการ<br>(100 คะแนน)                  | 1. กระบวนการทำงาน<br>2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน                                                                                                                                             | 55<br>45                    |
| กลุ่มที่ 3 ผลลัพธ์<br>(400 คะแนน)                                | 1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ<br>2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า<br>3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร<br>4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร<br>5. ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด | 120<br>75<br>75<br>65<br>65 |

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556.

ตัวชี้วัดแต่ละข้อดังกล่าวข้างต้น ในการประเมินจะประกอบด้วยคำถามย่อยๆ ดังตัวอย่าง

1) ตัวอย่าง ตัวชี้วัด ลักษณะองค์กร มีคำถามย่อยๆ ดังนี้

คำถาม “เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร”

- องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง
- องค์กรมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะหลักคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจอย่างไร
- บุคลากรแบ่งเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- องค์กรมีสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์สำคัญอะไรบ้าง



2) ตัวอย่าง ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มีคำถามย่อยๆ ดังนี้

คำถาม “เกี่ยวกับการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านการปลอดภัย”

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า
- องค์กรดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินข้างต้น ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าระบบการบริหารจัดการของตนเองยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด และได้รับข้อมูลป้อนกลับทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น มีโอกาสส่งเสริมขีดความสามารถของตนให้มีความสามารถในการแข่งขัน ประสบผลสำเร็จ และเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ ได้

4.2 ตัวอย่างการกำหนดกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด การประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อให้การประเมินผลการบริหารจัดการสหกรณ์เป็นมาตรฐานเดียวกัน ([www.cpd.go.th/download/Comment/031251/คำชี้แจง.doc](http://www.cpd.go.th/download/Comment/031251/คำชี้แจง.doc), 19 มิถุนายน 2558)

ตัวอย่างต่อไปนี้ จะเป็นการประเมินด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นมุมมองการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้านการบริการจัดการ มีการกำหนดกรอบในแบบประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์ไว้ 15 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หมวด 2 การจัดทำทะเบียนและการจัดทำรายงานประจำปี

หมวด 3 งานการเงิน

หมวด 4 การจัดทำบัญชี

หมวด 5 การจัดทำงบดุล

หมวด 6 ธุรกิจสินเชื่อ

หมวด 7 ธุรกิจซื้อ

หมวด 8 ธุรกิจการขาย

หมวด 9 ธุรกิจการรับฝากเงิน

หมวด 10 ธุรกิจแปรรูป

หมวด 11 การจัดสวัสดิการ

หมวด 12 อื่นๆ

หมวด 13 การจัดทำแผน

หมวด 14 การแก้ไขข้อบกพร่อง

หมวด 15 การมีส่วนร่วม

ส่วนตัวชี้วัดและเกณฑ์ จะขอยกตัวอย่างของหมวดที่ 4 การจัดทำบัญชี และหมวดที่ 7 ธุรกิจการซื้อ มาพอเป็นสังเขปดังนี้

ตารางที่ 13.2 ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน

| ตัวชี้วัด                                                                                                 | เกณฑ์                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| หมวดที่ 4 การจัดทำบัญชี<br>1. ผู้รับผิดชอบด้านบัญชีมีการบันทึกรายการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นให้แล้วเสร็จ | ภายในวันที่มีรายการเกิดขึ้น                   |
| 2. ผู้รับผิดชอบด้านบัญชีมีการบันทึกรายการที่ไม่เกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นให้แล้วเสร็จ          | 3 วันทำการ                                    |
| หมวดที่ 7 ธุรกิจการซื้อ<br>1. การจัดซื้อสินค้า                                                            | ปริมาณและระยะเวลาสอดคล้องความต้องการของสมาชิก |
| 2. การจัดทำใบสั่งซื้อสินค้าเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติก่อนสั่งซื้อสินค้า                                     | ทุกครั้ง                                      |

สำหรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทำการพัฒนาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลกับสหกรณ์ที่มีการบริหารจัดการดีเด่น สรุปได้ดังนี้

#### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการบริหารจัดการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้กำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อให้ได้มาตรฐานทัดเทียมระบบสากล จึงได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการและการตรวจประเมินสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และแผนบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ทุกระดับ แล้วแต่สหกรณ์ใดจะสมัครใจนำไปใช้ประเมินเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของตนเอง โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมให้ความรู้และแต่งตั้งคณะผู้ตรวจประเมิน ให้คำแนะนำ ตลอดจนการจัดงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ โดยมีองค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ ดังนี้



องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นส่วนที่จะอธิบายถึงภาพรวมของสหกรณ์แต่ละแห่ง เกี่ยวกับสภาพทั่วไป สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการ สภาพการแข่งขันและความท้าทายในด้านต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนแนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพที่ใช้ประเมินการดำเนินการของสหกรณ์ ส่วนนี้จะเป็นคำถามที่องค์กรต้องตอบโดยเขียนคำอธิบาย ประกอบด้วย หมวดต่างๆ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

1) ส่วนที่เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

- กลุ่มการนำองค์กร ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ การวิเคราะห์และจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และมีความเชื่อมโยงกับบทบาทของผู้นำ ในการตัดสินใจกำหนดทิศทางองค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
- กลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งให้ความสำคัญกับงานและระบบที่ต่างก็มีบทบาทสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ ประสิทธิภาพของการดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานข้างต้น เกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการสหกรณ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

มีดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ

ทั้ง 3 หมวด (1-3) อยู่ในส่วนที่เป็นกระบวนการปฏิบัติการในกลุ่มการนำองค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในส่วนที่เป็นกระบวนการ

ปฏิบัติงานในกลุ่มพื้นฐานของระบบ

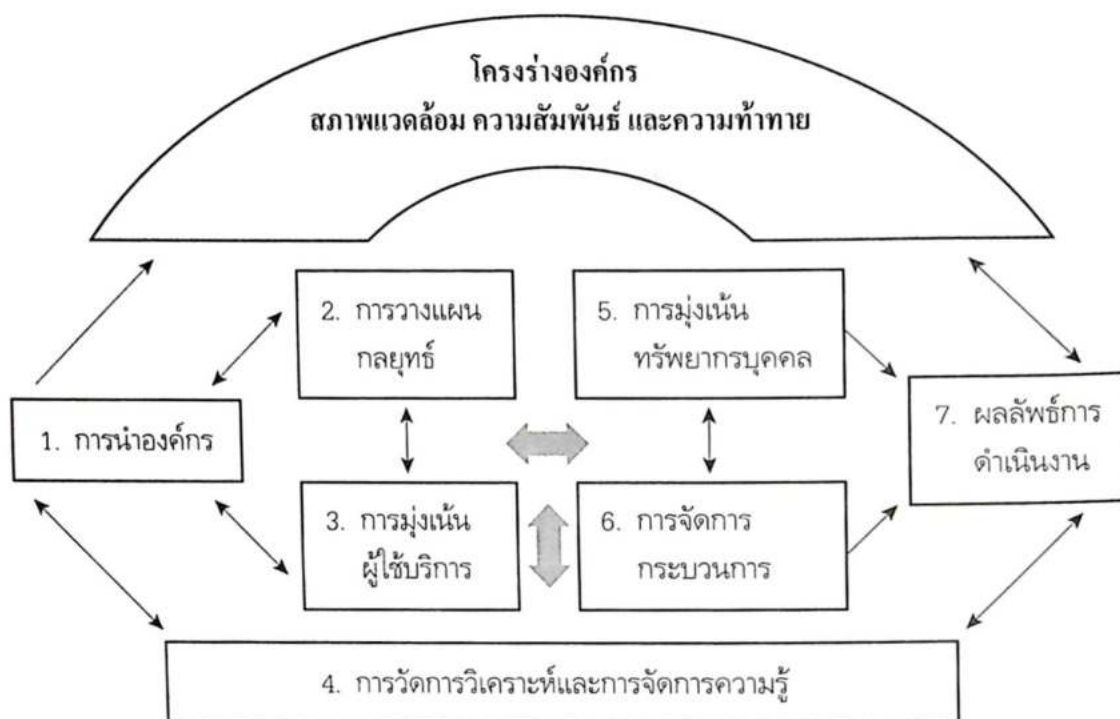
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ทั้ง 2 หมวด (5-6) อยู่ในส่วนที่เป็นกระบวนการปฏิบัติงานในกลุ่มปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน อยู่ในส่วนที่เป็นผลลัพธ์

เกณฑ์ทั้งหมดสามารถแสดงในเชิงระบบได้ ดังภาพที่ 13.5



ภาพที่ 13.5 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ

ที่มา: ปรับจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2557: 8.

ประโยชน์ที่สหกรณ์จะได้รับจากการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self-assessment) ในขั้นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของสหกรณ์ทราบว่า สหกรณ์ของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จะได้นำไปกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้สามารถจัดบริการที่ดีแก่ลูกค้า และเมื่อสหกรณ์มีพร้อมก็สามารถตัดสินใจสมัครแข่งขันเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งในการตรวจประเมินไม่ว่าสหกรณ์จะผ่านเกณฑ์ประเมินหรือไม่ก็ตาม สหกรณ์จะได้รับรายงานย้อนกลับระบุจุดแข็งจุดอ่อนของสหกรณ์ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์ต่อไป ส่วนสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลจะได้รับการยอมรับในความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับระดับมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับหลักการอุดมการณ์ของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์อื่นๆ ที่จะเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ในประเทศไทย ([http://www.cooptip.com/news\\_detail.php?News\\_ID=304&SModuleKey=public](http://www.cooptip.com/news_detail.php?News_ID=304&SModuleKey=public), 22 มิถุนายน 2558)

**4.3 ตัวอย่างเกณฑ์การคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่น** กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่น โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

คุณสมบัติของสหกรณ์ที่จะเข้ารับการคัดเลือก

- 1) มีผลการดำเนินงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 2) ต้องมีข้อมูลย้อนหลัง (งบการเงิน) เพื่อการตรวจสอบไม่น้อยกว่า 3 ปี



3) ถ้าเป็นสหกรณ์ที่เคยได้รับพระราชทานโล่รางวัลดีเด่นแห่งชาติมาแล้ว จะต้องไม่น้อยกว่า 5 ปี นับจากปีที่ได้รับรางวัล จึงมีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกได้

4) ต้องเป็นสหกรณ์ที่ผ่านระดับได้มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปีล่าสุดก่อนเข้ารับการคัดเลือก

ประเภทการคัดเลือก แบ่งตามประเภทดังนี้

- 1) สหกรณ์การเกษตรทั่วไป
- 2) สหกรณ์โคนม
- 3) สหกรณ์นิคม
- 4) สหกรณ์ประมง
- 5) สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ
- 6) สหกรณ์ผู้ผลิตยางพารา

เกณฑ์การให้คะแนน ใช้เกณฑ์การตัดสินตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดไว้ 5 หมวด และได้ปรับเพิ่มคะแนนในอัตราที่เท่ากันทุกหมวด เกณฑ์การให้คะแนน แบ่งออกเป็น 5 หมวดดังนี้

- |                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| 1) ความคิดริเริ่ม                          | 100 คะแนน |
| 2) ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน | 350 คะแนน |
| 3) บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน | 250 คะแนน |
| 4) ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน   | 150 คะแนน |
| 5) การทำกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์          | 150 คะแนน |

และการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การคัดเลือกสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นในแต่ละระดับจะใช้วิธีการให้คะแนน เพื่อจัดลำดับคะแนน โดยคัดเลือกสหกรณ์แต่ละประเภทการคัดเลือกที่ได้คะแนนรวมมากที่สุด ทั้งนี้สหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนรวมทั้ง 5 หมวด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และคะแนนแต่ละหมวดจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 (<http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/excellence57.html#>, 13 กันยายน 2558)

นอกจากนี้แล้ว นักศึกษาสามารถกำหนดกรอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ได้จากการนำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ซึ่งสามารถนำหลักการเหล่านี้มาใช้เป็นกรอบ ตัวชี้วัด และกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

รายละเอียดของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีดังนี้

## 1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management)

**1.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ ที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีมีความจำเป็น

**1.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**1.3 หลักการตอบสนอง (responsiveness)** ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง ตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

## 2. ค่านิยมประชาธิปไตย (democratic value)

**2.1 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (accountability)** ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไข หรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (transparency)** ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

## 3. ประชาธิปไตย (participatory state)

**3.1 หลักนิติธรรม (rule of law)** ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

**3.2 ความเสมอภาค (equity)** ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

## 4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (administrative responsibility)

**4.1 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (participation/consensus oriented)** ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ



**4.2 การกระจายอำนาจ (decentralization)** ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

**4.3 คุณธรรม/จริยธรรม (morality/ethic)** ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย (<http://www.igpthai.org/home/file.pdf>, 22 มิถุนายน 2558)

หลังจากได้กรอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์เรียบร้อยแล้วก็จะนำไปสู่กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานที่มีความชัดเจน ดังรายละเอียดในเรื่องที่ 13.3.1

#### กิจกรรม 13.2.3

1. จงบอกความหมายของกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
2. ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีมีลักษณะอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.3)

### แผนการสอนตอนที่ 13.3

## กระบวนการประเมินและการนำผลการประเมิน การดำเนินงานสหกรณ์ไปใช้ประโยชน์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 13.3.1 กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- 13.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- 13.3.3 รายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ การใช้ประโยชน์ และการเผยแพร่ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์
- 13.3.4 กรณีตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน การนิยามสิ่งที่ต้องการวัด การกำหนดผู้ที่จะให้ข้อมูลสำหรับการประเมิน การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงานการประเมินและเผยแพร่ผลการประเมิน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์เหมือนกันกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินทั่วไป สามารถใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึกรายการและอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน
3. การจัดทำรายงานและการนำผลประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ไปใช้ประโยชน์ เพื่อการปรับปรุงองค์การ การรับรองมาตรฐาน การกำหนดนโยบาย การพัฒนาบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรและสหกรณ์ การกำหนดทิศทางสหกรณ์ในอนาคต ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ
4. กรณีการศึกษาจากตัวอย่างการประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์ เป็นการศึกษาจากรายงานการประเมินเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบการประเมิน การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ การสร้างเครื่องมือที่เหมาะสมกับการประเมิน



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3.1 “กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3.2 “เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายคุณสมบัติของเครื่องมือประเมินแต่ละชนิด และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3.3 “รายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ การใช้ประโยชน์ และการเผยแพร่ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถเขียนรายงาน ระบุประโยชน์และเผยแพร่ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3.4 “กรณีตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์กรอบการประเมิน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ของกรณีตัวอย่างได้

## เรื่องที่ 13.3.1

### กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ เป็นการดำเนินการที่เป็นระบบเพื่อให้ได้สารสนเทศ นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ให้กับสหกรณ์ ในการออกแบบกระบวนการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องดำเนินการออกแบบการประเมินให้ครอบคลุมประเด็นหลักใหญ่ๆ ในเรื่องของการวัดตัวแปรในการประเมิน ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องของสิ่งที่ต้องการประเมินที่จะต้องนิยามให้ชัดเจน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน การออกแบบเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการออกแบบการวิเคราะห์ผลการประเมิน จนกระทั่งออกมาเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ที่มีความน่าเชื่อถือ นำไปเผยแพร่ให้กับสมาชิกของสหกรณ์และเผยแพร่สู่สาธารณะ โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนย่อยดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน หรือเป้าหมายของการประเมินให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินในประเด็นใด เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ในการประเมินผู้ที่ต้องการให้ทำการประเมิน การให้บริการของสหกรณ์เป้าหมายก็มุ่งไปในประเด็นของการให้บริการ วัตถุประสงค์อาจจะต้องเป็นเพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของสหกรณ์

2. นิยามสิ่งที่ต้องการวัดและประเมิน กำหนดขอบข่ายหรือกรอบการประเมินของสิ่งที่ต้องการประเมินให้ชัดเจน นิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนให้สามารถวัดได้ กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน เช่น การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครุระนอง จำกัด กำหนดกรอบการประเมินไว้ 6 มิติ ตามวิธีการของ CAMELS ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบด้านการเงิน ประกอบด้วย มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (capital strength) มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (assetq) มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (management ability) มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร (earning) มิติที่ 5 สภาพคล่องทางการเงิน (liquidity) และมิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (sensitivity) ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการนิยามมาหนึ่งมิติ คือ มิติความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจและการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ โดยที่เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน (วิภารัตน์ สอนวิสัย, 2554: 39)



สำหรับกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ แสดงเป็นตัวอย่าง ดังตารางที่ 13.3 ซึ่งกำหนดกรอบการประเมินไว้ 3 ประเด็น คือ โครงสร้างสหกรณ์ กระบวนการดำเนินงานสหกรณ์ และผลการดำเนินงานสหกรณ์

ตารางที่ 13.3 ตัวอย่างกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

| สาระ/ประเด็นการประเมิน      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                   | เกณฑ์การประเมิน                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. โครงสร้างสหกรณ์          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิสัยทัศน์</li> <li>- พันธกิจ</li> <li>ฯลฯ</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ สันกระชับ เป็นไปได้</li> <li>- มีการกำหนดภารกิจของสหกรณ์ ชัดเจน เป็นรูปธรรม</li> </ul>               |
| 2. กระบวนการดำเนินงานสหกรณ์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำการเงินการบัญชี</li> <li>- การให้สินเชื่อ</li> <li>- การรับฝากเงิน</li> <li>ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นปัจจุบันวันต่อวัน</li> <li>- อนุมัติภายใน 15 วันนับจากยื่นเรื่อง</li> <li>- มีการบันทึกถูกต้องเป็นปัจจุบัน</li> </ul> |
| 3. ผลการดำเนินงานสหกรณ์     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำไร</li> <li>- หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)</li> <li>ฯลฯ</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มากกว่า 5 ล้าน</li> <li>- อยู่ในระดับไม่เกิน 3 %</li> </ul>                                                               |

หลังจากนั้นก็จะเป็นการออกแบบการประเมิน ออกแบบกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมิน ออกแบบเครื่องมือวัด และออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล

3. กำหนดผู้ที่จะให้ข้อมูลสำหรับการประเมินและแหล่งของข้อมูล กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการประเมินที่ให้ข้อมูลให้ครอบคลุมในทุกประเด็นของการประเมินอย่างเพียงพอ และกำหนดระยะเวลาในการประเมิน อาจจะแบ่งเป็นช่วงได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์

4. สร้างเครื่องมือการประเมินที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เลือกให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะประเมิน พิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละชนิดและเลือกใช้ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ แบบตรวจสอบรายการ หรือเครื่องมืออื่นๆ

5. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการประเมิน ให้สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัด สอดคล้องกับกรอบการประเมินและตัวชี้วัดที่กำหนด ความเป็นปรนัยและนำไปใช้ได้ง่าย สะดวกไม่ยุ่งยากซับซ้อน ตรวจสอบทั้งความตรง ความเที่ยง

6. เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประเมินควรวางแผนเตรียมการในการเก็บรวบรวมข้อมูล เตรียมเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม กำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูล มีการนัดหมายล่วงหน้า เมื่อได้รับข้อมูลควรตรวจสอบความครบถ้วน ถ้าได้ข้อมูลไม่ครบจะได้สอบถามเพิ่มเติมทันที การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถ

เก็บได้ทั้งจากแหล่งปฐมภูมิซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลโดยตรง และทุติยภูมิที่เก็บจากแหล่งที่มีผู้เก็บรวบรวมไว้แล้ว โดยการรวบรวมข้อมูลจะต้องคำนึงถึงความถูกต้องและเพียงพอของข้อมูล ตลอดจนความทันสมัยของข้อมูล ทั้งข้อมูลที่ป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

7. **วิเคราะห์ข้อมูล** นำข้อมูลมาวิเคราะห์มีทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ จากเอกสารนำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดกลุ่มเนื้อหา ประเด็นเดียวกันไว้ด้วยกัน ถ้าสามารถแจกแจงความถี่ได้ก็แจกแจง หรือคำนวณค่าร้อยละของความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยสถิติพรรณนาหรือสถิติอ้างอิง กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ นำเสนอในรูปข้อความ ตารางและแผนภูมิต่างๆ โดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน หรือเปรียบเทียบกับผลการประเมินของปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับสหกรณ์ประเภทเดียวกันที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันนำมาเทียบเคียงกันเหล่านี้ เป็นต้น

8. **การเขียนรายงานการประเมินและเผยแพร่ผลการประเมิน** เป็นขั้นตอนสะท้อนผลจากการประเมินโดยจัดทำในรูปของรายงานการประเมิน นิยมเขียนในรูปรายงานการประเมินสำหรับผู้บริหาร และรายงานฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำไปเผยแพร่ให้สมาชิกสหกรณ์และสาธารณชนทราบ อาจจะใช้วิธีการลงในวารสาร หอสมุด หรือนำเสนอในที่ประชุมวิชาการก็ได้

กระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ นอกจากจะต้องทำตามขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในการประเมินควรจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของการประเมินของ Stufflebeam และคณะ ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ นำมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1) **มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์จากการประเมิน (utility)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า ผลการประเมินจะต้องให้ข้อมูลสารสนเทศตรงตามที่ใช้ผลการประเมินอย่างรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรได้จริง

2) **มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility)** เป็นมาตรฐานที่ประกันว่าการประเมินมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ประหยัด คุ่มค่าและเหมาะสมยอมรับได้

3) **มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เช่น ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายกับผู้ให้ข้อมูล คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล การรายงานผลการประเมินรายงานแบบตรงไปตรงมา เสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของผลการประเมิน ทำการประเมินอย่างรับผิดชอบ และมีจรรยาบรรณของนักประเมินที่ดี

4) **มาตรฐานด้านความถูกต้อง (accuracy)** เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า ในการประเมินมีการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมถูกต้องให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องสามารถวัดตัวชี้วัดที่ต้องการวัดได้จริง มีความครบถ้วนตามตัวชี้วัด แหล่งผู้ให้ข้อมูลเชื่อถือได้ ได้ข้อมูลตามความเป็นจริง วิธีการวิเคราะห์ และการเสนอผลการประเมินถูกต้องและเป็นปรนัย (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 56)



นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ถือเป็นส่วนที่สำคัญในการสะท้อนปัญหาให้กับองค์กรและสะท้อนผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร นำไปปรับปรุงและพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร ช่วยป้องกันและลดปัญหาไม่ให้งานปลายออกไป

การประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพควรปฏิบัติ ดังนี้ (สุริพร พิงพุทธรคุณ, 2550: 147-165)

1) เตรียมความพร้อมทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะช่วยให้เขาเหล่านั้นรู้สึกเสมือนหนึ่งว่าตนได้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลงาน และทำให้พวกเขาเปิดใจยอมรับข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมิน ในส่วนของผู้บริหารมีหน้าที่ประเมินผลงานของพนักงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ทราบถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน

2) จัดการประชุมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน บอกจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งประโยชน์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะได้รับจากการประเมิน

3) บอกทั้งผลงานที่ดีและไม่ดีจากผลการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องบอกผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทั้งที่ทำได้จริงและผลงานที่ควรจะเป็น รวมทั้งที่ทำได้ดีกว่าที่คาดไว้หากพบช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่วางไว้กับผลงาน ร่วมกันหารือและให้ข้อมูลป้อนกลับนำไปปรับปรุงและพัฒนา ทั้งนี้ผู้ประเมินจะต้องกำหนดมาตรฐานวัดผลงานที่ชัดเจน มีเกณฑ์ที่ชัดเจนแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

4) หาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ผลการดำเนินงานต่ำกว่าที่คาดไว้ ถ้าการประเมินผลการดำเนินงานพบว่าผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย ควรหาสาเหตุของปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติกล่าวถึงปัญหา และทำให้บรรยากาศของการหารือเป็นไปในเชิงบวก เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นจะไม่ได้มาจากผู้ปฏิบัติแต่อาจจะเป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานก็ได้

5) วางแผนเพื่อแก้ไขปัญหามาตรการดำเนินงาน เมื่อทราบถึงสาเหตุของปัญหาก็จะต้องวางแผนแก้ไขโดยกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน มีระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนแจ้งให้พนักงานทราบจะได้ร่วมกันแก้ไขปัญหา

6) ทบทวนเป้าหมายในการทำงานหลังจากประเมินผลการดำเนินงาน ควรจะทำการทบทวนกำหนดเป้าหมายใหม่อีกครั้งว่าควรจะทำอย่างไรต่อไป เป็นการเริ่มวัฏจักรรอบใหม่ของการประเมินผลการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

7) จัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินงาน บันทึกประเด็นสำคัญและข้อสรุปจากผลการประเมินทั้งประเด็นที่เห็นตรงกันและไม่ตรงกัน แผนการพัฒนารวมทั้งเป้าหมายในการทำงาน สำหรับรอบประเมินปีถัดไป

8) ติดตามผลในการประเมินผลการดำเนินงานทุกครั้ง ควรกำหนดแผนการติดตามผล ติดตามความคืบหน้าในการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน หาแนวทางส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

**กิจกรรม 13.3.1**

1. กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ มีขั้นตอนอย่างไร
2. มาตรฐานของการประเมินตามแนวคิดของ Stufflebeam และคณะ จะต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.1)

**เรื่องที่ 13.3.2****เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์**

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ก็เหมือนกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั่วไป ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบวัดความพึงพอใจ แบบประเมินทักษะการดำเนินงาน หรือแบบบันทึกร่องรอยการปฏิบัติ รายละเอียดดังนี้

**1. ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมิน ที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกันหลายชนิด การจะเลือกใช้เครื่องมือใดขึ้นกับตัวแปรที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มเป้าหมายและข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เครื่องมือแต่ละชนิดมีลักษณะดังนี้

**1.1 แบบสอบถาม** เป็นเครื่องมือการประเมินที่นิยมใช้กันมากอาจจะใช้แบบปลายเปิดหรือปลายปิดก็ได้ ประกอบด้วย ข้อคำถามสอบถามข้อเท็จจริง ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของผู้ถูกประเมินมีลักษณะเป็นแบบตอบสั้นๆ หรือตอบความเรียงก็ได้ ข้อดีของแบบสอบถาม คือ สามารถใช้ได้ง่าย สะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย สามารถเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ได้ ส่วนข้อจำกัดถ้าผู้ถูกประเมินไม่ตั้งใจตอบหรือให้ผู้อื่นตอบให้ ก็จะไม่สามารถได้ข้อมูลที่เป็นจริง ตลอดจนแบบสอบถามจะใช้ได้กับผู้ถูกประเมินที่อ่านออกเขียนได้เท่านั้น

โครงสร้างของแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น สถานภาพ วุฒิการศึกษา อาชีพ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามตามประเด็นตัวบ่งชี้ในการประเมิน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือการให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม



1.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลโดยตรงที่เป็นการสื่อสารระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า ใช้การถามและตอบข้อซักถามตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) **แบบสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ** เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้ประเมินจะต้องเตรียมประเด็นในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะถามในประเด็นอะไรบ้าง เมื่อจบคำถามที่กำหนดไว้ในประเด็นการสัมภาษณ์เป็นอันสิ้นสุดการสัมภาษณ์

2) **แบบสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ** เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมประเด็นในการสัมภาษณ์อย่างกว้างๆ ไว้ ไม่จำเป็นจะต้องเรียงลำดับการสัมภาษณ์ต่อเนื่องตามที่เตรียมไว้ อาจมีการแทรกคำถามเรื่องอื่นๆ ถ้าเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์เบี่ยงเบนได้

สิ่งสำคัญในการสัมภาษณ์ คือ ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามสร้างความคุ้นเคยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศที่ดีในการสัมภาษณ์ และใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลมีปัญหาในเรื่องของการอ่านและเขียน และสามารถถามข้อมูลแบบเจาะลึกได้มากกว่าเครื่องมือชนิดอื่นๆ การสัมภาษณ์ควรคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไม่ควรใช้เวลาสัมภาษณ์นานเกินไป

รูปแบบของแบบสัมภาษณ์ แบ่งตามโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1) **แบบสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ** ผู้สัมภาษณ์จะจัดหัวข้อการสัมภาษณ์ด้วยการตั้งคำถามประเด็นใหญ่ๆ ไว้ ส่วนคำถามย่อยๆ จะเป็นหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ในการระดมเพื่อให้ได้ข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการ

2) **แบบสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ** จะจัดทำชุดข้อคำถามทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จัดเรียงตามลำดับเนื้อหาหรือจุดมุ่งหมาย การสัมภาษณ์จะดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบการสัมภาษณ์

1.3 แบบสังเกต เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกมา แบบสังเกตจะมีการกำหนดรายการสังเกตไว้ให้ว่าจะให้สังเกตอะไร ผู้เก็บข้อมูลจะต้องบันทึกตามรายการที่ระบุในแบบสังเกต รูปแบบของแบบสังเกตแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) **แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม** เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมที่ผู้ถูกสังเกต ทำเสมือนหนึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2) **แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม** ผู้สังเกตจะทำการสังเกตอยู่ห่างๆ ไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้ว่ากำลังถูกสังเกต

แบบสังเกตจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบสังเกตแบบมีโครงสร้าง และแบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง สำหรับแบบสังเกตแบบมีโครงสร้างจะมีการกำหนดรายการไว้ว่าจะให้สังเกตการณ์เรื่องใด ผู้สังเกตจะทำการสังเกตเฉพาะเรื่องนั้นๆ มีการกำหนดรายละเอียดข้อความของเรื่องที่จะให้สังเกตอาจจะใช้แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราประมาณค่า ฯลฯ ในการสังเกตจะไม่สังเกตเหตุการณ์อื่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ ส่วนแบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง แบบสังเกตจะไม่มีการกำหนดเรื่องแน่นอนไว้ให้สังเกต มีแต่หัวข้อที่สังเกต ไม่มีรายละเอียดผู้สังเกตต้องเก็บรายละเอียดเองทั้งหมด การสังเกตลักษณะนี้จะต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของผู้สังเกตเป็นอย่างมาก

รูปแบบของแบบสังเกตจะมีชื่อแบบสังเกต วันเวลาที่สังเกต ชื่อผู้สังเกต คำชี้แจง รายการที่สังเกต/แบบบันทึกการสังเกต

**1.4 แบบสำรวจรายการ** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง โดยจัดทำเป็นรายการสำรวจไว้ ผู้ประเมินจะใช้วิธีการตรวจสอบว่ามีหรือไม่มีไปที่ละรายการ สามารถใช้แบบสำรวจรายการกับการสังเกต หรือการวัดทักษะการปฏิบัติได้

**1.5 แบบวัดความพึงพอใจ** เป็นการวัดระดับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถวัดได้หลายวิธี เช่น ใช้แบบสอบถามเพื่อแสดงความรู้สึกลงในแบบฟอร์มที่กำหนด ใช้การสัมภาษณ์สอบถามความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะต้องอาศัยความชำนาญและเทคนิคพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จะช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความรู้สึกออกมาตามความเป็นจริง หรือใช้การสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพึงพอใจ เป็นต้น ในการสร้างแบบวัดความพึงพอใจ สามารถใช้แบบมาตรฐานค่าของลิเคอร์ท หรือให้เขียนตอบแบบอัตนัยก็ได้

**1.6 แบบบันทึกร่องรอยการปฏิบัติงาน** เป็นการบันทึกจากการไปดูร่องรอยว่ามีร่องรอยหลงเหลือที่แสดงให้เห็นว่ามีการทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามตัวชี้วัดที่ต้องการประเมินจริง

การจะเลือกใช้เครื่องมือใด จะต้องเลือกให้เหมาะสมว่าในการประเมินเรื่องนั้นๆ ต้องการข้อมูลอะไร การจะได้ข้อมูลนั้นจะใช้เครื่องมือใด จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงประเด็น เหมาะสมกับตัวแปรหรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการประเมิน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี ทั้งคน เงิน และเวลาที่มี จากนั้นจึงออกแบบสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้

**ตัวอย่างการออกแบบเครื่องมือการประเมิน** ตามรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ โดยใช้ Balanced Scorecard ที่ใช้การประเมินผ่านมุมมอง 4 มุมมองหลัก คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยอาจจะเลือกใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละด้านดังนี้

**1) มุมมองด้านการเงิน** เป็นมุมมองที่ต้องการดูผลสำเร็จด้านการเงินของสหกรณ์ ในการประเมินอาจจะใช้แบบบันทึกด้านการเงิน โดยเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ งบการเงิน/บัญชีของสหกรณ์ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสหกรณ์ เป็นต้น

**2) มุมมองด้านลูกค้า** เป็นมุมมองที่ต้องการคำตอบว่า ลูกค้าต้องการให้สหกรณ์ดำเนินกิจการอย่างไรในสายตาของสมาชิกผู้ใช้บริการ ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลก็ต้องสอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คือ สมาชิกสหกรณ์ว่าพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่จะใช้อาจจะเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจทั้งแบบปลายปิดและปลายเปิด หรือใช้การสัมภาษณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือใช้แบบสำรวจความต้องการของสมาชิก เป็นต้น

**3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน** เป็นมุมมองที่สหกรณ์จะต้องหาคำตอบว่า สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการภายในอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ถือหุ้น/สมาชิกสหกรณ์/ผู้ให้บริการของสหกรณ์มีความพึงพอใจ ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลก็ต้องสอบถามความสำเร็จในการบริหารจัดการภายใน อาจจะใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้จากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์



4) **มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต** เป็นมุมมองที่สหกรณ์จะต้องหาคำตอบว่า สหกรณ์จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนา ระบบสารสนเทศภายในสหกรณ์ ฯลฯ ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลก็ต้องสอบถามในเรื่องเหล่านี้ โดยอาจจะใช้เครื่องมือแบบสำรวจรายการที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ ฯลฯ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรภายในสหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างรอบด้าน

## 2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือที่ผู้ประเมินสร้างขึ้นเอง หรือยืมเครื่องมือของบุคคลอื่นมาใช้ ควรมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมีทั้งที่เป็นรายฉบับและรายข้อดูความถูกต้องชัดเจนของข้อคำถามว่ามีความเป็นปรนัยหรือไม่เพียงใด

เครื่องมือวัดที่ดีในที่นี้ หมายถึง เครื่องมือในการประเมิน ซึ่งควรมีคุณสมบัติที่ดีด้านความตรง ความเที่ยง ความมีประสิทธิภาพ ความครบถ้วน และการไม่มีอคติ เช่นเดียวกับเครื่องมือในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**2.1 ความตรง (validity)** เครื่องมือวัดที่ดีจะต้องสามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องและแม่นยำ ซึ่งความตรงมีด้วยกัน 3 แบบ คือ ความตรงตามเนื้อหา ความตรงตามโครงสร้าง และความตรงตามเกณฑ์สัมพันธ์ การหาความตรงเป็นการหาคุณภาพรายฉบับของเครื่องมือ

1) **ความตรงตามเนื้อหา (content validity)** เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือที่วัดเนื้อหาสาระของการประเมินได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วนตามกรอบ/ตัวชี้วัดที่ต้องการประเมิน ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการประเมิน วิธีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ทำได้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโดยพิจารณาจากค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ  $\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) **ความตรงตามโครงสร้าง (construct validity)** เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือที่วัดได้ตรงวัดได้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการวัดของตัวแปรที่มีโครงสร้างตามทฤษฎี หรือคุณลักษณะทางจิตวิทยาวิธีการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างมีหลายวิธี จะใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ หรือใช้วิธีเปรียบเทียบกับกลุ่มรู้จัก (know group) ก็ได้ ฯลฯ

3) **ความตรงตามเกณฑ์สัมพันธ์ (criterion-related validity)** เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือที่ให้ผลการวัดสอดคล้องกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดเทียบกับเกณฑ์ภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นเกณฑ์ในปัจจุบัน (concurrent validity) หรือเกณฑ์ในอนาคต (predictive validity) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับ

เรื่องที่ศึกษา วิธีการตรวจสอบความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์ หาจากความสัมพันธ์ของเครื่องมือ 2 ฉบับที่วัดในเรื่องเดียวกันนำมาเทียบกัน ฉบับหนึ่งเป็นฉบับที่ใช้อีกฉบับเป็นฉบับเกณฑ์ที่ผู้วิจัยนำไปเทียบเคียง

**2.2 ความเที่ยง (reliability)** ความเที่ยงของเครื่องมือ เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือที่วัดได้คงเส้นคงวา แม้วัดซ้ำหลายครั้งด้วยเครื่องมือที่วัดสิ่งเดียวกันก็ยังคงให้ผลคงเดิม การหาความเที่ยงเป็นการหาคุณภาพรายฉบับของเครื่องมือ ซึ่งมีวิธีการหาได้หลายวิธี เช่น วิธีการวัดซ้ำ วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) ฯลฯ จากสูตร

วิธีการวัดซ้ำ จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $k$  คือ จำนวนข้อคำถาม

$S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_t^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

**2.3 ความมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ (efficiency)** เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือที่สะดวกในการใช้ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ภายใต้งบประมาณ แรงงาน และเวลาที่จำกัด

**2.4 ความครบถ้วน (completeness)** เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีรายละเอียดเพียงพอที่จะเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน

**2.5 ไม่มีอคติ (unbias)** เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง ไม่มีการลำเอียงในการวัด ประเมิน ทั้งในเรื่องของการสร้างเครื่องมือ การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

### กิจกรรม 13.3.2

1. ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ สามารถเลือกใช้เครื่องมือประเมินอะไรได้บ้าง
2. จงอธิบายคุณลักษณะของเครื่องมือวัดที่ดี

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.2)



### เรื่องที่ 13.3.3

## รายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ การใช้ประโยชน์ และการเผยแพร่ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์

---

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินจะต้องนำมาเขียนเป็นรายงานการประเมินฉบับสมบูรณ์และทำการเผยแพร่ผลการประเมิน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป รายละเอียดมีดังนี้

### 1. รายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

สำหรับรายงานการประเมิน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วนอ้างอิง ดังนี้

#### 1.1 ส่วนนำ ประกอบด้วย

- ปกหน้า
- คำนำ
- บทคัดย่อ
- สารบัญ
- บัญชีตาราง บัญชีภาพ

#### 1.2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย

1) **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (executive summary)** เป็นการเขียนสรุปรายงานให้ผู้บริหารทราบ ในบทสรุปสำหรับผู้บริหารควรมีสาระสำคัญ นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร เขียนสรุปย่อวิธีการประเมิน และข้อค้นพบที่สำคัญพร้อมข้อเสนอแนะ โดยจะต้องตีความหมายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมิน และสรุปเสนอแนะที่ตรงกับความ เป็นจริง โดยไม่มีการบิดเบือนผลการประเมิน เสนอข้อมูลด้วยความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด บทสรุปสำหรับผู้บริหารจะเขียนแยกต่างหากจากรายงานการประเมินฉบับสมบูรณ์ก็ได้ หรือจะเขียนรวมไว้ฉบับเดียวกันก็ได้

2) **บทนำ** เป็นบทที่กล่าวด้วยหลักการเหตุผลและความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์

- วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- ขอบเขตหรือกรอบของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- ข้อตกลงเบื้องต้น (ถ้ามี)
- นิยามศัพท์ที่ใช้ในการประเมิน (ถ้ามี)
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

3) เอกสารงานประเมินที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ เป็นการเขียนเรียบเรียงเอกสาร งานประเมินแนวคิดทฤษฎีที่ค้นคว้านำมาใช้ในการประเมิน

#### 4) วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน

- รูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้
- ขั้นตอนในการประเมินผลการดำเนินงาน
- ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและแหล่งของข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

5) การวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ ทั้งการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์ทางสถิติ เขียนรายงานเป็นตอนๆ จำแนกตามวัตถุประสงค์การประเมิน และกรอบการประเมินที่กำหนด เขียนบรรยายประกอบตาราง ภาพ กราฟหรือแผนภูมิอื่นๆ

6) สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการเขียนสรุปข้อค้นพบจากการประเมินโดยเน้นเฉพาะประเด็นสำคัญ และยืนยันความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน โดยการวิจารณ์และอภิปรายผลที่ได้จากการประเมินในประเด็นหลักที่น่าสนใจเพื่อให้ได้มุมมองที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเสนอข้อเสนอนะที่ได้จากการประเมิน

### 1.3 ส่วนท้ายหรือส่วนอ้างอิง ประกอบด้วย

1) บรรณานุกรม เป็นรายการเอกสารที่ใช้อ้างอิงในการเขียนรายงานการประเมิน

2) ภาคผนวก เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินที่ไม่ใช่เนื้อหาของงานประเมินโดยตรง แต่เป็นส่วนที่ผู้ประเมินใส่ไว้เพื่อช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจงานประเมินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ใส่เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานประเมิน ภาพประกอบจากงานประเมิน ผลการวิเคราะห์นอกเหนือจากที่ใส่ในบทวิเคราะห์ เป็นต้น ภาคผนวกอาจจะมีหรือไม่มีก็ได้

## 2. การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

ผลจากการประเมินการดำเนินงานของสหกรณ์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจและให้สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงในด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้

2.1 ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ ปัญหาอุปสรรคจุดอ่อนจุดแข็งที่ทราบจากการประเมินสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร วางนโยบายกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมิน และวางนโยบายในการพัฒนาสนับสนุนการดำเนินงานในส่วนที่เป็นจุดแข็ง วางแผนหาแนวทางในการขจัดในส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลจากการประเมินจึงมีประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ช่วยการตัดสินใจในการบริหารสหกรณ์ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน จัดสรรบุคลากรและทรัพยากร และบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ



**2.2 รองรับการประกันคุณภาพ** การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ใช้เป็นกลไกหลักของการประกันคุณภาพของหน่วยงาน สร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกสหกรณ์ว่าหน่วยงานมีการดำเนินงาน มีกลไกตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงาน สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสมาชิก

**2.3 การพัฒนาบุคลากร** ผลการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ จะเป็นข้อมูลย้อนกลับสู่การพัฒนาบุคลากร ฝึกอบรมในส่วนที่ขาดหรือยังมีปัญหา และฝึกอบรมในส่วนที่ต้องการพัฒนาให้เกิดกับบุคลากร

**2.4 กำหนดค่าตอบแทนบุคลากรและสหกรณ์** ผลจากการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนผลการดำเนินงานแก่บุคลากรของสหกรณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน นอกจากนี้ผลการประเมินการดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์ สามารถนำไปใช้กำหนดผลตอบแทนให้กับสมาชิกสหกรณ์

**2.5 กำหนดทิศทางสหกรณ์ในอนาคต** ผลจากการประเมินการดำเนินงานสหกรณ์ ทำให้ได้สารสนเทศนำไปสู่การปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคตให้เหมาะสมมากขึ้น ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีความสามารถในการแข่งขัน กรณีที่สหกรณ์มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ภารกิจหลักในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่น

**2.6 จัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ** การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ตอบแทนให้กับสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

### 3. ข้อควรคำนึงในการนำการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ไปใช้

การประเมินการดำเนินงานสหกรณ์พึงระวังในการนำไปใช้เพราะอาจจะส่งผลเสียต่อสหกรณ์ได้ หากนำไปใช้โดยไม่ได้นำคำนึงถึงผลเสียในประเด็นต่อไปนี้

**3.1 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการให้รางวัลหรือทำโทษ** เพราะไม่ใช่เป้าหมายหลักของการประเมินที่ต้องการนำผลการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ให้สหกรณ์มีความมั่นคงและดำรงอยู่ได้ หากนำผลไปเพื่อการทำโทษอาจจะเกิดการต่อต้านจากผู้ถูกประเมิน หรือถ้าหากนำผลเพื่อให้รางวัลจะทำให้บุคลากรเกิดการแข่งขันกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ทำให้เกิดการไม่ไว้วางใจในระหว่างพนักงาน เป็นต้น

**3.2 การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่เน้นการประเมินผลที่ออกมาในเชิงปริมาณวัดแต่เฉพาะในเชิงของตัวเลข** โดยละเลยข้อมูลเชิงคุณภาพบางอย่างที่วัดยาก แต่เป็นสิ่งที่จำเป็น เช่น ความตั้งใจในการปฏิบัติ ความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรยั่งยืนอยู่ได้

**3.3 การไม่ยอมรับผลการประเมิน** บ่อยครั้งที่ผู้ร่วมงานไม่ยอมรับการประเมินถ้าผลการประเมินออกมาไม่ดี เช่น ถ้าผลออกมาว่าแผนกนั้นแผนกนี้ปฏิบัติงานได้ไม่ดี เกิดการเสียหน้าไม่ยอมรับแทนที่จะนำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลับไม่ทำแต่จะหาข้อมาโต้แย้ง ยกเหตุผลต่างๆ นานา มาหักล้างแทนที่จะเป็นผลดีกลับเป็นผลเสีย จึงจำเป็นต้องระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำผลการประเมินไปใช้ ซึ่งก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันกับพนักงานทุกคนก่อนที่จะทำการประเมิน

3.4 การตั้งค่าเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานไว้สูงหรือต่ำเกินไป เป็นส่วนที่ควรคำนึงถ้าต่ำเกินไป ก็จะไม่เกิดการท้าทาย แต่ถ้าตั้งไว้สูงเกินไปจะทำให้เกิดการท้อถอยขาดแรงจูงใจ จึงจำเป็นจะต้องร่วมกัน ตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้และท้าทายให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่สหกรณ์ควรจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง ก่อนที่จะทำการประเมินผลการดำเนินงาน หรือเมื่อนำผลการประเมินการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์

#### 4. การเผยแพร่การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

การเผยแพร่ผลการประเมินสหกรณ์สามารถจัดทำเป็นรายงานการประเมินประจำปี รายงานผลการประเมินต่อที่ประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์ สรุปรายงานแจกให้กับสมาชิกของสหกรณ์ หรือจัดทำเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์สู่สาธารณะ สามารถรายงานได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ รายงานการประเมินผลการดำเนินงาน บทความลงวารสารหรือหนังสือพิมพ์ และรายงานผลการประเมินทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้สามารถนำเสนอผลการประเมินในการประชุมวิชาการ ด้วยการบรรยายหรือจัดทำเป็นโปสเตอร์เผยแพร่ผลงาน

##### กิจกรรม 13.3.3

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหารในรายงานการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ มีลักษณะอย่างไร
2. จงยกตัวอย่างข้อควรคำนึงในการนำการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์มาสัก 3 ข้อ

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.3)



## เรื่องที่ 13.3.4

### กรณีตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

รายงานการประเมิน เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล เป็นกรณีตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ จากการศึกษาค้นคว้าอิสระของนายทศเทพ เทศวานิช ที่ทำการประเมินตามรูปแบบของ Balanced Scorecard: BSC มีเนื้อหาบทคัดย่อในรายงานการประเมิน ดังนี้

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ: การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรในการศึกษา คือ สมาชิกของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการทั้งหมด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงิน ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน

ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพทั่วไปสหกรณ์ได้รับการจัดตั้งและมีการดำเนินงานมาตั้งแต่ ปี 2550 ปัจจุบันมีสมาชิก 49 คน กรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการ 2 คน การดำเนินงานสหกรณ์มีกำไรสุทธิทุกปี 2) การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล มุมมองด้านการเงิน วิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงิน พบว่า มีค่าใกล้เคียงกับอัตราส่วนเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียน (เงินฝากธนาคาร) จำนวนมากโดยที่ไม่ได้นำไปลงทุนให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการ และด้านนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) แต่ควรเพิ่มประเภทธุรกิจตามการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การรวบรวมหรือแปรรูปผลผลิตการเกษตรที่สมาชิกผลิต มุมมองด้านกระบวนการภายใน กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และด้านสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) แต่ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรสหกรณ์ ด้านนวัตกรรม และการมีระบบสารสนเทศ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.34) แต่ควรสนับสนุนให้มีการให้ความรู้ และเพิ่มทักษะประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานและเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัด

จากตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการประเมินตามรูปแบบของ Balanced Scorecard: BSC ในที่นี้จะนำเสนอให้นักศึกษาเห็นถึงวัตถุประสงค์การประเมิน การกำหนดกรอบ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์การประเมิน

- 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่
- 2) ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

### 2. กรอบในการประเมิน

ในการศึกษาผู้ประเมินกำหนดกรอบในการประเมิน สำหรับใช้เป็นขอบเขตของการประเมินไว้ 4 ด้าน ตามแนวคิดการประเมินแบบ Balanced Scorecard ดังนี้

- 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective)

2.1 มุมมองด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน

2.2 มุมมองด้านลูกค้า เป็นการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในการดำเนินงานของสหกรณ์กำหนดไว้ 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ ใน 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้แก่สมาชิก) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก
- 2) ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์
- 3) ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์

2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ใน 3 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า 2) ด้านกระบวนการดำเนินงาน และ 3) กระบวนการด้านสังคม

2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์ ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร 2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ 3) ด้านนวัตกรรม และ 4) ด้านการมีระบบสารสนเทศ



### 3. ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน

จากกรอบการประเมินทั้ง 4 ด้าน ผู้ประเมินนำมาแตกเป็นประเด็นย่อย และกำหนดตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินในประเด็นที่กำหนด พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ดังนี้

| สาระ/ประเด็นการประเมิน                                                                                                                                                                      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | เกณฑ์การประเมิน                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ด้านการเงิน</b><br>- ความคล่องตัว<br>- ความสามารถในการก่อหนี้<br>- ความสามารถในการสร้างสินทรัพย์<br>- ความสามารถในการหากำไร                                                           | - อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)<br>- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)<br>- อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)<br>- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)<br>- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (%)<br>- อัตรากำไรสุทธิ (%)                                                                                                                                        | เทียบกับของปีที่ผ่านมา มา<br>เทียบกับของปีที่ผ่านมา มา<br>เทียบกับของปีที่ผ่านมา มา<br>เทียบกับของปีที่ผ่านมา มา<br>เทียบกับของปีที่ผ่านมา มา<br>เทียบกับของปีที่ผ่านมา มา |
| <b>2. ด้านลูกค้า</b><br>- ความพึงพอใจต่อการให้บริการ<br>1) ธุรกิจสินเชื่อ<br>2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย<br>3) ธุรกิจการรับฝากเงิน<br>- ความพึงพอใจต่อการบริหาร<br>- ความพึงพอใจต่อนโยบาย | ความพึงพอใจต่อการให้บริการ มีดังนี้<br>1) อัตราดอกเบี้ย วงเงินกู้ ขั้นตอนการบริการ ฯลฯ<br>2) ความสะดวกในการรับสินค้า คุณภาพสินค้า ราคา ฯลฯ<br>3) ความประทับใจในการบริการรับฝากเงิน อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ฯลฯ<br>- การแบ่งงานเป็นฝ่าย กำหนดหน้าที่ การมอบหมายงาน การกำกับงาน ฯลฯ<br>- การจัดสรรกำไร เงินปันผล การถือหุ้นการอบรมของสมาชิก ฯลฯ | ค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ คือมากที่สุด ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด                                                                                                  |
| <b>3. ด้านกระบวนการภายใน</b><br>ประเมินใน 3 กระบวนการ<br>- กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า<br>- กระบวนการกระบวนการดำเนินงาน<br>- กระบวนการด้านสังคม                                         | ประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนี้<br>- การปรับโครงสร้างหนี้ การให้รางวัลพิเศษจากยอดซื้อสะสม<br>- การให้กู้เพิ่มเพื่อการก่อสร้างขยายธุรกิจ การส่งเสริมให้ถือหุ้นเพิ่ม การให้ส่วนลดดอกเบี้ย ฯลฯ<br>- จัดสวัสดิการแก่สมาชิก เช่น ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ                                                                                     | ค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 5 ระดับ คือมากที่สุด ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด                                                                                    |

## ตาราง (ต่อ)

| สาระ/ประเด็นการประเมิน                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | เกณฑ์การประเมิน                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b><br><b>ประเมิน 4 ด้าน</b><br>- ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร<br>- ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ<br>- ด้านนวัตกรรม<br>- ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี | ความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และการเจริญเติบโตด้านต่าง ๆ ดังนี้<br>- การจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การนำทักษะความรู้มาใช้ ฯลฯ<br>- มอบหมายหน้าที่ ให้เงินเดือน/ค่าตอบแทน ความดีความชอบ<br>- การให้บริการส่งสินค้าถึงบ้าน การประชาสัมพันธ์ผ่านป้ายโฆษณา แผ่นพับ ติดประกาศ ฯลฯ<br>- นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในบริการรับฝากถอนเงิน บันทึกข้อมูลบัญชี ธุรกิจสินเชื่อ จัดทำฐานข้อมูล | ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ในแต่ละด้าน คือ<br>มากที่สุด<br>มาก<br>ปานกลาง<br>น้อย<br>น้อยที่สุด |

## 4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย

4.1 แบบบันทึกงบการเงินของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2552 – 2554

4.2 แบบสอบถามสมาชิกสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ และต่อนโยบายของสหกรณ์ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.3 แบบสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์ และระดับความคิดเห็นในการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเลือกมานำเสนอเป็นบางส่วน ดังต่อไปนี้



ตัวอย่างแบบบันทึกงบการเงินของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ปี 2552-2554

งบดุล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 2553 2552

|                               | ปี 2554      | ปี 2553    | ปี 2552    |
|-------------------------------|--------------|------------|------------|
|                               | บาท          | บาท        | บาท        |
| <b>สินทรัพย์</b>              |              |            |            |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>     |              |            |            |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร        | 1,635,660.96 | 986,414.86 | 299,492.24 |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ | .....        | .....      | .....      |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ       | .....        | .....      | .....      |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน         | .....        | .....      | .....      |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>  |              |            |            |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว          | .....        | .....      | .....      |
| อาคารระหว่างก่อสร้าง          | .....        | .....      | .....      |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน      | .....        | .....      | .....      |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>           | .....        | .....      | .....      |

ตัวอย่างแบบสอบถามระดับความพึงพอใจในด้านการให้บริการของสหกรณ์

สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในข้อต่อไปนี้ในระดับ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| ข้อความ                                                                                 | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                         | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| การให้บริการด้านธุรกิจของสหกรณ์                                                         |                  |     |         |      |            |
| ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้)                                                          |                  |     |         |      |            |
| 1. สหกรณ์มีประเภทของสินเชื่อ (การให้เงินกู้) ที่ตรงตามความต้องการของสมาชิก              |                  |     |         |      |            |
| 2. สหกรณ์กำหนดวงเงินการให้กู้ยืมประเภทต่างๆ ได้เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก |                  |     |         |      |            |
| 3. สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกรวดเร็ว                                |                  |     |         |      |            |
| 4. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม                                         |                  |     |         |      |            |

ตัวอย่างแบบสอบถามระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์  
อ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| ข้อความ                                                                                                          | ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                                  | มากที่สุด                      | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| <b>กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า</b>                                                                           |                                |     |         |      |            |
| 1. สหกรณ์มีการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปเพื่อให้สมาชิกมีกำลังชำระหนี้ได้และเสียดอกเบี้ยลดลง |                                |     |         |      |            |
| 2. สหกรณ์มีการให้รางวัลพิเศษแก่สมาชิกที่มียอดซื้อสะสมตลอดปี ตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป                             |                                |     |         |      |            |
| <b>กระบวนการด้านการดำเนินงาน</b>                                                                                 |                                |     |         |      |            |
| 3. สหกรณ์ให้เงินกู้เพื่อขยายธุรกิจการเกษตร                                                                       |                                |     |         |      |            |
| 4. สหกรณ์จัดให้มีการประชุมกลุ่มเป็นประจำ                                                                         |                                |     |         |      |            |
| 5. สหกรณ์มีการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิก ตามบ้านสมาชิก เป็นรายตัว                                                |                                |     |         |      |            |
| 6. สหกรณ์ให้ส่วนลดดอกเบี้ย สำหรับสมาชิกที่นำเงินมาชำระหนี้ และสมาชิกที่นำดอกเบี้ยค้างมาชำระ                      |                                |     |         |      |            |
| 7. สหกรณ์มีการชี้แจงสมาชิกและขอความร่วมมือสมาชิกใหม่โดยผ่านคณะกรรมการและประธานกลุ่มช่วยแนะนำสินค้าอุปโภคบริโภค   |                                |     |         |      |            |
| 8. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเป็นรายเดือน                                                          |                                |     |         |      |            |
| 9. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออม                                                                   |                                |     |         |      |            |

#### กิจกรรม 13.3.4

ให้นักศึกษาศึกษารายงานการประเมิน เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร มา 1 เรื่อง โดยระบุชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์ กรอบการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.4)



## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2554). คู่มือสหกรณ์ที่จัดจ้างผู้สอบบัญชีภาคเอกชนปี 2554.
- \_\_\_\_\_. (2557). คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ พ.ศ. 2556.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2553). แนวทางการตรวจการสหกรณ์และแก้ไขข้อบกพร่องของสหกรณ์. สำนักนายทะเบียนสหกรณ์และกฎหมาย.
- \_\_\_\_\_. (2558, 19 มิถุนายน). การประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์. สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th/download/Comment/031251/คำชี้แจง.doc>
- \_\_\_\_\_. (2558, 22 มิถุนายน). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการบริหารจัดการสหกรณ์. สืบค้นจาก [http://www.cooptp.com/news\\_detail.php?News\\_ID=304&SModuleKey=public](http://www.cooptp.com/news_detail.php?News_ID=304&SModuleKey=public)
- ทศเทพ เทศวานิช. (2554). การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล. การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิกา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นฤมล สุนสวัสดิ์. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์.
- ผดุงชัย ภูพัฒน์. (2548). การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน. ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและการจัดการโครงการประเมิน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2555). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภารัตน์ สอนวิสัย. (2554). การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์: กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ครูระนอง จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนบุรี.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. (2558, 13 กันยายน). องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. สืบค้นจาก <http://www.igphtai.org/home/file.pdf>
- สังวรรณ จิตกระโทก. (2554). การประเมินหลักสูตร. การวิเคราะห์หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินหลักสูตร. หน่วยที่ 5 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558. กรุงเทพฯ: แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟจำกัด.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2556). การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alkin, M.C.; Daillak, R. and White, P. *Using Evaluation: Does Evaluation make a Difference?*. Beverly Mills, CA: Sage Publications, 1979.

- France – Santosetal. (2007). *Towards a Definition of a Business Performance Measurement System*. International Journal of Operations & Production Management 27 (8): 784–801.
- Kaplan, R.S and Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.



## กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินงานสหกรณ์

---

อาจารย์ภาสันต์ นุพาสันต์  
อาจารย์มนกรณ์ ยอดใจ



ชื่อ อาจารย์ภาสันต์ นุพาสันต์  
วุฒิ ประกาศนียบัตรการศึกษาทางสหกรณ์  
ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) สาขาบริหารรัฐกิจ, บธ.บ. (สหกรณ์)  
ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนแผนพัฒนาการเกษตร  
สำนักงานสภาเกษตรกรแห่งชาติ  
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 14



ชื่อ อาจารย์มนกรณ์ ยอดใจ  
วุฒิ ศศ.บ. (การบัญชี) สาขาบริหารธุรกิจ (เกียรตินิยม)  
สส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์  
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 14

## แผนการสอนหน่วยที่ 14

### กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินงานสหกรณ์

#### ตอนที่

- 14.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร
- 14.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตร
- 14.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นการนำเสนอตัวอย่างการจัดองค์กรในสหกรณ์ภาคการเกษตร ที่ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง และการดำเนินงานในกิจการสินเชื่อ รวมกันซื้อ รวมกันขาย บริการของสหกรณ์ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ด้านเศรษฐกิจและสังคม มาบูรณาการกับแนวคิดด้านการสหกรณ์ อย่างสอดคล้องกับบริบทสังคมการเกษตร
2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตร เป็นการนำเสนอตัวอย่างการจัดองค์กรในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ที่ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และการดำเนินงานในกิจการสินเชื่อ รวมกันซื้อ รวมกันขายบริการของสหกรณ์ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ด้านเศรษฐกิจและสังคม มาบูรณาการกับแนวคิดด้านการสหกรณ์ อย่างสอดคล้องกับบริบทสังคมนอกภาคการเกษตร
3. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ เป็นการนำเสนอตัวอย่างการรวมกลุ่มกันของสหกรณ์ประเภทเดียวกันในสหกรณ์ 4 ประเภท ประกอบด้วย ชุมชุมสหกรณ์การเกษตร ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน และชุมนุมร้านค้าสหกรณ์ เป็นการรวมตัวกันของสหกรณ์ ตั้งแต่ 5 สหกรณ์ขึ้นไปที่จะร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมกันนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน หรือประกอบธุรกิจการผลิตการค้าอุตสาหกรรม หรือบริการอย่างเดียวกัน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.1 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรได้



2. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.2 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.3 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 14 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.1–14.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 14.1–14.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 14
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 14.1

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 14.1.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร
- 14.1.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคม
- 14.1.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมง

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร นำเสนอกรณีของสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด ซึ่งเกิดขึ้นจากการรวมกันของสหกรณ์หาทุนในจังหวัดสุพรรณบุรี เนื่องจากเกษตรกรรวมกันเป็นสหกรณ์ในระดับหมู่บ้าน ตำบล ที่มีอยู่เดิมภายใต้การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต่อมามีการรวมเกษตรกรเพิ่มขึ้นโดยยึดพื้นที่อำเภอเป็นหลัก ทำให้สหกรณ์ดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จในปัจจุบัน
2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคม นำเสนอกรณีของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันของสหกรณ์การเกษตร ขนาดเล็กกว่า 20 สหกรณ์ในเขตอำเภอเมืองกำแพงเพชร ในเขตอำเภอโกสัมพีนคร ดำเนินธุรกิจเพื่อบริการสมาชิก ได้แก่ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวมซื้อ ธุรกิจรวมขาย และธุรกิจบริการ ธุรกิจของสหกรณ์เกิดจากสมาชิกหรือสหกรณ์ดำเนินธุรกิจตามอาชีพของสมาชิก เพื่อบริการ/อำนวยความสะดวกในการประกอบอาชีพให้กับสมาชิก
3. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมง นำเสนอกรณีของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม จากการรวมตัวกันของเกษตรกรชาวประมง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือกันในการประกอบอาชีพ การบริหารงานของสหกรณ์ มีจำนวนคณะกรรมการดำเนินการที่เพียงพอ ความเหมาะสมเมื่อเทียบกับจำนวนสมาชิก คณะกรรมการมีความมุ่งมั่น เสียสละในการให้บริการสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.1 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.2 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคมได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.3 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมง” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมงได้

## เรื่องที่ 14.1.1

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร

#### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ความเป็นมา สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด ตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรระดับหมู่บ้านจึงมีขนาดเล็ก เกษตรกรมีรายได้ต่ำและมีหนี้สินมาก สหกรณ์มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน จำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้ยืมจากสยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน 3,000 บาท

วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์การเกษตรทำให้สมาชิกมีโอกาสในการผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น สะดวกในการรวมกันซื้อปัจจัยการผลิต จากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมมาลงทุนประกอบอาชีพ จัดซื้อที่ดินทำกินเป็นของตนเอง สร้างบ้านอยู่อาศัย ทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ การวางแผนผลิตให้ตรงตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สมาชิกและบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสุขอนามัย

#### 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด ได้จัดตั้งขึ้นโดยการควบสหกรณ์หาทุน ซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กในระดับหมู่บ้าน ตำบล ในเขตอำเภอดอนเจดีย์ จำนวน 23 สหกรณ์ เข้าด้วยกัน เมื่อ พ.ศ. 2512 มีสมาชิกจำนวน 345 คน มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 1,407,126.80 บาท และต่อมาได้ควบรวมกับสหกรณ์ที่ดินดอนเจดีย์ จำกัด อีกสหกรณ์หนึ่ง แล้วจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร ทะเบียนที่ 25/2518 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2518 ในวันจดทะเบียนมีสมาชิก 1,174 คน แบ่งสมาชิกออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ทุนเรือนหุ้น 1,028,000 บาท มีทุนดำเนินงาน 4,889,226.38 บาท



ในช่วงเริ่มแรกสหกรณ์เช่าอาคารเพื่อใช้เป็นสำนักงาน อยู่ในตลาดดอนเจดีย์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 สหกรณ์ได้จัดซื้อที่ดินเป็นของตนเองมีเนื้อที่ 2 ไร่ และสร้างสำนักงานเป็นอาคารไม้ชั้นเดียว จากการทำงานของสหกรณ์ที่ได้ผลดี จึงทำให้มีจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นและปริมาณธุรกิจก็ได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับ จึงทำให้อาคารสำนักงานคับแคบไม่สะดวก ในปี พ.ศ. 2527 สมาชิกสหกรณ์จึงได้ร่วมแรง ร่วมใจ รวมทุนกันถือหุ้นเพิ่ม เพื่อสร้างสำนักงานของสหกรณ์หลังใหม่ คนละ 500 บาท และคณะกรรมการดำเนินการถือหุ้นเพิ่มคนละ 3,000 บาท ทุนที่ได้สหกรณ์นำไปลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงานในปัจจุบัน ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 689 หมู่ 5 ต. ดอนเจดีย์ อ. ดอนเจดีย์ จ. สุพรรณบุรี รูปแบบการก่อสร้างสำนักงานเป็นอาคารทรงไทยประยุกต์ เป็นอาคารสำนักงานสหกรณ์หลังแรกในประเทศไทยที่สร้างแบบแปลนนี้ ที่ชาวสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด มีความภาคภูมิใจ

จากประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่า สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด เกิดจากการรวมกันของสหกรณ์เดิมที่มีมาอยู่ก่อนแล้ว จากเกษตรกรที่รวมกันเป็นสหกรณ์ในระดับหมู่บ้าน ตำบล ที่มีอยู่เดิมในขณะนั้น ซึ่งมีผลต่อการช่วยตนเองและการช่วยเหลือกันได้ตามจำนวนสมาชิก เมื่อมีจำนวนสมาชิกลดน้อยการช่วยเหลือกันก็ได้ผลน้อยตามปริมาณ จึงได้รับการส่งเสริมจากราชการให้มีการรวมเกษตรกรเพิ่มขึ้น โดยใช้ระดับอำเภอเป็นเกณฑ์ในการกำหนดพื้นที่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ประเด็นการร่วมมือกันถือหุ้นเพื่อสร้างสำนักงานใหม่ให้สามารถอำนวยความสะดวก และให้บริการได้เพียงพอกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก แสดงถึงความเชื่อถือ เชื่อมมั่นในสหกรณ์ ซึ่งความสืบเนื่องของความร่วมมือส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด ได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นทั้งในระดับภาค และระดับชาติ

## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

| สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด           |                              |                              |
|-----------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| งบแสดงฐานะการเงิน                       |                              |                              |
| ณ วันที่ 31 มีนาคม 2558 และ 2557        |                              |                              |
|                                         | ปี 2558                      | ปี 2557                      |
|                                         | บาท                          | บาท                          |
| <b>สินทรัพย์</b>                        |                              |                              |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>               |                              |                              |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                  | 89,271,090.93                | 57,186,654.94                |
| เงินสดขาดบัญชี                          | 0.00                         | 1,500,000.00                 |
| หัก ค่าเผื่อเงินสดขาดบัญชี              | <u>0.00</u>                  | <u>1,500,000.00</u>          |
| เงินฝากสหกรณ์การเกษตรศรีประจันต์ จำกัด  | 100,151.11                   | 98,274.22                    |
| เงินลงทุนระยะสั้น                       | 0.00                         | 0.00                         |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น – สุทธิ           | 236,517,045.22               | 197,849,868.90               |
| ลูกหนี้ระยะสั้น – สุทธิ                 | 9,252,683.80                 | 1,372,757.00                 |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ – สุทธิ       | 1,178,888.52                 | 696,291.03                   |
| สินค้าคงเหลือ – สุทธิ                   | 16,142,020.01                | 14,004,764.12                |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                  | <u>5,413,427.96</u>          | <u>4,318,845.98</u>          |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>            | <b><u>357,875,307.55</u></b> | <b><u>276,027,456.19</u></b> |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>            |                              |                              |
| เงินลงทุนระยะยาว                        | 624,600.00                   | 620,020.00                   |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว                    | 99,865,571.08                | 72,311,650.00                |
| ลูกหนี้ระยะยาว                          | 3,629,900.00                 | 12,883,235.20                |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ – สุทธิ          | 35,306,311.14                | 35,212,310.47                |
| สิทธิดำเนินการธุรกิจรีนเซิร์ฟและกรีนวอช | 48,000.00                    | 96,000.00                    |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น               | 512,123.38                   | 617,238.95                   |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>         | <b><u>139,986,505.60</u></b> | <b><u>121,740,634.62</u></b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                     | <b><u>497,861,813.15</u></b> | <b><u>397,768,090.81</u></b> |



|                                                       | ปี 2558<br>บาท               | ปี 2557<br>บาท               |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                         |                              |                              |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                               |                              |                              |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น                                    | 79,227,978.00                | 0.00                         |
| เจ้าหนี้การค้า                                        | 168,708.90                   | 396,113.09                   |
| ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 745,000.00                   | 745,000.00                   |
| เงินรับฝาก                                            | 200,064,602.66               | 192,686,548.70               |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                  | <u>1,382,581.13</u>          | <u>1,431,873.71</u>          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>                            | <b><u>281,588,870.69</u></b> | <b><u>195,259,535.50</u></b> |
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>                            |                              |                              |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                                     | 3,602,000.00                 | 4,347,000.00                 |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                               | <u>16,698,317.99</u>         | <u>16,332,942.45</u>         |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>                         | <b><u>20,300,317.99</u></b>  | <b><u>20,679,942.45</u></b>  |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                                     | <b><u>301,889,188.68</u></b> | <b><u>215,939,477.95</u></b> |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                                   |                              |                              |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)                    |                              |                              |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว                             | 131,821,880.00               | 119,128,700.00               |
| ทุนสำรอง                                              | 35,247,544.08                | 33,696,003.63                |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบอื่นๆ                      | 14,983,517.78                | 17,195,334.78                |
| กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น                     | 130,700.00                   | 126,300.00                   |
| กำไรสุทธิประจำปี                                      | <u>13,788,982.61</u>         | <u>11,682,274.45</u>         |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>                                | <b><u>195,972,624.47</u></b> | <b><u>181,828,612.86</u></b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                      | <b><u>497,861,813.15</u></b> | <b><u>397,768,090.81</u></b> |

**สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2558 และ 2557**

|                                           | ปี 2558              |              | ปี 2557              |              |
|-------------------------------------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|
|                                           | บาท                  | %            | บาท                  | %            |
| ขาย/บริการ                                | 194,197,901.46       | 100.00       | 180,292,483.34       | 100.00       |
| หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ) | 165,089,031.93       | 85.01        | 154,884,478.21       | 85.91        |
| กำไรขั้นต้น                               | 29,108,869.53        | 14.99        | 25,408,005.13        | 14.09        |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ                     | 2,972,696.33         | 1.53         | 13,335,479.91        | 7.40         |
| <b>รวม</b>                                | <b>32,081,565.86</b> | <b>16.52</b> | <b>38,743,485.04</b> | <b>21.49</b> |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ                 | 12,164,101.87        | 6.26         | 23,164,977.67        | 12.85        |
| กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ                 | 19,917,463.99        | 10.26        | 15,578,507.37        | 8.64         |
| บวก รายได้อื่น                            | 2,572,972.96         | 1.32         | 1,943,490.22         | 1.08         |
| <b>รวม</b>                                | <b>22,490,436.95</b> | <b>11.58</b> | <b>17,521,997.59</b> | <b>9.72</b>  |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน              | 8,701,454.34         | 4.48         | 5,839,723.14         | 3.24         |
| <b>กำไรสุทธิ</b>                          | <b>13,788,982.61</b> | <b>7.10</b>  | <b>11,682,274.45</b> | <b>6.48</b>  |

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ รับฝากเงิน ธุรกิจรวมกันซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการแปรรูป และธุรกิจการบริการ เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร สมาชิกซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนา สามารถกู้เงินจากสหกรณ์ไปลงทุนทำนา ซื้อปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์ เมื่อได้ผลผลิตข้าวเปลือกนำมาจำหน่ายให้สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์นำไปแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่าย เรื่องราคาปัจจัยการผลิต ราคาข้าวเปลือก จึงถูกกำหนดขึ้นโดยระบบของสหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของมีส่วนในการกำหนด

**2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์** จากการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้โปรแกรมระบบเผ่าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร : กำหนดค่ามาตรฐาน (CFSAWS: SS) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับดี แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายที่เพียงพอกับจำนวนเงินที่มีอยู่ ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่า สมาชิกมีความซื่อตรงด้านการชำระหนี้ ใช้อุดมการณ์สหกรณ์ในการเป็นสมาชิกที่ดีของสหกรณ์ส่งผลให้สหกรณ์ลดปัญหาหนี้ค้าง

ผลการวิเคราะห์เพื่อเผ่าระวังของสหกรณ์อยู่ในระดับที่ต้องเผ่าระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม



ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2558 และ 2557 พบว่าสหกรณ์มีสภาพทางการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

1) **ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง** สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 195,972,624.47 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 14,144,011.61 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.78 ทุนดำเนินงาน ส่วนใหญ่ มาจากแหล่งเงินทุนภายใน คิดเป็นร้อยละ 39.36 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด เงินทุนภายในดังกล่าว ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ และกำไรสุทธิประจำปี เงินทุนของสหกรณ์มีความเข้มแข็งและเพียงพอต่อความเสี่ยงพอสมควร สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอและ สามารถคุ้มครองหนี้ที่อยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก เห็นได้จากการที่สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเท่ากับ 1.54 เท่า คือ ทุนของสหกรณ์ 1 บาท มีหนี้ที่ต้องคุ้มครองเพียง 1.54 บาท สหกรณ์นำเงินทุนไปดำเนิน ธุรกิจต่างๆ ได้รับผลตอบแทนกลับมา มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 7.30 อัตราการเติบโต ของทุนเพิ่มจากปีก่อน 7.78% แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารเงินทุนเพิ่มขึ้นจาก ปีก่อนเล็กน้อย

2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์** สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 497,861,813.15 บาท สินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในเงินให้กู้ยืม รองลงมาอยู่ในเงินสด เงินฝากธนาคารและสหกรณ์ สินทรัพย์ที่มีอยู่ สหกรณ์นำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ได้รับผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์ไปใช้ในการดำเนินงาน ร้อยละ 1.98 ปีก่อนร้อยละ 2.81 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 25.16% อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ 7.28% อยู่ในอัตราที่ไม่สูงมากนัก สหกรณ์มีการกำหนดโครงการต่างๆ ในการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3) **ด้านการทำกำไร** สหกรณ์มีกำไรสุทธิจำนวน 13,788,982.61 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 2,106,708.16 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.03 สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายดำเนินงานจึง สูงขึ้นอย่างสอดคล้องกัน กำไรของสหกรณ์เฉลี่ยต่อสมาชิก 3,627.72 บาท จากสมาชิกจำนวน 3,801 คน เงินออมต่อสมาชิก 83,473.13 บาท อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร 0.39 เท่า อยู่ในอัตราที่เหมาะสม ค่าใช้จ่ายไม่สูงเกินไป

4) **ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์** สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.22 เท่า คือ มีสินทรัพย์ หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 1.22 เท่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์พอใช้ สหกรณ์ มีสินทรัพย์ที่สามารถคุ้มครองหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระในหนึ่งปีได้อย่างเพียงพอ ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ ตามกำหนดอยู่ในอัตราสูงถึง ร้อยละ 92.72%

โดยสรุปแล้ว ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ ธุรกิจของสหกรณ์ได้รับผลกระทบจากปัจจัย ความเสี่ยงภายในจากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และการแข่งขันจากธุรกิจภายนอก ปัจจัยความเสี่ยง ภายนอก ได้แก่ การบริหารจัดการ นโยบายผู้บริหาร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมต่างๆ

**2.4 จุดเด่นและสิ่งที่ดีควรดำเนินการ** สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ดีควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

**จุดเด่นของสหกรณ์**

1) การจัดโครงสร้างสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด สหกรณ์จัดให้มีคณะกรรมการตามกิจการที่สหกรณ์ดำเนินงาน เช่น การรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกเพื่อแปรรูปเป็นข้าวสารจะมีคณะกรรมการดูแลเฉพาะ การดำเนินธุรกิจสินเชื่อจะมีคณะกรรมการโดยเฉพาะ เป็นต้น ในส่วนของพนักงานมีการจัดโครงสร้างและแบ่งงานตามลักษณะงาน คือ พนักงานสินเชื่อ พนักงานการตลาด พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี พนักงานธุรการฯ โดยมีผู้จัดการเป็นผู้นำของฝ่ายจัดการ มีข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่ง คือ ความต่อเนื่องของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการที่ดำรงตำแหน่งยาวนาน ทำให้มีผลต่อความเชื่อมั่นต่อเนื่องตามไปด้วย ทั้งนี้ ความเชื่อมั่นที่ต่อเนื่องต้องสัมพันธ์กับผลงานที่เป็นการดำเนินกิจการตามหลักการธุรกิจที่ดีด้วย

2) การบริหารงานที่มุ่งเน้นบริการสมาชิกด้วยธุรกิจที่ครบวงจร เมื่อสมาชิกมีความต้องการสิ่งใดในการดำรงชีวิตสหกรณ์ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก โดยการวิเคราะห์ธุรกิจ สำรวจความต้องการ เมื่อข้อมูลเพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก สหกรณ์จึงดำเนินการในธุรกิจนั้นๆ

3) ความศรัทธาของสมาชิกต่อสหกรณ์ ผลจากการดำเนินงานที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส ทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจ และส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในธุรกิจของสหกรณ์

4) การให้บริการของเจ้าหน้าที่ที่มีหัวใจบริการ ด้วยสีหน้า การต้อนรับ สร้างความเป็นกันเองกับสมาชิก รวมทั้งความต่อเนื่องของพนักงานทำให้เกิดความคุ้นเคยกับสมาชิก

**สิ่งที่ดีควรดำเนินการ**

1) สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในวัยสูงอายุ ส่งผลต่อส่วนร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ไม่ทั่วถึง ควรมีการส่งเสริมการรับสมัครใหม่ เพื่อให้คนรุ่นใหม่หมุนเวียนเป็นสมาชิก

2) การสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกยังไม่ทั่วถึง ผลมาจากผู้นำบางกลุ่มมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสหกรณ์น้อย ควรใช้วิธีการจัดประชุมผู้นำกลุ่มสมาชิกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดการสื่อสารกับสมาชิกได้มากขึ้น

3) สมาชิกที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลมีส่วนร่วมกับสหกรณ์น้อย เนื่องจากปัญหาเรื่องระยะทาง สหกรณ์ควรใช้วิธีการเคลื่อนที่บริการสมาชิก

**กิจกรรม 14.1.1**

ให้นักศึกษาระบุจุดเด่นและสิ่งที่ดีควรดำเนินการมากที่สุดของสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.1)



## เรื่องที่ 14.1.2

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคม

#### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์ภาคการเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร มีการจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สำหรับการอยู่อาศัย แล้วรวมเกษตรกรที่ได้รับจัดสรรที่ดินและอยู่อาศัยนั้นจัดตั้งเป็นสหกรณ์นิคม โดยดำเนินกิจการเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร คือ จัดหาสินเชื่อให้สมาชิกกู้ยืมโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสม รวมกันจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นในการดำรงชีวิตมาจำหน่ายให้สมาชิก การแปรรูปผลผลิตการเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่า การส่งเสริมอาชีพ การบริการเครื่องจักรกลการเกษตร รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณสุขโรคแก่สมาชิก

ความเป็นมา รัฐต้องการช่วยเหลือเกษตรกรที่ไม่มีที่ดินทำกิน จึงจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎร ประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณสุขโรคแก่สมาชิกสำหรับในการดำเนินชีวิตอยู่ในพื้นที่ที่จัดสรรให้ นั้น โดยให้ใช้วิธีการจัดตั้งสหกรณ์ คือ เมื่อจัดราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์ในที่ดิน ที่จัดหามาเรียบร้อยแล้ว จากนั้นจะทำการรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินนั้นจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้น และขอจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อให้เกษตรกรมีสถาบันของตนเองที่จะเป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ส่วนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะมีลักษณะเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร เริ่มแรกมีสหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินเป็นแห่งแรกที่อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เมื่อปี พ.ศ. 2478 โดยรัฐได้ดำเนินการจัดซื้อที่ดินที่เป็นที่ราชพัสดุจากกระทรวงการคลัง เนื้อที่ 4,109 ไร่เศษ นำมาจัดสรรให้เกษตรกรที่ไม่มีที่ดินทำกินจำนวน 69 ครอบครัว ในรูปของสหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้จัดตั้งนิคมสหกรณ์ในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ เนื้อที่ 7,913 ไร่ และได้จัดสหกรณ์การเช่าที่ดินในเขตป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมสภาพแล้ว ที่อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เมื่อปี พ.ศ. 2518 จะสังเกตเห็นว่ามีการใช้ชื่อสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้มีที่มาดังนี้

1) สหกรณ์นิคม โดยอาศัยพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ขอรับที่ดินรกร้างว่างเปล่าที่คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติจำแนกเป็นที่จัดสรรเพื่อการเกษตร นำมาจัดสรรให้ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์ และส่งเสริมให้จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ ซึ่งเมื่อสมาชิกได้ปฏิบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์แล้ว ก็จะได้กรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้นในที่สุด

2) สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน โดยอาศัยประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 และนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการจัดหาที่ดินให้ราษฎร กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงจัดซื้อที่ดินขององค์การ หรือเอกชนนำมาปรับปรุงจัดสรรให้ราษฎรแล้วรวบรวมกันจัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ ซึ่งเมื่อสมาชิกได้ส่งชำระเงินค่าเช่าซื้อที่ดินและปฏิบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์แล้ว ก็จะได้กรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้นในที่สุด

3) สหกรณ์การเช่าที่ดิน กรมส่งเสริมสหกรณ์จะนำที่ดินป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรมแล้ว มาจัดสรรให้ราษฎรและจัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ สมาชิกจะมีสิทธิ์เช่าครอบครองทำกินในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้น โดยเสียค่าเช่าในอัตราต่ำ และที่ดินจะตกทอดทางมรดกไปยังลูกหลานได้ตลอดไป แต่ห้ามมิให้โอนกรรมสิทธิ์

สหกรณ์นิคมทั้ง 3 รูปแบบนี้ คงมีเพียง 2 รูปแบบที่สมาชิกจะได้ที่ดิน เป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง ส่วนในรูปของสหกรณ์การเช่าที่ดินนั้นสมาชิกจะได้เพียงสิทธิการใช้ที่ดินโดยการเช่า และสิทธิที่ตกทอดทางมรดกตลอดไปเท่านั้น

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์นิคมทำให้สมาชิกสหกรณ์มีสหกรณ์เป็นสถาบันที่เป็นสื่อกลางในการขอรับบริการต่างๆ จากรัฐบาล และเป็นสถาบันที่อำนวยความสะดวกในด้านการจัดหาสินเชื่อ การรวมกันซื้อ รวมกันขาย การส่งเสริมการเกษตรและการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้เกิดระบบที่ดีในการจัดหาการผลิต และการตลาด โดยสมาชิกเพื่อสมาชิกในการประกอบอาชีพอย่างมั่นคงจนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2516 จากการรวมตัวกันของสหกรณ์การเกษตร ขนาดเล็กกว่า 20 สหกรณ์ ในเขตอำเภอเมืองกำแพงเพชร (ตำบลทรงธรรม และตำบลนครชุม) และในเขตอำเภอโกสัมพีนคร (ตำบลลานดอกไม้ตก และตำบลเพชรชมพู) โดยจัดตั้งเป็นสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 99/9 ม.4 ตำบลทรงธรรม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร พื้นที่ดำเนินการ 37,900 ไร่ สมาชิกแรกตั้ง จำนวน 199 ครอบครัว ทุนเรือนหุ้น 9,950 บาท

ปัจจุบันสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด มีสมาชิกจำนวน 1,422 คน ทุนเรือนหุ้น 35 ล้านบาท เงินรับฝาก 112 ล้านบาท และทุนดำเนินการ รวม 218 ล้านบาท คณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด 15 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน และที่ปรึกษาสหกรณ์ 1 คน



## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด  
งบแสดงฐานะการเงิน  
ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557

บาท

### สินทรัพย์

#### สินทรัพย์หมุนเวียน

|                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร           | 19,735,273.15         |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น                | 2,547,429.54          |
| เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง        | 800.00                |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ    | 47,707,334.95         |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ          | 6,574,131.09          |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ | 403,088.58            |
| สินค้าคงเหลือ                    | 26,080,482.73         |
| สินค้าขาดบัญชี                   | 27,975.40             |
| หัก ค่าเผื่อสินค้าขาดบัญชี       | 27,975.40             |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น           | 762,747.51            |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>     | <b>103,811,287.55</b> |

#### สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

|                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| เงินลงทุนระยะยาว                   | 383,300.00           |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว               | 33,010,414.00        |
| ลูกหนี้ระยะยาว                     | 176,950.00           |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ    | 51,702,320.77        |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น          | 157,000.00           |
| <b>รวมสินทรัพย์ที่ไม่หมุนเวียน</b> | <b>85,429,984.77</b> |

### รวมสินทรัพย์

**189,241,272.32**

### หนี้สินและทุนของสหกรณ์

#### หนี้สินหมุนเวียน

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| เงินกู้ยืมระยะสั้น         | 14,999,999.99         |
| เงินหนี้การค้า             | 1,712,072.99          |
| เงินรับฝาก                 | 112,172,979.01        |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น       | 1,020,362.45          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b> | <b>129,905,414.44</b> |

14-16 การจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

หนี้สินไม่หมุนเวียน

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

7,072,513.04

รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน

7,072,513.04

รวมหนี้สิน

136,977,927.48

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)

หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว

35,471,220.00

ทุนสำรอง

9,421,922.52

ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบอื่นๆ

3,955,250.03

กำไรสุทธิประจำปี

3,414,952.29

รวมทุนของสหกรณ์

52,263,344.84

รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์

189,241,272.32

สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557

|                                           | บาท                  | %           |
|-------------------------------------------|----------------------|-------------|
| ขาย/บริการ                                | 164,509,143.89       | 100.00      |
| หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ) | 148,064,838.52       | 90.00       |
| กำไรขั้นต้น                               | 16,444,305.37        | 10.00       |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ                     | <u>6,855,923.72</u>  | <u>4.16</u> |
| รวม                                       | 23,300,229.09        | 14.16       |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ                 | <u>15,244,103.87</u> | <u>9.26</u> |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ                           | 8,056,125.22         | 4.90        |
| บวก รายได้อื่น                            | 1,155,825.14         | 0.70        |
| รวม                                       | 9,211,950.36         | 5.60        |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน              | <u>5,796,998.07</u>  | <u>3.52</u> |
| กำไรสุทธิ                                 | <u>3,414,952.29</u>  | <u>2.08</u> |

สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไป เนื่องจากอาชีพเป็นสิ่งกำหนดธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์นิคมมีสมาชิกประกอบอาชีพเกษตรกรรมจึงมีธุรกิจเพื่อบริการสมาชิก ดังนี้

1) **ธุรกิจรับฝากเงิน** เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิกแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทเงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ



2) **ธุรกิจสินเชื่อ** เป็นการให้บริการเงินกู้ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว แก่สมาชิก เพื่อการลงทุนทำการเกษตรและการดำรงชีวิต หากเป็นการลงทุนแล้วได้ผลในช่วงสั้นไม่เกิน 1 ปี เช่น ลงทุนทำนา สหกรณ์จะให้เงินกู้ระยะสั้น หากลงทุนซื้อที่ดินสหกรณ์จะให้เงินกู้ระยะปานกลาง ลงทุนสร้างบ้านให้เงินกู้ระยะยาว เป็นต้น

3) **ธุรกิจซื้อ** เป็นการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ สินค้า ปัจจัยการผลิตการเกษตร และปัจจัยในการดำรงชีวิตมาจำหน่ายให้สมาชิกตามความต้องการ สหกรณ์จึงจำหน่ายวัสดุการเกษตร (ปุ๋ย ยา เมล็ดพันธุ์) ข้าวสาร น้ำมันดีเซล

4) **ธุรกิจขาย** เป็นการรวบรวมผลผลิตมันสำปะหลัง ข้าวโพด ข้าวเปลือก และอ้อยที่สมาชิกผลิตเพื่อจำหน่ายต่อหรือแปรรูป

การดำเนินงานด้านสวัสดิการสำหรับสมาชิกสหกรณ์ได้จัดสวัสดิการ ดังนี้

1) ประกันอุบัติเหตุให้ฟรี ทุนประกัน 100,000 บาท สำหรับสมาชิกที่ทำคะแนนได้เต็ม 100 คะแนน 3 ปี ติดต่อกันขึ้นไป ซึ่งคะแนนนี้มาจากการสะสมผลงานการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ในการเข้าร่วมประชุม การร่วมธุรกิจ

2) การรักษาพยาบาลฟรีให้กับสมาชิกที่ทำคะแนนได้ 100 คะแนน 3 ปีติดต่อกันขึ้นไป ทั้งครอบครัว (สมาชิก คู่สมรส บุตร) ในวงเงิน 1,000 บาท ต่อปี

3) จัดอบรมสมาชิก ประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม

4) มอบข้าวสารโครงการอาหารกลางวันให้กับโรงเรียนในเขตสหกรณ์

5) บริจาคของรางวัลให้เด็กในวันเด็กแห่งชาติแก่หน่วยงานต่างๆ และบริจาคการกุศล

2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรอยู่ในระดับพอใช้ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายได้เหมาะสมกับรายได้ของสหกรณ์ ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับพอใช้ สหกรณ์ยังสามารถหาวิธีการพัฒนาให้ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ตามกำหนดได้ สำหรับทุนสำรองต่อสินทรัพย์อยู่ในระดับต้องปรับปรุงสหกรณ์ต้องกำหนดวิธีการสะสมเงินทุนสำรองให้มากขึ้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

ผลวิเคราะห์ระดับเผื่อระวังของสหกรณ์อยู่ในระดับต้องเผื่อระวังมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ และลูกหนี้ระยะสั้นที่สามารถชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับพอใช้ โดยสหกรณ์สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อให้การดำเนินอยู่ในระดับที่ดีขึ้น

**ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน** จากงบการเงินของสหกรณ์ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557 พบว่าสหกรณ์มีสถานภาพทางการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

1) **ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง** สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 189,241,272.32 บาท ส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก อัตราหนี้สินต่อทุน 2.61 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีเงินทุนยังไม่เพียงพอในการคุ้มครองหนี้ที่มีอยู่ได้ทั้งหมด เห็นได้จากการที่สหกรณ์มีอัตราส่วนคือ ทุนของสหกรณ์ 1 บาท มีหนี้ที่ต้องคุ้มครองเพียง 2 บาท ซึ่งสูงกว่าทุนที่มีอยู่ สหกรณ์ต้องมีการระดม

ทุนจากภายในให้มากขึ้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับอัตราทุนสำรองที่มีเพียง 0.05 เท่า สหกรณ์มีลงทุนแล้วได้รับผลตอบแทนอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 12.05 มีความสอดคล้องกับทุนที่สหกรณ์มีอยู่

2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์** สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 189,241,272.32 บาท สินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์รองลงมาอยู่ในเงินสด เงินฝากธนาคารและสหกรณ์ ได้รับผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์ไปใช้ในการดำเนินงานร้อยละ 3.60 สหกรณ์มีการกำหนดโครงการต่างๆ ในการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3) **ด้านการทำกำไร** สหกรณ์มีกำไรสุทธิจำนวน 3,141,952.29 บาท กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิกเท่ากับ 1,988.57 บาท จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,580 คน เงินออมต่อสมาชิกจำนวนสูง 93,445.66 บาท สำหรับค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์อยู่อัตราที่สูงเกินร้อยละ 50 เท่ากับ 62.96% สหกรณ์ควรกำหนดแผนการลดค่าใช้จ่ายซึ่งจะส่งผลให้มีอัตรากำไรที่สูงขึ้น ส่งผลให้สมาชิกได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงขึ้น

4) **ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์** สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.79 เท่า คือ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.79 เท่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ อัตราหมุนของสินค้าที่สหกรณ์มีอยู่ 5 ครั้ง ซึ่งอยู่ในอัตราหมุนได้ช้าสูงมีความเสี่ยงเรื่องสินค้าค้างสต็อก สหกรณ์ต้องมีการวางแผนเรื่องการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย ซึ่งการหมุนของสินค้ามีความสอดคล้องกับอายุเฉลี่ยของสินค้าจำนวน 64 วัน

นอกจากนี้ สหกรณ์ได้กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปีทางบัญชี 2557 (ตั้งแต่ 1 เมษายน 2557 ถึง 31 มีนาคม 2558) ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 32 ครั้งที่ 19 วันที่ 3 มิถุนายน 2556 คณะกรรมการดำเนินการได้ลงมติกำหนดแผนงานประจำปีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2558 ไว้ดังนี้

1) **ด้านการรับสมาชิกเพิ่ม** 30 คน จากเดิมที่มีอยู่ 1,580 คน เนื่องจากพื้นที่ดำเนินงานที่จำกัดของสหกรณ์

2) **ด้านการเพิ่มทุนภายใน** ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ระบุว่าสหกรณ์ต้องมีการระดมทุนจากภายในให้มากขึ้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง สหกรณ์ได้วางแผนเพิ่มหุ้น 4,720,800 บาท

3) **ด้านเงินรับฝาก** เพื่อให้สมาชิกรู้จักประหยัด รู้จักออม เพื่อความมั่นคงของตัวสมาชิกเอง 156,000,000 บาท

4) **ด้านการกู้เงินของสหกรณ์** เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานเพิ่มสภาพคล่องในการบริหารธุรกิจได้กำหนดแผนกู้เงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (กพส.) 17,500,000 บาท โดยมียอดยกมา 10,000,000 บาท ชำระหนี้ระหว่างปี 15,000,000 บาท คงเหลือสิ้นปี 12,500,000 บาท และกู้เงินจาก ธ.ก.ส. กำแพงเพชร 50,000,000 บาท โดยมียอดยกมา 5,000,000 บาท ชำระระหว่างปี 50,000,000 บาท คงเหลือสิ้นปี 5,000,000 บาท แสดงถึงการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน

5) **ด้านการดำเนินธุรกิจ** สหกรณ์ได้วางแผนดังนี้

5.1) **ธุรกิจสินเชื่อ** จ่ายเงินกู้ระหว่างปี 87,816,000 บาท มียอดยกมา 87,356,000 บาท รับชำระระหว่างปี 75,668,000 บาท



5.2) ธุรกิจซื้อ กำหนดแผนการจำหน่ายวัสดุการเกษตร 54,040,000 บาท

5.3) ธุรกิจขาย โดยการรวบรวมผลผลิตมันสำปะหลัง ข้าวโพด ข้าวเปลือก อ้อย 87,102,000 บาท กำไร 3,065,840 บาท

**2.4 จุดเด่นและสิ่งสมควรดำเนินการ** สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งสมควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

1) ธุรกิจของสหกรณ์เกิดจากสมาชิก สหกรณ์จึงดำเนินธุรกิจตามอาชีพของสมาชิกเพื่อบริการ/อำนวยความสะดวกในการประกอบอาชีพให้กับสมาชิก โดยสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด มีความเข้มแข็งมั่นคง สามารถบริการสมาชิกได้อย่างทั่วถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี ความเข้มแข็งของสหกรณ์วัดได้จากสหกรณ์มีทุนดำเนินงานเป็นทุนภายในถึงร้อยละ 80

2) สมาชิกมีความซื่อสัตย์ขยันขันแข็งใฝ่หาความรู้ เทคโนโลยีการเกษตรใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาอาชีพตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความรักในองค์กร เข้าใจระบบสหกรณ์อย่างแท้จริง สหกรณ์จึงเปรียบเสมือนบ้านหลังใหญ่ในชุมชน ซึ่งนอกเหนือจากการมาติดต่อซื้อขายฝากเงินหรือร่วมธุรกิจอื่นๆ แล้ว สหกรณ์ยังเป็นสถานที่พบปะสนทนาเรื่องการประกอบอาชีพของสมาชิกอยู่เป็นประจำ

3) คณะกรรมการดำเนินการมาจากสมาชิกชั้นหนึ่งของสหกรณ์ จึงมีคุณลักษณะความซื่อสัตย์สุจริต และมีภาวะผู้นำทุ่มเทและอุทิศเวลาให้กับงาน/กิจกรรมของสหกรณ์

4) ฝ่ายจัดการผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่มาจากลูกหลานสมาชิกจึงมีความผูกพันกับสหกรณ์มานาน มีความรักในองค์กร รู้จักคน และมีความรู้ความสามารถประสบการณ์ด้านงานสหกรณ์ รู้จักงาน จึงสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี

#### สิ่งสมควรดำเนินการ

1) การวางแผนของสหกรณ์เป็นไปตามวิธีการสหกรณ์ที่ไม่มุ่งเน้นแสวงหากำไร แต่ตามผลการวิเคราะห์ที่สหกรณ์มีการค่าใช้จ่ายอยู่อัตราที่สูงเกินร้อยละ 50 เป็นประเด็นที่สหกรณ์ต้องหาวิธีการจัดการต่อไป

2) การเพิ่มธุรกิจสหกรณ์มีแผนการลงทุนก่อสร้างโรงอบมันสำปะหลัง จำนวน 1 โรง เป็นเงิน 60,000,000 บาท ซึ่งจะเป็นการเพิ่มมูลค่าผลผลิตของสมาชิกที่สหกรณ์รวบรวม แต่สหกรณ์ควรระมัดระวังด้านค่าใช้จ่าย เนื่องจากเป็นการลงทุนระยะยาวของสหกรณ์ และสหกรณ์ต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3) ในด้านสวัสดิการสหกรณ์จัดให้สมาชิกอย่างสอดคล้องกับการจัดชั้น โดยการทำประกันอุบัติเหตุ และช่วยค่ารักษาพยาบาลสำหรับสมาชิกที่ดีถือเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์หลักการ วิธีการสหกรณ์ ซึ่งควรขยายเพิ่มขึ้นในรูปแบบต่างๆ สำหรับสมาชิกและชุมชนแต่ก็เป็นภาระของสหกรณ์ที่จะต้องดำเนินงานให้มีส่วนเลื่อมทางธุรกิจ เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในด้านสวัสดิการส่วนนี้

### กิจกรรม 14.1.2

ให้นักศึกษาระบุจุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการมากที่สุดของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.2)

## เรื่องที่ 14.1.3

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมง

#### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ความเป็นมา สหกรณ์ประมงแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2492 ชื่อว่า “สหกรณ์ประมงพิษณุโลก จำกัด” ในท้องที่ลำคลองกระบังโป่งนก อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์ประมงประเภทน้ำจืด มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 54 คนดำเนินการจัดสรรที่ทำกิน การจำหน่าย การแปรรูป และขออนุญาตสัมปทานให้สมาชิกจับสัตว์น้ำได้โดยสะดวก

วัตถุประสงค์ สหกรณ์ประมงดำเนินการให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่องการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม และมีคุณภาพในการเพาะเลี้ยง การเก็บรักษาและการแปรรูปสัตว์น้ำแก่สมาชิก รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางด้านธุรกิจการประมง คือ การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกนำไปลงทุนประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุการประมงมาจำหน่ายการจัดจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ การรับฝากเงินและสงเคราะห์สมาชิกเมื่อประสบภัยพิบัติ

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์ประมงทำให้สมาชิกมีแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำมาลงทุนประกอบอาชีพ ซื้อวัสดุอุปกรณ์และสิ่งของจำเป็นที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายในราคาที่เป็นธรรม เมื่อมีผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์สหกรณ์จะรวบรวมขายให้ในราคาที่สูงขึ้น บริการรับฝากเงินเพื่อความสะดวก ปลอดภัยให้แก่สมาชิก และสมาชิกจะได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพการประมง ตามหลักวิชาการแผนใหม่ให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด รวมถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของทุกคนตามหลักการและวิธีการสหกรณ์



## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม เกิดจากการรวมตัวกันของชาวประมง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือกันในการประกอบอาชีพ สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ถูกจัดเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาจากการจัดขนาดสหกรณ์ โดยพิจารณาจากทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิก ตามเกณฑ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด และผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย

- 1) สมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี 31 ธันวาคม 2557 สหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 237 คน เป็นสมาชิกสามัญ 207 คน และสมาชิกสมทบ 30 คน ลดลงจากปีก่อน 45 คน สมาชิกสามัญประกอบอาชีพทำการประมงทะเลและเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด จะมีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า
- 2) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ สังกัดอยู่ตามกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น แบ่งกลุ่มตามสัดส่วนอาชีพ จำนวน 7 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มประมงทะเล 6 กลุ่ม และกลุ่มเพาะเลี้ยง 1 กลุ่ม โดยมีการประชุมกลุ่มสมาชิกเป็นประจำทุกกลุ่ม
- 3) สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ 15 คน มีการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน ประธานฝ่ายบริหาร 1 คน ประธานฝ่ายกิจการพิเศษ 1 คน ผู้ช่วยประธานฝ่ายบริหาร 2 คน ผู้ช่วยประธานฝ่ายกิจการพิเศษ 2 คน เลขานุการ 1 คน ผู้ช่วยเลขานุการ 1 คน เภรณญิก 1 คน ผู้ช่วยเหรณญิก 1 คน ประชาสัมพันธ์ 1 คน ผู้ช่วยประชาสัมพันธ์ 1 คน ปฏิคม 1 คน และผู้ช่วยปฏิคม 1 คน
- 4) ฝ่ายจัดการ 78 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 2 คน หัวหน้างาน 4 คน เจ้าหน้าที่ 12 คน ลูกจ้าง 59 คน แยกปฏิบัติงานประจำสำนักงาน 10 คน แผนกจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 5 คน และแผนกให้บริการตลาดปลา 63 คน ฝ่ายจัดการมีการกำหนดตำแหน่งงานตามธุรกิจและลักษณะของงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ แต่ละงานแต่ละตำแหน่งไว้ครบถ้วนและเหมาะสม มีการประชุมเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุกเดือน เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย และนำเสนอฝ่ายบริหารผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน
- 5) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี จำนวน 3 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการมีการรายงานผลการตรวจสอบของเดือนที่ตรวจสอบต่อคณะกรรมการดำเนินการ และรายงานสรุปผลการตรวจสอบในภาพรวมเสนอที่ประชุมใหญ่

## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด  
งบแสดงฐานะการเงิน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

ปี 2557

บาท

| สินทรัพย์                      |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| สินทรัพย์หมุนเวียน             |                       |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร         | 23,618,137.41         |
| เงินลงทุนระยะสั้น              | 0.00                  |
| เงินกู้ให้ยืมระยะสั้น          | 817,593.10            |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ        | 7,380,960.96          |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ      | 10,364.78             |
| สินค้าคงเหลือ                  | 4,060,588.05          |
| วัสดุคงเหลือ                   | 4,239,049.43          |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น         | 1,269,420.92          |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน          | <u>41,396,114.65</u>  |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน          |                       |
| เงินลงทุนระยะยาว               | 3,200,000.00          |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว           | 742,963.00            |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ | 83,733,202.83         |
| สิทธิการใช้ประโยชน์ในที่ดิน    | 7,219,403.11          |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น      | 1,495,940.25          |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน       | <u>96,391,509.19</u>  |
| รวมสินทรัพย์                   | <u>137,787,623.84</u> |
| หนี้สินและทุนของสหกรณ์         |                       |
| หนี้สินหมุนเวียน               |                       |
| เจ้าหนี้การค้า                 | 647,350.00            |
| เจ้าหนี้วัสดุสิ้นเปลืองคงเหลือ | 58,839.30             |
| เงินรับฝาก                     | 181,803.03            |
| เงินรับชำระหนี้ล่วงหน้า        | 829,374.00            |
| ภาษีมูลค่าเพิ่ม                | 229,373.63            |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น           | 405,149.60            |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน            | <u>2,351,889.56</u>   |



|                                     | ปี 2557               |
|-------------------------------------|-----------------------|
|                                     | บาท                   |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน                 |                       |
| สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่             | 9,006,331.00          |
| รายได้รับบริจาคการรับรู้            | 14,997,260.28         |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น             | 632,547.22            |
| รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน              | <u>24,636,138.50</u>  |
| รวมหนี้สิน                          | <u>26,988,028.06</u>  |
| ทุนของสหกรณ์                        |                       |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)  |                       |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว           | 14,258,350.00         |
| ทุนสำรอง                            | 92,128,499.45         |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ | 581,870.00            |
| กำไรสุทธิประจำปี                    | <u>3,830,876.33</u>   |
| รวมทุนของสหกรณ์                     | <u>110,799,595.78</u> |
| รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์           | <u>137,787,623.84</u> |

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557

|                                           | ปี 2557              |              |
|-------------------------------------------|----------------------|--------------|
|                                           | บาท                  | %            |
| ขาย/บริการ                                | 113,088,241.69       | 100.00       |
| หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ) | <u>87,258,580.28</u> | <u>77.16</u> |
| กำไรขั้นต้น                               | 25,829,661.41        | 22.84        |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ                     | <u>1,680,754.20</u>  | <u>1.49</u>  |
| รวม                                       | 27,510,415.61        | 24.33        |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ                 | <u>17,418,895.68</u> | <u>15.40</u> |
| กำไร เฉพาะธุรกิจ                          | 10,091,519.93        | 8.93         |
| บวก รายได้อื่น                            | 475,597.66           | 0.42         |
| รวม                                       | 10,567,117.59        | 9.35         |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน              | <u>6,736,241.26</u>  | <u>5.96</u>  |
| กำไรสุทธิ                                 | <u>3,830,876.33</u>  | <u>3.39</u>  |

การดำเนินงานของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ธุรกิจรวมกันซื้อ) เป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ โดยจัดหาน้ำมันจำหน่ายให้แก่สมาชิกในปี 2557 เป็นเงิน 86,986,560.13 บาท สินค้าอื่นๆ เช่น ข้าวสาร น้ำดื่ม เป็นเงิน 4,624,029.49 บาท ธุรกิจให้บริการตลาดปลา เป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับการประกอบอาชีพของสมาชิกที่จับปลาเพื่อจำหน่าย โดยมีตลาดปลาของสหกรณ์ให้บริการ ในปี 2557 มีรายได้ 21,176,104.86 บาท ซึ่งส่วนใหญ่ได้จากค่าเช่าสถานที่สำหรับซื้อ ขายปลา และสัตว์น้ำ ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเลเป็นการแปรรูปปลาทุเค็ม ปลาอินทรีเค็ม อาหารทะเลแปรรูป เพื่อจำหน่าย มีรายได้ 234,941.00 บาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจสินเชื่อบ้างแต่ไม่เป็นธุรกิจหลัก ในปี 2557 มีรายได้จากดอกเบี้ยเพียง 66,606.21 บาท

สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ดำเนินธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) **ธุรกิจให้บริการตลาดปลา** ดำเนินการให้บริการด้านตลาดกลางสินค้าสัตว์น้ำเพื่อให้ผู้จับสัตว์น้ำ หรือผู้เลี้ยงสัตว์น้ำนำสัตว์น้ำที่จับได้ หรือเลี้ยงไว้มาจำหน่ายให้แก่ผู้ซื้อได้สะดวกและได้ราคาที่เป็นธรรม
- 2) **ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** ดำเนินการจัดหาสินค้าหรือวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป
- 3) **ธุรกิจสินเชื่อ** ดำเนินการให้เงินกู้แก่สมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้นและเงินกู้ระยะปานกลาง
- 4) **ธุรกิจรับฝากเงิน** ดำเนินการรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝากสัจจะออมทรัพย์

2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับพอใช้ ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับดีแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์สามารถบริหารจัดการหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับทุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับดีสหกรณ์มีการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ผลการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังของสหกรณ์อยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังปกติ แสดงให้เห็นว่ายังมีเหตุการณ์ใดที่มากกระทบผลการดำเนินงาน ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2555 พบว่า สหกรณ์มีสถานภาพทางการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) **ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง** สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 128,543,977.57 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 526,677.58 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.41 ทุนดำเนินงาน ส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน คิดเป็นร้อยละ 99.38 ของทุนดำเนินงานทั้งหมด เงินทุนภายในดังกล่าวประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ร้อยละ 90.14 ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ และ



กำไรสุทธิประจำปี เงินรับฝากจากสมาชิกร้อยละ 0.22 และหนี้สินอื่นๆ ร้อยละ 9.01 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 0.62 เป็นแหล่งเงินทุนภายนอก เงินทุนของสหกรณ์มีความเข้มแข็งและเพียงพอต่อความเสี่ยงมาก สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอและสามารถคุ้มครองหนี้ที่มีอยู่ได้ทั้งหมด เห็นได้จากการที่สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเท่ากับ 0.11 เท่า คือ ทุนของสหกรณ์ 1 บาท มีหนี้ที่ต้องคุ้มครองเพียง 0.11 บาท สหกรณ์นำเงินทุนไปดำเนินธุรกิจต่างๆ ได้รับผลตอบแทนกลับมา มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 3.25 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ปีก่อนมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนร้อยละ 3.11 แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารเงินทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนเล็กน้อย

2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์** สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 128,543,977.57 บาท สินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ร้อยละ 55.33 รองลงมาอยู่ในเงินสด เงินฝากธนาคาร และสหกรณ์ ร้อยละ 23.95 สินค้าและวัสดุคงเหลือร้อยละ 7.03 อยู่ในลูกหนี้และเงินให้กู้ยืมร้อยละ 6.93 และอยู่ในเงินลงทุนระยะยาวและสินทรัพย์อื่นๆ ร้อยละ 6.76 สินทรัพย์ที่มีอยู่สหกรณ์นำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.95 รอบ ปีก่อน 0.90 รอบ และได้รับผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์ไปใช้ในการดำเนินงาน ร้อยละ 2.93 ปีก่อนร้อยละ 2.81 แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน สหกรณ์มีการกำหนดโครงการต่างๆ ในการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3) **ด้านการทำกำไร** สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้นจำนวน 123,604,124.96 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นจำนวน 119,843,416.50 บาท มีกำไรสุทธิจำนวน 3,760,708.46 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.08 ของยอดขาย/บริการ (ปีก่อนร้อยละ 3.11) และคิดเป็นร้อยละ 3.04 ของยอดขายได้ทั้งสิ้น กำไรสุทธิของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 129,117.44 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.56 มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60.15 ลดลงจากปีก่อน (ปีก่อนร้อยละ 64.15) แม้ว่าสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น และมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลง แต่เมื่อพิจารณาจากอัตราร้อยละต่อยอดขาย/บริการ พบว่าปีปัจจุบันมีอัตรากำไรสุทธิต่ำกว่าปีก่อน เนื่องจากสหกรณ์มีต้นทุนขาย/บริการสูงขึ้นในขณะที่รายได้เฉพาะธุรกิจและรายได้อื่นลดลง

4) **ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์** สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 16.37 เท่า คือ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 16.37 เท่า ลดลงจากปีก่อน ปีก่อนมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 20.75 เท่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ที่ดีและสูงมาก สหกรณ์มีสินทรัพย์ที่สามารถคุ้มครองหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระในหนึ่งปีได้อย่างเพียงพอ และมีสินทรัพย์คงเหลือในรูปของเงินฝากธนาคาร และเงินฝากสหกรณ์ค่อนข้างสูง ดังนั้นสหกรณ์ควรพิจารณานำไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจได้ ทั้งนี้ การลงทุนดังกล่าวต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

## ผลการดำเนินธุรกิจแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

## 1) ธุรกิจให้บริการตลาดปลา

| ประเภทรายได้ค่าบริการ           | ปี 2553              | ปี 2554              | ปี 2555              |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| รายได้ค่าเช่าล้างหัว            | 6,582,122.17         | 6,427,174.26         | 5,934,205.87         |
| รายได้ค่าเช่าพื้นที่ขายปลา      | 4,666,200.00         | 4,760,000.00         | 4,701,360.00         |
| รายได้ค่าเช่าโรงอาหาร           | 66,600.00            | 57,600.00            | 57,600.00            |
| รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์       | 82,500.00            | 82,500.00            | 82,500.00            |
| รายได้ค่าเช่าสถานที่จอดรถ       | 7,570,602.89         | 7,541,915.78         | 7,037,803.91         |
| รายได้ค่าเช่าสื่อเกษตร          | 243,315.00           | 0.00                 | 0.00                 |
| รายได้ค่าน้ำแข็ง                | 834,381.00           | 756,485.00           | 602,536.00           |
| รายได้ค่าสิทธิการให้เช่าสถานที่ | 374,914.30           | 354,672.91           | 354,672.91           |
| <b>รวมรายได้ค่าบริการ</b>       | <b>20,420,635.36</b> | <b>19,980,347.95</b> | <b>18,770,678.69</b> |
| หัก ต้นทุนบริการ                | 410,430.00           | 486,756.00           | 633,497.50           |
| กำไรขั้นต้น                     | 20,010,205.36        | 19,493,591.95        | 18,137,181.19        |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ           | 603,543.68           | 664,650.18           | 642,937.86           |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ       | 12,234,710.68        | 12,865,612.33        | 12,855,555.46        |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ                 | 8,379,038.36         | 7,292,629.80         | 5,924,563.59         |

การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ จากตารางพบว่า ในปี 2555 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้บริการตลาดปลา มีปริมาณธุรกิจรวม 18,137,181.19 บาท ลดลงจากปีก่อน 1,209,669.26 บาท หรือลดลงร้อยละ 6.05 โดยธุรกิจดังกล่าวมีรายได้ต่างๆ จากการให้เช่าพื้นที่บริเวณตลาดปลา ค่าเช่าวัสดุล้างหัวและตะกร้า รายได้จากค่าสิทธิการให้เช่าพื้นที่ขายปลา ซึ่งสหกรณ์ทยอยรับรู้เป็นรายได้ภายใน 3 ปี สหกรณ์ให้บริการเป็นเงินสด ผลการดำเนินธุรกิจปรากฏว่า มีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 5,924,563.59 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 1,368,066.21 บาท หรือลดลงร้อยละ 18.76 เนื่องจากสหกรณ์มีรายได้ลดลง และมีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง บำเหน็จเจ้าหน้าที่ และค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์ ในหลายปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ควรหาสาเหตุและหาทางแก้ไขปรับปรุง ต้นทุนการดำเนินธุรกิจให้บริการตลาดปลาของสหกรณ์มีเพียงค่าเช่าที่ดินบางส่วนของพื้นที่ให้บริการ เนื่องจากพื้นที่บริเวณตลาดปลาส่วนใหญ่เป็นกรรมสิทธิ์ของสหกรณ์

จากการที่สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ประกอบกับสหกรณ์มีความเข้มแข็งและเพียงพอของเงินทุน มีสภาพคล่องทางการเงิน อยู่ในเกณฑ์ดีและสูงมาก สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินฝากธนาคารและเงินฝากสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์อาจพิจารณาบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวเพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยการลงทุนขยายและเพิ่มปริมาณ



ธุรกิจของสหกรณ์ในบริเวณพื้นที่ตลาดปลา เช่น การปรับปรุงก่อสร้างอาคารให้เข้าทำธุรกิจ/ซื้อขายสินค้า การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาบริการให้แก่ผู้ใช้บริการในตลาดปลา ได้แก่ ห้องสุขา ล้างมือที่มีคุณภาพ สะอาด เครื่องล้างกระบะ/ตะกร้า เป็นต้น หรือการเพิ่มธุรกิจใหม่ ได้แก่ การส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำให้แก่สมาชิกหรือประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ควรพัฒนาคุณภาพตลาดปลาเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO

## 2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

| ประเภทสินค้า                 | ปี 2553              | ปี 2554              | ปี 2555               |
|------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| ขายน้ำมันโซล่า               | 72,825,065.76        | 66,504,979.78        | 72,692,692.72         |
| ขายน้ำมันเครื่อง             | 17,845,210.22        | 22,172,738.54        | 24,038,168.78         |
| ขายข้าวสาร                   | 5,535,460.00         | 7,403,940.00         | 5,727,840.00          |
| ขายน้ำดื่ม                   | 0.00                 | 171,288.09           | 109,477.53            |
| ขายน้ำมันพืช                 | 0.00                 | 420,560.65           | 436,179.16            |
| <b>รวมขายสินค้า</b>          | <b>96,205,735.98</b> | <b>96,673,507.06</b> | <b>103,004,358.19</b> |
| หัก ต้นทุนสินค้า             | 91,567,536.06        | 93,517,431.03        | 98,777,587.64         |
| กำไรขั้นต้น                  | 4,638,199.92         | 3,156,076.03         | 4,226,770.55          |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ        | 19,767.58            | 72,971.79            | 22,258.70             |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ    | 1,482,208.08         | 1,627,807.44         | 1,899,280.16          |
| <b>กำไรเฉพาะธุรกิจ</b>       | <b>3,175,759.42</b>  | <b>1,618,964.38</b>  | <b>2,349,749.09</b>   |
| ลูกหนี้การค้า                | 5,505,879.47         | 5,491,047.07         | 6,792,629.67          |
| หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ   | 0.00                 | 3,617.26             | 20,265.45             |
| <b>ลูกหนี้การค้า – สุทธิ</b> | <b>5,505,879.47</b>  | <b>5,487,429.81</b>  | <b>7,057,159.22</b>   |

**การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ** จากตารางพบว่า ในปี 2555 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอกมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 103,004,358.19 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 6,330,851.13 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 6.55 ผลการดำเนินธุรกิจปรากฏว่า มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 2,349,749.09 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.28 ของยอดขายสินค้า เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ปีก่อนร้อยละ 1.66 เนื่องจากสหกรณ์สามารถจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าปีก่อนมาจำหน่ายได้

ณ วันสิ้นปี สหกรณ์มีลูกหนี้การค้า จำนวน 6,792,629.67 บาท ในจำนวนนี้เป็นลูกหนี้ที่เกินกำหนดชำระ 9 ราย เป็นเงิน 209,912.08 บาท สหกรณ์ได้ประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้จำนวน 20,265.45 บาท คงเหลือลูกหนี้การค้า-สุทธิ จำนวน 6,772,364.22 บาท สหกรณ์ควรเร่งติดตามให้ลูกหนี้ชำระหนี้ให้เสร็จสิ้นโดยด่วน

## 3) ธุรกิจสินเชื่อ

| รายการ                               | ปี 2553      | ปี 2554      | ปี 2555      |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ลูกหนี้เงินให้กู้ยืมคงเหลือต้นปี     | 997,646.53   | 1,352,813.47 | 1,736,082.87 |
| ให้กู้ระหว่างปี                      | 2,171,200.00 | 4,657,530.00 | 7,833,390.00 |
| รับชำระหนี้ระหว่างปี                 | 1,816,033.06 | 4,274,260.60 | 7,712,216.70 |
| ลูกหนี้เงินให้กู้ยืมคงเหลือสิ้นปี    | 1,352,813.47 | 1,736,082.87 | 1,857,256.17 |
| หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ           | 0.00         | 0.00         | 0.00         |
| ลูกหนี้เงินให้กู้ยืมคงเหลือ - สุทธิ  | 1,352,813.47 | 1,736,082.87 | 1,857,256.17 |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ            | 1,341.50     | 6,594.78     | 8,269.77     |
| หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ           | 0.00         | 0.00         | 0.00         |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ    | 1,341.50     | 6,594.78     | 8,269.77     |
| อัตราการชำระหนี้ได้ตามกำหนด (ร้อยละ) | -            | 100.00       | 100.00       |
| อัตราหนี้ค้างชำระ (ร้อยละ)           | -            | 0.00         | 0.00         |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ                      | 32,350.79    | 67,903.35    | 127,686.15   |

การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิกในปี 2555 เป็นจำนวนเงิน 7,833,390.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,175,860.00 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 68.19 ผลการดำเนินธุรกิจมีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 127,686.15 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.64 ของรายได้ดอกเบี้ยรับ ปีก่อนร้อยละ 97.14 สหกรณ์มีกำไรเฉพาะธุรกิจเพิ่มขึ้น เนื่องจากสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น สมาชิกผู้กู้สามารถส่งชำระหนี้ได้ตามกำหนดทุกราย สหกรณ์ต้องบริหารจัดการลูกหนี้เงินกู้ให้มีประสิทธิภาพเช่นที่ผ่านมา

## 4) ธุรกิจรับฝากเงิน

| รายการ                  | ปี 2553    | ปี 2554    | ปี 2555      |
|-------------------------|------------|------------|--------------|
| เงินรับฝากยกมาต้นปี     | 363,645.47 | 429,143.08 | 698,128.78   |
| รับเงินฝากระหว่างปี     | 499,901.32 | 903,118.95 | 657,934.63   |
| ถอนเงินฝากระหว่างปี     | 434,403.71 | 634,133.25 | 1,068,272.88 |
| เงินรับฝากคงเหลือสิ้นปี | 429,143.08 | 698,128.78 | 287,790.53   |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก  | 3,441.22   | 12,962.84  | 14,577.23    |



**การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ** สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินรับฝากสัจจะออมทรัพย์ ในระหว่างปี 2555 สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก จำนวน 657,934.63 บาท ลดลงจากปีก่อน 245,184.32 บาท หรือลดลงร้อยละ 27.15 สหกรณ์ไม่ได้กำหนดเป้าหมายรับฝากเงินจากสมาชิกไว้ในแผนงานประจำปีและแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอในการบริหารธุรกิจและการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ควรมีการกำหนดเป้าหมายการรับฝากเงินไว้ในแผนงานประจำปีและแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป

ภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ปี 2553 - 2555 สามารถสรุปได้ตามตารางดังนี้

| ประเภทธุรกิจ               | ปี 2553               | ปี 2554               | ปี 2555               |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ธุรกิจให้บริการตลาดปลา     | 20,420,635.36         | 19,980,347.95         | 18,770,678.69         |
| ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย | 96,205,735.98         | 96,673,507.06         | 103,004,358.19        |
| ธุรกิจสินเชื่อ             | 2,171,200.00          | 4,657,530.00          | 7,833,390.00          |
| ธุรกิจรับฝากเงิน           | 499,901.32            | 903,118.95            | 657,934.63            |
| <b>รวม</b>                 | <b>119,297,472.66</b> | <b>122,214,503.96</b> | <b>130,266,361.51</b> |

**การวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ** จากตารางพบว่า ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ในปี 2555 เพิ่มขึ้นจากปี 2553 และปี 2554 โดยธุรกิจที่เป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ คือ ธุรกิจให้บริการตลาดปลา และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจให้บริการตลาดปลาเป็นธุรกิจที่ทำกำไรสูงสุดให้กับสหกรณ์ แต่ปริมาณธุรกิจเริ่มจะอยู่ตัวและมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์ควรพิจารณาขยายหรือเพิ่มปริมาณธุรกิจ โดยใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งในส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียน (เงินฝากธนาคารและสหกรณ์) และสินทรัพย์ถาวร (อาคาร พื้นที่บริเวณตลาดปลา) มาดำเนินการให้เกิดรายได้ ในขณะที่ธุรกิจจัดสินค้ามาจำหน่ายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้สูงสุด สหกรณ์ควรจัดหาสินค้าประเภทอื่นๆ ที่สมาชิกต้องการและมีคุณภาพมาจำหน่าย สหกรณ์ควรสำรวจความพึงพอใจการใช้บริการของสมาชิกในแต่ละธุรกิจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ในแต่ละประเภทธุรกิจ ให้ตอบสนองตรงตามความต้องการของสมาชิกและผู้ใช้บริการ

**2.4 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ** สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

1) การบริหารงานของสหกรณ์ มีจำนวนคณะกรรมการดำเนินการที่เพียงพอความเหมาะสมเมื่อเทียบกับจำนวนสมาชิก คณะกรรมการมีความมุ่งมั่น เสียสละในการให้บริการสมาชิก นอกจากนี้ยังมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างชัดเจน

2) การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความคล่องตัวเกิดประโยชน์แก่สมาชิก การรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม



3) ตลาดกลางของสหกรณ์ ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาทำการค้าขายได้อย่างเสรี โดยการกำหนดค่าเช่าแผงไว้อย่างเหมาะสม ไม่มีค่าแป๊ะเจี๊ยะ ไม่มีค่าธรรมเนียมใดๆ จึงทำให้ชาวบ้านสนใจเข้ามาทำการค้า จึงเป็นโอกาสในการสร้างอาชีพให้กับคนในชุมชน รวมถึงสมาชิกบางรายทำอาหารสำเร็จรูปมานั่งขาย หรือบางรายซื้อวัตถุดิบที่มีในตลาดปลา ไปแปรรูปขาย เช่น ปลาเค็ม ทอดมัน ลูกชิ้น

4) ความใกล้ชิดระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ โดยผู้นำสหกรณ์เป็นผู้สื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้สมาชิกยังสามารถแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะสหกรณ์ได้โดยตรง

5) การยึดมั่นในหลักการอุดมการณ์และวิธีการของสหกรณ์อย่างมั่นคง เพราะเห็นแล้วว่าแนวทางของสหกรณ์นี้ได้ช่วยแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกได้เป็นอย่างดี ด้วยเพราะผู้บริหารสหกรณ์มีความทุ่มเท ตั้งใจที่จะแก้ไขอย่างเต็มกำลังและมีความโปร่งใสในการทำงาน จึงทำให้สมาชิกมีความศรัทธาเชื่อมั่นทั้งจากสมาชิกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกิดเป็นความสามัคคี การมีส่วนร่วมของสมาชิกและร่วมมือกันในการพัฒนาสหกรณ์ จึงมั่นใจได้ว่าการนำหลักการสหกรณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาจะยืนหยัดเพื่อเป็นฐานรากที่มั่นคง เพื่อประโยชน์ของชาวประมง ประชาชนทั่วไปพร้อมทั้งช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจที่ดีให้กับชุมชน จังหวัดและประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

#### สิ่งที่ควรดำเนินการ

1) ธุรกิจให้บริการตลาดปลา เป็นธุรกิจที่ทำกำไรสูงสุดให้กับสหกรณ์แต่ปริมาณธุรกิจเริ่มจะอยู่ตัวและมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์ควรพิจารณาขยายหรือเพิ่มปริมาณธุรกิจ โดยใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ทั้งในส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียน (เงินฝากธนาคารและสหกรณ์) และสินทรัพย์ถาวร (อาคาร พื้นที่บริเวณตลาดปลา) มาดำเนินการให้เกิดรายได้

2) ธุรกิจจัดสินค้ามาจำหน่ายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้สูงสุด สหกรณ์ควรจัดหาสินค้าประเภทอื่นๆ ที่สมาชิกต้องการและมีคุณภาพมาจำหน่าย สหกรณ์ควรสำรวจความพึงพอใจการใช้บริการของสมาชิกในแต่ละธุรกิจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ในแต่ละประเภทธุรกิจ ให้ตอบสนองตรงตามความต้องการของสมาชิกและผู้ให้บริการ

3) สหกรณ์มีความเข้มแข็งและเพียงพอของเงินทุน มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สหกรณ์ควรพิจารณาบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวเพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยการลงทุนขยายและเพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ในบริเวณพื้นที่ตลาดปลา เช่น การปรับปรุงก่อสร้างอาคารให้เข้าทำธุรกิจ/ซื้อขายสินค้า การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาบริการให้แก่ผู้ให้บริการในตลาดปลา ได้แก่ ห้องสุขา ล้างหัวที่มีคุณภาพสะอาด เครื่องล้างกระบะ/ตะกร้า เป็นต้น

#### กิจกรรม 14.1.3

ให้นักศึกษาระบุจุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการมากที่สุดของสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.3 ในคู่มือการศึกษา ตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.3)



## แผนการสอนตอนที่ 14.2

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 14.2.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์
- 14.2.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า
- 14.2.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการ
- 14.2.4 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน

#### แนวคิด

1. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ นำเสนอกรณีของสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นสำหรับบริการสมาชิกที่รับราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำกัด เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไป คือ ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ประเภทฝากประจำ ฝากออมทรัพย์ ฝากออมทรัพย์พิเศษ และ ธุรกิจสินเชื่อคือการให้เงินกู้แก่สมาชิก เป็นหลัก
2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า นำเสนอกรณีของร้านสหกรณ์จังหวัด ตราด จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการครองชีพ เลือกสินค้าที่มีคุณภาพดีมาขายให้สมาชิกและประชาชนทั่วไปในราคาที่เป็นธรรม ปัจจุบันยังเป็นศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์และศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์ทั่วประเทศ
3. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการ นำเสนอกรณีของสหกรณ์เดินรถ เพชรบูรณ์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจรับเงินฝากจากสมาชิก ให้เงินกู้ และจัดหาสินค้ามาจำหน่าย แต่ละธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกที่ประกอบอาชีพให้บริการรับส่งผู้โดยสาร สามารถจัดตั้งและดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแสดงถึงสมาชิกให้ความร่วมมือกับสหกรณ์
4. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน นำเสนอกรณีของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโขงข่อย จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจการรับเงินฝากจากสมาชิก โดยนำเงินฝากและเงินค่าหุ้นของสมาชิกที่เป็นเงินทุนภายในของสหกรณ์ ไปดำเนินธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิก และฝากเงินกับสหกรณ์อื่น

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.1 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.2 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้าได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.3 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.4 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้



## เรื่องที่ 14.2.1

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์

#### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกัน หรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวง และได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ความเป็นมา สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินไช้ และได้แพร่หลายไปในหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วประเทศ

วัตถุประสงค์ การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และโดยการถือหุ้น หัก ณ ที่จ่าย เป็นรายเดือน แต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีทางบัญชีต้องจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแหล่งเงินฝากและเงินกู้ของสมาชิก ทำให้สมาชิกรู้จักเก็บออมเงิน และไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบ ทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น

#### 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 เป็นประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตสำหรับคนมีเงินเดือน (ปัจจุบันเรียกว่าประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์) ชนิด “จำกัดสินไช้” (ปัจจุบันไม่มี “ชนิด” แต่กฎหมายสหกรณ์ปัจจุบันบังคับให้ใช้คำว่า “จำกัด” ต่อท้ายชื่อของสหกรณ์ทุกสหกรณ์ ซึ่งหมายถึง ความรับผิดชอบของสมาชิกจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งไช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือในสหกรณ์)

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด นี้เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของนายจำเนียร สาระนาค ในขณะที่ดำรงตำแหน่งพนักงานสหกรณ์เอกในกรมสหกรณ์ (เดิม) โดยได้ศึกษาหลักการและวิธีการสหกรณ์ saving and credit cooperative for salary earners ของประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซียเป็นต้นแบบ ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากรัฐบาลประเทศอังกฤษเจ้าอาณานิคมของประเทศทั้งสองในขณะนั้น

นายจำเนียร สาระนาค และเพื่อนข้าราชการผู้ใกล้ชิดมีเหตุผล 2 ประการ คือ เพื่อจัดตั้งสหกรณ์รูปแบบ (ประเภท) ใหม่ขึ้นตามภารกิจของกรมสหกรณ์ ในการส่งเสริมการขยายตัวของสหกรณ์ไทยให้เป็นขบวนการสหกรณ์ และเพื่อทดลองจัดตั้งสหกรณ์สำหรับข้าราชการของกรมสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นห้องเรียน

หรือห้องปฏิบัติการในการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในส่วนราชการต่างๆ หลังจากได้จัดตั้งสหกรณ์สำหรับชาวนาหรือผู้ประกอบการอาชีพอื่นมาพอสมควรแล้ว

ผู้ริเริ่มและคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์นี้ได้รับแรงบันดาลใจจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปกพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 7) ซึ่งปรากฏอยู่ในคำปรารภของ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2471 ว่า “ประชากรชาวไทยประกอบการเพาะปลูกและจำพวกอื่นๆ ที่มีกำลังทรัพย์น้อยแต่มีความต้องการอย่างเดียวกัน.....ควรได้รับอุดหนุนให้ตั้งสหกรณ์ขึ้นอีก เพื่อยังให้เกิดการประหยัดทรัพยากรช่วยซึ่งกันและกันและการช่วยตนเอง เป็นทางอีกทางหนึ่งซึ่งเผยแผ่ความจำเริญทรัพย์และจำเริญธรรมในบ้านเมืองให้ยิ่งขึ้น”

คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ใช้พุทธศาสนสุภาษิต “โอกาสสนุนิยมนุตมมิกูปยียติ” ซึ่งแปลว่า “โอกาสทรัพย์ของผู้ครองเรือนดีย่อมถึงซึ่งความพอกพูนเหมือนจอมปลวกที่กำลังก่อขึ้น” ในตราสัญลักษณ์สหกรณ์ เพื่อเป็นเครื่องจูงใจสมาชิกให้ประพฤติปฏิบัติตนเสมือน “ผู้ครองเรือนที่ดี” ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนคือ “โอกาสทรัพย์” (ทรัพย์สมบัติสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคทรัพย์สินเงินทองรวมทั้งเงินออม) จะพอกพูน (เพิ่มขึ้น) โดยนอกจากมีชื่อสหกรณ์และพุทธศาสนสุภาษิตอยู่ในวงกลมนอกแล้ว ในวงกลมด้านในเป็นรูปจอมปลวกอยู่ใต้ต้นไม้ใหญ่ด้วยเพื่อให้มองเห็นว่าทรัพย์ของสมาชิกซึ่งเป็นผู้ครองเรือนดีมีแต่จะเติบโตขึ้นเหมือนกับจอมปลวก เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ว่า “ส่งเสริมสมาชิกให้มีฐานะการเงินมั่นคงโดยการประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้ครองเรือนดีที่มุ่งมั่นช่วยตนเองด้วยการช่วยซึ่งกันและกันในสหกรณ์”

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้จัดตั้งขึ้นโดยที่กรมสหกรณ์เห็นสมควรจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตสำหรับคนมีเงินเดือนขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์ และให้รวมตลอดทั้งข้าราชการคณะสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ (ปัจจุบัน คือ ธ.ก.ส.) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางการงานใกล้ชิดกัน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้บรรดาสมาชิกออมทรัพย์ได้อย่างจริงจังและป้องกันให้พ้นจากหนี้สินที่มีภาระมาก การก่อตั้งสหกรณ์คณะผู้ริเริ่มการได้พิจารณาร่างข้อบังคับ และเริ่มออกหนังสือชี้ชวนสอบสวนพิจารณาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกในฐานะผู้เข้าชื่อจดทะเบียนสหกรณ์ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2492 ได้สมาชิกรวมทั้งสิ้น 132 คน ประชุมเข้าชื่อขอจดทะเบียนเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2492

สหกรณ์ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 ชื่อ “สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ไม่จำกัดสินใช้” นับว่าเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์สหกรณ์แรกในประเทศไทยมีสมาชิกแรกตั้ง 132 คนมีเงินทุนดำเนินการครั้งแรก 2,720 บาทและได้รับค่าธรรมเนียมแรกเข้า 660 บาท



## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

บาท

### สินทรัพย์

#### สินทรัพย์หมุนเวียน

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร       | 33,679,285.99                |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น            | 93,208.66                    |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น        | 492,013,823.25               |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ      | 4,521,136.61                 |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ    | 1,053,501.31                 |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น       | 1,395,169.70                 |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b> | <b><u>532,756,125.52</u></b> |

#### สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

|                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| เงินลงทุนระยะยาว                    | 1,731,510.00                   |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว                | 4,134,251,025.74               |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ      | 776,835.11                     |
| สิทธิประโยชน์ในการใช้อาคารรอตัดจ่าย | 9,249,323.92                   |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน                 | 159,508.56                     |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น           | 81,550.00                      |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>     | <b><u>4,146,249,753.33</u></b> |

#### รวมสินทรัพย์

**4,679,005,878.85**

#### หนี้สินและทุนของสหกรณ์

#### หนี้สินหมุนเวียน

|                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| เงินกู้ยืมระยะสั้น-ตัวสัญญาใช้เงิน | 242,500,000.00                 |
| เงินรับฝาก                         | 1,800,285,593.03               |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น               | 11,6003,165.31                 |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>         | <b><u>2,054,388,758.34</u></b> |

#### หนี้สินไม่หมุนเวียน

|                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| เงินกู้ยืมระยะยาว-ตัวสัญญาใช้เงิน | 154,100,000.00                 |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>     | <b><u>154,100,000.00</u></b>   |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                 | <b><u>2,208,488,758.34</u></b> |

|                                     | บาท                            |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                 |                                |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)  |                                |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว           | 2,070,853,760.00               |
| ทุนสำรอง                            | 257,443,700.02                 |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ | 6,541,396.46                   |
| กำไรสุทธิประจำปี                    | <u>135,678,264.03</u>          |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>              | <b><u>2,470,517,120.51</u></b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>    | <b><u>4,679,005,878.85</u></b> |

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557

|                                                      | บาท                          | %                   |
|------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน</b>         |                              |                     |
| ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้                                | 250,166,411.53               | 99.92               |
| ดอกเบี้ยรับฝาก                                       | 106,270.81                   | 0.04                |
| ผลตอบแทนจากเงินลงทุน                                 | <u>84,924.00</u>             | <u>0.04</u>         |
| <b>รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน</b>      | <b><u>250,357,606.34</u></b> | <b><u>100</u></b>   |
| <b>ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน</b>                |                              |                     |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก                               | 51,822,922.33                | 20.70               |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมระยะสั้น                       | 19,422,961.87                | 7.76                |
| ดอกเบี้ยจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน                          | <u>6,861,536.30</u>          | <u>2.74</u>         |
| <b>รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน</b>             | <b><u>78,107,420.50</u></b>  | <b><u>31.20</u></b> |
| <b>รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุนสุทธิ</b> | <b><u>172,250,185.84</u></b> | <b><u>68.80</u></b> |
| <b>บวก รายได้อื่น</b>                                |                              |                     |
| ค่าธรรมเนียมแรกเข้า                                  | 11,750.00                    | 0.00                |
| ค่าธรรมเนียมการถอนเงินรับฝาก                         | 14,870.00                    | 0.01                |
| เงินรางวัลสลาก ทกส.                                  | 166,000.00                   | 0.06                |
| รายได้อื่น                                           | <u>15,370.00</u>             | <u>0.01</u>         |
| <b>รวมรายได้อื่น</b>                                 | <b><u>207,990.00</u></b>     | <b><u>0.08</u></b>  |



|                                                  | บาท                  | %           |
|--------------------------------------------------|----------------------|-------------|
| <b>หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>              |                      |             |
| <b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่</b>            |                      |             |
| เงินเดือน                                        | 8,341,805.00         | 3.33        |
| ค่าครองชีพ                                       | 300,280.00           | 0.12        |
| ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่                             | 201,583.00           | 0.08        |
| ค่าตรวจสอบสุขภาพ                                 | 17,060.00            | 0.01        |
| ค่าเบี้ยประกัน                                   | 36,057.00            | 0.01        |
| เงินประกันสังคม                                  | 316,500.00           | 0.13        |
| เงินสมทบกองทุนเงินทดแทน                          | 2,214.00             | 0.00        |
| ค่าเล่าเรียนบุตร                                 | 55,000.00            | 0.02        |
| ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะ                        | 162,095.10           | 0.06        |
| ค่าล่วงเวลา                                      | 211,106.00           | 0.08        |
| เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ                     | 671,644.00           | 0.28        |
| ค่าเครื่องแบบเจ้าหน้าที่                         | 57,000.00            | 0.02        |
| เงินชดเชยตามกฎหมาย                               | 27,465.00            | 0.01        |
| <b>รวม</b>                                       | <b>10,399,809.10</b> | <b>4.15</b> |
| <b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์</b> |                      |             |
| ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์                           | 353,388.42           | 0.14        |
| ค่าตัดจ่ายโปรแกรมระบบงานธุรกิจสหกรณ์             | 97,220.20            | 0.04        |
| สิทธิประโยชน์ในการใช้อาคารตัดจ่าย                | 672,778.64           | 0.27        |
| ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์และอาคาร                  | 21,513.62            | 0.01        |
| ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์                               | 80,316.00            | 0.03        |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถยนต์                        | 108,855.67           | 0.04        |
| ค่าบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์                         | 116,322.00           | 0.05        |
| ค่าบริการสื่อคมนาคม                              | 87,748.00            | 0.03        |
| ค่าจ้างทำความสะอาด                               | 120,500.00           | 0.05        |
| ค่ากำจัดปลวก                                     | 14,849.31            | 0.01        |
| ค่าดูแลระบบ antivirus                            | 21,400.00            | 0.01        |
| <b>รวม</b>                                       | <b>1,694,891.87</b>  | <b>0.68</b> |
| <b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก</b>                 |                      |             |
| เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์สมาชิก                    | 17,500,000.00        | 6.99        |
| ค่าเปิดบัญชีเงินรับฝากสินทรัพย์                  | 138,900.00           | 0.06        |
| <b>รวม</b>                                       | <b>17,638,900.00</b> | <b>7.05</b> |

|                                          | บาท                   | %            |
|------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น</b>           |                       |              |
| ค่าเบี้ยประชุม                           | 513,000.00            | 0.20         |
| ค่าพาหนะกรรมการ                          | 92,850.00             | 0.04         |
| ค่ารับรอง                                | 12,481.00             | 0.01         |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี                 | 79,688.20             | 0.03         |
| ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์                  | 285,709.33            | 0.11         |
| ค่าไปรษณีย์                              | 264,753.00            | 0.11         |
| ค่าธรรมเนียมส่งเงิน                      | 163,286.72            | 0.07         |
| ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่                  | 3,972,191.45          | 1.59         |
| เงินรางวัลแก่ผู้เข้าร่วมประชุมใหญ่       | 80,200.00             | 0.03         |
| ค่าตรวจสอบบัญชี                          | 120,000.00            | 0.05         |
| ค่าตอบแทนเลขานุการ                       | 36,000.00             | 0.01         |
| ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ                | 120,000.00            | 0.05         |
| ค่าตอบแทนผู้ประสานงาน                    | 652,905.00            | 0.26         |
| ค่าไฟฟ้า                                 | 334,520.74            | 0.13         |
| ค่าน้ำประปา                              | 9,529.63              | 0.00         |
| ค่าโทรศัพท์                              | 96,922.57             | 0.04         |
| ค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์             | 53,590.00             | 0.02         |
| ค่าใช้จ่ายจัดงานสถาปนาสหกรณ์ครบรอบ 65 ปี | 91,324.50             | 0.04         |
| ค่าเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร                 | 12,310.99             | 0.00         |
| ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการออม            | 27,000.00             | 0.01         |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้ตามคำพิพากษา       | (148,277.24)          | (0.06)       |
| ค่าใช้จ่ายทั่วไป                         | 176,324.95            | 0.07         |
| <b>รวม</b>                               | <b>7,046,310.84</b>   | <b>2.81</b>  |
| <b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>       | <b>36,779,911.81</b>  | <b>14.69</b> |
| <b>กำไรสุทธิ</b>                         | <b>135,678,264.03</b> | <b>54.19</b> |

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไป คือ การส่งเสริมให้สมาชิกออมด้วยธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ประเภทฝากประจำ ฝากออมทรัพย์ ฝากออมทรัพย์พิเศษ และธุรกิจสินเชื่อคือการทำเงินกู้แก่สมาชิก เป็นหลัก

2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้



ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับที่ต้องปรับปรุง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอยู่ในอัตราที่สูงควรมีการ กำหนดมาตรการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ไม่จำเป็น ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับ พอใช้ ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับทุนสำรอง ของสหกรณ์อยู่ในระดับพอใช้ อยู่ในระดับที่ยังสามารถเพิ่มให้สูงขึ้นได้เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับ สหกรณ์

ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์ผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบงบการเงินของสหกรณ์ ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ประจำปี 2557 เริ่มวันที่ 1 มกราคม 2557 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 แล้ว ปรากฏว่า สหกรณ์บริหารงาน เกิดผลดังต่อไปนี้

1) **สถานะการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 เปรียบเทียบกับ ปี 2556 ปรากฏว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์จำนวน 4,679 ล้านบาทเศษ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 157 ล้านบาทเศษ หนี้สินของสหกรณ์จำนวน 2,208 ล้านบาทเศษ ลดลง 40 ล้านบาทเศษ ส่วนทุนของสหกรณ์มีจำนวน 2,470 ล้านบาทเศษ เพิ่มขึ้น 116 ล้านบาทเศษ แสดงว่าสหกรณ์มีสถานะการเงินดีขึ้นกว่าปีก่อน กล่าวคือ ทรัพย์สินเพิ่มขึ้น หนี้ลดลง ทุนเพิ่มขึ้น

สินทรัพย์เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากลูกหนี้เงินกู้ 4,632 ล้านบาทเศษ ส่วนหนี้สินของสหกรณ์ ที่ลดลง เป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน และในส่วนของทุนของสหกรณ์ที่เพิ่มมาจากสมาชิกมีการถือหุ้น เพิ่ม จัดสรรทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับเพิ่มขึ้นตามมติที่ประชุมใหญ่

สินทรัพย์ของสหกรณ์ ทั้งสิ้นส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ลูกหนี้เงินกู้ร้อยละ 98.99 เงินสด เงินฝากธนาคารและเงินฝากสหกรณ์อื่น ร้อยละ 0.72 เป็นเงินลงทุนร้อยละ 0.04 ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็น เงินได้ตามต้องการพร้อมดอกผลจากเงินลงทุนและสินทรัพย์อื่นๆ ร้อยละ 0.25 ส่วนการบริหารสินเชื่อ สหกรณ์ สามารถเรียกเก็บหนี้ได้เป็นส่วนใหญ่ถือว่าสินทรัพย์เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณภาพดี

**แหล่งเงินทุนของสหกรณ์** ส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ จากเงินรับฝาก ร้อยละ 38.48 จากเงินกู้ยืมร้อยละ 8.48 จากทุนเรือนหุ้นร้อยละ 44.26 และยังมีเงินทุนสำรองและทุนสะสม ตามข้อบังคับ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายร้อยละ 8.78 สหกรณ์นำเงินทุนดังกล่าวให้สมาชิกกู้ ร้อยละ 98.99 และมีเงินเหลือในรูปของเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินฝากสหกรณ์อื่น ร้อยละ 0.72 และ ยังมีเงินเหลือที่จะไปบริหารหารายได้ภายนอกโดยการลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น หุ้นต่างๆ ร้อยละ 0.04 สรุปได้ว่าสหกรณ์มีความมั่นคงมีเงินเพียงพอที่จะใช้หมุนเวียน มีการก่อหนี้ภายนอก ความเสี่ยงต่ำ ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นในกรณีที่สมาชิกถอนรับฝากเป็นจำนวนสูง ซึ่งสหกรณ์ก็มีเงินทุนจำนวนสูงที่จะจ่ายได้

2) **ผลการดำเนินงานของสหกรณ์** ในปี 2557 มีกำไรสุทธิ 135 ล้านบาทเศษ สูงกว่าปีก่อน 5.48 ล้านบาทเศษ ถือว่ากำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากจ่ายเงินกู้ให้กับสมาชิกมากขึ้น โดยสหกรณ์ ได้ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกโดยการคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 5.50 เท่าปีก่อน ซึ่งสหกรณ์ยังมีจ่าย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก (เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์สมาชิก) สูงจากปีก่อน 2.50 ล้านบาท และระหว่าง ปีสหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยเงินกู้จากแหล่งภายนอก ในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 4.68 – 5.00 แต่สหกรณ์ ก็ยังสามารถทำกำไรได้มากขึ้น



3) ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 สหกรณ์มีสภาพทางการเงินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ความเสี่ยงของเงินทุนต่อความเสี่ยง อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุน เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ว่าก่อหนี้ได้มากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และไม่เสี่ยงต่อเจ้าหนี้ในการที่จะได้รับชำระหนี้คืนจากสหกรณ์ ตามงบการเงินแสดงว่าปีนี้สหกรณ์ก่อหนี้ 0.89 เท่า น้อยกว่าปีก่อน 0.03 เท่า (ปีก่อน 0.92 เท่า) หมายความว่า สหกรณ์มีทุน 1.00 บาท มีหนี้สินเท่ากับ 0.89 บาท แสดงว่าก่อหนี้ใกล้เคียงกับเงินทุน แต่เนื่องจากหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งเป็นหนี้สินภายในสหกรณ์มีเงินทุนสูง ถ้าสมาชิกถอนเงินฝากก็มีความสามารถที่จะนำเงินลงทุนไปจ่ายได้

อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ สำหรับใช้วัดว่ามีทุนสำรองเป็นเท่าไรของสินทรัพย์รวม เพราะทุนสำรองยังมีมากก็จะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงมาก มีความเสี่ยงลดลง เพราะเป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ปีนี้มีอัตราส่วน 0.06 เท่า ปีก่อน 0.05 เท่า แสดงว่าสหกรณ์มีสะสมทุนสำรองในอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อนอย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังต้องจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองให้มากขึ้น

อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้พิจารณาทุนของสหกรณ์ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อดูแนวโน้มหรือทิศทางในปีต่อไป ปีปัจจุบันอัตราร้อยละ 4.90 ปีก่อนร้อยละ 8.28 แสดงว่า ทุนของปีปัจจุบันลดลงจากปีก่อน เนื่องจากสหกรณ์มิได้ระดมทุนโดยการให้สมาชิกมาถือหุ้นเพิ่มเป็นกรณีพิเศษ จึงทำให้อัตราส่วนทุนลดลง แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังคงมีเงินทุนเพียงพอต่อความเสี่ยง

อัตราการเติบโตของหนี้ เป็นอัตราส่วนที่ใช้พิจารณาเปลี่ยนแปลงของหนี้สินว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร ปีปัจจุบันร้อยละ 1.87 ปีก่อน ร้อยละ 3.38 อัตราส่วนหนี้สินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์ถือหุ้นมากขึ้น ทำให้สัดส่วนหนี้สินลดลง ซึ่งสหกรณ์สามารถชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ได้ตามกำหนดสัญญา

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ใช้วัดว่าสหกรณ์ได้รับผลตอบแทนจากเงินทุนของตนเองกลับคืนในอัตราร้อยละเท่าใด ปีนี้ทุน 100 บาท มีผลตอบแทน 5.62 บาท ปีก่อน 5.75 บาท แสดงว่าสหกรณ์บริหารทุนเพื่อให้เกิดรายได้ลดลงจากปีก่อนเล็กน้อย ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยโดยทั่วไป

คุณภาพสินทรัพย์อัตราการหมุนของสินทรัพย์ ใช้วัดความสามารถของสหกรณ์ ในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด หรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ ปีนี้มีการหมุนของสินทรัพย์ 0.05 รอบ ปีก่อน 0.05 รอบ แสดงว่ามีการหมุนของสินทรัพย์ไปหารายได้เท่ากับปีก่อน สหกรณ์สามารถบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเกณฑ์ดี

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ใช้วัดผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ว่าสหกรณ์ได้รับผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนในอัตราร้อยละเท่าใด กล่าวคือสินทรัพย์ 100 บาท ปีปัจจุบันได้รับผลตอบแทนร้อยละ 2.95 ปีก่อนร้อยละ 2.96 แสดงว่าการขยายตัวของสินทรัพย์ลดลงเล็กน้อย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม



อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ใช้พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไรเพื่อดูแนวโน้มหรือทิศทางต่อไป ปีนี้อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ร้อยละ 3.48 ลดลงจากปีก่อนกล่าวคือร้อยละ 5.87 แสดงว่าการเติบโตของสินทรัพย์ลดลงจากปีก่อน

อัตราการเติบโตของธุรกิจ ใช้พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร ปีปัจจุบันร้อยละ 7.27 ปีก่อน ร้อยละ 3.23 แสดงว่าการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เนื่องจากระหว่างปีสหกรณ์ปล่อยเงินกู้มากกว่าปีก่อน จากปีก่อนจ่ายเงินกู้ 4,091,645.23 บาท ปีปัจจุบันจ่ายเงินกู้ 4,195,852,935.67 บาท และรับฝากเงินระหว่างปีมากขึ้นจากปีก่อน 799,391,459.16 บาท ปีปัจจุบัน 1,050,626,789.14 บาท จึงทำให้ปริมาณธุรกิจสูงขึ้นกว่าปีก่อน

กำไรต่อสมาชิก เป็นการแสดงว่าผลกำไรจากการดำเนินงานของสหกรณ์คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่าไรหากเทียบกับสมาชิกต่อคน ปีนี้มีกำไรคนละ 19,468.83 บาท ปีก่อน 18,897.15 บาท ปีนี้มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปีก่อน

เงินออมต่อสมาชิก แสดงค่าเฉลี่ยว่าเงินที่สมาชิกออมไว้ต่อสหกรณ์ ทั้งในรูปของเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นทั้งหมดคิดเป็นเฉลี่ยเท่าไรต่อคน ปีนี้จำนวนเงินออมคนละ 540,402.87 บาท ปีก่อน 510,053.30 บาท แสดงว่า ปีนี้มีการออมเพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อน

หนี้สินต่อสมาชิก แสดงค่าเฉลี่ยว่าภาระหนี้สินของสมาชิก ณ วันสิ้นปีที่ต้องชำระต่อสหกรณ์คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่าไรต่อคน ปีนี้มีจำนวนหนี้สินต่อสมาชิกคนละ 644,578.33 บาท ปีก่อนมีจำนวน 618,065.16 บาท แสดงว่าสมาชิกมีหนี้สินต่อคนลดลงจากปีก่อน

อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นร้อยละเท่าใดของกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานปีนี้มีจำนวนร้อยละ 21.33 ปีก่อน ร้อยละ 21.15 แสดงว่า มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

อัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาว่าสหกรณ์มีการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยเทียบกับรายได้จากผลตอบแทนและเงินลงทุน 100.00 บาท เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหาร ปีปัจจุบันร้อยละ 14.69 ปีก่อนร้อยละ 14.66 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

อัตราการเติบโตของทุนสำรอง ใช้พิจารณาการเปลี่ยนแปลงทุนสำรองของสหกรณ์ ถ้าอัตราสูงขึ้นแสดงว่ามีความมั่นคงเพิ่มขึ้น มีความเสี่ยงต่ำ ปีนี้อัตราร้อยละ 5.47 ปีก่อนร้อยละ 5.40 ปีนี้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ทุนสำรองจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี และปีนี้มีการโอนทุนเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์เข้าไปบัญชีทุนสำรอง

อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น เพื่อพิจารณาว่าการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสะสมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกมีการเติบโตเพียงใด ปีนี้มีอัตราร้อยละ (13.20) ปีก่อน (15.07) ถือว่าลดลงกว่าปีก่อน

อัตราการเติบโตของกำไร เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงกำไรสุทธิของสหกรณ์ ปีนี้มีอัตราร้อยละ 4.21 ปีก่อนร้อยละ 4.45

อัตรากำไรสุทธิ เป็นอัตราที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดกำไรของสหกรณ์ว่ามีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของรายได้ ปีนี้รายได้ดอกเบี๋ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุนรวม 100.00 บาท มีกำไรสุทธิ 54.19 บาท ปีก่อนร้อยละ 54.67 บาท แสดงว่าเป็นอัตราที่ลดลงจากปีก่อน

สภาพคล่องการวัดสภาพคล่องทางการเงิน โดยใช้อัตราทุนหมุนเวียนปีปัจจุบัน 0.26 ต่อ 1 ปีก่อน 0.22 ต่อ 1 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.04 ถือว่าเล็กน้อย แสดงว่าสหกรณ์ฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียน 0.26 บาท ต่อหนี้สินหมุนเวียนทุกๆ 1 บาท เพราะสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ยืมระยะยาวมีการชำระเป็นรายเดือนที่แน่นอน รายได้รับสม่ำเสมอ มีความเสี่ยงน้อย สามารถสร้างความมั่นคงต่อสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านความเสี่ยงของสหกรณ์ สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ เป็นลูกหนี้เงินให้กู้มากถึง ร้อยละ 98.99 ของสินทรัพย์ทั้งสิ้น ในสถานการณ์ที่ลูกหนี้มีหนี้สินมากขึ้น ประกอบกับยุคนี้เป็นยุคเศรษฐกิจผันผวน ลูกหนี้นี้อาจมีปัญหาในการชำระหนี้คืน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

เงินฝากของสหกรณ์ ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิกร้อยละ 36.22 ของทุนดำเนินงาน (1,694.71 ล้านบาท) และเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่นร้อยละ 2.26 ของทุนดำเนินงาน (105.56 ล้านบาท) หากผู้ฝากถอนเงินหรือย้ายไปลงทุนหาผลตอบแทนที่สูงกว่าอาจทำให้เกิดสหกรณ์ขาดสภาพคล่องได้

การแข่งขันในตลาดการเงินในปัจจุบันมีความรุนแรงสูง หากคู่แข่ง (ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ หรือบริษัทเงินทุนต่างๆ) สามารถดึงดูดลูกค้าทั้งผู้กู้และผู้ฝากเงินอาจเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ในการป้องกันความเสี่ยงต่างๆ และการแก้ไขปัญหาข้างต้น สหกรณ์จะต้องบริหารงานอย่างระมัดระวังเกาะติดสถานการณ์การเคลื่อนไหวของสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ยเงินฝากจากแหล่งภายนอกตลอดเวลาและต่อเนื่อง

**2.4 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ** สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

- 1) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในระดับดี มีการให้กู้ยืม การรับฝากและการลงทุนอย่างเหมาะสม โดยมีการควบคุมการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งดูจากความสามารถในการชำระหนี้คืนของสมาชิกเป็นหลักโดยรวมการปล่อยสินเชื่อมีความเสี่ยงต่ำ เนื่องจากมีความระมัดระวังในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2) สหกรณ์มีความเข้มงวด โปร่งใส เสมอภาค และเที่ยงธรรมในการบริหารงาน ซึ่งก่อประสิทธิภาพสูงสุดแก่สหกรณ์ ทั้งนี้สหกรณ์ไม่ควรขยายวงเงินกู้ด้วยสาเหตุของการมีเงินทุนในสหกรณ์จำนวนมาก แต่ควรเพิ่มวงเงินเมื่อสมาชิกมีความจำเป็นมาก
- 3) สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และกิจการสหกรณ์มากกว่าสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ จึงมีความเชื่อมั่นได้ว่าจะเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินงานไปตามระบบสหกรณ์ที่แท้จริง

#### สิ่งที่ควรดำเนินการ

- 1) เพิ่มการสร้างความมั่นคงให้กับสมาชิก โดยการสร้างวินัยการออมด้วยการถือหุ้นและฝากเงินกับสหกรณ์เพื่อให้มีความสมดุลกันระหว่างภาระหนี้สินของสมาชิกกับเงินออม โดยตั้งเป้าให้สมาชิกที่เกษียณจากงานประจำไม่มีภาระหนี้สินเป็นอย่างน้อย และเพิ่มเป้าหมาย คือ สมาชิกที่เกษียณจากงานประจำมีเงินออมมากกว่าภาระหนี้สิน เป็นต้น



2) เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิก เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์อยู่ในภูมิภาค สมาชิกถือหุ้น ฝากเงิน กู้เงิน ชำระเงินกู้ ผ่านระบบเทคโนโลยี ทำให้มีส่วนร่วมด้วยตัวตนกับสหกรณ์น้อย การเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์แรกประเทศไทย และเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ของบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ จึงเป็นที่คาดหวังว่ารูปแบบ วิธีการต่าง ๆ ของสหกรณ์สามารถใช้เป็นตัวอย่างให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในฐานะเจ้าของควรดำเนินการให้เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ต้นแบบในด้านนี้

#### กิจกรรม 14.2.1

ให้นักศึกษาระบุจุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการมากที่สุดของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.1)

### เรื่องที่ 14.2.2

#### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า

##### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภท สหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค และเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

ความเป็นมา สหกรณ์ร้านค้าจัดตั้งขึ้นโดยชาวชนบท อำเภอสวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในปี พ.ศ. 2480 และได้เลิกล้มไป ต่อมารัฐบาลได้ช่วยเหลือ มีนโยบายที่จะช่วยเหลือด้านการครองชีพให้กับประชาชน โดยการส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งสหกรณ์ร้านค้าที่จัดตั้งขึ้นในเมืองที่ประชาชนหนาแน่นจะประสบความสำเร็จมากกว่า สหกรณ์ร้านค้าที่ตั้งในชนบท

วัตถุประสงค์ สหกรณ์ร้านค้าจะจัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์ และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักประหยัด ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์และหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศ ในอันที่จะเกื้อกูลกันและกัน

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์ร้านค้าทำให้สมาชิกมีสถานที่ซื้อขายสินค้าจำเป็นตามราคาตลาดในชุมชน ซึ่งเป็นสินค้าที่ดีมีคุณภาพ เทียบตรงในการชั่ง ตวง วัด ตามความต้องการของสมาชิก เมื่อสิ้นปีสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี สมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ การซื้อขายด้วยเงินสดสินค้าจะมีราคาที่ถูกลงกว่าเงินผ่อน ทำให้สมาชิกมีความรอบคอบในการจัดหาสินค้าราคาถูกมาจำหน่ายเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2496 เริ่มก่อตั้งมีสมาชิกเฉพาะข้าราชการ โดยมี พ.ต.ท.รามราชภักดี ผู้ว่าราชการจังหวัดตราดในสมัยนั้นเป็นผู้ก่อตั้งและมีสมาชิกเริ่มแรกกว่า 100 คน แต่การดำเนินงานกลับประสบภาวะขาดทุนอย่างหนัก กระทั่งกรรมการในรุ่นต่อมาได้แก้ปัญหา และสร้างกำไรพร้อมขยายฐานสมาชิกเรื่อยมา จนถึงปี 2556 พบว่าสหกรณ์ร้านค้าจังหวัดตราดมียอดการขายรวมทั้งสิ้น 1,017 ล้านบาท และมีกำไร 32 ล้านบาทเศษ โดยในปี 2555 ยังได้รับรางวัลเกียรติยศสหกรณ์ที่มีคุณค่าแห่งปีและยังเป็นศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์และศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์ทั่วประเทศ สิ้นปี 2556 สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น 13,950 คน นอกจากนี้เพื่อให้บริการและรองรับสมาชิกเพิ่มอีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมต่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 สหกรณ์ได้ก่อสร้างสถานที่ใหม่ โดยทำพิธีเปิดร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด แห่งใหม่ ตำบลเนินทราย อำเภอเมือง จังหวัดตราด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2557

สหกรณ์แห่งนี้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการครองชีพ เลือกสินค้าที่มีคุณภาพดีมาขายให้สมาชิกและประชาชนทั่วไปในราคาที่เป็นธรรม แม้ช่วงแรกๆ จะขาดทุนแต่ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย พร้อมทั้งปลุกฝังให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดูแลสหกรณ์ และยึดถือประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก ทำให้สหกรณ์ยกระดับร้านค้าให้มีขนาดใหญ่ขึ้นรองรับผู้ที่เข้ามาใช้บริการมากถึงวันละ 2,000 – 3,000 คน และปีที่ผ่านมามียอดขายสูงถึงปีละ 1,000 ล้านบาท มีกำไร 36 ล้านบาท

นอกจากนี้ยังเพิ่มบทบาทจัดตั้งเป็นศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ พัฒนาเป็นธุรกิจค้าส่ง โดยเชื่อมโยงธุรกิจกับสหกรณ์ใน 68 จังหวัด เพื่อนำสินค้าคุณภาพดีมาขายให้กับร้านค้าเครือข่าย เพื่อเพิ่มช่องทางตลาดให้กับสินค้าที่ผลิตโดยสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นข้าวสาร ผลิตภัณฑ์นม ผลไม้ หรือสินค้าเกษตรแปรรูปชนิดต่างๆ รางวัลล่าสุดของสหกรณ์แห่งนี้ได้รางวัลโล่เกียรติยศสหกรณ์ดีเด่นระดับภาค ปี 2557



## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด  
งบแสดงฐานะการเงิน  
ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2557

|                                                       | บาท                   |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>สินทรัพย์</b>                                      |                       |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>                             | 46,317,121.13         |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                                | 2,776,142.28          |
| ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ                                 | 153,580,799.13        |
| สินค้าคงเหลือ                                         | 727,234.63            |
| สินค้าขาดบัญชี                                        | (727,234.63)          |
| หัก ค่าเผื่อสินค้าขาดบัญชี                            | 0.00                  |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                                | 7,966,974.17          |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>                          | <b>210,641,036.71</b> |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>                          |                       |
| เงินลงทุนระยะยาว                                      | 212,000.00            |
| ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ                                  | 648,000.00            |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ                          | 180,198,884.79        |
| สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์รอตดจ่าย-สุทธิ                    | 841,163.84            |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น                             | 1,916,301.48          |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>                       | <b>183,816,350.11</b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                                   | <b>394,457,388.82</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                         |                       |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                               |                       |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น                                    | 45,000,000.00         |
| เจ้าหนี้การค้าและตัวเงินจ่าย                          | 49,061,358.76         |
| ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 8,000,000.00          |
| เงินรับฝาก                                            | 64,239,285.39         |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                  | 4,224,385.59          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>                            | <b>170,525,029.74</b> |

|                                     | บาท                   |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>          |                       |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                   | 62,000,000.00         |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น             | 3,418,437.45          |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>       | <b>65,418,437.45</b>  |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                   | <b>235,943,467.19</b> |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                 |                       |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 100 บาท) |                       |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว           | 27,319,900.00         |
| ทุนสำรอง                            | 54,119,443.99         |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ | 47,917,796.03         |
| กำไรสุทธิประจำปี                    | 29,156,779.61         |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>              | <b>158,513,919.63</b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>    | <b>394,457,386.82</b> |

ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ตุลาคม 2557

|                              | บาท                  | %           |
|------------------------------|----------------------|-------------|
| ขายสินค้า                    | 1,121,238,024.32     | 100         |
| หัก ต้นทุนขาย                | 1,061,822,236.93     | 94.70       |
| กำไรขั้นต้น                  | 59,415,787.39        | 5.30        |
| บวก รายได้อื่น               | 12,812,079.28        | 1.14        |
| <b>รวม</b>                   | <b>72,227,866.67</b> | <b>6.44</b> |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 43,071,087.06        | 3.84        |
| กำไรสุทธิ                    | 29,156,779.61        | 2.60        |

ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก และบุคคลทั่วไป เพื่อให้สมาชิกสามารถซื้อสินค้าที่จำเป็น คุณภาพดี ในราคายุติธรรม สำหรับใช้ในการดำรงชีวิต



2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไรอยู่ระดับพอใช้ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอยู่ในสัดส่วนพอดี ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับพอใช้ ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์ยังสามารถจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินทุนสำรองเพิ่มขึ้นได้อีก เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

2) ความเพียงพอของเงินลงทุนต่อความเสี่ยง อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีปัจจุบัน เท่ากับ 1.49 เท่า ปีก่อน 1.04 เท่า ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.45 เท่า และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) คือ อัตราส่วนเฉลี่ยของสหกรณ์ที่มีขนาดเดียวกัน) เท่ากับ 0.42 แสดงให้เห็นว่า ร้านสหกรณ์ฯ บริหารงานด้านเจ้าหนี้สูงกว่าปีก่อน เนื่องจากได้มีการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินลงทุนภายนอกเพื่อนำเงินไปลงทุนในการซื้อสินค้าและก่อสร้างร้านสหกรณ์แห่งใหม่ อย่างไรก็ตามอัตราส่วนดังกล่าว เจ้าของทุน คือ สมาชิกยังคงได้รับความคุ้มครองจำนวนเงินที่นำมาฝากและลงทุนถือหุ้นอยู่กับร้านสหกรณ์ฯ ในระดับที่ยังมีความมั่นคงอยู่

3) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ปีปัจจุบันเท่ากับ 0.14 เท่า ปีก่อน 0.15 เท่า ซึ่งลดลงจากปีก่อนเล็กน้อย และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับ 0.26 เท่าแสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการจัดสรรทุนสำรองในระดับที่เหมาะสมและช่วยเสริมสร้างให้ร้านสหกรณ์ฯ มีความมั่นคงยิ่งขึ้นไป”

4) อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ ปีปัจจุบัน ร้อยละ 7.85 ปีก่อนร้อยละ 24.55 ซึ่งลดลงจากปีก่อนร้อยละ 16.70 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 เท่ากับร้อยละ 29.21 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน และยังคงน้อยกว่าอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวม เนื่องจากในปีปัจจุบันการก่อสร้างร้านสหกรณ์แห่งใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งได้ส่งผลให้อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ลดลง อย่างไรก็ตาม ร้านสหกรณ์ฯ ควรจัดหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อชักชวนให้บุคลากรมาร่วมเป็นสมาชิกและนำเงินมาออมในรูปเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นกับร้านสหกรณ์ฯ ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้ร้านสหกรณ์ฯ มีความมั่นคงและตรงตามเจตนารมณ์การจัดตั้งสหกรณ์”

5) อัตราการเติบโตของหนี้ ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการเติบโตของหนี้ ปีปัจจุบัน ร้อยละ 53.85 ปีก่อนร้อยละ 32.60 ซึ่งลดลงจากปีก่อนร้อยละ 27.75 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ย เท่ากับร้อยละ 14.70 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ ได้กู้ยืมเงินจากแหล่งเงินภายนอกลดลง เนื่องจากในปีปัจจุบันการก่อสร้างร้านสหกรณ์ฯ แห่งใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงได้ส่งผลให้อัตราการเติบโตของหนี้ลดลงจากปีก่อน อย่างไรก็ตามร้านสหกรณ์ฯ ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต้นทุนทางการเงินเป็นสำคัญ”



6) **อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น** ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นปีปัจจุบัน ร้อยละ 19.09 ปีก่อน ร้อยละ 24.28 ซึ่งลดลงจากปีก่อนร้อยละ 5.19 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 13.76 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ ได้มีการพัฒนากลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวม ทำให้มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับที่สูงมาก อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องหาทางเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานเพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้สูงและมั่นคงต่อไป โดยต้องอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจุดมุ่งหมายสูงสุดของร้านสหกรณ์ฯ คือ มอบความพึงพอใจแก่มวลสมาชิก มิใช่มุ่งแต่หารายได้และผลตอบแทนจากสมาชิกเพียงอย่างเดียว”

7) **คุณภาพของสินทรัพย์** อัตราการหมุนของสินทรัพย์ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ปีปัจจุบัน 3.23 รอบ ปีก่อน 4.74 รอบ ซึ่งลดลงจากปีก่อน 1.51 รอบ และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับ 2.69 รอบ แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีรอบการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก เมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวม อย่างไรก็ตามร้านสหกรณ์ฯ ควรเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างรายได้และผลตอบแทนจากการหมุนเวียนสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

8) **อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์** ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ปีปัจจุบัน ร้อยละ 8.39 ปีก่อนร้อยละ 14.16 ซึ่งลดลงจากปีก่อนร้อยละ 5.77 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับร้อยละ 9.53 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์น้อยกว่าอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมเพียงเล็กน้อยซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการควรเพิ่มกลยุทธ์ในการบริหารงานและวางแผนให้มีการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าในโอกาสต่อไป”

9) **อัตราการใช้สินทรัพย์** ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการใช้สินทรัพย์ ปีปัจจุบัน ร้อยละ 31.34 ปีก่อน ร้อยละ 95.08 ซึ่งลดลงจากปีก่อนร้อยละ 63.74 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับร้อยละ 24.54 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการใช้สินทรัพย์ปีปัจจุบันน้อยกว่าปีก่อน แต่ยังคงสูงกว่าอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมค่อนข้างมาก ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก อย่างไรก็ตาม ร้านสหกรณ์ฯ ควรมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ที่จะช่วยเสริมสร้างให้มีอัตราการใช้สินทรัพย์ให้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อนำมาซึ่งความมั่นคงต่อร้านสหกรณ์ฯ และเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ฯ ในอนาคต”

10) **การทำให้กำไร** อัตราการใช้สินทรัพย์ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการใช้สินทรัพย์ปีปัจจุบัน ร้อยละ 18.41 ปีก่อนร้อยละ 11.04 ซึ่งมากกว่าปีก่อนร้อยละ 7.37 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับร้อยละ 11.17 อัตราค่าเฉลี่ยโดยรวม อย่างไรก็ตาม “ร้านสหกรณ์ฯ ยังคงต้องมีการวางแผนและ/หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นและนำมาซึ่งความมั่นคง อย่างยั่งยืนของร้านสหกรณ์ฯ ต่อไป”



11) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราการเติบโต (ลดลง) ของกำไรสุทธิ ปัจจุบันร้อยละ (9.36) ปีก่อนร้อยละ (11.06) ซึ่งมีการเติบโตของกำไรสุทธิมากกว่าปีก่อนร้อยละ 1.70 เมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับร้อยละ 20.99 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ บริหารงานอยู่ในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวม ทั้งนี้เนื่องจากร้านสหกรณ์ฯ ได้ยืนอยู่บนวัตถุประสงค์ที่ไม่มุ่งเน้นในเรื่องกำไรและในระหว่างปีร้านสหกรณ์ฯ ไม่มีการปรับขึ้นราคาสินค้าจากปีก่อนตามภาวะเศรษฐกิจและเงินเฟ้อในปัจจุบัน แต่กลับปรับลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าร้านค้าทั่วไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิกของร้านสหกรณ์ฯ อันเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ”

12) อัตรากำไรสุทธิ ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตรากำไรสุทธิปัจจุบันร้อยละ 2.60 ปีก่อนร้อยละ 2.99 ซึ่งลดลงจากปีก่อนเล็กน้อย และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับร้อยละ 3.54 แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีความสามารถในการบริหารงานและควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ดี เมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวม โดยสามารถจัดหาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำทำให้ลดต้นทุนทางการค้าลงได้อย่างมาก อย่างไรก็ตาม ร้านสหกรณ์ฯ ยังจะต้องมีการวางแผน หรือกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้อัตรากำไรสุทธิเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยืนอยู่บนหลักการที่ว่าเป้าหมายสูงสุดของร้านสหกรณ์ฯ นั้นไม่ใช่มุ่งหาผลกำไรที่สูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่จะทำอย่างไรเพื่อที่จะสร้างความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจสูงสุดให้กับคิณสมาชิกของร้านสหกรณ์ฯ”

13) สภาพคล่อง อัตราส่วนทุนหมุนเวียนร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนปัจจุบัน 1.24 เท่า ปีก่อน 1.98 เท่า ซึ่งลดลงจากปีก่อนร้อยละ 0.74 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ย โดยรวมปี 56 (peer group) เท่ากับ 2.85 เท่า แสดงให้เห็นว่า “ร้านสหกรณ์ฯ มีการรักษาสภาพคล่องไว้ได้ในระดับที่ดี และเหมาะสมกับความจำเป็นในการใช้เงิน แต่อย่างไรก็ดีร้านสหกรณ์ฯ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ และ/หรือวางแผนเพื่อรักษาระดับปริมาณทุนหมุนเวียนและสภาพคล่องอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด และเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่ทางร้านสหกรณ์ฯ จะต้องรับภาระต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้นอีกด้วย”

14) ความเสี่ยงและผลกระทบภายนอกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ (risk and sensitivity) เศรษฐกิจโลกถือว่าผันตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ โดยแม้ว่าเศรษฐกิจสหรัฐเริ่มปรับตัวดีขึ้นตามความต้องการในประเทศที่เพิ่มขึ้น การจ้างงานที่เพิ่มขึ้นจนทำให้สามารถยกเลิกมาตรการเงินถูก (QE) และปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยในสหรัฐได้ แต่เศรษฐกิจในกลุ่มยูโรและญี่ปุ่นยังไม่มีแนวโน้มของการฟื้นตัวอย่างชัดเจนทำให้ยังต้องอาศัยเงินอัดฉีดเข้าสู่ระบบต่อไป ด้านเศรษฐกิจจีนและเอเชียยังขยายตัวได้บ้าง โดยมีแรงส่งที่สำคัญตามการส่งออกซึ่งฟื้นตัวตามเศรษฐกิจสหรัฐ

เศรษฐกิจไทยเริ่มฟื้นตัวตามลำดับภายหลังวิกฤตการณ์ทางการเมือง อย่างไรก็ตามในไตรมาสสามของปี การเติบโตทางเศรษฐกิจยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากปัญหาด้านอุปสงค์ภายในประเทศยังมีจำกัดและการส่งออกสินค้าที่ยังขยายตัวไม่เต็มที่จากเศรษฐกิจโลก ขณะที่ภาคการท่องเที่ยวเริ่มฟื้นตัวอย่างช้าๆ ก่อนปรับเข้าสู่ระดับปกติ ดังนั้นจึงต้องหวังพึ่งนโยบายและการลงทุนภาครัฐที่จะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจในอนาคตอันใกล้



กล่าวโดยสรุป เศรษฐกิจโลกและในประเทศมีแนวโน้มในทางที่ดีแต่ยังอาศัยปัจจัยบวกอื่นอีกมาก ทั้งการลงทุนของภาครัฐ และการส่งออกทำให้คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติเป็นเอกฉันท์เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2557 ให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายร้อยละ 2.00 ต่อปี เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจต่อไปด้วยมติ 6:1 และคาดการณ์ได้น่าจะคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายแบบผ่อนคลายนี้อีกไปอีกระยะหนึ่ง จนกว่าจะมีสถานการณ์อื่นมากระทบ โดยอาจมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยในปี 2558 หากการเติบโตของเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

อย่างไรก็ตามกรณีการทุจริตในวงการสหกรณ์ ทำให้เงินทุนในระบบสหกรณ์และความน่าเชื่อถือของระบบสหกรณ์ลดลง การกู้ยืมต้องใช้หลักประกันมากขึ้น อีกทั้งเครดิตบูโรยังเข้ามามีบทบาทต่อการกู้ยืมเหล่านี้ส่งผลต่อต้นทุนทางการเงินของระบบสหกรณ์ที่สูงขึ้น ทำให้หลายสหกรณ์มีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากเพื่อแย่งชิงเงินทุนกลับเข้ามา ในระบบสหกรณ์และเพื่อชดเชยต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้น ดังนั้นอัตราดอกเบี้ยของระบบสหกรณ์กับอัตราดอกเบี้ยนโยบายอาจไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว สหกรณ์ฯ จึงต้องติดตามสถานการณ์และสภาวะดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มผันผวนในทางบวกในกระบวนการสหกรณ์จนถึงช่วงสิ้นปีนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อนำผลไปพิจารณาปรับเปลี่ยนนโยบายการขึ้นอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินรับฝากและเงินปล่อยกู้และบริหารเงินอย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ที่ผันแปรไปอย่างรวดเร็ว

**สรุปในภาพรวม** ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยโดยรวมของร้านสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่มาก ปี 2556 (peer group) ที่นำมาวิเคราะห์โดยร้านสหกรณ์ฯ มีการจำหน่ายสินค้าในราคาถูกให้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง มีการรับฝากเงิน และมีการลงทุนเพื่อขยายขนาดของร้านสหกรณ์ฯ อย่างเหมาะสม มีความเสี่ยงต่ำ และมีความระมัดระวังในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ ทำให้ร้านสหกรณ์ฯ มีอัตราผลตอบแทนต่อทุนและอัตรามูลของสินทรัพย์ที่ดีมาก อีกทั้งมีอัตรากำไรสุทธิอยู่ในระดับที่ดี รวมทั้งมีการคงสภาพคล่องไว้ได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถจ่ายคืนเงินกู้จากหนี้สินเงินกู้ภายนอกได้ในเวลาอันรวดเร็ว อย่างไรก็ตามร้านสหกรณ์ฯ ต้องกระตุ้นให้มีการออมในรูปเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความมั่นคงในระยะยาวของทั้งสมาชิกและร้านสหกรณ์ฯ

นอกจากนี้ ร้านสหกรณ์ฯ ควรจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยคณะกรรมการอยู่สม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ภายนอกได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งควรจะต้องเฝ้าติดตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจการเงินโลก รวมถึงเศรษฐกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะอัตราดอกเบี้ยที่ทรงตัวอยู่ในขณะนี้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยต้องเฝ้าระวังและป้องกันความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องต้นทุนทางการเงิน ปัญหาสภาพคล่อง และรักษาผลกำไรจากการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ความผาสุกของมวลสมาชิกอย่างยั่งยืนสืบต่อไป



2.4 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

**จุดเด่นของสหกรณ์**

1) สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด มีความมั่นคงในระบบสหกรณ์ รักษาความร่วมมือของสมาชิกไว้ได้ในสถานการณ์การแข่งขันทางการค้า

2) มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่ต้องแข่งขันในตลาดเสรีรักษาความเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ทำให้เป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ เป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ในการรักษาระบบสหกรณ์ไว้ได้ในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน

**สิ่งที่ควรดำเนินการ**

1) เพิ่มความผูกพันการมีส่วนร่วมด้วยการให้สมาชิกมีการออมในรูปแบบเงินรับฝากและทุนเรือนหุ้นเพิ่มมากขึ้น จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก สมาชิกกับสมาชิกเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความมั่นคงในระยะยาวของทั้งสมาชิกและร้านสหกรณ์ เนื่องจากความยึดมั่นในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรต้องใช้จิตใจที่ตั้งมั่นเป็นฐานสำคัญ

2) การสร้างความสัมพันธ์เพื่อสื่อสารอุดมการณ์สหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญอีกประการ คือ การถ่ายทอดแนวคิดร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด ไปสู่ทายาทเพื่อให้คนรุ่นใหม่ยังคงยึดมั่นในระบบสหกรณ์ต่อไป สหกรณ์จึงควรมีการดำเนินงานในส่วนนี้ด้วย

**กิจกรรม 14.2.2**

ให้นักศึกษาระบุจุดเด่นที่ทำให้ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด สามารถดำเนินธุรกิจได้ในสถานการณ์การแข่งขันทางการค้าในปัจจุบัน

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.2)

## เรื่องที่ 14.2.3

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการ

#### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

ความเป็นมา สหกรณ์บริการแห่งแรกจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2484 เป็นการรวมตัวกันในกลุ่มผู้มีอาชีพทำรม ชื่อ “สหกรณ์ผู้ทำรมบ่อสร้าง จำกัดสินไช้” อยู่ที่ตำบลตันเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2496 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์บริการไฟฟ้าหนองแขม จำกัด อำเภอหนองแขม กรุงเทพมหานคร เป็นสหกรณ์ที่ให้บริการด้านสาธารณูปโภค และในปี พ.ศ. 2497 จัดตั้งสหกรณ์มีดอรัญญิก จำกัด ที่ตำบลทุ่งช้าง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และมีสหกรณ์บริการ อีกหลายแบบตามมา เช่น สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สหกรณ์บริการน้ำประปา สหกรณ์ผู้จัดหางานแห่งประเทศไทย ฯลฯ

วัตถุประสงค์ สหกรณ์บริการมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์บริการทำให้สมาชิกมีสหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาฝีมือการผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาด มีแหล่งรวม ซื้อรวม ขายผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ในการผลิตผลิตภัณฑ์ ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ ประกอบอาชีพได้ถูกต้องตามกฎหมาย เมื่อสิ้นปีทางบัญชีถ้าสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี สมาชิกสหกรณ์จะได้รับเงินปันผลตามหุ้น และเงิน เจลี่ยคืนตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

#### 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด เดิมชื่อ “สหกรณ์เดินรถหนองไผ่” จัดทะเบียนถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด” ประเภทสหกรณ์บริการ เมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2524 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ กพร.56/2524

สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 194 คน ทุนเรือนหุ้นแรกตั้ง 97,000.00 บาท ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 203 คน จำนวนทุนเรือนหุ้น 4,783,430.00 บาท ด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก กรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้



ฐานะของสหกรณ์ มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับจนถึงปัจจุบัน สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด มีจำนวนสมาชิก 203 คน

สำหรับสำนักงานสหกรณ์เดิมอาศัยอยู่กับสำนักงานสหกรณ์อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ซึ่งคับแคบและไม่เป็นการสะดวกในการที่สมาชิกมาติดต่อสหกรณ์ฯ คณะกรรมการดำเนินการจึงมีมติให้ดำเนินการซื้อที่ดินและอาคารสำนักงาน เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2542 ซึ่งเป็นตึกแถวสามชั้น กว้าง 4 คูณ 12 โฉนดที่ดิน เลขที่ 24289 เลขที่ดิน 112 หน้าสำรวจ 3366 ต.ในเมือง อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์ เป็นเงิน 700,000 บาท ซึ่งใช้ทุนสหกรณ์ 350,000 บาท โดยระดมทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากออมทรัพย์ และกู้เงินจากธนาคารออมสิน 200,000 บาท ซึ่งเป็นอาคารที่มั่นคง แข็งแรง ตั้งอยู่ด้านหน้าภายในบริเวณที่ดินของสหกรณ์ฯ เป็นที่เชิดหน้าชูตาของสมาชิก ซึ่งเป็นผลให้สมาชิกเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น และในปี พ.ศ. 2553 สหกรณ์ได้ซื้อที่ดินเพิ่มอีก 1 แปลง โฉนดที่ดิน 115087 เล่มที่ 1151 หน้า 87 อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์ จำนวน 3 ไร่ 2 งาน 26 ตารางวา เป็นเงิน 2,800,000 บาท เพื่อขยายธุรกิจปั้มน้ำมัน ซึ่งสหกรณ์กำลังดำเนินการอยู่ โดยสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนสมาชิกร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการกิจการตามแนวทางของสหกรณ์ฯ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

รางวัลที่สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด เคยได้รับ มีดังนี้

- 1) โล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคเหนือ ประจำปี 2553
- 2) โล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคเหนือ ประจำปี 2554
- 3) โล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นสหกรณ์ดีเด่นระดับภาคเหนือ ประจำปี 2555
- 4) โล่พระราชทานสหกรณ์ดีเด่น ระดับชาติ ปี 2555

## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด  
งบแสดงฐานะทางการเงิน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555

|                                   | ปี 2556             | ปี 2555             |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
|                                   | บาท                 | บาท                 |
| <b>สินทรัพย์</b>                  |                     |                     |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>         |                     |                     |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร            | 383,203.69          | 584,867.53          |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ     | 3,129,477.80        | 3,635,981.25        |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ           | 393,274.65          | 414,688.60          |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ | 71,740.90           | 26,293.22           |
| สินค้าคงเหลือ                     | 59,589.91           | 37,682.06           |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ           | 7,342.00            | 7,111.00            |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>      | <b>4,044,628.95</b> | <b>4,706,623.66</b> |

|                                    | ปี 2556<br>บาท      | ปี 2555<br>บาท      |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>       |                     |                     |
| เงินลงทุนระยะยาว                   | 25,500.00           | 25,500.00           |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว               | 1,644,300.00        | 1,083,200.00        |
| ลูกหนี้ระยะยาว – สุทธิ             | 115,800.00          | 0.00                |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ – สุทธิ     | 3,359,483.38        | 3,421,160.87        |
| สัมปทานใบอนุญาตประกอบการขนส่ง      | 24,100.00           | 32,000.00           |
| เงินประกันไฟฟ้า                    | 1,700.00            | 1,700.00            |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>    | <b>5,170,883.38</b> | <b>4,563,560.87</b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                | <b>9,215,512.33</b> | <b>9,270,184.53</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>      |                     |                     |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>            |                     |                     |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น                 | 694,732.56          | 990,034.37          |
| เจ้าหนี้การค้า                     | 5,600.00            | 15,400.00           |
| เงินรับฝากออมทรัพย์                | 999,005.66          | 1,121,171.84        |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น               | 19,136.35           | 27,246.35           |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>         | <b>1,718,474.57</b> | <b>2,153,852.56</b> |
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>         |                     |                     |
| สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่            | 464,100.00          | 421,060.00          |
| เงินสะสมเจ้าหน้าที่                | 184,179.34          | 162,620.70          |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น            | 109,881.00          | 91,265.00           |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>      | <b>758,270.34</b>   | <b>674,945.70</b>   |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                  | <b>2,476,744.91</b> | <b>2,828,798.26</b> |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                |                     |                     |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10 บาท) |                     |                     |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว          | 5,254,460.00        | 4,882,400.00        |
| ทุนสำรอง                           | 1,083,166.22        | 1,051,040.38        |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบอื่นๆ   | 170,226.05          | 192,356.05          |
| กำไรสุทธิประจำปี                   | 330,915.15          | 315,589.84          |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>             | <b>6,738,767.42</b> | <b>6,441,386.27</b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>   | <b>9,215,512.33</b> | <b>9,270,184.53</b> |



**สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด**  
**งบกำไรขาดทุน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555**

|                                           | ปี 2556                  |                     | ปี 2555                  |                    |
|-------------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|
|                                           | บาท                      | %                   | บาท                      | %                  |
| ขาย/บริการ                                | 2,689,074.61             | 100.00              | 3,165,931.07             | 100.00             |
| หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ) | <u>1,805,322.38</u>      | <u>67.13</u>        | <u>2,229,777.97</u>      | <u>70.43</u>       |
| กำไรขั้นต้น                               | 883,752.23               | 32.87               | 936,153.10               | 29.57              |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ                     | <u>158,285.70</u>        | <u>5.88</u>         | <u>160,510.00</u>        | <u>5.07</u>        |
| รวม                                       | 1,042,037.93             | 38.75               | 1,096,663.10             | 34.64              |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ                 | <u>191,580.09</u>        | <u>7.12</u>         | <u>261,798.74</u>        | <u>8.27</u>        |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ                           | 850,457.84               | 31.63               | 834,864.36               | 26.37              |
| บวก รายได้อื่น                            | <u>37,185.44</u>         | <u>1.38</u>         | <u>138,420.43</u>        | <u>4.37</u>        |
| รวม                                       | 887,643.28               | 33.01               | 973,284.79               | 30.74              |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน              | <u>556,728.13</u>        | <u>20.70</u>        | <u>657,694.95</u>        | <u>20.77</u>       |
| กำไรสุทธิ                                 | <u><u>330,915.15</u></u> | <u><u>12.31</u></u> | <u><u>315,589.84</u></u> | <u><u>9.97</u></u> |

สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด ดำเนินธุรกิจรับเงินฝากจากสมาชิก ให้เงินกู้ และจัดหาสินค้ามาจำหน่าย แต่ละธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกที่ประกอบอาชีพให้บริการรับส่งผู้โดยสาร สมาชิกสหกรณ์มีรายได้ที่แตกต่างจากสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตร คือ มีรายได้เป็นรายวัน ในขณะที่สหกรณ์ภาคการเกษตรจะมีรายได้เป็นปีการผลิต การมีรายได้รายวันและมีรายจ่ายรายวันเมื่อสหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินจึงเป็นการสร้างคุณลักษณะประหยัด อดออม ธุรกิจให้เงินกู้เป็นการช่วยเหลือสมาชิกที่ต้องลงทุนในรถยนต์ที่ใช้ประกอบการ ต้องใช้จ่ายในการดำเนินชีวิต ธุรกิจการซื้อเป็นการจัดหาสินค้าที่สมาชิกต้องใช้กับรถยนต์โดยสารและใช้ในการดำรงชีวิตมาจำหน่าย

**2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์** จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไรอยู่ระดับพอใช้ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอยู่ในสัดส่วนพอดี ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับพอใช้ ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์ยังสามารถจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินทุนสำรองเพิ่มขึ้นได้อีก เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555 สหกรณ์มีสภาพทางการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

1) **ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง** สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 6,738,767.42 ส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนจากภายใน ซึ่งเป็นเงินที่สหกรณ์สะสมจากสมาชิกมากกว่าการกู้ยืมจากภายนอกอัตราหนี้สินต่อทุน 0.37 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีเงินทุนยังมีทุนของตนเองเพียงพอในการคุ้มครองหนี้ที่มีอยู่ได้ เห็นได้จากการที่สหกรณ์มีอัตราส่วน คือ ทุนของสหกรณ์ 1 บาท มีหนี้ที่ต้องคุ้มครองเพียง 0.37 บาท ซึ่งต่ำกว่าทุนที่มีอยู่ สหกรณ์ต้องรักษาสภาพเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับอัตราทุนสำรองที่มีเพียง 0.18 เท่าทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 4.61% ส่วนหนี้ของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน 12.45% ทุนของสหกรณ์ได้รับผลตอบแทน 5.02%

2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์** สหกรณ์อัตรการหมุนของสินทรัพย์ 0.03 รอบ สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับจากสินทรัพย์ของสหกรณ์เพียง 3.58% อยู่ในอัตราพอใช้ ปัจจุบันสหกรณ์มีสินทรัพย์ลดลงจากปีก่อน 0.59% ซึ่งลดลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดโครงการต่างๆ ในการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3) **ด้านการทำกำไร** สหกรณ์ มีกำไรสุทธิจำนวน 330,915.15 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2.34% กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิกเท่ากับ 1,560.92 บาท เงินออมต่อสมาชิกจำนวน 29,025.78 บาท อยู่ในอัตราที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ สำหรับค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในสัดส่วนที่สหกรณ์รับภาระค่าใช้จ่ายได้ ยังไม่ได้รับผลกระทบจากค่าใช้จ่ายต่อรายได้ สหกรณ์มีอัตราทุนสำรองเพิ่มขึ้น 3.05% แต่อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่นลดลงจากปีก่อนเล็กน้อย 11.05%

4) **ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์** สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.35 เท่า คือ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.79 เท่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยเฉพาะด้านเงินทุนที่มาจากในมากกว่าภายนอก ส่งผลดีต่อความเชื่อมั่น ความศรัทธาจากสมาชิก และหน่วยงานที่สหกรณ์ร่วมธุรกิจ

2.4 จุดเด่นและสิ่งสมควรดำเนินการ สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งสมควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

1) สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานที่มั่นคงซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์บริการเดินรถอื่นๆ จะมีแตกต่างกัน เนื่องจากสหกรณ์ประเภทนี้มีลักษณะเฉพาะของสมาชิกที่ให้บริการเดินรถ สังเกตได้จากจำนวนสมาชิกจะมีจำนวนน้อยแตกต่างจากสหกรณ์อื่นๆ การจัดตั้งขึ้นมาจะมีการรวมกลุ่มของสมาชิกที่ไม่แน่นอนแน่นอน เพราะจะมุ่งเน้นที่การให้มีองค์กรรองรับในอาชีพเมื่อจัดตั้งสหกรณ์จึงมักจะไม่มีธุรกิจนอกจากการถือหุ้นเมื่อแรกตั้ง

2) การที่สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด สามารถจัดตั้งและดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แสดงถึงสมาชิกให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดนโยบายกิจการสหกรณ์ให้สอดคล้องตรงกับความต้องการของสมาชิก การดำเนินกิจการไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดีในการดำเนินงาน



### สิ่งที่ควรดำเนินการ

- 1) สหกรณ์ควรช่วยเหลือสมาชิกในการประกอบอาชีพนอกเหนือจากธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ โดยทำการประชาสัมพันธ์ การสร้างสัมพันธ์ เพื่อการขยายการใช้บริการของประชาชนต่อการบริการเดินรถของสมาชิก เช่น การส่งเสริมหน่วยงานให้ใช้บริการ การพัฒนาสู่การบริการเดินรถเพื่อการท่องเที่ยวท้องถิ่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร ร่วมมือระหว่างสหกรณ์ในการใช้บริการเดินรถ เป็นต้น
- 2) สหกรณ์ควรดำเนินการเพิ่มมาตรฐานการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ด้วยการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่จะสามารถสร้างความมั่นใจและเพิ่มผู้ใช้บริการเดินรถกับสมาชิกสหกรณ์ได้

#### กิจกรรม 14.2.3

ให้นักศึกษาระบุสาเหตุที่ทำให้สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด มีสมาชิกน้อย และอธิบายแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.3 ในคู่มือการศึกษา ตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.3)

### เรื่องที่ 14.2.4

#### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน

##### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งในชุมชนเพื่อส่งเสริมการออมมีลักษณะสำคัญ คือ สมาชิกมีอาชีพหลากหลายแต่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน กิจกรรมที่เป็นธุรกิจ คือ การส่งเสริมการออมและการให้เงินกู้ โดยในอนาคตจะมีการขยายธุรกิจอื่นๆ ตามความต้องการของสมาชิก เป็นสหกรณ์ที่เน้นเรื่องความมีสัจจะ ความเชื่อใจกัน ความซื่อสัตย์

ความเป็นมา เดิมสหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดอยู่ในประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ต่อมากระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ประกาศให้เป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยสหกรณ์แรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2522

วัตถุประสงค์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออม การจัดหาทุนบริการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพและดำเนินชีวิต รวมถึงการจัดหาปัจจัยการผลิต การรวมซื้อ รวมขาย สินค้าและบริการ

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นแหล่งฝากเงิน เป็นแหล่งเงินกู้ เป็นแหล่งสร้างความร่วมมือในชุมชน ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน สร้างงานให้กับบุคคลในชุมชน

## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2527 อาจารย์ชำนาญ อิ่มสอาด อาจารย์สุวิทย์ เปียผ่อง อาจารย์จากสถาบันราชภัฏเพชรบุรีในขณะนั้น ได้ร่วมกันประชุมชาวบ้านซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพการเกษตร เพื่อเผยแพร่การดำเนินงานของเครดิตยูเนียนให้ชาวบ้านที่มีความสนใจรับฟัง หลังจากที่บ้านได้รับฟังจากอาจารย์ทั้งสองท่านได้ชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับการอุดหนุน จึงได้ตกลงจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนขึ้นโดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มเครดิตยูเนียนเขื่อนเพชร” มีสมาชิกครั้งแรกประมาณ 30 คน มีเงินสะสม 2,850 บาท (สองพันแปดร้อยห้าสิบบาทถ้วน) ใช้บ้านอาจารย์ ชำนาญ อิ่มสอาด เป็นสถานที่สะสมเงินและพบปะกันทุกเดือนและสมาชิกได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการผู้ก่อตั้งรวม 5 คน โดยที่ประชุมได้เลือก นายประเสริฐ ทองเถา เป็นประธานกรรมการดำเนินการ

ในปี พ.ศ. 2530 จึงได้ย้ายสถานที่สะสมเงินจากบ้านนายชำนาญ อิ่มสอาด มาทำที่ที่บ้านของนายประเสริฐ ทองเถา บ้านเลขที่ 117 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าคอย อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งได้รับคัดเลือกให้เป็นประธานกรรมการดำเนินการในขณะนั้น เพื่อความสะดวกในการทำงานของคณะกรรมการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 ได้ย้ายสถานที่สะสมเงินจากบ้านนายประเสริฐ ทองเถา มาทำที่ที่บ้านของนางจำลอง จรัสดำรง บ้านเลขที่ 332 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าคอย อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นรองประธานในขณะนั้น เนื่องจากการเดินทางสะดวก และประกอบกับมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น สถานที่กว้างขวางกว่าที่เดิม

การดำเนินงานของกลุ่มเครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรมีความก้าวหน้าตามลำดับ ในวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเครดิตยูเนียนเขื่อนเพชร ได้กำหนดให้มีการประชุมใหญ่สามัญเพื่อจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 มีสมาชิก ณ วันจดทะเบียน 63 คน ทุนเรือนหุ้นในการจดทะเบียนรวม 29,870 หุ้น รวมเงินค่าหุ้น 298,700 (สองแสนเก้าหมื่นแปดพันเจ็ดร้อยบาทถ้วน) สมาชิกเข้าร่วมประชุมได้นำเสนอในที่ประชุมให้ชื่อว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด” ตั้งแต่นั้นมา และได้รับการตอบรับจากนายทะเบียนเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 โดยมีคณะกรรมการผู้ก่อตั้งสหกรณ์รวม 10 คน นางจำลอง จรัสดำรง ได้รับเลือกให้เป็นประธานคณะกรรมการผู้ก่อตั้ง และยังใช้ที่บ้านประธานกรรมการเป็นที่ทำการเช่นเดิม ให้การบริการกับสมาชิกตั้งแต่เวลา 8.00 น. ถึงเวลา 16.00 น. เว้นวันเสาร์ วันอาทิตย์ และวันหยุดราชการ

ในวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ นายประเสริฐ ทองเถา อดีตประธานกรรมการดำเนินการได้ยกที่ดินให้สหกรณ์สร้างอาคารสำนักงานจำนวน 50 ตาราง และเสนอให้สร้างอาคารสำนักงาน สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมทุกคนเห็นด้วย งบประมาณก่อสร้างจำนวน 1,500,000 บาท (หนึ่งล้านห้าแสนบาทถ้วน) สมาชิกทุกคนพร้อมใจที่จะถือหุ้นเพื่อสร้างอาคารสำนักงานคนละ 300 บาท (สามร้อยบาทถ้วน) สหกรณ์ทำพิธีเปิดป้ายและจัดงานฉลองอาคารสำนักงานอย่างเป็นทางการ เมื่อวันเสาร์ที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 และใช้เปิดบริการสมาชิกนับแต่นั้นมา



## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2557

| สินทรัพย์                         | บาท                   |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>         |                       |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร            | 5,032,830.98          |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น                 | 17,940,586.10         |
| เงินลงทุนระยะสั้น                 | 6,000,000.00          |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ     | 118,920,600.87        |
| ลูกหนี้ตามคำพิพากษา               | 4,354,171.80          |
| หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ        | 4,354,171.80          |
| ลูกหนี้ - สุทธิ                   | 0.00                  |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ | 10,288,876.85         |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น            | 837,603.90            |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>      | <b>159,020,498.70</b> |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>      |                       |
| เงินลงทุนระยะยาว                  | 8,151,000.00          |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว - สุทธิ      | 129,891,960.84        |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ    | 10,052,106.05         |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น         | 165,017.00            |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>   | <b>148,260,083.89</b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>               | <b>307,280,582.59</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>     |                       |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>           |                       |
| เงินรับฝาก                        | 148,183,527.61        |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น              | 1,658,400.41          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>        | <b>149,841,928.02</b> |
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>        |                       |
| เงินสำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่       | 2,154,840.00          |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>     | <b>2,154,840.00</b>   |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                 | <b>151,996,768.02</b> |

|                                       | บาท                   |
|---------------------------------------|-----------------------|
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                   |                       |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) |                       |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว             | 124,838,610.00        |
| ทุนสำรอง                              | 12,081,041.64         |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ   | 4,574,551.71          |
| กำไรสุทธิประจำปี                      | 13,789,611.22         |
| <b>รวมทุนของสหกรณ์</b>                | <b>155,283,814.57</b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>      | <b>307,280,582.59</b> |

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ตุลาคม 2557

|                                                  | ปี 2557              |               |
|--------------------------------------------------|----------------------|---------------|
|                                                  | บาท                  | %             |
| <b>รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน</b>      |                      |               |
| ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้                            | 25,649,585.00        | 96.22         |
| ดอกเบี้ยรับเงินรับฝากธนาคาร                      | 115,811.39           | 0.43          |
| ดอกเบี้ยรับจากสหกรณ์อื่น                         | 533,075.69           | 2.00          |
| ผลตอบแทนจากการลงทุน                              | 358,413.30           | 1.35          |
| <b>รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน</b>   | <b>26,656,885.38</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน</b>            |                      |               |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก                           | 4,651,687.00         | 17.45         |
| <b>รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย</b>                     | <b>4,651,687.00</b>  | <b>17.45</b>  |
| <b>หัก</b> หนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ              |                      |               |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้เงินกู้                    | (88,620.51)          | (0.33)        |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ         | 274,026.15           | 1.03          |
| <b>รวมหนี้สงสัยจะสูญ</b>                         | <b>185,405.64</b>    | <b>0.70</b>   |
| <b>รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุนสุทธิ</b> |                      |               |
| บวก รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย                       | 10,570.00            | 0.04          |
| รายได้ค่าธรรมเนียมแรกเข้า                        | 325,362.00           | 1.22          |
| ดอกเบี้ยรับลูกหนี้ตามคำพิพากษา                   | 864,861.00           | 3.25          |
| ค่าปรับเงินกู้                                   | 3,600.00             | 0.01          |



ปี 2557

|                                                  | บาท                 | %           |
|--------------------------------------------------|---------------------|-------------|
| ค่าธรรมเนียมแรกเข้าออมทรัพย์                     | 6,120.00            | 0.02        |
| รายได้ค่าบริการกองทุน                            | 10,200.00           | 0.04        |
| รายได้ค่าบริการตรวจสอบที่ดิน                     | 53,849.50           | 0.21        |
| เงินเฉลี่ยคืน สก. 5                              | 51,202.50           | 0.19        |
| เงินเฉลี่ยคืน สก.1-2                             | 119,939.48          | 0.45        |
| รายได้เบ็ดเตล็ด                                  | <u>1,445,704.48</u> | <u>5.43</u> |
| <b>รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย</b>                 |                     |             |
| <b>หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>              |                     |             |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่                   |                     |             |
| เงินเดือน                                        | 2,526,200.00        | 9.48        |
| ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ                              | 210,000.00          | 0.79        |
| บำเหน็จเจ้าหน้าที่                               | 346,300.00          | 1.30        |
| เงินสมทบกองทุนประกันสังคมและเงินกองทุนทดแทน      | 99,356.00           | 0.37        |
| ค่าเครื่องแบบเจ้าหน้าที่/กรรมการ                 | 40,080.00           | 0.15        |
| <b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์</b> |                     |             |
| ค่าเสื่อมราคา                                    | 1,123,371.76        | 4.21        |
| ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สิน                    | 99,891.00           | 0.37        |
| ค่าสาธารณูปโภค                                   | 183,937.01          | 0.69        |
| ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์                          | 24,236.08           | 0.09        |
| ค่าประกันอัคคีภัย/ภัยพิบัติ                      | 15,937.65           | 0.06        |
| สิทธิการใช้โปรแกรม M-pay ตัดจ่าย                 | 6,108.00            | 0.02        |
| ค่าจ้างเหมาระบบไฟฟ้า ตัดจ่าย                     | 22,790.00           | 0.09        |
| ค่าปรับปรุงภูมิทัศน์ ตัดจ่าย                     | 17,263.20           | 0.06        |
| ค่าดูแลระบบคอมพิวเตอร์                           | 44,940.00           | 0.17        |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถยนต์                        | 22,787.00           | 0.08        |
| ค่าน้ำมันรถยนต์                                  | 79,993.00           | 0.31        |
| <b>ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก</b>                 |                     |             |
| ค่าสวัสดิการคุ้มครองเงินกู้เงินสะสม              | 2,583,875.00        | 9.69        |
| <b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น</b>                   |                     |             |
| ค่าเบี้ยประชุม/เบี้ยเลี้ยงอนุมัติเงินกู้         | 73,800.00           | 0.28        |
| ค่ารับรอง                                        | 46,295.00           | 0.17        |
| ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์                          | 91,994.72           | 0.35        |
| ค่าใช้จ่ายในวันประชุมใหญ่/ประชุมกลุ่มย่อย        | 315,789.00          | 1.19        |

ปี 2557

|                                           | บาท                  | %            |
|-------------------------------------------|----------------------|--------------|
| ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ                 | 10,300.00            | 0.04         |
| ค่าของขวัญงานประชาสัมพันธ์                | 39,238.00            | 0.15         |
| ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชี                   | 45,000.00            | 0.17         |
| ค่าบำรุง ช.ส.ค.                           | 20,000.00            | 0.07         |
| ค่าตอบแทนยาม                              | 57,600.00            | 0.22         |
| ภาษีป้าย-โรงเรือน                         | 25,6493.00           | 0.10         |
| ค่ารักษาความปลอดภัย                       | 48,600.00            | 0.18         |
| ส่วนลดดอกเบี้ย 2% (บัญชีครัวเรือน)        | 104,092.00           | 0.39         |
| หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา         | 891,293.25           | 3.34         |
| หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยค้างรับตามคำพิพากษา | 149,972.00           | 0.56         |
| หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี     | (47,882.00)          | (0.18)       |
| ค่าใช้จ่ายครบรอบวันก่อตั้งสหกรณ์          | 74,142.00            | 0.28         |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด                       | 82,937.33            | 0.31         |
| รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน               | <u>9,475,886.00</u>  | <u>35.55</u> |
| กำไรสุทธิ                                 | <u>13,789,611.22</u> | <u>51.73</u> |

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโขงข่อย จำกัด ดำเนินธุรกิจการรับเงินฝากจากสมาชิกโดยนำเงินฝากและเงินค่าหุ้นของสมาชิกที่เป็นเงินทุนภายในของสหกรณ์ ไปดำเนินธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิก และฝากเงินกับสหกรณ์อื่น

การบริหารงานของสหกรณ์ ในการบริหารด้านสินเชื่อ สหกรณ์ปล่อยสินเชื่อระหว่างปีจำนวน 132,311,420 บาท แบ่งเป็น

- 1) เงินกู้ฉุกเฉินจำนวน 3,442 สัญญา เป็นเงินจำนวน 27,775,220 บาท
- 2) เงินกู้สามัญจำนวน 1,387 สัญญา เป็นเงินจำนวน 97,698,200 บาท
- 3) เงินกู้พิเศษจำนวน 33 สัญญา เป็นเงินจำนวน 6,838,000 บาท

ดำเนินคดีกับสมาชิก จำนวน 8 ราย หนี้สงสัยจะสูญที่สามารถเรียกเก็บได้จำนวน 88,620.51 บาท ปัจจุบันมีสมาชิกใช้บริการสินเชื่อ จำนวน 3,998 ราย จำนวน 5,437 สัญญา เป็นเงิน 250,676,388 บาท

#### การบริหารด้านบุคลากร

1) การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกสหกรณ์จัดสวัสดิการให้กับสมาชิก จำนวน 14 สวัสดิการ และในปี 2557 ได้มีสมาชิกได้รับสวัสดิการจากสหกรณ์ฯ จำนวน 10 สวัสดิการ ได้แก่ สวัสดิการเพื่อทุนการศึกษาบุตรสมาชิก สวัสดิการสมทบค่ารักษาพยาบาลช่วยสมาชิกยามเจ็บป่วย สวัสดิการเงินตอบแทนสมาชิกก่อนตั้ง สวัสดิการเงินบรรเทาทุกข์สมาชิกผู้ทุพพลภาพ สวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบภัยพิบัติ สวัสดิการปลอบขวัญญาติผู้เสียชีวิต สวัสดิการกองทุนสมทบ สวัสดิการกองทุนสงเคราะห์เพื่อนสมาชิก



เครดิตยูเนียนเพชรบุรี สวัสดิการคุ้มครองเงินกู้ สวัสดิการคุ้มครองเงินสะสม รวม 212 ราย เป็นเงิน 2,290,296.75

2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีโดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามองค์กรต่างๆ รวม 16 ครั้ง

การบริหารงานด้านการมีส่วนร่วมต่อสังคม เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ทศนคติและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิก ชุมชนและองค์กรอื่นๆ ในรอบปีบัญชี 2557 สหกรณ์ได้ร่วมกิจกรรมโดยใช้ทุนสาธารณประโยชน์ รวม 119,731.00 บาท

**2.3 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์** จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับพอใช้ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอยู่ในสัดส่วนพอดี ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับดี แสดงถึงสหกรณ์มีการบริหารหนี้ชำระได้ตามกำหนด ไม่มีปัญหาเรื่องหนี้ค้าง ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์ยังสามารถจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินทุนสำรองเพิ่มขึ้นได้อีก เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์เพื่อเผื่อระวังอยู่ในระดับที่ต้องเผื่อระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม

ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2557 การบริหารการเงินของสหกรณ์ มีทุนดำเนินงาน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 307,280,582.59 บาท (สามร้อยเจ็ดล้านสองแสนแปดหมื่นห้าร้อยแปดสิบสองบาทห้าสิบบาทห้าสตางค์) ประกอบด้วย

|                         |          |                |              |
|-------------------------|----------|----------------|--------------|
| 1) ทุนของสหกรณ์ฯ        | เป็นเงิน | 155,283,814.57 | บาท (50.54%) |
| 2) เงินรับฝากจากสมาชิก  | เป็นเงิน | 148,183,527.61 | บาท (48.22%) |
| 3) หนี้สินหมุนเวียนอื่น | เป็นเงิน | 1,658,400.41   | บาท (0.54%)  |
| 4) หนี้สินไม่หมุนเวียน  | เป็นเงิน | 2,154,840.00   | บาท (0.70%)  |
| รวมเป็นเงิน             |          | 307,280,582.59 | บาท (100%)   |

นำตัวเลข ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2557 มาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (ratio analysis) ใน 5 มิติ พร้อมเทียบเคียงกับค่ามาตรฐาน (standard value) (อ้างอิงจากข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญทางการเงินประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียนของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์) ได้ดังนี้

1) **อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)** อัตราส่วนนี้เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างหนี้สินทั้งสิ้นกับทุนของสหกรณ์ เพื่อจะดูว่ามีความเสี่ยงมาก-น้อยเพียงใด ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานเป็นหนี้สินทั้งสิ้น 0.98 เท่า และเป็นทุนของสหกรณ์ 1 เท่า จะเห็นว่าทุนของสหกรณ์สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ และไม่เสี่ยงต่อเจ้าหนี้ที่จะได้รับชำระหนี้



2) **อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (%)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดอัตราการเพิ่ม/ลดทุนของสหกรณ์ เปรียบเทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น 10.68% แต่ก็ยังห่างจากค่ามาตรฐานพอสมควร ควรจะมีการระดมทุนให้มากขึ้น

3) **อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดว่าเงินลงทุนของสหกรณ์ก่อให้เกิดรายได้มาก-น้อยเพียงใด ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าเงินลงทุนของสหกรณ์ก่อให้เกิดรายได้ มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 9.33 (เงินลงทุน 100 บาท ก่อให้เกิดรายได้ 9.33 บาท) โดยสูงกว่ามาตรฐาน

4) **อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดรอบหมุนของการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าในการที่จะก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ใช้รอบในการหมุนที่ 0.09 รอบ ซึ่งได้เท่ากับค่ามาตรฐาน

5) **อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ที่ 4.65% (ลงทุน 100 บาท ได้ผลตอบแทน 4.65 บาท) ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐาน

6) **อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดอัตราการเพิ่ม/ลด ของปริมาณธุรกิจรวมเทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีขีดความสามารถในการบริหาร น้อยกว่าปีที่แล้ว และน้อยกว่าค่ามาตรฐาน ควรเพิ่มปริมาณธุรกิจทางด้านเงินรับฝาก และด้านเงินให้กู้

7) **อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดอัตราการเพิ่ม/ลด ของกำไร (ขาดทุน) เทียบงวดปัจจุบันกับงวดก่อน ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ 7.57% แต่เมื่อเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานถือว่ายังค่อนข้างต่ำอยู่มาก

8) **อัตรากำไรสุทธิ (%)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดร้อยละของการทำกำไร โดยใช้กำไรสุทธิเทียบกับรายได้ธุรกิจหลักในงบกำไรขาดทุน ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิเมื่อเทียบกับรายได้ธุรกิจหลักอยู่ที่ 51.73% แสดงว่ารายได้ธุรกิจหลัก 100 บาท ก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 51.73 บาท ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐาน

9) **อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)** อัตราส่วนนี้เป็นการวัดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งจากตัวเลขแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.06 เท่า แสดงว่ามีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนเล็กน้อย มีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างดี และมีค่าสูงกว่าค่ามาตรฐาน

2.4 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

1) สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด สะสมความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์มาจากสมาชิกรุ่นก่อตั้ง สังเกตได้จากการรวมกลุ่มสะสมเงินออมระยะเวลานานีก่อนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เป็นการสร้างพฤติกรรมกรอยู่ร่วมกันที่ต้องไว้วางใจกัน เชื่อสัจต่อกัน มีการแสดงความเสียสละจากบุคคลรุ่นก่อตั้งให้ที่ดินเพื่อสร้างสำนักงาน มีกิจกรรมรำลึกถึงวันก่อตั้ง สิ่งเหล่านี้เป็นการถ่ายทอดความรู้สึกแห่งอุดมการณ์สหกรณ์สืบทอดต่อกันมา



2) สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด ตั้งและดำเนินงานอยู่ในชุมชนมีความคุ้นเคยกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน ระหว่างเจ้าหน้าที่และสมาชิก ทำให้สะดวกต่อการสื่อสาร

3) การสร้างคุณลักษณะการออมโดยการถือหุ้นและฝากเงินสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือนของสมาชิกทำให้เกิดคุณธรรมการประหยัด ซึ่งจะเป็นภูมิคุ้มกันตามหลักคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### สิ่งที่ควรดำเนินการ

1) สหกรณ์รับสมาชิกที่เป็นบุคคลที่อยู่ในครัวเรือนเดียวกัน เช่น รั้วพ่อ และลูกในบ้านเดียวกันเข้าเป็นสมาชิกทำให้มีโอกาสให้ครอบครัวแยกการใช้จ่ายเงินกัน ในขณะที่ภาคการเกษตรมีรายได้จากผลผลิตตามฤดูกาลผลิตและเป็นรายได้รวมกันจากการทำการเกษตรด้วยกัน สหกรณ์จึงควรวางแผนการผลิต วางแผนการจัดสรรรายได้ของครัวเรือนสมาชิกตั้งแต่แรก

2) กรณีการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด ที่นำเงินทุนของสหกรณ์ไปใช้จ่ายอย่างไม่ถูกต้อง ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เป็นกรณีศึกษาที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ต้องป้องกันไม่ให้เกิดเป็นปัญหา สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด มีการฝากเงินกับสหกรณ์อื่นเช่นกัน การฝากเงินกับสหกรณ์เป็นช่วยเหลือกัน ร่วมมือกันตามหลักการสหกรณ์ แต่สหกรณ์ควรศึกษาให้ชัดเจนว่าสหกรณ์ที่ร่วมมือกันนั้นเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินงานตามอุดมการณ์ หลักการสหกรณ์หรือไม่

3) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะหมุนเวียนในกลุ่มบุคคลเดิมๆ โดยสมาชิกมุ่งเน้นบุคคลที่ให้ความเคารพนับถือในชุมชน สมาชิกควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้รับเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อเรียนรู้และสืบทอดการสหกรณ์ต่อไป

4) การสะสมเงินออมเป็นเงินทุนภายในสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้เงินทุนล้นระบบ สหกรณ์ควรวางแผนให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการอย่างไรเมื่อเงินทุนเพียงพอต่อการใช้จ่าย เพื่อไม่ให้สหกรณ์นำไปแสวงหารายได้มาแบ่งปันในมวลหมู่สมาชิก หรือเพื่อไม่ให้สหกรณ์เพิ่มวงเงินให้กู้แก่สมาชิกโดยไม่มีเหตุจำเป็น

#### กิจกรรม 14.2.4

ให้นักศึกษาระบุความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด ที่เป็นจุดเด่นของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.4)

## แผนการสอนตอนที่ 14.3

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 14.3.1 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- 14.3.2 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 14.3.3 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด
- 14.3.4 กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

#### แนวคิด

1. ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสหกรณ์ระดับชาติที่เกิดจากการรวมตัวของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด และสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศเป็นสมาชิก เพื่อร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์แห่งความร่วมมือกัน ในการดำเนินกิจการเพื่อการประกอบอาชีพเกษตรกรรม
2. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสหกรณ์ระดับชาติ ที่เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศเป็นสมาชิก เพื่อร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์แห่งความร่วมมือกัน ในการดำเนินกิจการด้านการออมและการให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุน
3. ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสหกรณ์ระดับชาติ ที่เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั่วประเทศเป็นสมาชิก เพื่อร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์แห่งความร่วมมือกัน ในการดำเนินกิจการด้านการออมและการประกอบอาชีพ
4. ชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสหกรณ์ระดับชาติที่เกิดจากการรวมตัวของร้านสหกรณ์ทั่วประเทศเป็นสมาชิก เพื่อร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์แห่งความร่วมมือกัน ในการดำเนินกิจการการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.1 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.2 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัดได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.3 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัดได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.4 “กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดและดำเนินงานของชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัดได้

## เรื่องที่ 14.3.1

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด (ชสท.) เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งมีสมาชิกเป็นสหกรณ์การเกษตรและเกษตรกร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2495 มีสถานะเป็นนิติบุคคล ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทยจำกัดสินใช้” และขอจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น “ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2518 เป็นต้นมา ใช้ชื่อย่อว่า “ชสท.” โดยมีสมาชิกเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตร หรือชุมนุมสหกรณ์จังหวัด ครอบคลุมสหกรณ์การเกษตร จำนวนประมาณ 3,900 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกันกว่า 6,000,000 ครั้วเรือน

ความเป็นมา ในครั้งเริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2495 “สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้” มีสำนักงานตั้งอยู่ในตำบลลุมพินี อำเภอปทุมวัน จังหวัดพระนคร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2474 (จดทะเบียนที่กระทรวงสหกรณ์ ซึ่งต่อมา พ.ศ. 2506 ยุบเลิกกระทรวงสหกรณ์และโอนงานทั้งหมดไปเป็นของกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ)

“สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้” จัดได้ว่าเป็นสหกรณ์ระดับสูงหรือเป็นศูนย์กลางของร้านสหกรณ์ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ซื้อขายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคส่งให้แก่สหกรณ์ในอำเภอและจังหวัดต่างๆ ซึ่งมีสหกรณ์ที่จดทะเบียนเป็นจำนวนมากในสมัยนั้น (พ.ศ. 2497 มีสหกรณ์ได้รับการจดทะเบียนถึง 10,338 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์ ประเภทต่างๆ ถึง 22 ประเภท ตั้งอยู่ในท้องที่ 65 จังหวัด) โดยการสั่งซื้อสินค้าจากโรงงาน แหล่งผลิต

ชุมนุมสหกรณ์การขายและการซื้อแห่งประเทศไทย จำกัด มีฐานะเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติหรือร้านขายส่งขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯ และใกล้เคียง เป็นการลดต้นทุนของสหกรณ์ ได้มีการติดต่อกับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย (เซ็นโน) มีการรวบรวมผลผลิต เช่น ข้าวโพด ถั่ว เพื่อส่งออกและมีการนำสินค้าเข้าจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายปรากฏว่าได้ผลดี แต่เมื่อมีกำไรไม่สามารถปันผลคืนกำไรให้กับสหกรณ์ด้วยกันได้เพราะผิดข้อบังคับ เพราะเหตุนี้จึงได้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้ และขอจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อต่อกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติในขณะนั้น โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “ชุมนุมสหกรณ์การขายและการซื้อแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2512 โดยโอนสมาชิกเดิมมาเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ใหม่ และต่อมาได้มีการขยายรับสหกรณ์ท้องถิ่นเป็นสมาชิกทั่วประเทศ มีทั้งสหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์หาทุนที่ควบกัน) สหกรณ์นิคม สหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน รวมทั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด



ธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์การขายและการซื้อแห่งประเทศไทย จำกัด ในช่วงนี้ได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ได้มีการติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยเป็นประจำ มีการนำเข้าปุ๋ยมาจำหน่าย จนกระทั่งได้มีการเจรจาเกี่ยวกับการร่วมทุนระหว่างสหกรณ์ไทยกับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรญี่ปุ่นและขอจดทะเบียนก่อตั้งบริษัทร่วมลงทุนขึ้น เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2513 ใช้ชื่อว่า “บริษัท ที.เจ.ซี เคมี จำกัด” เพื่อประกอบกิจการโรงงานผลิตยาปราบศัตรูพืช เพื่อจำหน่ายแก่สหกรณ์สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป ทุนจดทะเบียนครั้งแรก 5 ล้านบาท ต่อมาเพิ่มเป็น 60 ล้านบาท ฝ่ายไทยถือหุ้น 51% ฝ่ายญี่ปุ่นถือหุ้น 49% การดำเนินงานของบริษัทมีความก้าวหน้าจนถึงปัจจุบัน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 ชุมชนสหกรณ์ฯ มีโครงการซื้อไซโลเพื่อเก็บและอบข้าวโพดส่งไปขายต่างประเทศ จำเป็นต้องกู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แต่ข้อบังคับของธนาคารฯ ไม่สามารถให้กู้ได้ เพราะชุมนุมสหกรณ์ฯ มีร้านสหกรณ์เป็นสมาชิก (จะให้กู้เฉพาะสถาบันที่มีเกษตรกรเป็นสมาชิกเท่านั้น) จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่และมีมติให้คืนหุ้นที่ร้านสหกรณ์ถือไว้ให้แก่ร้านสหกรณ์ทั้งหมด คงเหลือไว้แต่หุ้นของสหกรณ์การเกษตร และขอจดทะเบียนเปลี่ยนข้อบังคับและเปลี่ยนชื่อเป็น “ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2518 เป็นต้นมา ปัจจุบัน สสท.ได้ย้ายที่ทำการจากแขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร (เดิม คือ ตำบลลุมพินี อำเภอปทุมวัน จังหวัดพระนคร) มาก่อสร้างสำนักงานแห่งใหม่ที่ 79 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 (ตรงข้ามมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)

**วัตถุประสงค์** ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามวิธีการสหกรณ์ที่ไม่หวังผลกำไร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์และสังคมส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานของสังคมและจริยธรรมอันดีงามอันมีการประหยัด เป็นต้น รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการและอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของชุมนุมสหกรณ์

2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

5) ให้สินเชื่อ ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

6) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิ การเช่า หรือ สิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน

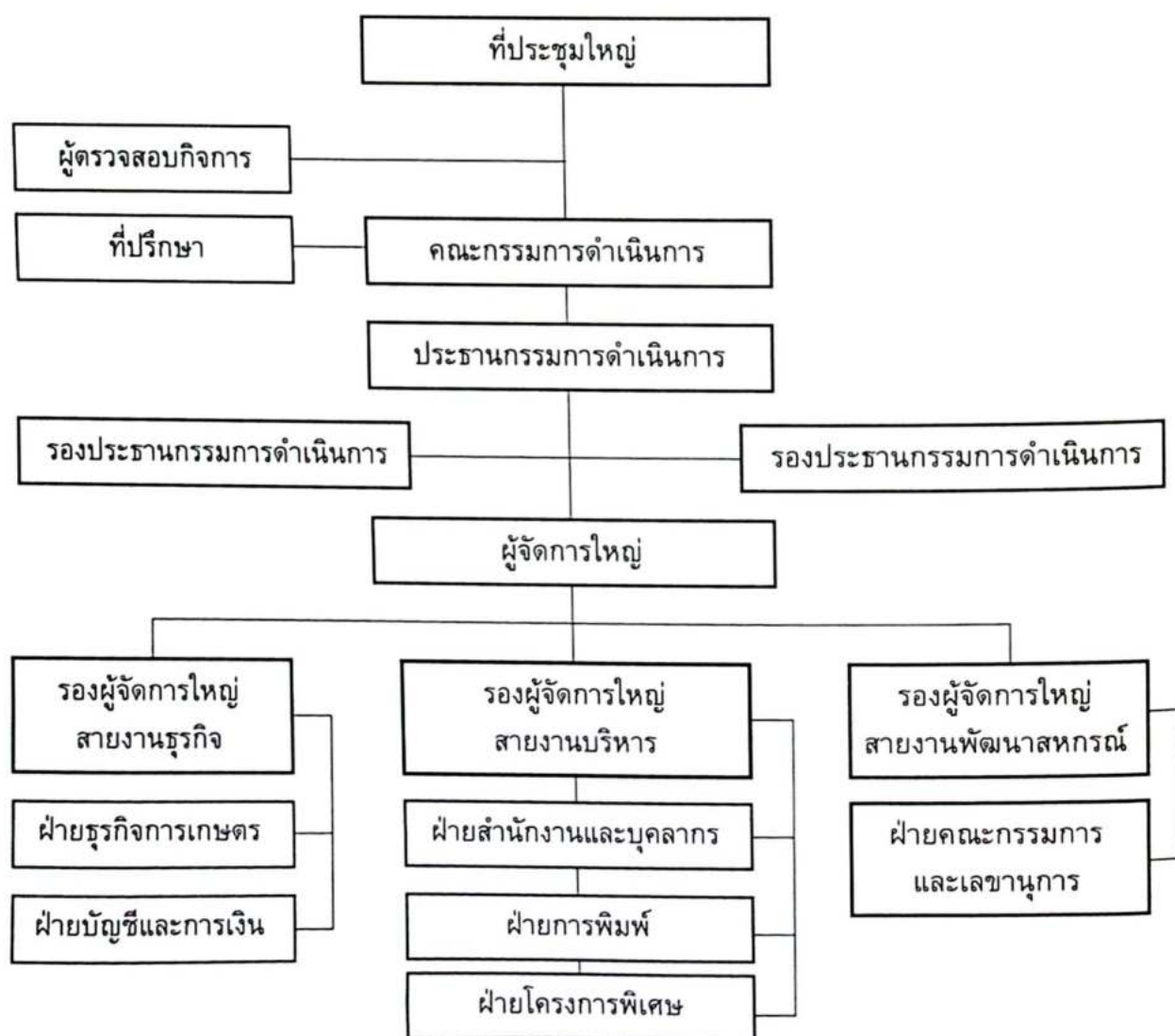
7) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์

8) ส่งเสริมการพัฒนาสังคม ได้แก่ การศึกษา การพลานามัยและทางจิตใจ ให้รวมกันเป็นสังคมที่มีสันติสุข

9) การกระทำต่างๆ ตามที่ชุมนุมสหกรณ์กำหนดไว้ใช้บังคับหรือระเบียบของชุมนุมสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์อาจร่วมธุรกิจหรือร่วมลงทุนกับสหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น หรือชุมนุมสหกรณ์อื่น หรือนิติบุคคลอื่น หรือบุคคลอื่น ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของชุมนุมสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่

ในปี พ.ศ. 2552 คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 32 มีนายศิริชัย ออสุวรรณ เป็นประธานกรรมการ ดำเนินการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ว่า “ชสท.เป็น ศูนย์กลางความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรที่ให้บริการแก่สมาชิกอย่างครบวงจร ในด้านการส่งเสริม การผลิต จัดหาปัจจัยการผลิต การตลาด ให้องค์ความรู้และสวัสดิการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านเศรษฐกิจและ สังคม”

โครงสร้างการบริหารงาน ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด บริหารงานเพื่อบริการ สมาชิกตามโครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ 14.1 โครงสร้างการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด



## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด

### 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

#### ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

##### งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

ปี 2557

บาท

#### สินทรัพย์

##### สินทรัพย์หมุนเวียน

|                                                       |                       |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                                | 481,063,447.11        |
| เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ สอ.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด | 33,152,609.89         |
| ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ                                 | 134,679,485.34        |
| สินค้าคงเหลือ                                         | 174,675,635.77        |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                                | <u>56,167,366.37</u>  |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน                                 | <u>879,768,544.48</u> |

##### สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

|                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| เงินลงทุนระยะยาว              | 61,207,500.00           |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ | 282,366,830.98          |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน           | 4,661,600.00            |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น     | <u>5,109,389.98</u>     |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน      | <u>353,345,320.96</u>   |
| รวมสินทรัพย์                  | <u>1,233,113,865.44</u> |

#### หนี้สินและทุนของชุมนุมสหกรณ์ฯ

##### หนี้สินหมุนเวียน

|                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| เจ้าหนี้การค้า       | 211,323,223.60        |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 7,627,994.51          |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน  | <u>218,951,218.12</u> |

##### หนี้สินไม่หมุนเวียน

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| สำรองเงินบำเหน็จ/เงินชดเชย | 66,469,790.00         |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น    | <u>13,256,311.00</u>  |
| รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน     | <u>79,726,101.00</u>  |
| รวมหนี้สิน                 | <u>298,677,319.12</u> |

ปี 2557

บาท

## ทุนของชุมนุมสหกรณ์ฯ

ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 100 บาท)

หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว

9,656,500.00

ทุนสำรอง

739,853,010.34

ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ

122,806,426.76

กำไรสุทธิประจำปี

62,120,609.22

รวมทุนของชุมนุมสหกรณ์ฯ

934,436,546.32

รวมหนี้สินและทุนของชุมนุมสหกรณ์ฯ

1,233,113,865.44

## ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

ปี 2557

|                                           | บาท              | %      |
|-------------------------------------------|------------------|--------|
| ขาย/บริการ                                | 1,970,545,967.94 | 100.00 |
| หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุนขาย/บริการ) | 1,897,544,966.50 | 96.30  |
| กำไรขั้นต้น                               | 73,001,001.44    | 3.70   |
| บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ                     | 641,218.35       | 0.03   |
|                                           | 73,642,219.79    | 3.73   |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ                 | 38,068,493.23    | 1.93   |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ                           | 35,573,726.56    | 1.80   |
| บวก รายได้อื่น                            | 62,004,907.75    | 3.15   |
| รวม                                       | 97,578,634.31    | 4.95   |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน              | 35,458,025.09    | 1.80   |
| กำไรสุทธิ                                 | 62,120,609.22    | 3.15   |

2.2 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับดี แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานได้ดีมีความสมดุลระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับดี แสดงถึงสหกรณ์มีการบริหารหนี้ชำระได้ตามกำหนด ไม่มีปัญหาเรื่องหนี้ค้าง ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับดี สหกรณ์มีการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์ด้วยการสะสมกำไรสุทธิส่วนหนึ่งเป็นทุนสำรอง เมื่อสหกรณ์อยู่ในภาวะจำเป็นสามารถนำทุนสำรองมาช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานสหกรณ์ได้



ผลการวิเคราะห์เพื่อเผื่อระวังอยู่ในระดับที่ต้องเผื่อระวังปกติ ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

1) **ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง** ชุมชุมสหกรณ์ฯ มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 1,233,113,865.44 บาท ลดลงจากปีก่อน 194,652,422.48 บาท หรือลดลงร้อยละ 13.63 ทุนดำเนินงานดังกล่าวประกอบด้วยทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 75.78 เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 17.14 หนี้สินหมุนเวียนอื่นและหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 7.08 ชุมชุมสหกรณ์ฯ มีหนี้สินต่อทุน 0.32 เท่า พิจารณาถึงความเข้มแข็งและเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงแล้ว เจ้าหนี้ของชุมชุมสหกรณ์ฯ ไม่มีความเสี่ยงเนื่องจากทุนของชุมชุมสหกรณ์ฯ มีเพียงพอที่จะคุ้มครองหนี้ได้ทั้งจำนวน มีผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 6.82 ปีก่อน ร้อยละ 10.12 แสดงว่าชุมชุมสหกรณ์ฯ บริหารเงินทุนมีประสิทธิภาพต่ำกว่าปีก่อน

2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์** ชุมชุมสหกรณ์ฯ ได้นำทุนดำเนินงานที่มีอยู่ไปลงทุนในเงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 39.01 เงินฝากออมทรัพย์พิเศษสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ร้อยละ 2.69 ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ ร้อยละ 10.92 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 14.17 เงินลงทุนระยะยาว ร้อยละ 4.96 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ ร้อยละ 22.90 สิทธิการเช่าที่ดิน ซอฟต์แวร์ ร้อยละ 0.38 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 4.97 สินทรัพย์ทั้งสิ้นของชุมชุมสหกรณ์ฯ ที่มีอยู่ได้นำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ 1.48 รอบ ปีก่อน 1.87 รอบ สร้างผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ได้ในอัตรา ร้อยละ 4.67 ปีก่อน ร้อยละ 6.85 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ลดลง

3) **ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ** ชุมชุมสหกรณ์ฯ มีสมาชิก 67 ชุมชุมสหกรณ์ ลดลงจากปีก่อน 1 ชุมชุมสหกรณ์ ชุมชุมสหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคลากรภายนอก ให้บริการงานพิมพ์ สิ่งพิมพ์ทุกชนิด งานพิมพ์ผ่านบัญชีให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนทั่วไป บริการด้านจัดหาอาหารดิบ/อาหารดิบแปรรูปให้แก่หน่วยงานราชการ บริการให้เช่าศูนย์ธุรกิจอยุธยา/เชียงใหม่ มีปริมาณธุรกิจรวมทั้งสิ้น 1,970,545,967.94 บาท ลดลงจากปีก่อน 406,316,406.04 บาท หรือลดลงร้อยละ 17.09 เฉลี่ยเดือนละ 164,212,164.00 บาท การบริหารธุรกิจแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

- **ธุรกิจฝ่ายการพิมพ์** ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริการงานพิมพ์ สิ่งพิมพ์ทุกชนิด รวมทั้งการบริการงานพิมพ์ผ่านบัญชีให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชนทั่วไป ตลอดจนจำหน่ายแบบพิมพ์มียอดขาย/บริการทั้งสิ้น 841,344,748.55 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 348,147,007.19 บาท หรือลดลงร้อยละ 29.27 ผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจจำนวน 23,765,008.99 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 20,274,035.33 บาท หรือลดลงร้อยละ 46.04 เนื่องจากชุมชุมสหกรณ์ฯ มีรายได้จากงานพิมพ์ต่างๆ ลดลงโดยเฉพาะรายได้จากงานจ้างพิมพ์

- **ธุรกิจฝ่ายธุรกิจการเกษตร** ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหาสินค้าวัสดุการเกษตรมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก รวมทั้งบริการด้านจัดหาอาหารดิบและสินค้าผ่านบัญชีให้แก่หน่วยงานราชการ จำหน่ายสินค้าศูนย์กระจายสินค้า มียอดขาย/บริการทั้งสิ้น 1,115,432,624.59 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 58,066,292.85 บาท หรือลดลงร้อยละ 4.95 ผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจจำนวน 7,638,731.42 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 1,910,921.89 บาท หรือลดลงร้อยละ 20.01 เนื่องจากปริมาณธุรกิจลดลง โดยเฉพาะยอดขายปุ๋ยและผลิตผลการเกษตร



- **ธุรกิจศูนย์ธุรกิจเกษตร** เป็นการรวมศูนย์ธุรกิจเกษตรอยู่ยากับศูนย์ธุรกิจเกษตร เชียงใหม่ ตามโครงสร้างอัตราค่าจ้างใหม่ขององค์กร ดำเนินธุรกิจโดยบริการให้เช่าสถานที่และจำหน่ายแบบ พิมพ์ มียอดขาย/บริการทั้งสิ้น จำนวน 13,768,594.80 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 103,106.00 บาท หรือ ลดลงร้อยละ 0.74 ผลการดำเนินงานมีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 4,169,986.15 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 108,113.95 บาท หรือลดลงร้อยละ 2.53 เนื่องจากปริมาณธุรกิจลดลง ประกอบกับค่าใช้จ่ายเฉพาะ ธุรกิจเพิ่มขึ้น

4) **ด้านการทำกำไร** ชุมนุมสหกรณ์ฯ มีรายได้จากการดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 2,033,192,094.04 บาท มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นจำนวน 1,971,071,484.82 บาท เป็นผลทำให้มีกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 62,120,609.22 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 24,751,900.34 บาท หรือลดลงร้อยละ 28.49 เนื่องจากในปีปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์ฯ มีปริมาณธุรกิจลดลง ประกอบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

5) **ด้านสภาพคล่อง** ชุมนุมสหกรณ์ฯ มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 4.02 เท่า ปีก่อน 2.42 เท่า แสดงถึงสภาพคล่องทางการเงินปีปัจจุบันสูงกว่าปีก่อน ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในเงินสดและ เงินฝากธนาคาร ร้อยละ 54.68 เงินฝากออมทรัพย์พิเศษสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ร้อยละ 3.77 ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ ร้อยละ 15.31 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 19.85 ซึ่งปัจจุบันเงินฝาก ธนาคารให้ผลตอบแทนในอัตราที่ต่ำ ชุมนุมสหกรณ์ฯ ควรพิจารณานำเงินสดและเงินฝากธนาคารไปลงทุน ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วย ทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนหนึ่ง อยู่ในสินค้าซึ่งมีอัตราหมุนของสินค้า 9.97 ครั้ง หรืออายุเฉลี่ย 36.61 วัน ปีก่อน 11.15 ครั้ง หรืออายุเฉลี่ย 32.74 วัน แสดงให้เห็นถึงอัตราหมุนของสินค้าและอายุเฉลี่ย จะต่ำกว่าปีก่อน คือ ต้องใช้เวลาในการ จำหน่ายสินค้าต่อครั้งมากขึ้น ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ฯ มีสินค้าคงเหลือส่วนใหญ่เป็นปุ๋ย ซึ่งซื้อเงินสดตั้งแต่ ปีก่อนๆ และยังไม่สามารถจำหน่ายได้ ทำให้เงินทุนส่วนหนึ่งจมอยู่ในสินค้านี้ดังกล่าว ชุมนุมสหกรณ์ฯ ควร เร่งพิจารณาดำเนินการจำหน่ายปุ๋ยออกไปโดยเร็ว เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้การที่ ชุมนุมสหกรณ์ฯ ต้องตอบสนองนโยบายภาครัฐบาลทำให้บางครั้งรูปแบบการดำเนินธุรกิจของชุมนุม สหกรณ์ฯ จึงอาจขัดต่อสภาพความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจ

6) **ผลกระทบต่อธุรกิจ** ปัจจุบันปัญหาภัยแล้ง ภาวะเศรษฐกิจ รวมทั้งคู่แข่งในตลาดมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ฯ ผลกำไรส่วนหนึ่งเป็นกำไรที่เกิดจาก ผลตอบแทนจากการ ลงทุนถือหุ้นในบริษัท ที เจ ซี เคมี จำกัด ซึ่งในปีนี้มีผลตอบแทนอยู่ในกำไรถึงร้อยละ 73.89 หากไม่มีผล ตอบแทนนี้ และประสบกับผลของการดำเนินคดีที่ต้องชดเชย อาจจะมีผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ ชุมนุม สหกรณ์ฯ ควรบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ต่อไปใช้ประโยชน์สูงสุด เพื่อก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น ทั้งควร กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจให้ชัดเจนและรัดกุมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายควร กำหนดแผนการจัดซื้อและการจำหน่ายให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและหน่วยงานราชการ รวมทั้งกำหนดให้มีการชำระคืนของลูกหนี้โดยเร็ว เพื่อให้ชุมนุมสหกรณ์ฯ สามารถยืนหยัดมั่นคงแข่งขัน ได้และลดความเสี่ยงที่องค์กรจะได้รับ



2.3 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

**จุดเด่นของสหกรณ์**

1) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีโครงสร้างที่มีสมาชิกเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด และสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ ทำให้มีฐานจากเกษตรกรกระจายครอบคลุมทุกภาคชุมนุมสหกรณ์ จึงเป็นองค์กรสะท้อนภาพการเป็นตัวแทนของสหกรณ์การเกษตรตัวแทนของเกษตรกรในประเทศไทยเป็นโครงสร้างองค์กรจากล่างสู่บน สามารถจะทำให้มีเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจอยู่ทั่วประเทศ มีลูกค้าที่แน่นอน

2) ชุมนุมมีธุรกิจที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิกจึงมีโอกาสนในการทำธุรกิจได้มาก สำหรับสถานที่ตั้งของชุมนุมในกรุงเทพฯ เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมเอื้อต่อการดำเนินงาน

**สิ่งที่ควรดำเนินการ**

1) จากโครงสร้างที่มีสมาชิกเป็นชุมนุมสหกรณ์ และสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศ ทำให้การมีส่วนร่วมในฐานสมาชิกมีน้อย ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด จึงควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในฐานะเจ้าของเพิ่มขึ้นในทุกรูปแบบ

2) สำหรับการดำเนินธุรกิจที่ ชสท. มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมทุกธุรกิจของสหกรณ์สมาชิก สิ่งที่ควรเพิ่มในธุรกิจของชุมนุม คือ ธุรกิจให้บริการ เป็นการให้บริการในเทคโนโลยีที่มีการลงทุนสูง เช่น เครื่องบินเล็กพ่นยา/พ่นทางอากาศ เป็นต้น

**กิจกรรม 14.3.1**

ให้นักศึกษาอธิบายโครงสร้างชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ซึ่งมีการจัดองค์กรแบบล่างสู่บน

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.1)

## เรื่องที่ 14.3.2

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด

1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด คณะผู้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ได้ให้เหตุผลในการขอจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ เพื่อให้ชุมนุมสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินของบรรดาสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไป โดยใช้ชื่อว่า “ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” ได้มีการประชุมผู้แทน สหกรณ์ 81 สหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2515 เพื่อดำเนินการขอตระเบียนชุมนุมสหกรณ์ โดยมี นายสุขุม ศรีชัยรัตน์ ผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด เป็นประธานคณะผู้จัดตั้ง

ความเป็นมา ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2515 และได้เริ่มประกอบธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2516

ชสอ. มีสำนักงานแห่งแรกอยู่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ เทเวศร์ โดยอาศัยพื้นที่ส่วนหนึ่ง พร้อมทั้งบุคลากรของงานสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นสำนักงานชั่วคราว มีนายทะเบียน บริสุทธิ์ พนักงานทะเบียนสหกรณ์โท (สมัยนั้น) ทำหน้าที่ผู้จัดการและมีนางสาวสิริวรรณ รัตนานูบาล เป็นเจ้าหน้าที่ ชสอ.คนแรก (ต่อมาได้เลื่อนตำแหน่งเป็นรองผู้จัดการ ในปี พ.ศ. 2524)

ในระยะแรกของปี พ.ศ. 2516 ชสอ.มีทุนดำเนินงานเพียง 1.9 ล้านบาท ได้มาจากเงินกู้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) เงินรับฝากและหุ้นเพียงเล็กน้อย ทำให้ ชสอ.มีเงินทุนไม่เพียงพอในการบริหารงาน ปี พ.ศ. 2517 ชสอ.ได้ขอยืมเงินจาก สสท. อีก 1 ล้านบาท และให้ยืมบุคลากรเป็นเจ้าหน้าที่ ชสอ. อีก 1 คน เป็นเวลา 1 ปีช่วงระยะ 5 ปีแรก ชสอ.ประสบปัญหาในเรื่องทุนดำเนินงานทำให้การขยายงานเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป แต่ก็เป็นที่น่าพอใจที่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการได้พยายามช่วยกันที่จะสร้างรากฐานความมั่นคงให้แก่ ชสอ. โดยสละเวลาและหาทางสนับสนุน ชสอ. โดยมิได้หวังค่าตอบแทน

ปีที่ 6 เป็นต้นมา ชสอ.ได้เริ่มงานด้านตรวจสอบกิจการ โดยเริ่มปี พ.ศ. 2518 ในเขตกรุงเทพมหานคร และงานด้านวิชาการ โดยการจัดสัมมนาในเรื่องการบริหารงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จัดโครงการฝึกอบรมครั้งแรก ที่จังหวัดกำแพงเพชร และได้ทยอยจัดโครงการตามภูมิภาคต่างๆ ในการจัดสัมมนาแต่ละครั้ง ชสอ. จะได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจาก บริษัท ชันโย ประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์

ธุรกิจของ ชสอ. ปี พ.ศ. 2517-2518 ได้เน้นไปในด้านการรับฝากเงิน ให้เงินกู้ จำหน่ายเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ปี พ.ศ. 2519 ชสอ.ได้มีการเพิ่มจำนวนกรรมการดำเนินการจากเดิม 9 คน เป็น 11 คน และปี พ.ศ. 2520 เพิ่มเป็น 15 คน และยังมีการระดมเงินทุนเข้ามานอกเหนือจากรับเงินฝากประจำประจำแล้ว ยังได้มีการออกตั๋วสัญญาใช้เงินโดยนายไพเราะ ไพโรจน์ต์ เป็นผู้ออกแบบตัว ในระยะที่ออกตั๋วสัญญาใช้เงินนั้น ผลการดำเนินงานยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากในขณะนั้นมีข่าวทรสต์ล้ม และ

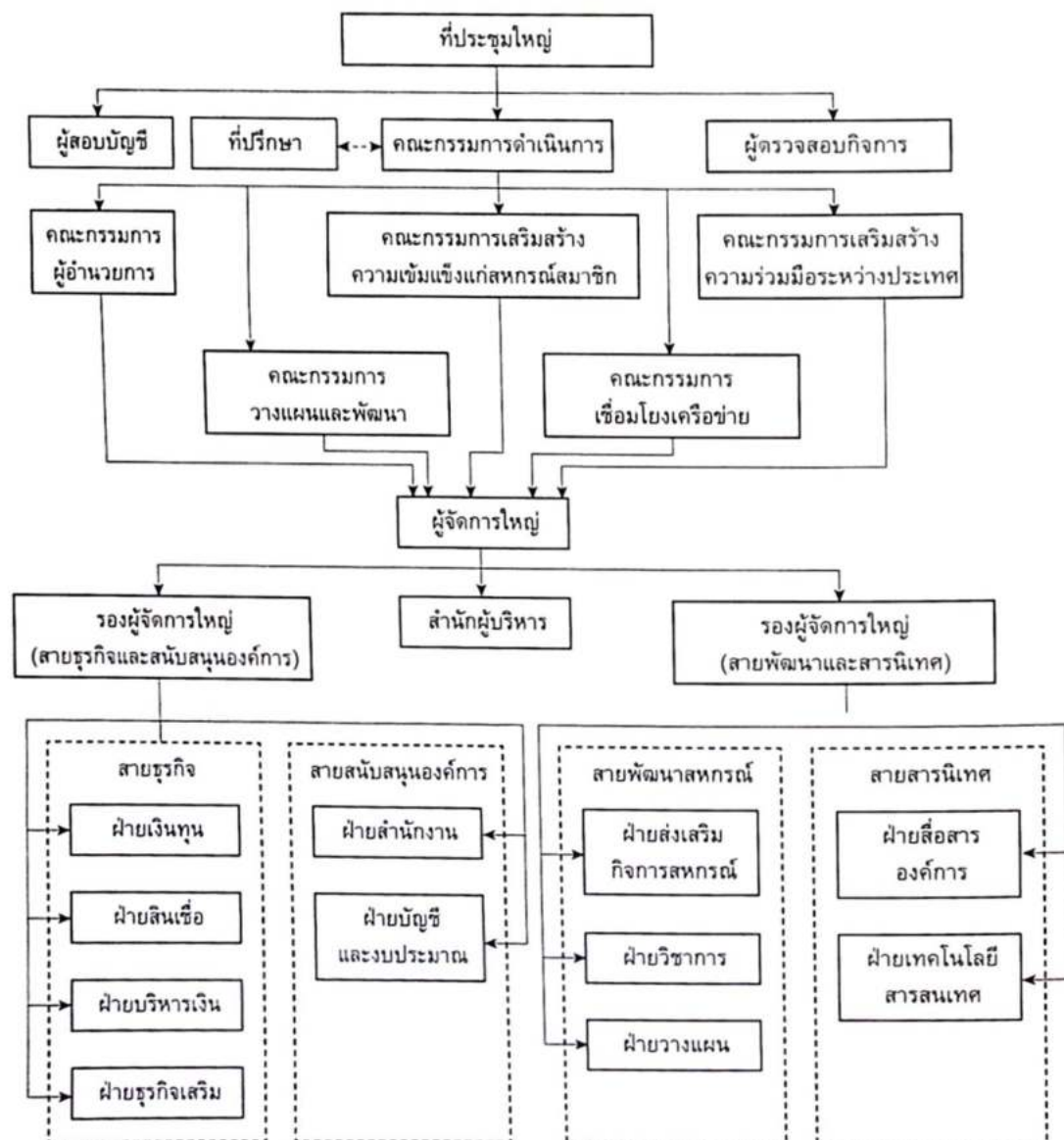


รูปแบบของตัวสัญญาใช้เงินยังไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่อย่างไรก็ดี ชสอ.ก็มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากตัวสัญญาใช้เงินด้วยเหมือนกัน

**วัตถุประสงค์** ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งในข้อดังกล่าวดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2) แนะนำให้ช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 3) ส่งเสริมการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สหกรณ์สมาชิก
- 4) เป็นผู้แทนรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์สมาชิก
- 5) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์อื่นๆ ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอื่นๆ และองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์
- 6) เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิชาชีพสหกรณ์ โดยการจัดการศึกษาอบรมกรรมการดำเนินการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์อื่น
- 7) รับและจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุน เงินยกให้ หรือการช่วยเหลืออื่นๆ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ได้รับ
- 8) รับเงินฝากจากสหกรณ์สมาชิกและจัดหาทุนโดยวิธีอื่น
- 9) เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจการเงินของขบวนการสหกรณ์
- 10) บริการ หรือจำหน่ายสิ่งจำเป็น หรือสิ่งเกื้อกูลแก่การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 11) จัดให้มีบริการคุ้มครองเงินออมและเงินกู้ของสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก
- 12) ตรวจสอบและวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก ตามที่สหกรณ์สมาชิกร้องขอข้อมูลของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
- 13) ซื้อหุ้นของสถาบัน ซึ่งประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวก หรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 14) ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือหลักทรัพย์รัฐวิสาหกิจ
- 15) ซื้อหุ้นหรือหุ้นกู้ของชุมนุมสหกรณ์อื่น
- 16) ออกตัวสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- 17) ซื้อตัวสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- 18) บริจาคหรือให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์
- 19) รักษาเสถียรภาพทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์
- 20) เป็นศูนย์กลางสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 21) ให้มีเครื่องมือ และผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบต่างๆ เพื่อบริการแก่สหกรณ์สมาชิก
- 22) กระทำการต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น
- 23) ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนอง หรือรับจำนำซึ่งทรัพย์สินแก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น หรือของสหกรณ์
- 24) สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น
- 25) ฝาก หรือลงทุนตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

- 26) ให้เงินกู้แก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น
  - 27) จัดให้ได้มา ชื่อ ถือกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิ การเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ
  - 28) ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
  - 29) ดำเนินกิจการอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของชุมนุม สหกรณ์
  - 30) กระทำการตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- โครงสร้างการบริหารงาน ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด บริหารงานตาม โครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ 14.2 โครงสร้างการบริหารงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด



## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

### 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

#### ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

##### งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557

ปี 2557

ปี 2556

บาท

บาท

#### สินทรัพย์

##### สินทรัพย์หมุนเวียน

|                           |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร    | 460,275,693.70           | 443,268,828.73           |
| เงินลงทุนระยะสั้น         | 4,359,723,031.03         | 2,270,534,209.57         |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น     | 8,011,305,362.80         | 16,272,520,113.42        |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ   | 34,338,190.54            | 23,398,921.51            |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ | 7,252,587.74             | 18,355,218.09            |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น    | <u>235,697,438.45</u>    | <u>300,347,743.45</u>    |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน     | <u>13,108,592,304.26</u> | <u>19,328,425,034.77</u> |

##### สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

|                                |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| เงินลงทุนระยะยาว               | 19,303,261,431.99        | 18,817,543,599.13        |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว           | 28,838,865,908.50        | 22,165,598,666.36        |
| ลูกหนี้อื่นระยะยาว             | 21,682,893.85            | 22,788,813.06            |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ | 329,776,825.43           | 338,493,001.23           |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน            | 8,415,109.02             | 4,736,033.53             |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น      | <u>243,100.00</u>        | <u>243,100.00</u>        |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน       | <u>48,502,245,268.79</u> | <u>41,349,403,213.31</u> |

#### รวมสินทรัพย์

61,610,837,573.05      60,677,828,248.08

#### หนี้สินและทุนของชุมนุมสหกรณ์

##### หนี้สินหมุนเวียน

|                                              |                          |                          |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น | 25,537,817,924.56        | 25,774,409,578.33        |
| เงินรับฝาก - ประจำ                           | 23,113,403,074.47        | 22,521,970,396.04        |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                         | <u>154,393,268.90</u>    | <u>129,668,006.98</u>    |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                          | <u>48,805,614,267.93</u> | <u>48,426,047,981.35</u> |
| รวมหนี้สิน                                   | <u>48,805,614,267.93</u> | <u>48,426,047,981.35</u> |

## ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557

|                                           | ปี 2557                  | ปี 2556                  |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                           | บาท                      | บาท                      |
| <b>ทุนของชุมนุมสหกรณ์</b>                 |                          |                          |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 500 บาท)       |                          |                          |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว                 | 10,282,898,000.00        | 9,977,703,500.00         |
| ทุนสำรอง                                  | 859,443,338.83           | 746,408,555.58           |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ      | 299,931,304.38           | 349,955,227.10           |
| กำไร (ขาดทุน) จากเงินทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น | 449,952,058.56           | 429,465,406.38           |
| กำไรสุทธิประจำปี                          | 912,998,603.35           | 748,247,577.67           |
| <b>รวมทุนของชุมนุมสหกรณ์</b>              | <b>12,805,223,305.12</b> | <b>12,251,780,226.73</b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุนของชุมนุมสหกรณ์</b>    | <b>61,610,837,573.05</b> | <b>60,677,828,248.08</b> |

## ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557

|                                                   | ปี 2557                 |               | ปี 2556                 |               |
|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
|                                                   | บาท                     | %             | บาท                     | %             |
| <b>รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน</b>      |                         |               |                         |               |
| ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้                             | 1,868,685,519.42        | 63.68         | 1,646,963,635.44        | 63.27         |
| ดอกเบี้ยเงินรับฝาก                                | 4,257,639.88            | 0.15          | 9,211,501.31            | 0.35          |
| ผลตอบแทนจากเงินทุน                                | 1,029,513,173.53        | 35.08         | 894,458,163.87          | 34.36         |
| กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน                        | 31,949,302.40           | 1.09          | 52,494,357.12           | 2.02          |
| <b>รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน</b>   | <b>2,934,405,635.23</b> | <b>100.00</b> | <b>2,603,137,657.74</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน</b>             |                         |               |                         |               |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก                            | 975,882,778.68          | 33.25         | 862,302,326.85          | 33.12         |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมระยะสั้น                    | 512,562,659.16          | 17.47         | 450,070,193.42          | 17.29         |
| ดอกเบี้ยจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน                       | 403,646,034.95          | 13.76         | 418,984,051.34          | 16.10         |
| ดอกเบี้ยจ่ายเงินเบิกเกินบัญชี                     | 323.39                  | 0.00          | 20.38                   | 0.00          |
| ค่าบริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคล                    | 222,102.77              | 00.01         | 24,772.69               | 0.00          |
| <b>รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน</b>          | <b>1,892,313,898.95</b> | <b>64.49</b>  | <b>1,731,381,364.68</b> | <b>66.51</b>  |
| <b>รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุนสุทธิ</b> | <b>1,042,091,736.28</b> | <b>35.51</b>  | <b>871,756,293.06</b>   | <b>33.49</b>  |



บวก รายได้อื่น

|                                          |                     |             |                     |             |
|------------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการจำหน่ายแบบพิมพ์ | 2,283,900.31        | 0.08        | 1,929,836.80        | 0.07        |
| รายได้ค่าธรรมเนียมแรกเข้า                | 7,569.99            | 0.00        | 13,373.69           | 0.00        |
| รายได้ค่าบำรุงสถานที่                    | 1,014,535.83        | 0.03        | 1,303,290.17        | 0.06        |
| รายได้อื่น                               | 163,951.33          | 0.01        | 96,626.97           | 0.00        |
| รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบีย                 | <u>3,469,957.46</u> | <u>0.12</u> | <u>3,343,127.63</u> | <u>0.13</u> |

หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่

|                                          |                      |             |                      |             |
|------------------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| เงินเดือน                                | 33,921,120.00        | 1.16        | 30,530,392.59        | 1.17        |
| สวัสดิการเจ้าหน้าที่                     | 2,187,163.80         | 0.07        | 2,589,351.83         | 0.10        |
| ค่าเครื่องแบบเจ้าหน้าที่                 | 248,500.00           | 0.01        | 216,000.00           | 0.01        |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง                   | 1,885,795.14         | 0.06        | 2,027,163.00         | 0.08        |
| สมทบกองทุนประกันสังคม                    | 606,206.00           | 0.02        | 497,580.00           | 0.02        |
| กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ                     | 3,242,217.00         | 0.11        | 2,955,397.50         | 0.11        |
| ค่าเบี้ยประกันภัย                        | 535,689.44           | 0.02        | 489,709.08           | 0.02        |
| ค่าใช้จ่ายโครงการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงาน | 1,190,603.90         | 0.04        | 1,060,693.30         | 0.04        |
| รวม                                      | <u>43,817,295.28</u> | <u>1.49</u> | <u>40,366,368.30</u> | <u>1.55</u> |

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์

|                                                 |                      |             |                      |             |
|-------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| ค่าเสื่อมราคา                                   | 14,300,651.72        | 0.49        | 15,105,210.74        | 0.58        |
| ค่าพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ตัดจ่าย                  | 427,007.01           | 0.01        | 434,235.41           | 0.02        |
| ค่าลิขสิทธิ์ตัดจ่าย                             | 7,800.00             | 0.00        | 7,800.00             | 0.00        |
| ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน                             | 908,673.67           | 0.03        | 813,467.38           | 0.03        |
| ค่าบริการรักษาความสะอาด                         | 939,618.20           | 0.03        | 681,607.50           | 0.03        |
| ค่าตอบแทนรักษาความปลอดภัย                       | 1,804,440.00         | 0.06        | 1,486,452.00         | 0.06        |
| ค่าเช่าและค่าบริการบำรุงรักษาเครื่องใช้สำนักงาน | 735,233.57           | 0.03        | 557,043.57           | 0.02        |
| ค่าเช่าและค่าบริการบำรุงรักษาด้านคอมพิวเตอร์    | 2,017,749.99         | 0.07        | 1,851,614.02         | 0.07        |
| ค่าเช่าและค่าบริการอื่นๆ                        | 588,673.24           | 0.02        | 445,173.00           | 0.02        |
| ค่าเบี้ยประกันภัย                               | 149,408.65           | 0.01        | 131,420.24           | 0.01        |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารอาคารสำนักงาน       | 52,136.66            | 0.00        | 51,346.45            | 0.00        |
| ค่าปรับปรุงอาคารและภูมิทัศน์                    | 132,720.00           | 0.00        | 108,721.32           | 0.00        |
| ค่าออกแบบห้องน้ำและรั้ว                         | 0.00                 | 0.00        | 40,000.00            | 0.00        |
| ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง                             | 219,300.00           | 0.01        | 214,080.00           | 0.01        |
| ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบงาน                     | 1,131,847.53         | 0.04        | 0.00                 | 0.00        |
| รวม                                             | <u>23,415,260.24</u> | <u>0.80</u> | <u>21,928,171.63</u> | <u>0.84</u> |

## ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557

|                                                   | ปี 2557              |             | ปี 2556              |             |
|---------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                                                   | บาท                  | %           | บาท                  | %           |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต่อ)                |                      |             |                      |             |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก                         |                      |             |                      |             |
| ค่าใช้จ่ายในการประชุมใหญ่ (ค่าพาหนะผู้แทน)        | 3,559,465.00         | 0.12        | 3,377,885.00         | 0.12        |
| ค่าใช้จ่ายส่งเสริมในการระดมเงินทุน                | 6,146,516.17         | 0.21        | 4,901,925.24         | 0.19        |
| ค่าใช้จ่ายส่งเสริมในการบริการสินเชื่อ             | 2,566,116.91         | 0.09        | 2,837,338.49         | 0.11        |
| ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการสัมมนาและฝึกอบรม        | 3,227,758.96         | 0.11        | 4,448,872.87         | 0.17        |
| ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการศึกษาแก่สหกรณ์          |                      |             |                      |             |
| สมาชิก                                            | 432,845.67           | 0.01        | 92,768.00            | 0.03        |
| ค่าใช้จ่ายโครงการสัมมนา ชสอ. พบสมาชิก             | 948,267.50           | 0.03        | 1,056,340.36         | 0.04        |
| ค่าใช้จ่ายโครงการสหกรณ์สมาชิกศึกษาดูงาน           |                      |             |                      |             |
| ต่างประเทศ                                        | 845,910.00           | 0.03        | 743,303.05           | 0.03        |
| ค่าใช้จ่ายโครงการแลกเปลี่ยนผู้นำสหกรณ์            | 1,384,748.33         | 0.05        | 789,225.02           | 0.03        |
| ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์                 | 10,459,377.49        | 0.36        | 9,983,452.54         | 0.37        |
| รวม                                               | <u>29,571,006.03</u> | <u>1.01</u> | <u>28,831,110.57</u> | <u>1.11</u> |
| ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น                           |                      |             |                      |             |
| ค่าเบี้ยประชุมและค่าตอบแทนกรรมการ                 | 1,187,500.00         | 0.04        | 1,362,660.00         | 0.05        |
| ค่าตอบแทนที่ปรึกษา                                | 984,800.00           | 0.03        | 978,000.00           | 0.04        |
| ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี                              | 120,000.00           | 0.00        | 120,000.00           | 0.00        |
| ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ                         | 240,000.00           | 0.01        | 240,000.00           | 0.01        |
| ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่                           | 3,477,253.22         | 0.12        | 2,933,859.11         | 0.11        |
| ค่าธรรมเนียมและค่าไปรษณีย์                        | 25,977.00            | 0.00        | 67,002.00            | 0.00        |
| ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์                           | 351,985.89           | 0.01        | 411,395.45           | 0.02        |
| ค่าวัสดุสำนักงาน                                  | 1,005,824.82         | 0.03        | 959,155.13           | 0.04        |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารเงิน                         | 1,857,613.01         | 0.06        | 796,990.10           | 0.03        |
| ค่าใช้จ่ายในการจัดการด้านบัญชี                    | 172,631.22           | 0.01        | 166,306.13           | 0.01        |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเอกสาร สื่อ และตำราด้านวิชาการ | 195,449.65           | 0.01        | 166,106.12           | 0.01        |
| ค่าใช้จ่ายด้านการประชาสัมพันธ์                    | 4,333,564.06         | 0.14        | 4,254,775.68         | 0.15        |
| ค่าใช้จ่ายด้านวิเทศสัมพันธ์                       | 1,044,092.56         | 0.04        | 2,058,609.90         | 0.08        |
| ค่าใช้จ่ายในการวางแผนและพัฒนา                     | 2,634,834.76         | 0.09        | 2,596,483.03         | 0.10        |
| ค่าใช้จ่ายโครงการศึกษาดูงานสหกรณ์                 |                      |             |                      |             |
| ระหว่างประเทศ                                     | 2,523,920.34         | 0.09        | 1,518,306.50         | 0.06        |



ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557

|                                                         | ปี 2557               |              | ปี 2556               |              |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
|                                                         | บาท                   | %            | บาท                   | %            |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง                                  | 6,947,861.00          | 0.24         | 8,027,815.71          | 0.30         |
| ค่าเครื่องแบบกรรมการ                                    | 69,000.00             | 0.00         | 69,000.00             | 0.00         |
| ค่ารับรอง                                               | 868,602.33            | 0.03         | 998,670.37            | 0.04         |
| ค่าสาธารณูปโภค                                          | 3,177,203.21          | 0.11         | 3,298,340.25          | 0.13         |
| ค่าเบี้ยประกันภัยกลุ่มกรรมการ                           | 153,665.35            | 0.01         | 158,274.41            | 0.01         |
| ค่าใช้จ่ายงานครบรอบวันก่อตั้ง                           | 150,612.50            | 0.01         | 4,002,625.59          | 0.15         |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด                                     | 1,121,425.92          | 0.04         | 750,333.53            | 0.03         |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้ดำเนินคดี<br>(เกินความต้องการ)    | 4,052,673.85          | 0.14         | 0.00                  | 0.00         |
| หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้ตามคำพิพากษา<br>(เกินความต้องการ) | (936,961.85)          | (0.03)       | (208,516.49)          | (0.01)       |
| รวม                                                     | <u>35,759,528.80</u>  | <u>1.22</u>  | <u>35,726,192.52</u>  | <u>1.37</u>  |
| รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน                             | <u>132,563,090.39</u> | <u>4.52</u>  | <u>126,851,843.02</u> | <u>4.87</u>  |
| กำไรสุทธิ                                               | <u>912,998,603.35</u> | <u>31.11</u> | <u>748,247,577.67</u> | <u>28.75</u> |

การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีดังนี้

1) ด้านการเงินรับฝากเงินในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม ไม่เสียภาษี คำนวณการลงทุนมั่นคงให้เงินกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยเป็นธรรม สะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งมีเงินเฉลี่ยคืนสิ้นปี

2) ด้านบริหารจัดการแนะนำ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาการดำเนินกิจการและการจัดการของสหกรณ์ ตรวจสอบและวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์ ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

3) ด้านวิชาการให้ทุนสนับสนุนการจัดฝึกอบรมและสัมมนา รวมถึงช่วยเหลือแนะนำในการกำหนดหลักสูตรสนับสนุนวิทยากรในการจัดประชุมสัมมนา และฝึกอบรม ช่วยเหลือและสนับสนุนให้สหกรณ์ขนาดเล็กได้รับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ ชื้อหนังสือ และตำราวิชาการเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในราคาลดพิเศษ

4) ด้านบริการเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ได้รับสิทธิพิเศษในการสั่งซื้อสินค้าทุกชนิดพร้อมบริการจัดส่งถึงลูกค้าด้วยความรวดเร็ว

- สั่งซื้อพร้อมชำระเงินสด ได้ส่วนลดทันที 5%
- ชำระเงินภายใน 30 วัน ได้รับส่วนลด 3%
- บริการจัดส่งฟรีในต่างจังหวัด

5) ด้านบริการสังคมสนับสนุนทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และสาธารณประโยชน์ สนับสนุนการฝึกอบรม กิจกรรม และอาชีพเสริมรายได้ ให้กับชุมชนและสังคม เพื่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเอื้ออาทรต่อสังคม พัททกษสิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ของขบวนการสหกรณ์

6) ด้านอื่นๆ คลินิกสหกรณ์

- บริการให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบข้อสงสัยการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสหกรณ์ ออมทรัพย์ โดยที่ปรึกษาด้านกฎหมายการส่งเสริมจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์

- บริการให้คำแนะนำช่วยเหลือดูแลการจัดตั้ง และการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ สำหรับสถานประกอบการที่มีความประสงค์จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับข่าวสารเป็นประจำในรูปเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ โดยไม่คิดมูลค่า ได้แก่ จดหมายข่าว ชสอ. รายเดือนปฏิทินแผนงานสัมมนาและฝึกอบรม บริการข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์ ผ่านระบบเครือข่ายภายใน (intranet) และ ภายนอก (internet) ข้อมูลข่าวสาร ด้านการเงินข้อมูลรายชื่อ และสถิติงบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศข้อมูลระเบียบ และข้อบังคับ สหกรณ์ออมทรัพย์ข้อมูล การจัดทำแผนงาน และงบประมาณบริการ ห้องสมุดซึ่งรายงานเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ บริการข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์ผ่านระบบเครือข่ายภายใน (intranet) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายระหว่างประเทศ

2.2 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับดี แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอยู่ในสัดส่วนสมดุลกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับพอใช้ ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์ยังสามารถจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินทุนสำรองเพิ่มขึ้นได้อีก เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557 และ 2556 ชสอ. มีสภาพทางการเงินในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 61,610,837,573.05 บาท แหล่งเงินทุนจากภายใน 12,805,223,305.12 บาท ส่วนที่เหลือเป็นเงินฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมจากภายนอกอัตราหนี้สินต่อทุน 3.81 เท่า อัตราส่วน คือ ทุนของสหกรณ์ 1 บาท มีหนี้ที่ต้องคุ้มครองเพียง 3.81 บาท สหกรณ์รักษาภาพเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง โดยการระดมทุนของตนเองจากภายในให้อยู่ในอัตราส่วนที่สูงกว่าทุนภายนอก อัตราทุนสำรองที่มีเพียง 0.01 เท่าทั้งนี้ ปัจจุบันสหกรณ์มีการระดมทุนเพิ่มขึ้น จากสัดส่วนการเติบโตของทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 4.52% สอดคล้องกับอัตราส่วนหนี้ของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน 98.99 % ทุนของสหกรณ์ได้รับผลตอบแทน 7.29%



2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์** สหกรณ์อัตราการหมุนของสินทรัพย์ 0.05 รอบ สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับจากสินทรัพย์ของสหกรณ์เพียง 1.49% อยู่ในอัตราพอใช้ ปัจจุบันสหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1.54% ปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดโครงการต่างๆ ในการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3) **ด้านการทำกำไร** สหกรณ์มีกำไรสุทธิ จำนวน 912,998,603.35 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน สอดคล้องกับอัตราส่วนการเติบโตของกำไร 22.02% อัตราค่าใช้จ่ายต่อกำไร 12.68% แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรของสหกรณ์อยู่ในสัดส่วนไม่สูง อัตราการเติบโตของทุนสำรองเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 15.14% อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น ลดลงจากปีก่อน 14.29%

4) **ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์** สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.27 เท่า คือ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.79 เท่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์พอใช้ยังสามารถเพิ่มทุนภายในของสหกรณ์ได้มากขึ้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์

2.3 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

1) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีความสามารถในการเป็นองค์กรกลางระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ในการสร้างความร่วมมือช่วยเหลือกัน ทั้งด้านวิชาการ ด้านเงินทุน กล่าวคือ หากให้แต่ละสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมมือกันโดยฝากเงินระหว่างสหกรณ์ หรือสหกรณ์กู้เงินจากสหกรณ์ จะขาดความเชื่อมั่นระหว่างกัน เมื่อมี ชสอ.รับฝากเงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์มารวมกันแล้วนำไปให้สหกรณ์ออมทรัพย์สหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งกู้ยืม ทั้งสหกรณ์ผู้ฝากเงินกับ ชสอ. และสหกรณ์ที่กู้เงินจาก ชสอ.จะมีความมั่นใจกว่า

2) การบริหารการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ เป็นการบริหารในระดับพื้นที่ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก ใช้หลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์เป็นสำคัญ เมื่อมีเงินหมุนเวียนเกินความต้องการใช้ของสมาชิก ต้องใช้หลักการธุรกิจที่ดีในการบริหาร การมี ชสอ.ที่มีหลักวิชาการบริหารการเงินที่ดีจึงช่วยให้ตรงกับความต้องการของสหกรณ์ออมทรัพย์การได้รับยกเว้นในเรื่องภาษีสำหรับสหกรณ์เป็นพลังผลักดันในกิจการการบริหารการเงินของ ชสอ.

3) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีสมาชิกในฐานะเจ้าของกระจายจำนวนมากราว 1,000 สหกรณ์ จึงมีความมั่นคงในการกระจายการตัดสินใจ กระจายความเสี่ยง การบริหารโดยคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีขนาดใหญ่ หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ของภาคราชการ ทำให้มีความน่าเชื่อถือทางสังคม

#### สิ่งที่ควรดำเนินการ

1) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสหกรณ์ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร แต่จากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ราว 2 พันล้านบาท รายได้จากเงินลงทุน 1 พันล้านบาท กำไรสุทธิดาว 1 พันล้านบาท เป็นตัวเลขที่สมาชิก คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ผู้กู้ต้องรับภาระ หาก ชสอ.สามารถปรับให้เกิดความพอดี สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการสหกรณ์จะรักษาความยั่งยืนได้

2) การบริการในการสร้างค่านิยมสหกรณ์ ด้วยการอบรม จัดกิจกรรม ให้กับสหกรณ์สมาชิก ให้กับสังคมโดยเฉพาะเด็กและเยาวชนในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่ควรจัดให้มีเพิ่ม

3) การกำหนดโครงสร้างการบริหารของ ชสอ. ให้กระจายการมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น จะสามารถสร้างบทบาทความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์สมาชิก

#### กิจกรรม 14.3.2

ให้นักศึกษาระบุรายได้ที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้จากสหกรณ์สมาชิก

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.2)

### เรื่องที่ 14.3.3

#### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด

1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด

เมื่อปี พ.ศ. 2508 ได้มีการตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนแห่งแรกชื่อว่า “กลุ่มเครดิตยูเนียน แห่งศูนย์กลางเทวา” และจากนั้นแนวคิดการพัฒนาแบบเครดิตยูเนียนก็ได้แพร่ไปอย่างรวดเร็ว ในปี พ.ศ. 2511 สภาคาทอลิกสังคมสงเคราะห์ ซึ่งให้การสนับสนุนเครดิตยูเนียนอยู่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง มีหน้าที่ส่งเสริมขบวนการเครดิตยูเนียนให้แพร่หลายและเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้น เรียกว่า “คณะกรรมการเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย” และมีการตั้งสำนักงานชื่อ “ศูนย์กลางเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย” ในปี พ.ศ. 2512 ซึ่งมีที่ทำการอยู่ที่ตึกศูนย์กลางเทวา มีหน้าที่สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมเครดิตยูเนียนในระดับภาค เพื่อจะได้รวมตัวกันเป็นระดับประเทศ หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2514 ศูนย์กลางเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยได้เข้าเป็นสมาชิกสมทบของสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 ผู้แทนกลุ่มเครดิตยูเนียนทั่วประเทศ ประมาณ 60 กลุ่ม ได้เข้าประชุมที่บ้านเซเวียร์เพื่อก่อตั้ง “ชุมนุมกลุ่มออมทรัพย์พัฒนาแห่งประเทศไทย” โดยเลือกผู้แทนกลุ่มเป็นคณะผู้บริหารงาน ทำให้สามารถสมัครเป็นสมาชิกสามัญของสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชียได้ ในปี พ.ศ. 2516 และในปี พ.ศ. 2517 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สันนิบาตเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย” และได้เริ่มโครงการสวัสดิการเงินกู้-เงินสะสม โดยได้รับความสนับสนุนจากคิวนามิวซอล ในปี พ.ศ. 2520



ได้รับช่วยเหลือจากองค์การมีเซร็อร์ ประเทศเยอรมันตะวันตกในการสร้างสำนักงานและศูนย์ฝึกอบรมบริเวณถนนรามคำแหง เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ และย้ายสำนักงานจากตึกเก่าที่ศูนย์กลางเทวา มาอยู่ที่สำนักงานใหม่ในปี พ.ศ. 2521

ในปีต่อมาสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จดทะเบียนแล้ว 14 แห่ง ได้ร่วมประชุมจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์โดยใช้ชื่อว่า “ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2522 ปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ เป็นสถาบันกลางที่ให้บริการครบวงจรของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

**วัตถุประสงค์** ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
- 2) จัดหาทุนและบริการสินเชื่อ เพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
- 3) ทำหรือจัดหาปัจจัยทางการผลิต รวมซื้อ รวมขายสินค้า และบริการของสมาชิก รวมทั้งจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค หรือแปรรูปผลผลิตของสมาชิก
- 4) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ชุมชนสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย องค์กรชุมชน ภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจกรรมของสหกรณ์
- 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน

## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด

### 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

| ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด |                         |                       |
|----------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| งบแสดงฐานะทางการเงิน                         |                         |                       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555            |                         |                       |
|                                              | ปี 2556                 | ปี 2555               |
| สินทรัพย์                                    | บาท                     | บาท                   |
| สินทรัพย์หมุนเวียน                           |                         |                       |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                       | 56,115,825.29           | 120,252,443.87        |
| เงินลงทุน                                    | 248,540,402.94          | 121,645,397.36        |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ                | 768,101,665.18          | 424,985,439.45        |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ                      | 89,606,469.33           | 47,613,953.98         |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ              | 6,627,339.13            | 4,935,244.49          |
| สินค้าคงเหลือ                                | 8,194,557.47            | 29,536,946.06         |
| ตัวป่วนคงเหลือ                               | 56,238,400.00           | 0.00                  |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                       | 83,807,138.82           | 33,509,374.97         |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>                 | <b>1,317,231,798.16</b> | <b>782,478,800.18</b> |

|                                                         | ปี 2556<br>บาท          | ปี 2555<br>บาท          |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>                            |                         |                         |
| เงินลงทุนระยะยาว                                        | 676,115,578.63          | 832,020,833.18          |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว - สุทธิ                            | 1,915,054,267.35        | 1,536,248,154.48        |
| ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ                                  | 59,628,325.38           | 19,095,444.09           |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ                          | 211,590,022.56          | 179,028,585.16          |
| สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์                                    | 2,739,165.90            | 143,167.68              |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น                               | 5,427,264.09            | 4,074,807.53            |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน                                | <u>2,870,554,623.91</u> | <u>2,570,610,992.12</u> |
| รวมสินทรัพย์                                            | <u>4,187,786,422.07</u> | <u>3,353,089,792.30</u> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                           |                         |                         |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                                 |                         |                         |
| ตั๋วสัญญาใช้เงิน                                        | 2,194,894,306.75        | 1,997,869,018.50        |
| เจ้าหนี้การค้า                                          | 568,947.00              | 0.00                    |
| เงินรับฝาก                                              | 178,375,824.75          | 86,192,340.50           |
| ดอกเบี้ยตั๋วเงินและเงินรับฝากค้างจ่าย                   | 14,338,522.50           | 11,967,973.50           |
| เงินกู้สถาบันการเงิน                                    | 590,000,000.00          | 340,000,000.00          |
| เงินรอจ่ายคืน - สมาชิกกองทุนสวัสดิการ                   |                         |                         |
| และการสงเคราะห์                                         | 5,781,971.25            | 5,833,040.00            |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                    | 30,908,838.62           | 30,662,882.30           |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                                     | <u>3,014,868,410.87</u> | <u>2,472,525,254.80</u> |
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>                              |                         |                         |
| กองทุนสวัสดิการ                                         | 115,083,003.65          | 99,398,959.14           |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                 | 6,015,344.90            | 5,252,854.52            |
| รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน                                  | <u>121,098,348.55</u>   | <u>104,651,813.66</u>   |
| รวมหนี้สิน                                              | <u>3,135,966,759.42</u> | <u>2,577,177,068.46</u> |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                                     |                         |                         |
| ทุนเรือนหุ้น (หุ้นละ 100 บาท) หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว | 417,800,800.00          | 371,002,700.00          |
| ทุนสำรอง                                                | 66,526,966.95           | 56,357,074.86           |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ                     | 10,396,370.56           | 6,528,925.09            |
| ทุนตามเงื่อนไขต่างๆ                                     | 465,696,983.31          | 234,832,577.30          |
| กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นเฉพาะกองทุนวายุภักษ์   | 0.00                    | 837,500.00              |
| ส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินเพิ่ม                      | 52,490,308.50           | 52,490,308.50           |
| กำไรสุทธิประจำปี                                        | 38,908,233.33           | 53,863,638.09           |
| รวมทุนของสหกรณ์                                         | <u>1,051,819,662.65</u> | <u>775,912,723.84</u>   |
| รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์                               | <u>4,187,786,422.07</u> | <u>3,353,089,792.30</u> |



ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด  
งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 และ 2555

|                              | ปี 2556        |        | ปี 2555        |        |
|------------------------------|----------------|--------|----------------|--------|
|                              | บาท            | %      | บาท            | %      |
| รายได้จากการขาย - บริการ     | 210,028,801.79 | 100.00 | 102,352,235.92 | 100.00 |
| หัก ต้นทุนขาย - บริการ       | 164,716,780.78 | 78.43  | 88,123,862.11  | 86.10  |
| กำไรขั้นต้น                  | 45,312,021.01  | 21.57  | 14,228,373.81  | 13.90  |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ    | 5,542,621.30   | 2.64   | 11,383,273.25  | 11.12  |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ              | 39,769,399.71  | 18.93  | 2,845,100.56   | 2.78   |
| บวก รายได้อื่น               | 131,998,996.93 | 62.85  | 163,249,980.62 | 159.50 |
| รวม                          | 171,768,396.64 | 81.78  | 166,095,081.18 | 162.28 |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 132,860,163.31 | 63.26  | 112,231,443.09 | 109.65 |
| กำไรสุทธิ                    | 38,908,233.33  | 18.52  | 53,863,638.09  | 52.63  |

การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ค.) สามารถสรุปได้ดังนี้

1) สมาชิก ณ 31 ธันวาคม 2556 ช.ส.ค. มีสมาชิกทั้งสิ้น 1,129 แห่ง แยกเป็นสมาชิกสามัญจำนวน 542 แห่ง สมาชิกสมทบ จำนวน 587 แห่ง

2) **ทุนเรือนหุ้น** “ทุนเรือนหุ้น” คือ ทุนดำเนินงานพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ ช.ส.ค. อันเป็นหลักการและเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 417,800,800.00 บาท

3) **การบริการเงินฝากและตัวสัญญาใช้เงิน** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ช.ส.ค. มีเงินฝากและตัวสัญญาใช้เงินสุทธิ จำนวน 2,373,270,131.50 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 289,208,772.50 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 13.88

4) **การบริการสินเชื่อ** เพื่อเป็นการสนับสนุนการเงินให้สหกรณ์/กลุ่มฯ สมาชิกได้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ปี 2556 ช.ส.ค. มีเป้าหมายการให้บริการสินเชื่อระหว่างปี จำนวน 2,250,000,000 บาท ผลดำเนินการให้สินเชื่อ จำนวน 1,793,665,442 บาท คิดเป็นร้อยละ 79.72 ของเป้าหมาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 ช.ส.ค. มีลูกหนี้คงเหลือรวม 882 สัญญาเป็นเงินจำนวน 2,752,466,580 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 730,238,061.25 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.11

#### 5) การจัดสวัสดิการ

5.1) **กองทุนสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่สมาชิก (สก. 1-2)** การจัดกองทุนสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่สมาชิก อยู่ภายใต้โครงการร่วมทุนระหว่างสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียน จำนวน 286 แห่งกับ ช.ส.ค. จำนวนเงิน 374,725,000 บาท เพื่อให้บริการแก่สหกรณ์/กลุ่มฯ ทั่วประเทศ ในแต่ละปีจะมีการประชุมตัวแทนผู้ร่วมทุน เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของ

สมาชิก โดยปัจจุบันมีวงเงินชดเชยเงินกู้ (สก.2) สูงสุดไม่เกิน 500,000 บาทต่อราย และวงเงินสมทบเงินสะสม (สก.2) สูงสุดไม่เกิน 300,000 บาทต่อราย นอกจากนี้ สก.2 ยังได้เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้อาวุโสที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีเป็นต้นไป สามารถขอรับสวัสดิการ สก.2 ล่วงหน้าในอัตราร้อยละ 20 ของเงินสมทบที่พึงจะได้รับ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีสมาชิก 948 แห่ง วงเงินชดเชยและสมทบ 29,755,171,375.31 บาท รับเงินอุดหนุนระหว่างปีจำนวน 204,837,103.25 บาท และจ่ายเงินชดเชยและสมทบระหว่างปี 6,691 ราย เป็นเงินจำนวน 142,189,334.75 บาท จัดสรรเข้ากองทุนจำนวน 6,916,051 บาท จัดสรรเงินเฉลี่ยคืนสหกรณ์/กลุ่มผู้ใช้บริการ จำนวน 4,096,741.50 บาท และจ่ายผลตอบแทนสหกรณ์/กลุ่มผู้ร่วมทุน จำนวน 27,664,203.75 บาท

5.2) **สวัสดิการความมั่นคง (สก.4)** ช.ส.ค. ได้จัดบริการสวัสดิการความมั่นคง เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากภัยประเภทต่างๆ ต่อทรัพย์สินของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีสหกรณ์ใช้บริการรวม 119 แห่ง วงเงินคุ้มครอง 10,046,767,089.61 บาท สหกรณ์ขอรับความคุ้มครองระหว่างปีรวม 8 แห่ง เป็นเงินทั้งสิ้น 427,543 บาท

5.3) **กองทุนสวัสดิการสมทบ (สก.5)** เพื่อให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียน ตลอดจนเป็นหลักประกันในชีวิตและครอบครัวของสมาชิก ช.ส.ค. จึงเป็นศูนย์กลางจัดกองทุนสวัสดิการสมทบ (สก.5) ขึ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีสหกรณ์/กลุ่มฯ ที่ใช้บริการรวมทั้งสิ้น 811 แห่ง สมาชิกรายบุคคลกองทุนที่ 1 จำนวน 174,849 คน และกองทุนที่ 2 จำนวน 34,769 คน จ่ายเงินสงเคราะห์สำหรับสมาชิกที่เสียชีวิตระหว่างปี กองทุนที่ 1 จำนวน 2,809 รายเป็นเงินจำนวน 335,910,000 บาท (รายละ 120,000 บาท) และกองทุนที่ 2 จำนวน 337 ราย เป็นเงินจำนวน 33,700,000 บาท (รายละ 100,000 บาท)

6) **งานบริการเงินลงทุน** การบริหารเงินที่เหลือจากการให้บริการสมาชิกู้ โดยนำไปลงทุนในตราสารทางการเงินประเภทต่างๆ ตามระเบียบว่าด้วยการลงทุนและประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.)

7) **การให้บริการหอพัก ห้องประชุม** ช.ส.ค. มีหอพักและห้องประชุมบริการให้กับองค์กรภายในขบวนการเครดิตยูเนียน และหน่วยงานภายนอก ปี 2556 มีผลการดำเนินงาน จำนวน 1,451,125 บาท คิดเป็นร้อยละ 68.44 ของเป้าหมายที่ตั้งไว้

8) **งานวิชาการและพัฒนา** ในปี 2556 ช.ส.ค. ได้อบรมพัฒนาให้กับบุคลากรของขบวนการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งออกเป็น

8.1) โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรของขบวนการสหกรณ์ ได้มีการจัดโครงการอบรมทั้งสิ้นจำนวน 62 โครงการคิดเป็นร้อยละ 81.58 ของเป้าหมาย

8.2) โครงการศึกษาด้วยตนเอง ได้มีการผลิตคู่มือเพื่อใช้ในโครงการศึกษาด้วยตนเองจำนวน 2 ชุด โดยชุดที่ 1 ผลิตจำนวน 2,906 เล่ม และชุดที่ 2 ผลิตจำนวน 1,655 เล่ม



### 8.3) โครงการเสริมสร้างศักยภาพสตรี

- 1) จัดประชุมกรรมการสตรี จำนวน 3 ครั้ง
- 2) ส่งเสริมกิจกรรมสตรีระดับภาค จำนวน 3 ครั้ง
- 3) จัดอบรมโครงการความตระหนักในบทบาทหญิงชายให้กับสหกรณ์/กลุ่ม  
จำนวน 6 ครั้ง

### 8.4) โครงการบริหารทางการศึกษา

- 1) แผนงานหลักสูตรสหกรณ์เครดิตยูเนียนสู่สถานศึกษาโดยจัดทำแผนพับ  
ประชาสัมพันธ์และจัดส่งให้กับสหกรณ์/กลุ่มทั่วประเทศ
- 2) แผนงานยกระดับการศึกษา จัดโครงการยกระดับการศึกษาให้กับสมาชิก  
สหกรณ์/กลุ่ม โดยจัดทำแบบสอบถามการเข้าร่วมโครงการยกระดับการศึกษาของสหกรณ์/กลุ่ม
- 3) โครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ได้แก่ ระดับอุดมศึกษาร่วมกับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย และระดับปริญญาโทร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตลอดจนโครงการ  
มอบทุนการศึกษาสำหรับบุตรสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน

8.5) โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และสนทนากลุ่มชุมชน ซึ่งปี 2556 จัดตั้งเรียบร้อยแล้ว จำนวน 1 แห่ง

8.6) การสร้างระบบมาตรฐานการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยจัดส่ง  
แบบประเมินระบบมาตรฐานของการบริหารจัดการไปยังสหกรณ์/กลุ่มทั่วประเทศ รวม 1,083 แห่ง ตอบ  
กลับมาจำนวน 114 ชุด คิดเป็นร้อยละ 10.53

9) งานพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้การบริหารงานของขบวนการสหกรณ์เป็น  
ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข.ส.ค. จึงได้พัฒนาระบบเทคโนโลยี ดังนี้

9.1) ระบบสารสนเทศของ ข.ส.ค. ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้การ  
บริการกับสมาชิกของ ข.ส.ค. ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องแม่นยำ ปัจจุบัน ข.ส.ค. กำลังพัฒนาระบบโปรแกรม  
การบริหารงานภายใน 14 ระบบให้มีการครอบคลุม และเชื่อมโยงทุกส่วนงานทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขา  
ทั้ง 6 สาขาการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้พัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) โดยมีการ  
เพิ่มแบบฟอร์มด้านการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

9.2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับขบวนการสหกรณ์ ข.ส.ค. ได้ให้คำปรึกษา  
พร้อมแก้ปัญหาการใช้งานโปรแกรมบัญชี สำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียน (version Dos) ให้กับสหกรณ์/  
กลุ่ม จำนวน 22 แห่ง และได้สรุปแนวทางเพื่อการว่าจ้างพัฒนาระบบ version Web ทดแทน version  
Dos และได้มีการให้บริการเช่า hosting ซึ่งในปี 2556 มีสมาชิกใช้บริการ 31 แห่ง หน่วยงานอื่น 4 แห่ง

10) งานประชาสัมพันธ์ ปี 2556 ข.ส.ค. ได้ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทัศน์ สื่ออื่นๆ อาทิ คู่มือ  
สหกรณ์เครดิตยูเนียน เอกสารเผยแพร่ ข.ส.ค. หนังสือที่ระลึกงานครบรอบ 48 ปี ขบวนการสหกรณ์เครดิต  
ยูเนียน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี่ ส.ค.ส. แผ่นซีดี ดีวีดี ผลิตรายการเรื่องดีๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน 8 ตอน  
ให้สัมภาษณ์รายการโทรทัศน์ วิทัศน์ส่งเสริมภาพลักษณ์ ข.ส.ค. และวิทัศน์ประกอบการประชุมใหญ่  
แฟ้ม ข.ส.ค. รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่างๆ ของเครดิตยูเนียนผ่านสื่อสารมวลชน ได้แก่



สื่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ วิทยุทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ตลอดจนจัดนิทรรศการ เพื่อร่วมสนับสนุนกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เช่น งานครบรอบ 48 ปี สหกรณ์เครดิตยูเนียนไทย วันเครดิตยูเนียนไทย วันสหกรณ์แห่งชาติ วันเครดิตยูเนียนสากล

11) **การส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียน** ข.ส.ค. โดยสำนักงานสาขาทั้ง 6 สาขา ซึ่งนอกจากการมีส่วนในการให้บริการด้านธุรกรรมด้านการเงินแล้ว ข.ส.ค. สาขายังมีบทบาทหลัก ในการจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนใหม่ การส่งเสริม ตรวจสอบให้คำแนะนำในการจัดทำบัญชีประจำปี ในปี พ.ศ. 2556 ได้เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี 481 ครั้ง เข้าร่วมประชุมกรรมการ อบรมสมาชิก 1,078 ครั้ง ตรวจสอบ 1,709 ครั้ง ช่วยเหลือด้านการปิดบัญชีสิ้นปี 332 ครั้ง ประชุมจดทะเบียนสหกรณ์ 18 ครั้ง จัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนใหม่ 56 แห่ง เพิ่มจำนวนสมาชิกสมทบ 55 แห่ง และเพิ่มจำนวนสมาชิกรายบุคคล รวม 126,088 คน

12) **การพัฒนาบุคลากรของ ข.ส.ค.** การพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของ เจ้าหน้าที่ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานองค์กร ซึ่ง ข.ส.ค. ได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในปี 2556 ได้ จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมสัมมนาหลักสูตรต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศจำนวน 15 หลักสูตร ซึ่ง ณ 31 ธันวาคม 2556 ข.ส.ค. มีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น 148 คน

13) **การประสานงานองค์กร** ประสานความร่วมมือกับเครือข่าย 5 ชุมชุมสหกรณ์ระดับชาติ และสันนิบาตสหกรณ์ ตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือและเชื่อมโยงธุรกรรมระหว่างชุมชุมสหกรณ์ ตลอดจนประสานงานระหว่างองค์กรภาครัฐ และเอกชน รวมถึงการผลักดันบุคลากรของขบวนการสหกรณ์ เครดิตยูเนียนให้เป็นผู้แทนในการร่วมมือกับหน่วยงานขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบัน ข.ส.ค. มีผู้แทนอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ ตำแหน่งคณะกรรมการและเหรียญกษาปณ์สมาคมสหพันธ์สหกรณ์ ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย (ACCU) ตำแหน่งประธานกรรมการสภาพัฒนาสตรีสหกรณ์แห่งอาเซียน (AWCF)

14) **งานวิเทศสัมพันธ์** เพื่อความมีส่วนร่วมร่วมกับเครือข่ายองค์กรระหว่างประเทศปัจจุบัน ข.ส.ค. เป็นสมาชิกขององค์กรระหว่างประเทศ 2 แห่ง ได้แก่ สมาคมสหพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตใน เอเชีย (Association of Asian Confederation of Credit Unions: ACCU) และสภาพัฒนาสตรีสหกรณ์ แห่งอาเซียน (Asian Women in Fo-operative Development Forum: AWCF) ตลอดจนประสานงาน กับสภาเครดิตยูเนียนโลก โดยเฉพาะด้านเครือข่ายสตรีโลก ในปี พ.ศ. 2556 ข.ส.ค. ให้การต้อนรับคณะ ผู้เยี่ยมชมและศึกษาดูงานจากต่างประเทศรวมทั้งประสานงานในการจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม สัมมนาและศึกษาดูงานด้านต่างประเทศ

15) **งานบริหารโครงการต่างประเทศ** การร่วมมือระหว่างองค์กรสมาชิกของสภาพัฒนาสตรี สหกรณ์แห่งอาเซียน (AWCF) โดยการสนับสนุนงบประมาณจาก Fredskorpset (FK) ประเทศนอร์เวย์ ข.ส.ค. ได้เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรสมาชิกของ AWCF ซึ่งได้มีการดำเนินการ ดังนี้ รอบที่ 1 จำนวน 5 รุ่น มีระยะเวลา 5 ปี (2551 – 2556) มีประเทศที่เข้าร่วม 6 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย กัมพูชา ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และไทย รอบที่ 2 จำนวน 3 รุ่น มีระยะเวลา 3 ปี (2556 – 2559) มีประเทศที่เข้าร่วม 4 ประเทศได้แก่ อินโดนีเซีย กัมพูชา ไทย และเวียดนาม



16) งานบริการด้านกฎหมาย จัดทำนิติกรรมสัญญาต่างๆ ระหว่างบุคคล องค์กร ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการรวบรวมและจัดทำระเบียบข้อกำหนด มติ คำสั่ง ประกาศ ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขรวมถึงการดำเนินคดีกับสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียน เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ค้างของ ช.ส.ค. ปัจจุบันการดำเนินการมีทั้งขั้นตอนที่อยู่ระหว่างการทวงถามให้ชำระหนี้ ระหว่างพิจารณาที่ศาล และระหว่างบังคับคดี นอกจากนี้สำนักกฎหมายยังให้บริการด้านคำแนะนำ ในการติดตามหนี้ค้างและดำเนินคดีกับสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียนสมาชิก ตลอดจนจัดสัมมนาโครงการที่เกี่ยวกับกฎหมาย

#### 17) งานธุรกิจสหกรณ์

17.1) การจำหน่ายเอกสารแบบพิมพ์และของที่ระลึก ปี 2556 มีผลการดำเนินการจำหน่ายเอกสารแบบฟอร์มเป็นเงินจำนวน 2,779,346.29 บาท ส่วนการจำหน่ายของที่ระลึกเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ตราสัญลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เป็นที่รู้จัก ในบรรดาสมาชิกในขบวนการเองและบุคคลทั่วไป ปี 2556 มีผลการดำเนินงานเป็นเงิน 608,163.07 บาท

17.2) ปุ๋ยตราสหกรณ์เครดิตยูเนียน ช.ส.ค. ได้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยอินทรีย์เคมีภายใต้สัญลักษณ์ตรา “สหกรณ์เครดิตยูเนียน” เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในปี 2556 ช.ส.ค. ได้จำหน่ายปุ๋ยให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก จำนวน 62,749,628.82 บาท

17.3) ข้าวสารตราสหกรณ์เครดิตยูเนียน ช.ส.ค. มีการจำหน่ายข้าวสารให้กับสมาชิกซึ่งในปี 2556 มีผลการดำเนินงานเป็นเงินจำนวน 7,152,240.83 บาท

18) งานด้านสาธารณประโยชน์ ช.ส.ค. ได้ดำเนินการช่วยเหลืองานอันเป็นสาธารณประโยชน์ทั้งต่อสหกรณ์สมาชิกชุมชนต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการข้อ 7 คือ “สหกรณ์เอื้ออาทรต่อสังคม” (community concern) ตลอดปี 2556 ช.ส.ค. ได้บริจาคเงินช่วยเหลือในโครงการและกิจกรรมสาธารณประโยชน์โดยตัดจ่ายจาก “ทุนการศึกษาและสาธารณประโยชน์” และค่าใช้จ่ายเพื่อการสาธารณะ” รวมทั้งสิ้น 48 กิจกรรม เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 10,181,554.25 บาท

2.2 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับต้องปรับปรุง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูง โดยเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนของกำไร พบว่า ค่าใช้จ่ายดำเนินงานมีอัตราส่วนที่สูง ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับพอใช้ ยังมีโอกาสในการพัฒนาการชำระหนี้ของลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทุนสำรองของสหกรณ์ อยู่ระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์ยังสามารถจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินทุนสำรองเพิ่มขึ้นได้อีก เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังพิเศษโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม



ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 และ 2555 พบว่า ช.ส.ค. มีสภาพทางการเงินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) **ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง** สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 2.77 ปีก่อน 2.98 เท่า แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินที่มีอยู่ได้ทั้งจำนวน อัตราการเติบโตของสหกรณ์ร้อยละ 8.46 ปีก่อนร้อยละ 35.56 อัตราการเติบโตของหนี้ ร้อยละ 0.90 ปีก่อนร้อยละ 21.68 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 1.99 ปีก่อน ร้อยละ 4.26 แต่เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนดังกล่าวข้างต้นในภาพรวมด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง จะเห็นได้ว่า ถึงแม้สถานการณ์ด้านเงินทุนของสหกรณ์ยังคงต้องมีความเสี่ยงด้านเงินทุนอยู่พอสมควร จากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนที่ลดลง ฉะนั้นสหกรณ์ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการก่อหนี้อย่างระมัดระวัง เนื่องจากเงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์ได้มาจากหนี้สิน รวมทั้งการนำเงินทุนที่มีอยู่ไปดำเนินธุรกิจควรคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม

2) **ด้านคุณภาพของสินทรัพย์** สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ร้อยละ 2.80 ปีก่อน ร้อยละ 24.89 สินทรัพย์ของสหกรณ์ได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.05 รอบ ปีก่อน 0.06 รอบ ในขณะที่มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 0.51 ปีก่อนร้อยละ 1.03 แสดงให้เห็นว่าถึงแม้สหกรณ์จะมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้น แต่ผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ลดลงจากปีก่อน สหกรณ์ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปดำเนินธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนที่เหมาะสมยิ่งขึ้น และเนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์อยู่ในรูปของลูกหนี้เงินให้กู้ยืม ซึ่งมีอัตราค้างชำระร้อยละ 2.82 ปีก่อน ร้อยละ 6.04 ฉะนั้นคุณภาพสินทรัพย์ของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับการบริหารติดตามลูกหนี้เงินให้กู้ยืมชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนด

3) **ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ** สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 4 ด้าน มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลง ร้อยละ 33.43 โดยเป็นธุรกิจสินเชื่อมากที่สุดร้อยละ 80.35 การรับฝากเงิน ร้อยละ 16.99 จัดหาสินค้ามาจำหน่ายร้อยละ 2.56 และการให้บริการร้อยละ 0.10

สำหรับการบริหารธุรกิจแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

**ธุรกิจสินเชื่อ** ระหว่างปีสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 1,153,953,231.75 บาท ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ร้อยละ 97.18 ของหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ วันสิ้นปีมีลูกหนี้เงินกู้คงเหลือ 568 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.56 ของจำนวนสมาชิกวันสิ้นปี เป็นเงิน 2,498,583,659.30 บาท มีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้จำนวน 118 ราย เป็นเงิน 39,183,692.50 บาท ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ จำนวน 16,090,461.50 บาท สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับเงินต้น จำนวน 34,208,538.45 บาท และค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับดอกเบี้ยค้างรับ จำนวน 6,367,280.52 บาท

สหกรณ์มีรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ทั้งสิ้นจำนวน 172,018,558.50 บาท ในขณะที่มีต้นทุนการให้บริการสินเชื่อ ร้อยละ 60.44 และมีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจร้อยละ 15.58 ส่งให้ให้สหกรณ์มีกำไรเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 41,248,947.86 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.98 ของรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ทั้งสิ้น



ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในระหว่างปี สหกรณ์มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้า ประกอบด้วย ขายเอกสารและแบบฟอร์ม จำนวน 2,034,278.95 บาท ขายของที่ระลึก จำนวน 1,072,359.09 บาท ขายข้าวสาร จำนวน 7,182,957.00 บาท ขายปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ จำนวน 7,392,170.00 บาท และ ขายปุ๋ยอินทรีย์เคมี จำนวน 19,061,175.00 บาท รวมขายสินค้าทั้งสิ้นจำนวน 36,742,940.04 บาท ในขณะที่มีต้นทุนขาย ร้อยละ 90.77 และมีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ร้อยละ 59.88 สมาชิกได้รับบริการ 402 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.08 ของจำนวนสมาชิกวันสิ้นปี

ณ วันสิ้นปีสหกรณ์มีเงินจ่ายล่วงหน้าค่าสินค้าปุ๋ยทั้งสิ้น จำนวน 48,878,390.00 บาท ประกอบด้วย เงินจ่ายล่วงหน้าค่าสินค้าปุ๋ย ตามตัวปุ๋ยที่ถึงกำหนดภายในวันที่ 30 สิงหาคม 2557 จำนวน 28,359,960.00 บาท และเงินจ่ายล่วงหน้าค่าสินค้าปุ๋ย ตามตัวปุ๋ยที่ถึงกำหนดภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2557 7,581,440.00 บาท ซึ่งสหกรณ์ควรพิจารณาดำเนินการกับตัวปุ๋ยที่ถึงกำหนดให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในสัญญา ทั้งนี้ ณ วันสิ้นปี สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับเงินจ่ายล่วงหน้าค่าสินค้าปุ๋ย ตามตัวดังกล่าว จำนวน 17,970,700.00 บาท ส่งผลให้มียอดขาดทุนเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 18,607,061.70 คิดเป็นร้อยละ 50.65 ของยอดสินค้าทั้งสิ้น

อนึ่ง การดำเนินการตามวิธีซื้อขายโดยใช้ระบบตัวปุ๋ยของสหกรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกตามสมควร มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และรับอนุมัติจากที่ประชุมถูกต้อง เอกสารสัญญาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้ การดำเนินการซื้อขายตามระบบดังกล่าว สหกรณ์ควรมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกและดำเนินการให้เหมาะสมกับความต้องการของสมาชิก

ธุรกิจให้บริการสมาชิก ระหว่างปีสหกรณ์มีรายได้ค่าบริการ ประกอบด้วย รายได้ค่าบริการสวัสดิการความมั่นคง จำนวน 1,385,272.95 บาท และรายได้ค่าเช่าสำนักงาน จำนวน 64,600.00 บาท รวมรายได้ค่าบริการทั้งสิ้น จำนวน 1,449,872.95 สมาชิกได้รับบริการ 1,108 ราย คิดเป็นร้อยละ 96.68 ของจำนวนสมาชิกวันสิ้นปี ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจการให้บริการ จำนวน 113,810.11 บาท มีกำไรเฉพาะธุรกิจการให้บริการ จำนวน 1,336,062.84 บาท คิดเป็นร้อยละ 92.15 ของรายได้ค่าบริการทั้งสิ้น

การรับฝากเงินจากสมาชิก ระหว่างปีสหกรณ์รับเงินฝากจากสมาชิก จำนวน 243,966,978.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 73.15 ของแผนงานที่กำหนดไว้ สิ้นปีมีเงินฝากคงเหลือ จำนวน 136,131,214.50 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝากออมทรัพย์ จำนวน 17,446,286.00 บาท และเงินรับฝากประจำ จำนวน 118,684,928.50 บาท ระหว่างปีมีดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากทั้งสิ้น จำนวน 6,390,613.50 บาท สมาชิกได้รับบริการ 264 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.04 ของจำนวนสมาชิกวันสิ้นปี

4) ด้านความสามารถในการทำกำไร สหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรสุทธิจำนวน 21,840,822.80 คิดเป็นร้อยละ 10.39 ของยอดขาย/บริการ ปีก่อนร้อยละ 18.53 กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก จำนวน 19,058.31 บาทต่อสหกรณ์ ปีก่อน 33,715.97 บาทต่อสหกรณ์ แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบสัดส่วนปริมาณเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก จำนวน 510,651.15 บาท ปีก่อน 516,617.53 บาท กับหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก 2,317,610.28



บาท ปีก่อน 2,493,596.12 บาท ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดสัญญาของสมาชิก สหกรณ์จึงควรพิจารณาการให้กู้และการติดตามการใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์อย่างรัดกุม

5) **ด้านสภาพคล่องทางการเงิน** สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.37 เท่า ปีก่อน 0.44 เท่า อัตราหมุนของสินค้า 17.28 ครั้ง ปีก่อน 8.89 ครั้ง สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ประกอบด้วย เงินให้กู้ยืมระยะสั้นและดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมค้างรับ ร้อยละ 37.31 ซึ่งสหกรณ์มีอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด ร้อยละ 97.18 ปีก่อนร้อยละ 93.96 เงินลงทุนระยะสั้น ร้อยละ 36.92 ลูกหนี้ระยะสั้นร้อยละ 8.05 เงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 6.42 สินค้าและค่าสินค้าจ่ายล่วงหน้า ร้อยละ 3.45 และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 7.85 ในขณะที่หนี้สินหมุนเวียนประกอบด้วย ตัวสัญญาใช้เงิน ร้อยละ 90.12 เงินกู้ยืมสถาบันการเงินร้อยละ 3.46 เงินรับฝากร้อยละ 4.48 เจ้าหนี้การค้าและอื่นๆ ร้อยละ 1.94 จากอัตราส่วนข้างต้น แสดงให้เห็นว่า สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ลดลงกว่าปีก่อน เมื่อพิจารณาส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินให้กู้ยืมและดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมค้างรับ ซึ่งมีอัตราลูกหนี้ที่ชำระได้ตามกำหนดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และเงินลงทุนระยะสั้น ฉะนั้นสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารเงินให้กู้ยืมระยะสั้น และเงินลงทุนระยะสั้นให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับเงินให้กู้ยืมระยะยาวและเงินลงทุนระยะยาว ในขณะเดียวกันสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับการก่อหนี้สินเพิ่มเติมด้วยความระมัดระวัง และชำระหนี้สินให้เป็นไปตามกำหนดสัญญา มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อด้านสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ได้

6) **ด้านผลกระทบของธุรกิจ** เนื่องจากเงินทุนส่วนหนึ่งของสหกรณ์มาจากการกู้ยืมและฝากเงิน และมีการนำเงินไปลงทุนในเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงภาวะอัตราดอกเบี้ยในตลาดทุนอาจมีผลกระทบต่อการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ และการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ ดังนั้นสหกรณ์ต้องติดตามสถานการณ์และปรับการบริหารธุรกิจด้านนี้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.3 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

1) เป็นสหกรณ์ที่มีการพัฒนามาจากความเชื่อ ความศรัทธา ทำให้มีฐานคุณธรรมหรือค่านิยมที่ดีสำหรับการดำเนินงานสหกรณ์ โดยสังเกตได้จากชุมชนมีการให้บริการสังคมในหลากหลายด้านการทำธุรกิจก็มีในเชิงสังคมด้วย เช่น การจำหน่ายปุ๋ยอินทรีย์ในตราของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ข้าวสารตราสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เป็นการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมไปด้วยกันตามเจตนารมณ์ของการสหกรณ์ที่มีเป้าหมายเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

2) กองทุนสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่สมาชิก เป็นผลการดำเนินงานที่เป็นจุดเด่นที่สามารถช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งช่วยถ่ายทอดสหกรณ์ให้เห็นภาพเพื่อสังคมได้มากขึ้น

3) การที่มีองค์กรระหว่างประเทศให้ความร่วมมือในด้านวิชาการเป็นจุดเด่นที่สามารถทำให้การดำเนินงานของชุมชนมีความเป็นสากล



### สิ่งที่ควรดำเนินการ

1) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เริ่มจากการออม จึงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรให้ความสำคัญกับการให้เงินกู้ การแสวงหารายได้จนลดความสำคัญการออมลง ซึ่งในเหตุการณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด เป็นการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นว่าหากไม่ได้เกิดจากความต้องการออม แต่เกิดจากความต้องการได้ผลประโยชน์จะส่งผลเสียต่อสหกรณ์

2) การดำเนินธุรกิจจำหน่ายปุ๋ย ข้าวสาร ผลิตภัณฑ์อื่น ควรสร้างความร่วมมือกับสหกรณ์ประเภทอื่นๆ กับชุมนุมสหกรณ์อื่นๆ เพื่อขยายฐานธุรกิจให้กว้างมากขึ้น โดยเน้นให้อยู่ในแวดวงของขบวนการสหกรณ์ก่อน แล้วจึงค่อยขยายออกไปสู่องค์กรธุรกิจอื่นๆ

#### กิจกรรม 14.3.3

ให้นักศึกษาอธิบายความเป็นมาของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ที่เป็นผลดีต่อการจัดและดำเนินงานสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.3)

## เรื่องที่ 14.3.4

### กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมร้านค้าสหกรณ์ แห่งประเทศไทย จำกัด

#### 1. ความเป็นมาของการจัดและดำเนินงานของชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

ประเทศไทยเริ่มจัดตั้งร้านสหกรณ์เมื่อปี พ.ศ. 2480 โดยตั้งขึ้นในหมู่ชาวนบพของอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แต่ร้านสหกรณ์แห่งนี้ต้องเลิกล้ม ต่อมาได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีกหลายแห่ง กรมส่งเสริมสหกรณ์มีโครงการส่งเสริมให้ประชาชนจัดตั้งร้านสหกรณ์ทุกจังหวัดทั่วประเทศ และแนะนำส่งเสริมให้ร้านสหกรณ์ทุกจังหวัดขยายสาขาไปยังอำเภอต่างๆ อย่างทั่วถึง โดยให้ความช่วยเหลือแก่ร้านสหกรณ์ที่มีอยู่แล้วให้สามารถดำเนินงานให้บริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีปริมาณธุรกิจเพียงพอและมีฐานะมั่นคง พร้อมกันนั้นก็ช่วยให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างสหกรณ์ทุกประเภทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอันที่จะดำเนินธุรกิจเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ความเป็นมา ชุมชมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคลประเภทสหกรณ์ร้านค้าในรูปแบบชุมนุมสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติในขบวนการสหกรณ์ประเภทร้านค้า ดำเนินกิจการภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2495 ในชื่อ “สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย จำกัดสินไช้” และได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น “ชุมนุมสหกรณ์การขายและการซื้อแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2515

ต่อมาได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนข้อบังคับเป็นชื่อ “ชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด” และมีชื่อย่อว่า “ชรสท.” และเป็นภาษาอังกฤษว่า “CCFT” เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2518 มีร้านสหกรณ์และสหกรณ์ประเภทอื่นเป็นสมาชิกทั่วประเทศ

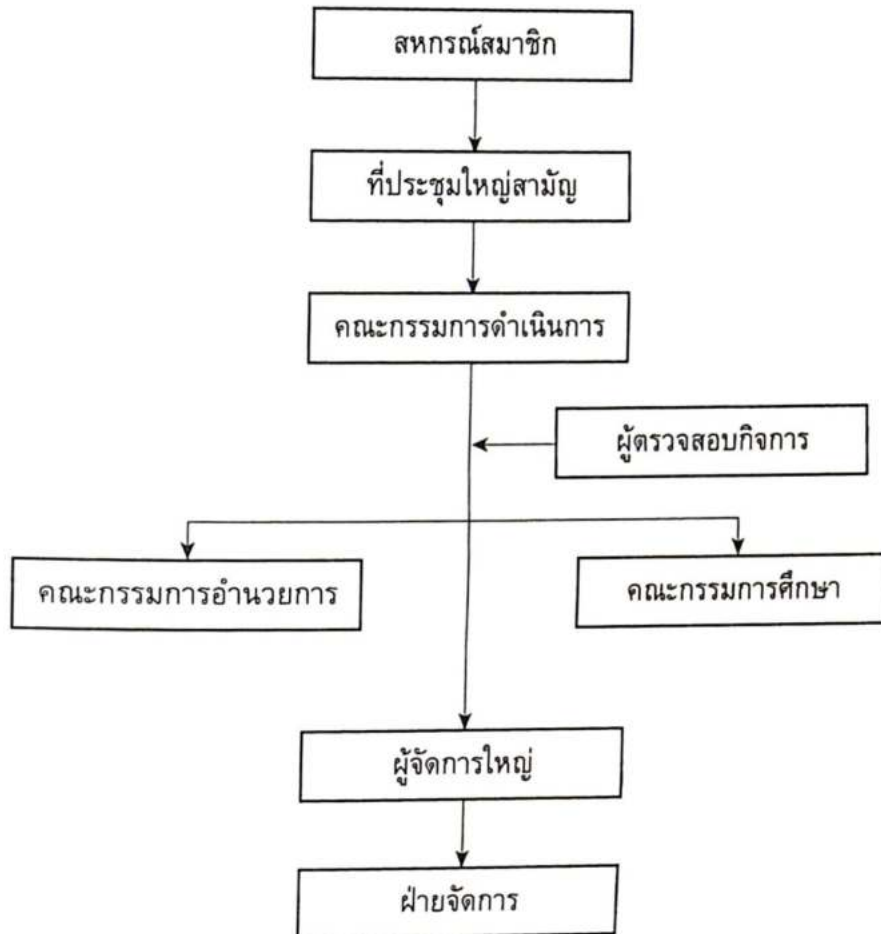
วัตถุประสงค์ ชุมชมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิกและส่วนรวมทั้งเศรษฐกิจและสังคม โดยสรุปดังนี้

- 1) จัดหาสินค้าของที่สหกรณ์สมาชิกต้องการมาจำหน่ายและอำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์สมาชิก
- 2) รับฝากหรือรับซื้อผลิตผล หรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์สมาชิก สถาบันและหน่วยงานอื่น เพื่อจำหน่ายตามวิธีการที่เห็นสมควรและเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิก
- 3) ส่งเสริมการศึกษาและความรู้ทางสหกรณ์



ดังนี้

โครงสร้างการบริหารงาน ชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงาน



ภาพที่ 14.3 โครงสร้างการบริหารงานของชุมนุมร้านค้าสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

## 2. กรณีศึกษาการจัดและดำเนินงานของชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

## 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

## ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

งบแสดงฐานะทางการเงิน

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554

|                                                       | ปี 2554               | ปี 2553               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                       | บาท                   | บาท                   |
| <b>สินทรัพย์</b>                                      |                       |                       |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>                             |                       |                       |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                                | 97,973,114.49         | 953,507.92            |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น                                     | 43,902,000.00         | -                     |
| เงินให้กู้แก่สหกรณ์บริการครูจังหวัดขอนแก่น จำกัด      | 3,000,000.00          | -                     |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ                               | 4,532,778.21          | 3,918,554.07          |
| สินค้าคงเหลือ                                         | 717,417.31            | 1,059,531.87          |
| รายได้ค้างรับ - โครงการสลากกินแบ่งรัฐบาล              | 41,125,000.00         | -                     |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                                | 358,531.26            | 418,197.31            |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>                          | <b>191,608,841.27</b> | <b>6,349,791.17</b>   |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>                          |                       |                       |
| เงินลงทุนระยะยาว                                      | 2,380,000.00          | 2,380,000.00          |
| ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ                                  | 96,456.00             | 147,729.00            |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ                        | 186,971,357.27        | 186,723,870.72        |
| แฟรนไชส์ Pay Touch รอดัดจ่าย                          | 21,669.04             | 29,469.04             |
| เงินประกันจ่าย - โครงการพิเศษสลากกินแบ่งรัฐบาล        | 185,900,000.00        | -                     |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น                             | 531,600.00            | 10,444.41             |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>                       | <b>375,901,082.31</b> | <b>189,291,513.17</b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                                   | <b>567,509,923.58</b> | <b>195,641,304.34</b> |
| <b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>                         |                       |                       |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                               |                       |                       |
| ตัวสัญญาใช้เงิน                                       | 273,500,000.00        | 1,000,000.00          |
| เงินฝากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนนทบุรี จำกัด                | 100,000,000.00        | -                     |
| เจ้าหนี้การค้า                                        | 2,935,274.73          | 4,282,183.23          |
| ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | -                     | 19,688.00             |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                  | 352,597.68            | 201,775.95            |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>                            | <b>376,787,872.41</b> | <b>5,503,647.18</b>   |



|                                       | ปี 2554<br>บาท | ปี 2553<br>บาท |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>            |                |                |
| รายได้ค่าเช่า บ.เซ็นทรัลฯ รอตตัญญู    | 8,433,333.98   | 9,200,000.66   |
| สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่               | 1,071,348.00   | 1,098,098.40   |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น               | 67,946.00      | 52,950.00      |
| รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน                | 9,572,627.98   | 10,351,049.06  |
| รวมหนี้สิน                            | 386,360,500.39 | 15,854,696.24  |
| <b>ทุนของสหกรณ์</b>                   |                |                |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 1,000 บาท) |                |                |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว             | 603,000.00     | 592,000.00     |
| ทุนสำรอง                              | 2,326,487.66   | 2,311,505.57   |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ   | 521,113.12     | 426,613.12     |
| ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์      | 176,406,000.00 | 176,406,000.00 |
| กำไรสุทธิประจำปี                      | 1,292,822.41   | 50,489.41      |
| รวมทุนของสหกรณ์                       | 181,149,423.19 | 179,786,608.10 |
| รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์             | 567,509,923.58 | 195,641,304.34 |

ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554

|                                        | ปี 2554        |        | ปี 2553       |        |
|----------------------------------------|----------------|--------|---------------|--------|
|                                        | บาท            | %      | บาท           | %      |
| ขายสินค้า                              | 212,536,839.44 | 100.00 | 18,391,410.29 | 100.00 |
| หัก ต้นทุนขาย (งบต้นทุนขาย)            | 206,894,105.96 | 97.35  | 17,074,161.56 | 92.84  |
| กำไรขั้นต้น                            | 5,642,733.48   | 2.65   | 1,317,248.73  | 7.16   |
| หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ              | 2,100,113.78   | 0.99   | 959,128.03    | 5.21   |
| กำไรเฉพาะธุรกิจ                        | 3,542,619.70   | 1.67   | 358,128.70    | 1.95   |
| บวก รายได้อื่น                         | 4,854,244.58   | 2.28   | 2,947,981.15  | 16.03  |
| รวมกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 8,396,864.28   | 3.95   | 3,306,101.85  | 17.98  |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน           | 7,104,041.87   | 3.34   | 3,255,612.44  | 17.70  |
| กำไรสุทธิ                              | 1,292,822.41   | 0.61   | 50,489.41     | 0.27   |

**2.2 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์** จากการวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ โดยใช้โปรแกรม CFSAWS: SS ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงผลระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหกรณ์ระดับเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ด้านค่าใช้จ่ายต่อกำไร อยู่ระดับต้องปรับปรุง แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูง โดยเมื่อเปรียบเทียบกับ สัดส่วนของกำไร พบว่า ค่าใช้จ่ายดำเนินงานมีอัตราส่วนที่สูง ด้านลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนดอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ต้องเพิ่มกลยุทธ์ในการบริหารการจัดการลูกหนี้ที่ค้างชำระให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทุนสำรองของสหกรณ์อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์ยังสามารถจัดสรรเงินกำไรเป็นเงินทุนสำรองเพิ่มขึ้นได้อีก เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังพิเศษ ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทุนสำรองอาจมีความเสี่ยงต่อการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ ต้องระมัดระวังในการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นหรือพัฒนาคงเดิม

1) **ด้านการบริหารจัดการ** ชุมชนฯ ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และฝ่ายธุรกิจการตลาด เพื่อความชัดเจนในการบริหารงาน มีการกำหนดนโยบายเพื่อให้ฝ่ายจัดการใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีการรายงานผลการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด รวมทั้งควบคุมการใช้จ่ายตามงบประมาณที่กำหนดไว้และประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมเสริมความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ ปัจจุบันการจัดทำบัญชีของชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด สามารถเดินการปิดบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการนำข้อมูลเชิงสถิติมาใช้วิเคราะห์ด้านการตลาด การเงิน และการลงทุนมากขึ้น และได้มีการปรับปรุงพื้นที่ทั้งภายในสำนักงานและบริเวณโดยรอบเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

2) **ด้านการตลาด** ชุมชนฯ ได้ขยายงานด้านธุรกิจการตลาด โดยแบ่งงาน 4 ด้าน คือ การจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค การจำหน่ายสินค้าตราสหกรณ์ โครงการสินค้าผ่านบัญชี และโครงการพิเศษ โดยแต่ละโครงการจะมีคณะทำงานรับผิดชอบดำเนินการ และรายงานความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีปริมาณธุรกิจเพิ่มสูงจากปีที่ผ่านมา ธุรกิจส่วนใหญ่ที่เพิ่มสูงขึ้นมาจากโครงการพิเศษ และการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจและเงินทุนระหว่างสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้พิจารณาดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิกและชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสำคัญ

ในปี 2554 ชุมชนร้านสหกรณ์ฯ มีทุนเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว โดยเฉพาะส่วนของกำไรสุทธิที่เพิ่มมากขึ้น ในของทุนเรือนหุ้นมีเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียง 12 หุ้น แสดงให้เห็นว่า ทั้งปีของการดำเนินการมีสหกรณ์สมาชิกเพิ่มหุ้นและมีสมาชิกเข้ามาร่วมดำเนินการน้อย อย่างไรก็ตามคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ได้พยายามปรับปรุงการทำให้ในแต่ละเดือนเพื่อเพิ่มความศรัทธาของสหกรณ์สมาชิกเก่าและใหม่



3) **ด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์** พบว่า มียอดขายสูงประมาณ 212.50 ล้านบาท ซึ่งมากกว่าที่ประมาณการไว้ 200 ล้านบาท โดยเข้าถึงเป้าหมาย 100% และมียอดขายสูงกว่าปี 2552-2553 และปีอื่นๆ จึงทำให้มีกำไรสุทธิสูงกว่าซึ่งได้กำไรประมาณ 1.3 ล้านบาท นับว่าเป็นประวัติการณ์ของชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ ที่เมื่อทำธุรกิจแล้วได้ผลกำไรสูงกว่า สูงกว่าปี 2552-2553

กำไรขั้นต้นในปีดำเนินการ 2553-2554 มีประมาณ 5.6 ล้านบาท คิดเป็น 3% ของยอดขายและมีกำไรสุทธิคิดเป็น 0.60% ของยอดขาย โดยเปอร์เซ็นต์กำไรดังกล่าวนี้ว่าไม่สูงเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ โดยทั่วไป ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 37 ต้องพิจารณาในส่วนนี้ต่อไปเพื่อความเหมาะสมในปี 2554 มีสหกรณ์สมาชิกที่ทำธุรกิจกับชุมนุมสหกรณ์ จำนวน 51 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 40 ของสหกรณ์สมาชิก และมีจำนวนเงินประมาณ 11 ล้านบาทเศษ คิดเป็นร้อยละ 25 ซึ่งสหกรณ์ควรเน้นการทำธุรกิจกับสหกรณ์สมาชิกมากขึ้น

4) **ด้านค่าใช้จ่ายของสหกรณ์** มีรายการจ่ายรวมประมาณ 9.2 ล้านบาท ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานประมาณ 7.1 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2552-2553 ซึ่งมีรายการจ่ายประมาณ 4.2 ล้านบาท และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3.3 ล้านบาท จะเห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายดำเนินการมีเปอร์เซ็นต์คงตัวเมื่อเทียบรายการรับ แต่อย่างไรก็ตามเห็นสมควรคณะกรรมการชุดต่อไป จะพิจารณาค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ของชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ ต่อไป

5) **ด้านการบริหารงานบุคคล** ชุมชนร้านสหกรณ์ มีตำแหน่งของเจ้าหน้าที่รวม 14 คน ค่าใช้จ่ายเงินเดือนในปีนี้อยู่ที่ประมาณ 2.2 ล้านบาท ซึ่งมากกว่าปี 2552-2553 ถึง 37% ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับการขยายกิจการของชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการฯ ควรพิจารณาดำรงตำแหน่งงานต่างๆ ให้มีเพียงพอและจัดสรรเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดของชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ

6) **ด้านการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ** ฝ่ายตรวจสอบได้ติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามแผนตลอดปี 2553-2554 พบว่า คณะกรรมการดำเนินการมีความตื่นตัวและพยายามในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการยังได้ปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบ มติ และคำสั่งของชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นอย่างดี ทำให้เกิดผลดีในหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการได้เสนอแนะเกี่ยวกับกิจการเป็นประจำทุกเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการ ทั้งนี้คณะกรรมการดำเนินการได้พิจารณาดำเนินการตามคำแนะนำ และปรับแก้ไขตามที่เห็นสมควรเป็นอย่างดี ทำให้ชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ พัฒนาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์จากงบการเงิน จะเห็นว่าชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ แทบจะไม่มีเงินสดหรือสินทรัพย์หมุนเวียน ทำให้การบริหารงานประสบปัญหาสภาพคล่อง คณะกรรมการดำเนินการ จึงได้มีนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มทุน โดยมีการขอขยายวงเงินกู้ยืมและค้ำประกัน ปี 2554 จากเดิมจำนวน 50 ล้านบาท (ห้าสิบล้านบาทถ้วน) เป็น 300 ล้านบาท (สามร้อยล้านบาทถ้วน) เพิ่มธุรกิจจำหน่ายตั๋วสัญญาใช้เงิน การรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบ ของชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด การมีสินทรัพย์หมุนเวียน โดยเฉพาะเงินสดจำนวน 97,937,114.49 บาท จึงถือว่าเป็นสัดส่วนที่ไม่มากเพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่อง เนื่องจากชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ไม่ได้กู้ยืมเงินจาก



ธนาคาร เงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากขบวนการสหกรณ์ทั้งสิ้น ตามนโยบายการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจและเงินทุน

2.3 จุดเด่นและสิ่งที่ควรดำเนินการ ชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด มีจุดเด่นและสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### จุดเด่นของสหกรณ์

- 1) ชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสัญลักษณ์ของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจร้านค้าในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ต้องแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าที่มีกลยุทธ์ มีเครือข่ายที่แข็งแกร่ง
- 2) คณะกรรมการดำเนินการมีความตื่นตัว มีความพยายามในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาดได้น้อย

#### สิ่งที่ควรดำเนินการ

- 1) ผลการดำเนินงานด้านฐานะการเงิน การลงทุน และการดำเนินธุรกิจของชุมชมร้านสหกรณ์ฯ พบว่า มีสินทรัพย์และหนี้สินหมุนเวียนค่อนข้างสูง โดยในปีนี้มีสินทรัพย์ประมาณ 567 ล้านบาท มีหนี้สินประมาณ 386 ล้านบาท ขณะที่ปีที่แล้วมีสินทรัพย์ประมาณ 194 ล้านบาท และมีหนี้สินประมาณ 14 ล้านบาท ซึ่งแสดงถึงการดำเนินธุรกิจที่อยู่ในสภาพคล่องสูงและจำเป็นต้องการทางลงทุนเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังมีหนี้สินค่อนข้างสูงกว่าทุนสหกรณ์มากซึ่งอยู่ในระยะสุ่มเสี่ยง ดังนั้นการลงทุนและดำเนินธุรกิจต้องระมัดระวังเพิ่มมากขึ้น
- 2) เป็นความท้าทายของชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่ต้องสร้างความร่วมมือจากสมาชิกให้เข้มข้น คณะกรรมการดำเนินการของชุมชมต้องหากกลยุทธ์การตลาดเพื่อแข่งขันได้ในระดับที่เหมาะสม เช่น จำหน่ายสินค้าที่มีเรื่องเล่า กรณีผลิตภัณฑ์จากสหกรณ์นักเรียนในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น
- 3) ชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ควรสร้างภาพลักษณ์ในแนวเพื่อสังคม และเพื่อประชาชน โดยเชื่อมโยงเครือข่ายผลผลิตสหกรณ์ทั่วประเทศ สร้างความร่วมมือกับชุมชมสหกรณ์อื่นๆ มุ่งเป้าหมายทางการตลาดในส่วนของผู้สูงอายุเพื่อสร้างสังคมผู้สูงอายุในร้านของชุมชมสหกรณ์

#### กิจกรรม 14.3.4

ให้นักศึกษาระบุแนวทางที่ชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ใช้เชื่อมโยงผลผลิตจากสหกรณ์ไปวางจำหน่ายที่ร้านสหกรณ์ทั่วประเทศ

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.4)



## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. บัญชีสหกรณ์. [www.cad.go.th](http://www.cad.go.th)
- คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียน. ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด.
- รายงานกิจการประจำปี 2556. สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด.
- รายงานกิจการประจำปี 2557. ร้านสหกรณ์จังหวัดตราด จำกัด.
- รายงานกิจการประจำปี 2557. สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโขงข่อย จำกัด.
- รายงานกิจการประจำปี 2557. สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด.
- รายงานประจำปี 2556. ชุมนุมสหกรณ์ร้านค้าแห่งประเทศไทย จำกัด.
- รายงานประจำปี 2556. ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด.
- รายงานประจำปี 2557. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- รายงานประจำปี 2557. สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด.
- รายงานประจำปี 2557. สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด : หจก.ศรีสวัสดิ์การพิมพ์ 1994.
- รายงานประจำปี 2557. สหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด.
- รายงานผู้สอบบัญชี 2558. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด : บริษัท สำนักงานสามสิบสี่คิด จำกัด.





หน่วยที่ 15

# การส่งเสริมและพัฒนาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์

---

อาจารย์จุมพล ชละเอน



ชื่อ

อาจารย์จุมพล ชละเอน

วุฒิ

วท.บ. (พืชไร่นา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง

อดีตผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

อดีตผู้ตรวจราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 15

## แผนการสอนหน่วยที่ 15

### การส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 15.1 แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์
- 15.2 การส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์โดยภาครัฐ
- 15.3 การส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์โดยภาคสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การส่งเสริมสหกรณ์และการพัฒนาสหกรณ์มีลักษณะเป็นการเกื้อหนุน ช่วยเหลือ หรือเพิ่มเติม จนสหกรณ์บังเกิดความเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าไปจากสภาพเดิมที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ และถูกนำไปใช้กับการบ้านการเมืองอยู่เสมอ รัฐจำเป็นต้องมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หลายด้านหลายวิธี เพื่อผลักดันให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้เร็วขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จุดมุ่งหมายสำคัญที่เป็นความประสงค์ของภาครัฐ คือ การยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ให้สูงขึ้น ผลความสำเร็จที่เกิดจากการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ มีปรากฏตามการเปลี่ยนแปลงสภาพของสหกรณ์ที่เป็นความเจริญเติบโต ภายหลังการนำสหกรณ์เข้ามาเผยแพร่จนถึงปัจจุบัน
2. การจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยต้องยึดถือหลักปฏิบัติตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยต้องมีการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์และมีผลทำให้ได้มาซึ่งสภาพนิติบุคคลตามกฎหมาย สหกรณ์ได้รับการส่งเสริมในการดำเนินงานจากสองช่องทาง โดยทางหนึ่งมาจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายสหกรณ์ อีกทางหนึ่งมาจากผู้ปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ แต่มิได้รวมถึงการควบคุมสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์ รัฐให้การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ ด้วยการให้ความช่วยเหลือหลายด้าน ทั้งทางตรงและทางอ้อม กฎหมายสหกรณ์มีบทบัญญัติหลายประการที่เอื้อประโยชน์ต่อสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจประเภทอื่น รัฐบาลออกกฎหมายคุ้มครองสหกรณ์ และประชาชนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแห่งรัฐ โดยมีนายทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับจดทะเบียน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำสหกรณ์แล้ว ยังเป็นผู้กำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นอีกด้วย
3. สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์จึงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนเองโดยตรง ชุมชนสหกรณ์เป็นองค์การสหกรณ์ขั้นมัธยมที่มีการรวมตัวกันของสหกรณ์ เพื่อเชื่อมโยงดำเนินกิจการในทางเสริมสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน สันนิบาตสหกรณ์เกิดขึ้นในประเทศไทย มีจุด



เริ่มต้นเป็นสหกรณ์ประเภทชุมนุมสหกรณ์ ภายหลังถูกเปลี่ยนโดยกฎหมายสหกรณ์มีชื่อเฉพาะว่า “สหนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย” มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลแต่มีใช้สหกรณ์อีกต่อไป สหนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในปัจจุบันประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์ทุกประเภททั่วราชอาณาจักรให้มีความเจริญก้าวหน้า อันมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน ทั้งสมาชิกสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ และสหนิบาตสหกรณ์ สามารถนำอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ มาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนได้

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 “การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาครัฐ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาครัฐได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.3 “การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาคสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาคสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 15 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.1 - 15.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 15.1 - 15.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 15
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)



## แผนการสอนตอนที่ 15.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.1.1 ความหมายและความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์
- 15.1.2 บทบาทของรัฐและสหกรณ์กับการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์
- 15.1.3 สภาพการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การส่งเสริมและการพัฒนาถูกใช้เป็นการรวมๆ ในการทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ รวมทั้งมนุษย์ในลักษณะการเกื้อหนุน ช่วยเหลือ หรือเพิ่มเติม จนบังเกิดความเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าไปจากสภาพเดิมที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ การส่งเสริมและการพัฒนาจึงมีความสำคัญและมักถูกนำไปใช้กับการบ้านการเมืองอยู่เสมอ ประเทศไทยคุ้นเคยกับการใช้คำเหล่านี้ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐจำนวนมาก ต่างมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมาโดยตลอด การส่งเสริมสหกรณ์และการพัฒนาสหกรณ์ มีส่วนที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของผู้ให้การส่งเสริมและผู้ให้การพัฒนา ผู้รับการส่งเสริมและผู้รับการพัฒนา สิ่งของและรูปแบบวิธีการที่นำมาส่งเสริมมาพัฒนา มีส่วนที่ต่างกันคือผลที่เกิดขึ้น โดยผลของการส่งเสริมสหกรณ์ทั้งสมาชิกและสหกรณ์จะได้รับประโยชน์ตามความมุ่งหมาย ส่วนผลของการพัฒนาสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลง มีการเจริญเติบโตเข้มแข็งมั่นคงมากขึ้น
2. การจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดจากนโยบายภาครัฐในการหาวิธีแก้ปัญหาเศรษฐกิจสังคมของประชาชน มิได้เกิดจากการที่ประชาชนรวมตัวกันเองเป็นสหกรณ์ การที่จะให้สหกรณ์เจริญเติบโตและสามารถพึ่งตนเองได้ในเวลาอันรวดเร็ว นั้นจึงเป็นไปได้ยาก รัฐจึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หลายด้านหลายวิธี เพื่อผลักดันให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้เร็วขึ้น อย่างเป็นรูปธรรมทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ในขณะเดียวกันสหกรณ์โดยขบวนการสหกรณ์ก็มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ด้วยเช่นกัน

3. จุดมุ่งหมายสำคัญที่เป็นความประสงค์ของรัฐบาล คือ การยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ให้สูงขึ้น เกิดความกินดีอยู่ดีมีสันติสุขในสังคม ชุมชน และประเทศชาติโดยรวม ผลความสำเร็จที่เกิดจากการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ มีปรากฏตามการเปลี่ยนแปลงสภาพของสหกรณ์ที่เป็นความเจริญเติบโตภายหลังการนำสหกรณ์เข้ามาเผยแพร่จนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้การผลักดันให้สหกรณ์เข้าสู่วาระแห่งชาติของรัฐบาล ยังแสดงถึงการให้ความสำคัญและความจำเป็นในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ เพื่อที่จะให้สหกรณ์เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอีกด้วย

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.2 “บทบาทของรัฐและสหกรณ์กับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายบทบาทของรัฐและสหกรณ์กับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.3 “สภาพการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสภาพที่เป็นผลการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 15.1.1

### ความหมายและความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์

การส่งเสริมและการพัฒนาถูกใช้เป็นการรวมๆ ในการทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ รวมทั้งมนุษย์ในลักษณะการเกื้อหนุน ช่วยเหลือ หรือเพิ่มเติม จนบังเกิดความเจริญเติบโต มีความก้าวหน้าไปจากสภาพเดิมที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ การส่งเสริมและการพัฒนาจึงมักถูกนำไปใช้กับการบ้านการเมืองอยู่เสมอ ประเทศไทยคุ้นเคยกับการใช้คำเหล่านี้ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจำนวนมาก ต่างมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมาโดยตลอด

#### 1. ความหมายของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์

1.1 การส่งเสริมสหกรณ์ คำว่า “ส่งเสริม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมาย เป็นคำกริยา แปลว่า เกื้อหนุน ช่วยเหลือสนับสนุนให้ดีขึ้น

และจากบทวิทยุรายการ “รู้ รัก ภาษาไทย” อธิบายความในคำว่า “สนับสนุน” กับ “ส่งเสริม” ว่ามีความหมายคล้ายกัน กล่าวคือ

“สนับสนุน” หมายถึง หนุนให้ เป็นผลตามต้องการ เป็นการช่วยผู้อื่นให้กระทำการบางอย่างได้สำเร็จด้วยดี เช่น พ่อแม่สนับสนุนลูกเรียนดนตรี เรามีโครงการสนับสนุนนักเรียนเรียนดีแต่ยากจน รัฐบาลมีเสียงสนับสนุนมาก เป็นต้น

ส่วน “ส่งเสริม” หมายถึง ช่วยผู้อื่นให้กระทำการบางอย่าง เช่น พ่อแม่ส่งเสริมให้ลูกเรียนดนตรี เรามีโครงการส่งเสริมการสอนภาษาถิ่น เป็นต้น

ถ้ากล่าวว่ารัฐบาลสนับสนุนให้ราษฎรทำการเกษตร ย่อมแสดงว่าราษฎรต้องการจะทำการเกษตรอยู่แล้ว รัฐบาลจึงช่วยเหลือราษฎรด้านการเงินหรืออื่นๆ แต่ถ้ากล่าวว่ารัฐบาลส่งเสริมให้ราษฎรทำการเกษตร ย่อมแสดงว่ารัฐบาลใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ราษฎรหันมาทำการเกษตร เดิมราษฎรอาจจะไม่ได้ต้องการทำการเกษตรก็ได้

ส่วนคำว่า “การ” หมายถึง งาน สิ่งหรือเรื่องที่ทำ หากอยู่หน้ากริยา ทำให้กริยาเป็นนาม “การส่งเสริม” จึงหมายถึง เรื่องช่วยเหลือสนับสนุนให้ดีขึ้น และคำว่า “สหกรณ์” ซึ่งอธิบายในแบบเอกลักษณ์ได้ว่าเป็นองค์การอิสระของบุคคลที่มาร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและมีเป้าหมายร่วมกันในทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม โดยดำเนินกิจการร่วมกันตามแบบประชาธิปไตย

ดังนั้น เมื่อจับประเด็นบริบทในส่วนที่เกี่ยวข้องข้างต้นแล้ว “การส่งเสริมสหกรณ์” จึงหมายถึง การช่วยเหลือสนับสนุนเป็นสิ่งของหรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ จนเกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ ในการสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์นั้น

1.2 การพัฒนาสหกรณ์ มีผู้ให้ความหมาย “การพัฒนา” ไว้หลายประการ เช่น

✓ จากคำในภาษาอังกฤษว่า “development” แปลว่า การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิม

หรืออีกความหมายของ “development” หมายถึง กระบวนการของเศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามความซับซ้อนทางวัฒนธรรมและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และการมีปฏิสัมพันธ์ของพวกเขา

ในทางเศรษฐศาสตร์ “การพัฒนา” มีความหมายว่า ความเจริญเติบโต โดยเน้นความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น ผลผลิตมวลรวมของประเทศเพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากรเพิ่มขึ้น

ส่วน “การพัฒนา” ในความหมายของการวางแผน คือ การชักชวน การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจัง

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2546: 285) ให้ความหมาย “การพัฒนา” ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อม ด้วยการดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

คำว่า “พัฒนา” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายสั้นๆ เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ และคำว่า “การ” หมายถึงงาน สิ่งหรือเรื่องที่ทำ หากอยู่หน้ากริยา ทำให้กริยาเป็นนาม หากประกอบท้ายสมาสคำบาลีและสันสกฤต ก็มีความหมายเป็นคำนามได้เหมือนกัน “การพัฒนา” ในที่นี้จึงมีความหมายว่า สิ่งหรือเรื่องที่ช่วยให้เจริญ และคำว่า “เจริญ” นั้น หมายถึง เติบโต งอกงาม การทำให้เจริญ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นอีกสถานภาพหนึ่งของบุคคล สถานที่หรือสิ่งต่างๆ ถ้าเป็นบุคคล เช่น การพัฒนาเด็ก เป็นการทำให้เด็กมีการเจริญเติบโตมีคุณภาพชีวิตที่ดี ถ้าเป็นสถานที่ เช่น การพัฒนาชนบท เป็นการทำให้ชนบทเจริญขึ้น หรือถ้าเป็นสิ่งต่างๆ เช่น การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร เป็นการนำน้ำจากธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ทางการเกษตร ฯลฯ ความหมายเหล่านี้เป็นความหมายแบบกว้างๆ ยังไม่สื่อในรายละเอียดมากนัก แต่เป็นที่เข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

ส่วนคำว่า “สหกรณ์” ซึ่งอธิบายในแบบที่เป็นเอกลักษณ์ว่า เป็นองค์การอิสระของบุคคลที่มาร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็น และมีเป้าหมายร่วมกันในทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม โดยดำเนินกิจการร่วมกันตามแบบประชาธิปไตย เมื่อนำมาเชื่อมท้ายเป็นคำเต็มว่า “การพัฒนาสหกรณ์” ให้ความหมายแบบสั้นๆว่า การทำให้สหกรณ์เจริญเติบโต ซึ่งจากบริบททั้งหลายที่ประมวลมาข้างต้น จึงพอจะให้ความหมายเฉพาะที่ครอบคลุมสอดคล้องกับลักษณะของสหกรณ์ได้ดังนี้

“การพัฒนาสหกรณ์” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสหกรณ์ อันเกิดจากการนำสิ่งของ หรือการใช้วิธีการต่างๆ มาช่วยเหลือสนับสนุน หรือมาใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์ จนทำให้สหกรณ์มีความเจริญเติบโตในหลายๆ ด้าน โดยเป็นผลที่ตามมาจากการส่งเสริมสหกรณ์ หรือมาจากการดำเนินงานด้วยตัวของสหกรณ์เองก็ได้



## 2. ความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์

2.1 ความสำคัญของการส่งเสริมสหกรณ์ เมื่อพิจารณาขอบเขตความหมายของการส่งเสริมสหกรณ์ ดังกล่าวแล้ว จะพบสาระของการส่งเสริมสหกรณ์ในสองลักษณะ ประการแรก คือ ลักษณะสิ่งของหรือวิธีการที่นำมาส่งเสริม กับประการหลัง คือ ลักษณะที่เป็นผลในการส่งเสริม ดังนั้นความสำคัญของการส่งเสริมสหกรณ์จึงประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ ภาครัฐมีนโยบายนำการสหกรณ์ซึ่งมีต้นกำเนิดในต่างประเทศมาเผยแพร่ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ให้มีการรวมกลุ่มแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ซึ่งการรวมกลุ่มดำเนินกิจการร่วมกันในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามแนวทางของสหกรณ์ย่อมไม่เป็นที่คุ้นเคยของประชาชนมาก่อน รัฐจึงต้องจัดให้มีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่หาวิธีการต่างๆ มาส่งเสริมประชาชนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการสหกรณ์ สามารถรวมกลุ่มตั้งและดำเนินงานสหกรณ์จนบังเกิดผลดีตามเจตนารมณ์ของภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ส่งเสริมเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ส่งเสริมความรู้ด้านการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ นอกจากนี้องค์กรที่มีใช้ภาครัฐ ได้แก่ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์แต่ละประเภท ต่างก็มีส่วนส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ให้แก่สหกรณ์ได้ด้วย เป็นต้น

2.1.2 การทำให้เกิดการแนะนำช่วยเหลือ ประชาชนที่หันมารวมกลุ่มจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีพื้นฐานความชำนาญในทางปฏิบัติมาก่อน รัฐโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องใช้วิธีการให้ความช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้การจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์เป็นไปตามหลักการ แบบแผน และขั้นตอนด้วยความเรียบร้อยถูกต้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายในการรับจดทะเบียนสหกรณ์ โดยบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์จะใช้วิธีการช่วยเหลือ แนะนำ หรือกระทำการเป็นพี่เลี้ยง ให้กับผู้ประสงค์รวมกลุ่มเป็นสหกรณ์จนสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดตั้งสหกรณ์ ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำการบริหารการเงิน และการบัญชีแก่สหกรณ์ เป็นต้น

2.1.3 การเสริมสร้างความพร้อมให้กับสหกรณ์ ในรายสหกรณ์ที่จัดตั้งใหม่หรือสหกรณ์ที่ดำเนินงานอยู่แล้วเกิดการขาดแคลนเงินทุนและอุปกรณ์ดำเนินงาน รัฐสามารถส่งเสริม สนับสนุน สิ่งของต่างๆ แก่สหกรณ์ตามที่กล่าว เพื่อให้สหกรณ์มีความพอเพียงตามความจำเป็นและพร้อมที่จะนำไปบริการสมาชิกสหกรณ์อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนช่วยเหลือเงินอุดหนุนจ่ายขาด อุปกรณ์การตลาด เครื่องซัง ดวง วัด ฯลฯ ให้แก่สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจการตลาด กองทุนพัฒนาสหกรณ์ในกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้การสนับสนุนเงินอุดหนุนดอกเบี้ยต่ำให้สหกรณ์ต่างๆ กุยืมไปดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกเพื่อการส่งเสริมกิจการสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจัดหาเงินทุนให้สหกรณ์กู้ยืม เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิก ฯลฯ

2.1.4 การพัฒนาในสหกรณ์ ผลจากการส่งเสริมสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์สามารถสนองความต้องการของสมาชิกในทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การส่งเสริมให้ความรู้ในอุดมการณ์



หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและสามารถอยู่ร่วมกันในสหกรณ์ได้อย่างมีระเบียบวินัยที่ดี มีความสามัคคีปรองดองฉันพี่น้อง สมาชิกในแต่ละสหกรณ์ต่างมีบทบาทการมีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอเต็มที่ยิ่งขึ้น การส่งเสริมเพื่อการเชื่อมโยงทางธุรกิจของสหกรณ์ชั้นปฐมและชั้นมัธยม ได้แก่ สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ต่างๆ มีการค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าร่วมกันอย่างสมประโยชน์ เป็นต้น กล่าวได้ว่า การส่งเสริมสหกรณ์มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคคลในสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ รวมถึงความเป็นองค์กรของสหกรณ์ ในทางเจริญก้าวหน้าเข้มแข็งยั่งยืนเป็นปึกแผ่นได้

**2.2 ความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์** ตามความหมายการพัฒนาสหกรณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสหกรณ์ อันเกิดจากการนำสิ่งของหรือการใช้วิธีการต่างๆ มาช่วยเหลือสนับสนุนหรือมาใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์จนทำให้สหกรณ์มีความเจริญเติบโตในหลายๆ ด้าน โดยเป็นผลที่ตามมาจากการส่งเสริมสหกรณ์ หรือมาจากการดำเนินงานด้วยตัวของสหกรณ์เองก็ได้ ประเด็นที่เป็นความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วย

**2.2.1 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ** ความสำคัญของสหกรณ์ในด้านนี้เห็นได้จากสภาพทางเศรษฐกิจของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงในทางเจริญก้าวหน้า หากมองที่ตัวองค์กร คือ สหกรณ์มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยวัดที่ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน สหกรณ์มีทุนดำเนินงานสะสมสูงขึ้น มีทรัพย์สินมากขึ้น มีการขยายปริมาณธุรกิจเพิ่มไปจากเดิม การดำเนินงานสหกรณ์ประสบผลสำเร็จในการบริการสมาชิก ฐานะของสหกรณ์เจริญเติบโตยิ่งขึ้นทุกปี ส่วนสมาชิกมีฐานะในทางเศรษฐกิจที่มั่นคงขึ้นกว่าเดิม เกิดความกินดีอยู่ดีในหมู่สมาชิก เป็นต้น

**2.2.2 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม** การเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ในทางสังคม เป็นความสำคัญของการพัฒนาอย่างหนึ่ง การพัฒนาสหกรณ์ที่ได้ผลถูกสื่อออกมาในลักษณะที่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างปรากฏผลเด่นชัด ประชาชนนิยมสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้น สมาชิกเอาใจใส่ในการเข้าร่วมประชุมใหญ่ ทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมายมากขึ้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความก้าวหน้าในขีดความสามารถการเป็นผู้แทนสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และบริการสมาชิกอย่างมีมนุษยสัมพันธ์สูงขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ร่วมกันในสหกรณ์ต่างเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน รวมทั้งให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติอย่างมีระเบียบวินัยมากกว่าแต่ก่อน ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้เป็นความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ด้านสังคมเช่นกัน

โดยสรุป การส่งเสริมสหกรณ์และการพัฒนาสหกรณ์ มีส่วนที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของผู้ให้การส่งเสริมและผู้ให้การพัฒนา ผู้รับการส่งเสริมและผู้รับการพัฒนา สิ่งของและรูปแบบวิธีการที่นำมาส่งเสริมมาพัฒนา ส่วนที่ต่างกัน คือ ผลที่เกิดขึ้น ผลของการส่งเสริมสหกรณ์ทั้งสมาชิกและสหกรณ์ได้รับประโยชน์ตามความมุ่งหมาย ส่วนผลของการพัฒนาสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลง มีการเจริญเติบโตเข้มแข็งมั่นคงมากขึ้น

ความสำคัญของการส่งเสริมสหกรณ์อยู่ที่การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ ทำให้ต้องมีการแนะนำช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้อง เสริมสร้างสหกรณ์ให้เกิดความพร้อมในการดำเนินงานบริการ



สมาชิก รวมทั้งเกิดการพัฒนาในสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งมั่นคงยิ่งขึ้น ส่วนความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์นั้นถูกสื่อออกมาในลักษณะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์และสมาชิกในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น ทั้งการส่งเสริมและการพัฒนาต่างมีความสำคัญต่อสหกรณ์ เพราะสามารถสนองนโยบายของรัฐบาลในการที่จะให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและพึ่งพาตนเองได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสหกรณ์ส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการส่งเสริมสหกรณ์ก่อน เมื่อให้สิ่งต่างๆ หรือรูปแบบวิธีการไปแล้ว ผู้รับหรือสหกรณ์ได้ประโยชน์สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เรียกว่า “เป็นการส่งเสริมสหกรณ์” และหากมองต่อไปในความต่อเนื่องถึงผลของการเปลี่ยนแปลงแล้ว สหกรณ์มีสถานภาพในความเจริญเติบโตดีขึ้นกว่าเดิม แสดงว่าสหกรณ์มีการพัฒนาขึ้นจากเดิมที่เคยเป็นอยู่ เรียกว่า “เป็นการพัฒนาสหกรณ์” จึงมักมีคำกล่าวโดยรวมว่า “การส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์”

#### กิจกรรม 15.1.1

จงอธิบายความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.1)

### เรื่องที่ 15.1.2

#### บทบาทของรัฐและสหกรณ์กับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

การจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยเกิดจากนโยบายภาครัฐ ในการหาวิธีแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจสังคมของประชาชน มิได้เกิดจากการที่ประชาชนรวมตัวกันเองเป็นสหกรณ์ ซึ่งต่างจากสหกรณ์ในประเทศแถบตะวันตกที่มักมีพื้นฐานการรวมตัวของประชาชนเป็นสหกรณ์โดยตรง ดังนั้นการที่จะให้สหกรณ์เจริญเติบโตและสามารถพึ่งตนเองได้ในเวลาอันรวดเร็วขึ้นจึงเป็นไปได้ยาก รัฐจำเป็นต้องมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หลายด้านหลายวิธี เพื่อผลักดันให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้เร็วขึ้น อย่างเป็นรูปธรรม ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน แม้แต่สหกรณ์ในความเป็นขบวนการสหกรณ์ก็มีส่วนในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ด้วยเช่นกัน

#### 1. บทบาทของรัฐในการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทย

การเกิดสหกรณ์ในต่างประเทศส่วนใหญ่มีมูลเหตุที่คล้ายคลึงกัน สหกรณ์ในทวีปยุโรปเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนอุตสาหกรรมด้านเครื่องอุปโภค



บริโภคเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สมาชิก สหกรณ์ในทวีปเอเชียและอเมริกาเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมด้านการเกษตรให้มีการจัดสรรปัจจัยทางการเกษตรแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และราคาเป็นธรรม

ส่วนสหกรณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย มาจากการริเริ่มเผยแพร่การสหกรณ์จากภาครัฐสู่ประชาชน เจตนารมณ์ เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเกษตรกร เพราะประชากรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรมีอาชีพทำนาขนาดเล็ก ใช้แรงงานในครอบครัวเป็นหลักโดยทั่วไป ผลผลิตที่ได้เพียงพอเพื่อใช้บริโภคในครัวเรือนเท่านั้น ต่อมาสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลง ตลาดผู้บริโภคมีการขยายตัวทำให้ความต้องการข้าวและผลผลิตอื่นๆ มีมากขึ้น ชาวนาไทยบางส่วนเริ่มเปลี่ยนวิถีชีวิตจากการทำนาเพื่อบริโภคในครัวเรือนมาเป็นเพื่อการค้า ซึ่งต้องขยายพื้นที่ปลูกข้าวและใช้ทุนในการทำนามากขึ้น จำเป็นต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในเวลานั้น

แต่เนื่องจากการผลิตทางการเกษตรมักประสบปัญหาที่ควบคุมได้ยาก เช่น ปัญหาด้านภัยธรรมชาติอันเนื่องมาจากสภาพดินฟ้าอากาศที่แปรปรวน จากโรคแมลงรบกวน และที่สำคัญปัญหาด้านราคาซึ่งชาวนาไม่สามารถกำหนดราคาขายได้เอง หากเจอสภาพปัญหาดังกล่าวที่ซ้ำซ้อนและบ่อยครั้ง ยิ่งทำให้การทำกินของชาวนามีความยากลำบากมากขึ้น ชาวนาไทยส่วนมากจึงมักมีหนี้สินล้นพ้นตัว

ใน พ.ศ. 2457 นายเบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้านายธนาคารแห่งมัทราส ประเทศอินเดีย ได้เข้ามาศึกษาปัญหาของชาวนาไทยตามคำเชิญของกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และได้เสนอแนะให้มีสมาคมซึ่งประชาชนรวบรวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อทำการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ที่เรียกว่า Co-operation ด้วยการให้ชาวนารวมกลุ่มจัดตั้งเป็นสมาคมเรียกว่า “cooperative society” เพื่อให้ชาวนาช่วยเหลือและควบคุมดูแลซึ่งกันและกัน พระราชวรรังษ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงบัญญัติศัพท์ cooperative เป็นภาษาไทยขึ้นแทนไว้ และใช้กันมาจนตราบเท่าทุกวันนี้ว่า “สหกรณ์”

ต่อมาใน พ.ศ. 2458 รัฐได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเตรียมการจัดตั้งสหกรณ์ คือ แผนกการสหกรณ์ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2458 โดยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การเผยแพร่ความรู้การสหกรณ์ การสรรหาและฝึกอบรมเจ้าพนักงานสหกรณ์ การเลือกท้องที่เพื่อจัดตั้งสหกรณ์ การจัดหาทุนสำหรับการดำเนินงาน และการตรากฎหมายสหกรณ์

ใน พ.ศ. 2459 มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนในประเทศไทย โดยการริเริ่มของรัฐเป็นแห่งแรกที่จังหวัดพิษณุโลก ผู้รับผิดชอบสหกรณ์ในเวลานั้นคือพระราชวรรังษ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 ใช้ชื่อสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้นับเป็นการเริ่มต้นการสหกรณ์ไทยที่สมบูรณ์ ในด้านการตรากฎหมายสหกรณ์รัฐบาลได้เลือกเอาพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457 มาปรับใช้บังคับชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากพระราชบัญญัติดังกล่าวสอดคล้องใกล้เคียงกับแนวทางการจัดสหกรณ์ที่รัฐบาลกำลังริเริ่มส่งเสริม คือ การรวมกลุ่มของบุคคลที่ยินยอมพร้อมใจกันในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่หาผลประโยชน์มาแบ่งปันกัน ในการตรากฎหมายครั้งนี้ให้เพิ่มเติมบทบัญญัติพิเศษผนวกเข้ากับพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457 เพื่อใช้เป็นกฎหมายคุ้มครองสหกรณ์โดยเฉพาะ เรียกชื่อกฎหมายนี้ว่า “พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459”



ต่อจากนั้นแผนการสหกรณ์ ก็ได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์ประเภทหาทุนเพิ่มขึ้นในจังหวัดพิษณุโลก และขยายลงมาถึงลพบุรีเมืองอู่ข้าวอู่น้ำ มีราษฎรที่ฐานะปานกลางสมควรได้รับการช่วยเหลือเช่นเดียวกัน การจัดตั้งสหกรณ์ทดลองนี้ใช้เวลา 4 ปี คือ ตั้งแต่ พ.ศ. 2460 จนถึง พ.ศ. 2463 ในตอนสิ้นปีของ พ.ศ. 2463 มีสมาคมที่จดทะเบียนแล้ว 60 สมาคม (ที่เรียกว่า “สมาคม” เนื่องจากการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ในช่วงยุคสมัยนั้นใช้พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 และความเข้าใจโดยพื้นฐาน คือ “สมาคม” ในรูปแบบ “สหกรณ์”)

## 2. บทบาทของรัฐในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

สหกรณ์ในประเทศไทยเกิดจากนโยบายภาครัฐในการหาวิธีแก้ปัญหาเศรษฐกิจสังคมของประชาชน มิได้เกิดจากการที่ประชาชนรวมตัวกันเองเป็นสหกรณ์ และพื้นฐานความเป็นอยู่ของประชากรไทยส่วนใหญ่มีฐานะยากจน การเริ่มต้นรวมกลุ่มตั้งสหกรณ์จึงเป็นกลุ่มของสมาชิกที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการดำรงชีวิตเกือบทั้งหมด ดังนั้นการที่จะให้สหกรณ์เจริญเติบโตและสามารถพึ่งตนเองได้โดยตรงนั้น ในความเป็นจริงเป็นไปได้ยาก รัฐจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่เป็นมาตรการในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เกิดความเข้มแข็งในการดำเนินงานและสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด ในขณะเดียวกันก็ต้องป้องกันความเสียหายในผลประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกสหกรณ์ ด้วยการกำกับดูแลสหกรณ์ไปพร้อมกันด้วย มาตรการที่เป็นบทบาทของรัฐในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วย

2.1 มาตรการคุ้มครองสหกรณ์ รัฐบาลมีหน้าที่ส่งเสริมการจัดสหกรณ์ให้แพร่หลายและให้สิทธิพิเศษหรือเอกสิทธิ์แก่สหกรณ์ เพื่อยกฐานะการครองชีพและเศรษฐกิจสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ การให้เอกสิทธิ์ทางภาษีอากร โดยการยกเว้นภาษีอากรต่างๆ แก่สหกรณ์ การให้เอกสิทธิ์ทางกฎหมาย ด้วยการจดทะเบียนสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ได้สภาพนิติบุคคลซึ่งได้รับการคุ้มครองภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายสหกรณ์

2.2 มาตรการส่งเสริมสหกรณ์ แบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ การส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ และการส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์ การรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยต้องจดทะเบียนและมีการดำเนินงานสหกรณ์อยู่ในขอบเขตภายใต้บทบัญญัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยมีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทำหน้าที่ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์อย่างใกล้ชิด

2.3 มาตรการสนับสนุนสหกรณ์ หน่วยงานของรัฐ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เช่น สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมพัฒนาที่ดิน กรมการข้าว กรมวิชาการเกษตร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฯลฯ ต่างมีส่วนในการช่วยเหลือ สนับสนุน ด้านองค์ความรู้ ด้านเงินทุน ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายอื่นๆ ด้านการประกอบอาชีพ ฯลฯ ให้แก่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้น

2.4 มาตรการในการกำกับดูแลสหกรณ์ โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้นายทะเบียนสหกรณ์นอกจากรับจดทะเบียนสหกรณ์แล้ว ยังมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่น ด้วยการตรวจสอบสหกรณ์ การสอบบัญชี



สหกรณ์ และรวมถึงการออกระเบียบ คำสั่ง ประกาศ คำแนะนำสำหรับสหกรณ์ ซึ่งเป็นวิธีที่นายทะเบียนสหกรณ์จะได้ทราบรายละเอียดของธุรกิจ ฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อเป็นทางพิจารณาให้คำแนะนำสหกรณ์ในการแก้ไขปรับปรุงกิจการให้ถูกต้องตามหลักและวิธีการสหกรณ์ อันจะทำให้สหกรณ์ดำเนินกิจการด้วยความเข้มแข็งก้าวหน้ายิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก ในลักษณะเป็นการป้องกันและแก้ไขความเสียหาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในสหกรณ์ได้

### 3. บทบาทของขบวนการสหกรณ์ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

✦ ขบวนการสหกรณ์ (กลุ่มของสหกรณ์ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับชาติ ที่ร่วมมือกันเพื่อดำเนินการทางธุรกิจหรือกิจการอื่นใดในลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน) มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์นอกเหนือไปจากภาครัฐ และสหกรณ์สามารถส่งเสริมและพัฒนาตนเองได้เมื่อมีความพร้อมหรือความเจริญเติบโตได้ในระดับหนึ่ง ในกรอบของหลักการสหกรณ์กล่าวถึง การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ในการให้บริการสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้สหกรณ์เข้มแข็งด้วยการทำงานร่วมกันเป็นขบวนการ การเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องเน้นแค่ผลประโยชน์ทางการค้าร่วมกันเท่านั้น การร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกันอย่างอื่น ๆ ในลักษณะการอุดหนุน จุนเจือ ช่วยเหลือ และบริการของขบวนการสหกรณ์ทุกชั้น (สหกรณ์ขั้นปฐม ขั้นมัธยม และขั้นสูงกว่ามัธยม) ทุกระดับสามารถสร้างความเจริญต่อสหกรณ์ และเกิดความเอื้ออาทรต่อกันอย่างเหนียวแน่นได้ การนำพื้นฐานจากอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ไปปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ จึงเป็นความท้าทายความร่วมมือกันของขบวนการสหกรณ์อย่างยิ่ง ขบวนการสหกรณ์ที่มีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วย

3.1 สหกรณ์ เป็นองค์การขั้นปฐมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลมาดำเนินกิจการร่วมกัน ในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในระบบสหกรณ์สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้า หรือผู้ใช้บริการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์จึงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนเองโดยตรง ความเจริญเติบโตตลอดจนความเข้มแข็งมั่นคงของสหกรณ์ จึงควรได้รับการผลักดันจากมวลสมาชิกอย่างแท้จริงจึงจะสัมฤทธิ์ผล

3.2 ชุมนุมสหกรณ์ เป็นองค์การสหกรณ์ขั้นมัธยมที่มีการรวมตัวกันของสหกรณ์เพื่อเชื่อมโยงดำเนินกิจการในทางเสริมสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ชุมนุมสหกรณ์ในประเทศไทยยังถูกจัดแบ่งตามพื้นที่ดำเนินงานและกลุ่มการประกอบธุรกิจของสหกรณ์อย่างเดียวกัน โดยแยกเป็น 4 ระดับ คือ ชุมนุมสหกรณ์ระดับเฉพาะกลุ่ม ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค และ ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติหรือระดับประเทศ ชุมนุมสหกรณ์จึงมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ด้วยเช่นกัน

3.3 สันนิบาตสหกรณ์ ในทางสากลเป็นศูนย์กลางการประชุมของขบวนการสหกรณ์ทั่วทั้งโลกที่เป็นพันธมิตรกันในลักษณะของสหภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเพื่อให้มีการชุมนุมประชุมร่วมกันของพันธมิตรสหกรณ์โลก คือ องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ สันนิบาตสหกรณ์ในประเทศไทยเป็นองค์กรเกิดขึ้นตามบทบัญญัติของกฎหมายสหกรณ์ มีสมาชิกเป็นสหกรณ์โดยตรงและเป็นที่รู้จักในชื่อ



เฉพาะว่าสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีบทบาทในการส่งเสริมเผยแพร่กิจการสหกรณ์ การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างสหกรณ์ ฯลฯ

โดยสรุป สหกรณ์มีบทบาทสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจและสังคมของประเทศสามารถพัฒนามากขึ้นอย่างต่อเนื่องตามเจตนารมณ์ของภาครัฐ แต่รัฐยังต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนในหลายๆ มาตรการต่อไปอีกจนกว่าสหกรณ์จะมีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง นักศึกษาจะได้ทราบรายละเอียดบทบาทของรัฐในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ตามมาตรการต่างๆ ในตอนที่ 15.2 และบทบาทของขบวนการสหกรณ์ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ในตอนที่ 15.3 ต่อไป

### กิจกรรม 15.1.2

จงอธิบายมาตรการที่เป็นแนวทางของรัฐในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.2)

## เรื่องที่ 15.1.3

### สภาพการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

จุดมุ่งหมายสำคัญที่เป็นความประสงค์ของรัฐบาล คือ การยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ให้สูงขึ้น เกิดความกินดีอยู่ดีมีสันติสุขในสังคม ชุมชน และประเทศชาติโดยรวม ซึ่งปรากฏในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 ตามพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 โดยทรงพระราชปรารภว่า “ประชากรราษฎรผู้ประกอบอาชีพปลูกและจำพวกอื่นๆ ที่มีกำลังทรัพย์น้อยแต่มีความต้องการอย่างเดียวกัน” ทรงพระราชดำริว่า “หมู่ชนนั้นๆ ควรได้รับการอุดหนุนให้ตั้งสหกรณ์ขึ้นอีก เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพย์ การช่วยซึ่งกันและกัน และช่วยตนเอง เป็นอีกทางหนึ่งซึ่งเผยแผ่ความจำริญทรัพย์และจำริญธรรมในบ้านเมืองให้ยิ่งขึ้น”

ตั้งแต่มีการส่งเสริมให้จัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2459 รัฐได้พยายามหาวิธีการต่างๆ ในการช่วยเหลือ สนับสนุนงานสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างได้ผลแท้จริง ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ที่เป็นรูปธรรมมีความเข้มข้นแตกต่างกันไป ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของบ้านเมืองและวิถีชีวิตของประชาชนในแต่ละสมัยจนถึงปัจจุบัน ผลการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ดังกล่าว สามารถแบ่งตามการใช้กฎหมายสหกรณ์ฉบับต่างๆ โดยมีข้อมูลทางสถิติจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกอบกับการปรับปรุง

เนื้อหาบางส่วนจากประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2548 เรื่องที่ 15.1.2 เป็นดังนี้

### 1. ยุคการใช้พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459

สหกรณ์แห่งแรกในประเทศไทยที่มีการจดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมาย คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ สถานที่ตั้งตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีสมาชิกแรกตั้ง 16 คน มีทุนจดทะเบียนเมื่อแรกตั้ง 3,000 บาท และมีค่าหุ้น 80 บาท โดยสหกรณ์กู้เงินจากแบงค์สยามกัมมาจล แล้วนำไปให้สมาชิกกู้ต่อเติมจำนวน กำหนดส่งคืนต้นเงินกู้ พ.ศ. 2460 จำนวนเงิน 1,300 บาท ครบเวลาที่กำหนดสมาชิกส่งคืนได้ 1,500 บาท พร้อมดอกเบี้ยครบถ้วน เงินกู้ส่วนที่เหลือสมาชิกนำไปชำระหนี้สิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหนี้เก่า และเก็บไว้เพื่อการประกอบอาชีพอีกส่วนหนึ่งซึ่งไม่มากนัก เมื่อสิ้น พ.ศ. 2460 สหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มเป็น 32 คน ทุนดำเนินงานเพิ่มเป็น 3,743 บาท โดยมาจากเงินกู้ยืมแบงค์สยามกัมมาจล 3,335.86 บาท และทุนของสหกรณ์ 407.14 บาท

การวัดผลการจัดตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ แม้จะเป็นเพียงสหกรณ์ทดลองสหกรณ์เดียว แต่แนวโน้มประโยชน์ที่สมาชิกได้รับเริ่มปรากฏให้เห็นในทางที่ดีบ้างแล้ว กล่าวคือ สมาชิกเริ่มมีหนี้ลดน้อยลง การทำนาได้ผลผลิตมากขึ้น สิ่งสำคัญที่เห็นเด่นชัดได้แก่ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดูแลรับผิดชอบสหกรณ์ของสมาชิกแห่งนี้ สอดคล้องแนวทางของสหกรณ์ในลักษณะการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมความตั้งใจและความต้องการของทางราชการเป็นอย่างดี

ต่อจากนั้นใน พ.ศ. 2461 แผนกการสหกรณ์ สังกัดกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ก็ได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์ประเภทหาทุนเพิ่มขึ้นในจังหวัดพิษณุโลกอีก 1 สหกรณ์ และขยายลงมาถึงลพบุรี อันเป็นเมืองอยู่ข้าวอยู่น้ำ มีราษฎรที่มีฐานะปานกลางและชั้นเล็กสมควรได้รับการช่วยเหลือเช่นเดียวกัน การจัดตั้งสหกรณ์ทดลองนี้ใช้เวลา 4 ปี คือ ตั้งแต่ พ.ศ. 2460 จนถึง พ.ศ. 2463 ในตอนปลาย พ.ศ. 2463 มีสหกรณ์ที่จดทะเบียนแล้ว 60 สหกรณ์ หลังจากนั้นใน พ.ศ. 2464 วางแผนการจัดตั้งสหกรณ์ไปหนึ่งปี เนื่องจากวงเงินกู้ยืมจากแบงค์สยามกัมมาจลหมดลง จนเมื่อสหกรณ์ที่ตั้งไปก่อนแล้วมีการชำระเงินแก่แบงค์สยามกัมมาจล จึงทำให้มีการตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีก 20 สหกรณ์ ระหว่าง พ.ศ. 2465 - พ.ศ. 2470 รวมสหกรณ์ที่จัดตั้งในยุคนี้นี้ 80 สหกรณ์

กล่าวได้ว่า ระหว่าง พ.ศ. 2459 - พ.ศ. 2470 มีการส่งเสริมให้จัดตั้งสหกรณ์หาทุนแบบไร้ไฟเฟเชนชนิดไม่จำกัดสินใช้ เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันและแทนกันโดยไม่จำกัดในหนี้สินของสหกรณ์ สหกรณ์หาทุนแต่ละแห่งมีสมาชิกประมาณ 20 คน อยู่ในตำบลเดียวกัน สมาชิกรู้จักกันดีและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สหกรณ์มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจเฉพาะด้านสินเชื่อเพราะมีเงินทุนน้อย บทบาทความเป็นสหกรณ์จะมีมากในด้านสังคมมากกว่าด้านเศรษฐกิจ



## 2. ยุคการใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471

ระหว่าง พ.ศ. 2471 - พ.ศ. 2510 ยุคนี้เปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ได้ ทั้งชนิดจำกัดสินใช้ ซึ่งสมาชิกสหกรณ์ต้องรับใช้หนี้สินของสหกรณ์จำกัดเพียงไม่เกินราคาหุ้นของตนที่ยังส่งไม่ครบ และชนิดไม่จำกัดสินใช้ ซึ่งสมาชิกสหกรณ์ทุกคนต้องรับใช้หนี้สินของสหกรณ์รวมกันและแทนกันไม่มีจำกัด ฯลฯ ครั้นถึง พ.ศ. 2477 มีจำนวนสหกรณ์แพร่หลายเพิ่มขึ้นเป็น 440 สหกรณ์ และหลังจากนั้นตั้งแต่ พ.ศ. 2478 เป็นต้นมาจึงมีการส่งเสริมและขยายผลการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทอื่นนอกจากประเภทสหกรณ์หาทุนขึ้นอีก เช่น สหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน สหกรณ์นิคมกสิกรรม สหกรณ์ขายข้าวและพืชผล สหกรณ์ผู้บริโภคหรือสหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์มีบทบาทในทางเศรษฐกิจมากขึ้นแต่ยังอยู่ในวงจำกัด ดำเนินธุรกิจด้านใดด้านหนึ่งที่เรียกว่าธุรกิจแบบเอกประสงค์ และเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก ยุคนี้มีการยกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมต่างๆ ในการโอนเกี่ยวกับกรรมสิทธิ์ที่ดิน ซึ่งสหกรณ์เป็นผู้โอนหรือผู้รับโอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดหลักประกันเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้รัฐได้มีการส่งเสริมให้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์เครดิตเพื่อผลิตกรรม ดำเนินธุรกิจแบบเอกประสงค์ด้วยการทำธุรกิจหลายอย่าง มีพื้นที่ดำเนินงานทั้งอำเภอซึ่งได้ผลดีมาก รัฐจึงเตรียมการขยายการจัดตั้งสหกรณ์รูปนี้ต่อไป

## 3. ยุคการใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511

3.1 ช่วง พ.ศ. 2511 - 2514 เป็นยุคของการปรับตัวและขยายบทบาทในทางเศรษฐกิจอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และยกเลิกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 กฎหมายใหม่มิมีบทบัญญัติให้มีการควบสหกรณ์ ด้วยการรวมทรัพย์สิน หนี้สิน ของสหกรณ์หาทุนต่างๆ ที่จัดตั้งในระดับหมู่บ้านหรือระดับตำบลมาเป็นสหกรณ์การเกษตร มีพื้นที่ดำเนินงานทั้งอำเภอและดำเนินธุรกิจแบบเอกประสงค์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจการแปรรูป และธุรกิจบริการ โดยกฎหมายสหกรณ์ดังกล่าวเปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนจำนวน 9,835 สหกรณ์ ควบรวมเป็นสหกรณ์การเกษตรเหลือเพียง 130 สหกรณ์ เกิดสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ปริมาณธุรกิจในแต่ละสหกรณ์มากขึ้น เกิดความคึกคักในทางธุรกิจอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกสหกรณ์ยิ่งกว่าแต่ก่อน ในช่วงนี้เริ่มต้นการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่โครงการตามพระราชดำริ (พระราชประสงค์) ซึ่งเป็นโครงการตามพระราชประสงค์โครงการแรกในการพัฒนาชนบทของประเทศ ตามความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลอิสราเอล ใช้ชื่อ “โครงการไทย - อิสราเอล เพื่อพัฒนาชนบท (หุบกะพง)” โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินงาน ที่ตำบลเขาใหญ่ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

ผลการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ใน พ.ศ. 2514 (ข้อมูล พ.ศ. 2515 ในหนังสือ 20 ปีกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) มีสหกรณ์ทั้งสิ้น 1,405 แห่ง (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) สมาชิกจำนวน 675,204 คน ทุนดำเนินงานรวม 2,096.36 ล้านบาท

3.2 ช่วง พ.ศ. 2515 - 2541 ใน พ.ศ. 2515 รัฐจัดให้มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมโดยยุบกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติและโอนส่วนราชการที่เกี่ยวกับการสหกรณ์ในสำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ได้แก่ กรมสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ และกรมสหกรณ์ที่ดิน รวมตั้งเป็นกรมส่งเสริมสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ในยุคนี้ จะเน้นในด้านเศรษฐกิจ



ที่เป็นธุรกิจของสหกรณ์ มีโครงการต่างๆ ที่เกิดจากการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐบาลในการพัฒนาการจัดการสหกรณ์ ตัวอย่างเช่น

1) **โครงการจัดจ้างผู้จัดการ** โดยรัฐเป็นผู้ให้เงินอุดหนุนเงินเดือนเป็นเวลาสามปี ให้สหกรณ์การเกษตรจัดจ้างผู้จัดการ จากนั้นในปีที่สี่เป็นต้นไป เงินอุดหนุนจะลดลง 20% ทุกปี และสหกรณ์รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างของส่วนที่ลดนั้น

2) **โครงการจัดตั้งตลาดกลางผลิตผลเกษตรประจำตำบลของสหกรณ์** เป็นการสร้างแหล่งรับซื้อและขายผลิตผลทางการเกษตร เป็นแหล่งรวมพ่อค้ารับซื้อ เกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์มีอำนาจต่อรองราคา รัฐสนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนให้เปล่าแก่สหกรณ์เพื่อสร้างลานตาก จัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตผล เช่น เครื่องอบลดความชื้น ฉางเก็บรักษาผลผลิต เครื่องซังพร้อมโรงคลุม ฯลฯ

3) **โครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาดข้าวของสหกรณ์** สหกรณ์บริการสมาชิกสหกรณ์ได้ครบวงจรตั้งแต่การให้สินเชื่อเพื่อการผลิตทางการเกษตร การรวบรวมผลิตผลโดยวิธีให้สมาชิกชำระหนี้เป็นข้าวเปลือกแทนตัวเงิน สหกรณ์นำข้าวเปลือกมาแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่ายแก่ผู้บริโภคผ่านช่องทางของขบวนการสหกรณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

4) **โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลผลิตการเกษตรของสถาบันเกษตรกร** โดยการสนับสนุนเงินเป็นค่าก่อสร้างโรงงานปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลือง รวมถึงเป็นค่าอุปกรณ์ที่จำเป็น สนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนปลอดดอกเบี้ยสำหรับจัดซื้อเมล็ดพันธุ์หลักและเมล็ดพันธุ์ขยาย จัดทำแปลงผลิตเมล็ดพันธุ์ รวบรวมเมล็ดพันธุ์จากสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่เกษตรกรด้วย

นอกจากนี้ ยังขยายผลการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์เพิ่มเติมในโครงการสำคัญๆ ของรัฐบาล โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบส่งเสริมการจัดตั้งและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในโครงการตามพระราชดำริ โครงการเพื่อความมั่นคง และโครงการพิเศษอื่นๆ เป็นต้น ผลการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ เมื่อต้น พ.ศ. 2541 (ข้อมูล พ.ศ. 2540 หนังสือ 25 ปีกรมส่งเสริมสหกรณ์) มีสหกรณ์ทั้งสิ้น 5,179 แห่ง (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) สมาชิกจำนวน 7,355,685 คน ทุนดำเนินงาน (ข้อมูลทางบัญชี พ.ศ. 2539 ในหนังสือ 25 ปีกรมส่งเสริมสหกรณ์) รวม 29,015.00 ล้านบาท เป็นทุนของสหกรณ์ 10,794.00 ล้านบาท

#### 4. ยุคการใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

4.1 ช่วง พ.ศ. 2542 - 2544 จัดไว้เป็นยุคสั้นๆ เนื่องจากการเพิ่มมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับใหม่ที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542” บทบัญญัติให้มีคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เพื่อกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างสหกรณ์กับรัฐบาลมากยิ่งขึ้น ให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อเป็นทุนส่งเสริมกิจการสหกรณ์ เปิดโอกาสให้สหกรณ์สามารถรับสมาชิกสมทบเพื่อขยายธุรกิจและเพิ่มบทบาทของสหกรณ์ให้มีความใกล้ชิดกับชุมชน รวมทั้งมีการปรับปรุงบทบัญญัติเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้มีการพัฒนาไปสู่การจัดตั้งสหกรณ์อย่างเป็นระบบอีกด้วย



4.2 ช่วง พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ทั้งประเทศ โดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งส่วนราชการ จากเดิมที่เน้นตามประเภทสหกรณ์ เป็นการแบ่งตามส่วนของธุรกิจและบริการของสหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์มุ่งให้สหกรณ์มีความชำนาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นการสร้าง ความเชื่อถือทางธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก และกับบุคคลภายนอก ด้วยการช่วยเหลือสหกรณ์ในการศึกษา วิเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ การบริหารจัดการองค์กร การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ตลอดจนการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์ ซึ่งรวมถึงการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในยุคนี้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับงานส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์อีกด้วย

มีการปรับปรุงบทบัญญัติในพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เกี่ยวกับองค์ประกอบ และการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ ลักษณะต้องห้ามของกรรมการหรือผู้จัดการ หลักเกณฑ์การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย การแต่งตั้งรองนายทะเบียนสหกรณ์ เงินค่าหุ้น การตั้งผู้รับโอนประโยชน์ของสมาชิกผู้ตาย อำนาจหน้าที่ของสหกรณ์ในการรับฝากเงิน หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย อำนาจของรัฐมนตรีในการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ และแนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยให้ครอบคลุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินกิจการของสหกรณ์สามารถลุล่วงไปได้

ผลการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ถึงปัจจุบัน ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2558 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์ที่ได้รับการส่งเสริม (ยกเว้นข้อมูลทางบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์) ทั้งสิ้น 7,043 แห่ง สมาชิก จำนวน 11,470,013 คน มีชุมนุมสหกรณ์ 122 แห่ง สมาชิก จำนวน 540 สหกรณ์ เปรียบเทียบกับเมื่อ 10 ปีก่อน ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) มีสหกรณ์ 6,712 แห่ง สมาชิกจำนวน 9,684,508 คน

หากดูผลการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) ซึ่งเป็นข้อมูลทางบัญชี ภาพรวม ณ สิ้นปี (ยกเว้นข้อมูลการส่งเสริมพัฒนาของกรมส่งเสริมสหกรณ์) พ.ศ. 2556 (สหกรณ์ปีบัญชีไม่พร้อมกัน) มีฐานะทางการเงิน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2558) ของสหกรณ์ 6,993 แห่ง มีสินทรัพย์หรือทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 1,976,644.86 ล้านบาท เป็นทุนของสหกรณ์เอง 887,604.68 ล้านบาท ที่เหลือมาจากเงินกู้ยืม เงินรับฝากจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น ฯลฯ เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินกับเมื่อ 10 ปีก่อน (พ.ศ. 2547) สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 626,320.69 ล้านบาท และเป็นทุนของสหกรณ์เอง 331,996.14 ล้านบาท

นอกจากนี้ ในโอกาสครบสิบทศวรรษ 100 ปีของการสหกรณ์ไทย คณะรัฐมนตรีได้มีมติครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 เห็นชอบในหลักการการประกาศให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และมอบให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับไปบูรณาการร่วมกับกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และรายละเอียดต่างๆ ที่จะดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการสหกรณ์ รวมทั้งบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

กับมีมติครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เห็นชอบในหลักการยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินงานตามข้อเสนอวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตาม

ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการดำเนินงานตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอ รวม 5 ยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้และเข้าใจการสหกรณ์ พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิตและการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างยั่งยืนต่อไปได้แก่

- 1) สร้างและพัฒนาศึกษาเรียนรู้และทักษะการสหกรณ์สู่วิถีชีวิตประชาชนในชาติ
- 2) สนับสนุนและพัฒนากลุ่มของประชาชนด้วยวิธีการสหกรณ์ให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- 3) เพิ่มศักยภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบการผลิต การตลาด และการเงินของสหกรณ์
- 4) สนับสนุนแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์

5) ปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐ ขบวนการสหกรณ์ และปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้เอื้อต่อการพัฒนา

โดยสรุป ตั้งแต่ภาครัฐนำการสหกรณ์เข้ามาส่งเสริมในประเทศไทย โดยให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2459 กิจการสหกรณ์ได้รับความนิยมจากประชาชนมากขึ้นเป็นลำดับ ดังจะเห็นได้จากการเพิ่มจำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ และจำนวนทุนดำเนินงานในแต่ละยุคของการประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์ ปรากฏตามรายงานการส่งเสริมสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ข้อมูลที่เป็นประจำเดือน) และรายงานการสอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ข้อมูลจากการปิดบัญชีของสหกรณ์ประจำปีซึ่งไม่พร้อมกัน) ในส่วนของการพัฒนาอันเป็นผลสืบเนื่องจากการส่งเสริมสหกรณ์ของทางราชการสหกรณ์ ส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จมีฐานะเข้มแข็งมั่นคงมากขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองและช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลได้ในระดับหนึ่ง รัฐบาลเห็นในความสำคัญจึงได้ผลักดันแนวทางการดำเนินงานตามระบบสหกรณ์ให้เป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้และเข้าใจการสหกรณ์ พร้อมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิตอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยต่อไป

#### กิจกรรม 15.1.3

จงอธิบายผลการส่งเสริมสหกรณ์ทำให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์อย่างไรบ้าง เมื่อเทียบตามยุคของการถือใช้กฎหมายสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.3 ในคู่มือการศึกษา ตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.3)



## แผนการสอนตอนที่ 15.2

### การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาครัฐ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.2.1 การจัดตั้งสหกรณ์
- 15.2.2 การส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์
- 15.2.3 การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์
- 15.2.4 อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยยังคงต้องยึดถือหลักปฏิบัติตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยสหกรณ์ต้องมีการจดทะเบียน ทำให้ได้มาซึ่งสภาพนิติบุคคลตามกฎหมาย การจัดตั้งสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งต้องมีวิธีปฏิบัติในการจัดตั้งตามแบบแผนและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด
2. สหกรณ์ได้รับการส่งเสริมในการดำเนินงานจากสองช่องทาง โดยทางหนึ่งมาจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายสหกรณ์ ในลักษณะส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 อีกทางหนึ่งมาจากผู้ปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในลักษณะการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ แต่มิได้รวมถึงการกำกับหรือควบคุมดูแลสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์ ทั้งนี้ การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแนวทางอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายสหกรณ์ และแนวนโยบายการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์โดยภาครัฐ
3. รัฐให้การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์มาตั้งแต่เริ่มส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทย ดังนั้นจึงปรากฏเสมอว่ารัฐให้ความช่วยเหลือสหกรณ์หลายด้านทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านองค์ความรู้ ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายอื่นๆ ฯลฯ นอกจากนี้กฎหมายสหกรณ์ยังมีบทบัญญัติหลายประการที่เอื้อประโยชน์ต่อสหกรณ์ ด้วยการให้เอกสิทธิ์ รวมทั้งการคุ้มครองต่างๆ หลายอย่าง ในฐานะที่สหกรณ์เป็นองค์การของประชาชนที่ร่วมกันจัดตั้ง ตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจประเภทอื่น

4. นายทะเบียนสหกรณ์ นอกจากจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับจดทะเบียน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำสหกรณ์แล้ว ยังมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และกฎหมายอื่นอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแห่งรัฐ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการจำกัดสิทธิ มิให้สหกรณ์มีการกระทำที่เกินเลย ในลักษณะเกิดความเสียหายประโยชน์ส่วนรวมหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือมีการผูกขาดตัดตอนในทางเศรษฐกิจ รวมทั้งเพื่อปกป้องสหกรณ์มิให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องในสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.1 “การจัดตั้งสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดตั้งสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.2 “การส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.3 “การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.4 “อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 15.2.1

### การจัดตั้งสหกรณ์

การจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยยังคงต้องยึดถือหลักปฏิบัติตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยสหกรณ์ต้องมีการจดทะเบียน ทำให้ได้มาซึ่งสภาพนิติบุคคลตามกฎหมาย การจัดตั้งสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

#### 1. เงื่อนไขในการจัดตั้งสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 33 มีบทบัญญัติที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1.1 ต้องจดทะเบียน สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นต้องได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 การจดทะเบียนสหกรณ์ทำให้รัฐสามารถกำกับดูแลสหกรณ์ได้อย่างทั่วถึง ที่สำคัญ คือ เกิดความชัดเจนในการนำความช่วยเหลือต่างๆ ที่มาจากภาครัฐไปส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือประชาชน ผ่านองค์การสหกรณ์ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่ได้รับการรับรองโดยทางกฎหมาย

1.2 ต้องมีความมุ่งหมายอันวนวยประโยชน์แก่สมาชิก การอันวนวยประโยชน์มุ่งเน้นในทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจำหน่ายจ่ายแจก และการบริโภคใช้สอยสิ่งต่างๆ รวมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องทางสังคม ซึ่งหมายถึง การอยู่ร่วมกันของสมาชิก โดยความหมายนี้เป็นการส่งเสริมผลประโยชน์เฉพาะสมาชิกเท่านั้น มิได้รวมไปถึงบุคคลอื่นที่มีใช้สมาชิก

1.3 ต้องมีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ การแบ่งกลุ่มของสหกรณ์ที่จะจัดตั้งเป็นประเภท เพื่อให้สมาชิกผู้มาอยู่ร่วมกันสามารถใช้บริการจากสหกรณ์อย่างคุ้มค่า สหกรณ์สามารถสนองความต้องการในทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกที่เหมือนๆ กัน หากไม่กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้จะทำให้การกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ในการตั้งสหกรณ์เป็นไปอย่างหลากหลาย ไม่เกิดประโยชน์ที่สมาชิกจะมาดำเนินกิจการร่วมกัน ประเภทของสหกรณ์ที่กำหนดโดยกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มี 7 ประเภท แต่ละประเภทมีรายละเอียดในวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป

1.4 ต้องมีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ ผู้ที่เป็นสมาชิกจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในทางนิติกรรมกับสหกรณ์อยู่เสมอ โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในสหกรณ์ หรือแม้กระทั่งการเป็นตัวแทนสหกรณ์ในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก บุคคลที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้นั้น กฎหมายกำหนดในเรื่องสถานภาพทางร่างกายและสถานภาพทางอายุให้เป็นผู้มีอำนาจเต็มตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ การเป็นบุคคลปกติ และเป็นผู้มีอายุยี่สิบปีบริบูรณ์ เป็นต้น

1.5 ต้องมีการถือหุ้น การแสดงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ประการหนึ่ง คือ การมีกิจการร่วมกันของสมาชิกในลักษณะของการลงทุน การถือหุ้นในสหกรณ์นับเป็นการลงทุนร่วมกัน ทุนที่ได้จากการถือหุ้น



เมื่อที่ประชุมพร้อมแล้ว ก่อนอื่นต้องเลือกประธานในที่ประชุมจากผู้ที่มีมารวมกลุ่มประชุมกัน เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการประชุม (กำกับการประชุม) และคัดเลือกผู้ทำหน้าที่จดบันทึกรายงานการประชุม จากนั้นประธานในที่ประชุม จะดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม โดยมีพี่เลี้ยง (เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์) คอยให้คำแนะนำได้ตลอดเวลา มติการประชุมจากการพิจารณาวินิจฉัย (ตัดสินใจ ชี้ขาด) ใช้การนับเสียงข้างมากของที่ประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก ส่วนผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่นๆ ไม่มีสิทธิในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องที่ประชุมกัน

ในการคัดเลือกคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ ที่ประชุมจะคัดจากผู้มาประชุมที่มีความตั้งใจจะเป็นสมาชิก แล้วจำนวนไม่น้อยกว่าสิบคน คนเหล่านี้ในโอกาสต่อไปจะเป็นตัวแทนกลุ่มทำหน้าที่ดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนการจัดตั้งสหกรณ์ คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะเลือกกันเองเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ คือ เป็นประธานคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ เป็นรองประธานคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ เป็นเหรัญญิกคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ เป็นเลขานุการคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ ที่เหลือนอกนั้นเป็นคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์

สำหรับการประชุมปรึกษาหารือกันในครั้งนี้ นอกจากจะเป็นการศึกษาทำความเข้าใจในพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์ รวมถึงกฎเกณฑ์และประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ เพิ่มเติมจากเดิมที่เคยได้รับการศึกษาอบรมจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์แล้ว ที่ประชุมยังต้องร่วมกันหาหรือความเหมาะสมในการกำหนดประเภทของสหกรณ์ วัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ และแผนดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมเมื่อเป็นสหกรณ์แล้ว รวมทั้งแนวทางการยกร่างข้อบังคับสหกรณ์เฉพาะส่วนที่สำคัญตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดอีกด้วย

ระหว่างการประชุมผู้จัดบันทึกการประชุมควรจดบันทึกให้ทันกับการประชุม (ขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งเป็นพี่เลี้ยง) เมื่อประชุมครบตามวาระการประชุมที่กำหนดไว้ ให้ประธานในที่ประชุมหรือผู้ที่ประธานในที่ประชุมมอบหมาย อ่านบันทึกรายงานการประชุมเพื่อให้ที่ประชุมลงมติรับรอง จากนั้นประธานในที่ประชุม และผู้จัดบันทึกรายงานการประชุมลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญท้ายบันทึกรายงานการประชุมนั้น

**3.3 คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์และบทบาทหน้าที่** คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เป็นองค์คณะที่ได้รับการเลือกจากที่ประชุมของผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก และได้รับมอบหมายจากที่ประชุมให้ทำหน้าที่ดำเนินงานต่อไป ตามกรอบแนวทางจากการประชุมของผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก ภารกิจของคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ คือ การไปร่วมกันปรึกษาหารือ และดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้

**3.3.1 เลือกประเภทและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง** ในการเลือกประเภทของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง ตามข้อกำหนดในกฎหมายสหกรณ์ โดยกฎกระทรวงให้มีประเภทสหกรณ์ในเวลานี้ (พ.ศ. 2558) 7 ประเภท ได้แก่ ประเภทสหกรณ์การเกษตร ประเภทสหกรณ์ประมง ประเภทสหกรณ์นิคม ประเภทสหกรณ์ร้านค้า ประเภทสหกรณ์บริการ ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ และประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานสหกรณ์ว่า เมื่อตั้งสหกรณ์แล้วจะทำอะไรกันบ้าง ซึ่งควรจะสอดคล้องกับประเภทของสหกรณ์ ดังนี้



1) ประเภทสหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินการกิจการร่วมกันในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และเพื่อยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

2) ประเภทสหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางประมง มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันเป็นสหกรณ์โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) ประเภทสหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการจัดสรรที่ดินทำกินให้กับสมาชิก การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นสมาชิก ควบคู่ไปกับการจัดหาสินเชื่อ การจัดหาปัจจัยการผลิตและสิ่งจำเป็น การแปรรูปผลิตผลการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งการให้บริการด้านสาธารณสุข โภคแก่สมาชิก โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4) ประเภทสหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นมา มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค ด้วยการจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป และเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกและหมู่คณะ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของที่รวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจและลงทุนร่วมกันในลักษณะการถือหุ้น

5) ประเภทสหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นประชาชนประกอบอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน มารวมตัวกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพของสมาชิก โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6) ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่ง ที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่สมาชิกอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ การให้สมาชิกกู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือนำไปก่อให้เกิดประโยชน์นอกวง โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7) ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งในชุมชนซึ่งสมาชิกมีอาชีพหลากหลาย แต่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก และการให้เงินกู้แก่สมาชิก เป็นสหกรณ์ที่เน้นเรื่องความมีสัจจะ ความเชื่อใจกัน และความซื่อสัตย์

3.3.2 กำหนดแผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง สำหรับการกำหนดดำเนินการธุรกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ในสหกรณ์ เป็นการกำหนดแผนล่วงหน้า ตามความต้องการของที่ประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะต้องช่วยกันทำรายละเอียดเตรียมเสนอให้ที่ประชุมครั้งต่อไปได้ทราบและพิจารณา แผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะจัดตั้งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

3.3.3 จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกพร้อมจำนวนหุ้นที่แต่ละคนจะถือ บัญชีรายชื่อและจำนวนหุ้นที่จะถือเป็นการยืนยันในการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ของผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก คณะผู้จัดตั้ง

สหกรณ์จะต้องเตรียมแบบไว้ โดยขอคำแนะนำจากส่วนราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในเขตพื้นที่ตั้งสหกรณ์ และจะใช้ในวันประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกตามที่นัดหมายกันไว้

**3.3.4 ร่างข้อบังคับ** ข้อบังคับสหกรณ์เป็นข้อความที่กำหนดให้เป็นระเบียบในการปฏิบัติ ก่อนถึงวันประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะต้องไปยกร่างข้อบังคับสหกรณ์ ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายสหกรณ์ และความต้องการร่วมกันของผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก เพื่อเตรียมเสนอให้ที่ประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกพิจารณากำหนดเป็นข้อบังคับของสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้น

ข้อบังคับสหกรณ์ อย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อสหกรณ์ ซึ่งต้องมีคำว่า “จำกัด” อยู่ท้ายชื่อ
- 2) ประเภทของสหกรณ์
- 3) วัตถุประสงค์
- 4) ที่ตั้งสำนักงานใหญ่และที่ตั้งสำนักงานสาขา
- 5) ทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้น มูลค่าของหุ้น การชำระค่าหุ้นด้วยเงินหรือทรัพย์สินอื่น การขายและการโอนหุ้น ตลอดจนการจ่ายคืนค่าหุ้น
- 6) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการดำเนินงาน การบัญชี และการเงินของสหกรณ์
- 7) คุณสมบัติของสมาชิก วิธีรับสมัคร การขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจนสิทธิหน้าที่ของสมาชิก
- 8) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่
- 9) การเลือกตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- 10) การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการ

อนึ่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ไม่ได้กำหนดโดยตรง เป็นดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบที่จะทำงานให้แล้วเสร็จ และเป็นประโยชน์ทันต่อความต้องการของส่วนรวม

### 3.4 การประชุมของผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก

**3.4.1 การนัดหมายเข้าประชุม** เมื่อคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ดำเนินการในสิ่งที่รับมอบหมายเรียบร้อยแล้ว จึงนัดกลุ่มบุคคลซึ่งเคยร่วมประชุมกันในครั้งแรกให้มาประชุมอีกครั้ง เรียกการประชุมครั้งนี้ว่า การประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก พร้อมกับเชิญเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เข้าร่วมประชุมให้คำแนะนำด้วย

#### 3.4.2 สำคัญในการประชุม

1) ลักษณะการประชุม ในการประชุมครั้งนี้มีองค์คณะประชุมของผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก (บุคคลที่มาจากการประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก) เป็นผู้เข้าประชุม มีบุคคลอื่นเป็นผู้เข้าร่วมประชุม องค์ประชุมในคณะประชุมต้องมีจำนวนผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกที่เข้าประชุมมากพอที่จะขอจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ได้ ผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกเป็นผู้มีสิทธิพิจารณาวินิจฉัย และใช้เสียงข้างมากเป็นเสียงชี้ขาด ประธานคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เป็นประธานการประชุมหรือประธานในที่ประชุม เลขานุการคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เป็นเลขานุการในที่ประชุม



2) เรื่องที่ประชุมและการพิจารณา ประกอบด้วย การรับทราบประเภทและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง แผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ การพิจารณากำหนดข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งเรื่องอื่นๆ (ถ้ามี) เมื่อประชุมครบตามวาระเลขานุการคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จัดบันทึกรายงานการประชุมให้แล้วเสร็จ จากนั้นมอบให้ประธานการประชุมอ่านบันทึกรายงานการประชุมและให้องค์คณะประชุมพิจารณารับรองรายงานการประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก สุดท้ายให้ประธานคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์และเลขานุการคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

3) กิจกรรมสำคัญที่ต้องทำในวันประชุม ก่อนเริ่มการประชุม ระหว่างการประชุม และภายหลังการประชุม คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ต้องเป็นธุระในการจัดทำรายละเอียดบัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกพร้อมลายมือชื่อ และจำนวนหุ้นที่แต่ละคนจะถือ โดยที่ยังไม่ต้องเก็บเงินค่าหุ้นหรือเงินอื่นใดจนกว่าสหกรณ์ที่จะจัดตั้งมีฐานะเป็นนิติบุคคลแล้ว และควรทำให้แล้วเสร็จในคราวประชุมนั้น เพราะบัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกจะมีจำนวนและตัวบุคคลตรงกับผู้เข้าประชุมในฐานะผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก

3.5 การยื่นหลักฐานขอจดทะเบียนสหกรณ์ ภายหลังการประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะต้องทำหน้าที่ต่อไปด้วยการยื่นเรื่องราวขอจดทะเบียนสหกรณ์ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในกฎหมายสหกรณ์ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

3.5.1 จัดทำคำขอจดทะเบียนสหกรณ์ คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ลงลายมือชื่อในคำขอจดทะเบียนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดพร้อมเอกสารตามจำนวนที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด ได้แก่ สำเนารายงานการประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิก สำเนารายงานการประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก แผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง บัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกพร้อมลายมือชื่อและจำนวนหุ้นที่แต่ละคนจะถือเมื่อจัดตั้งสหกรณ์แล้ว รวมทั้งข้อบังคับของสหกรณ์ซึ่งผ่านการพิจารณาของที่ประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก

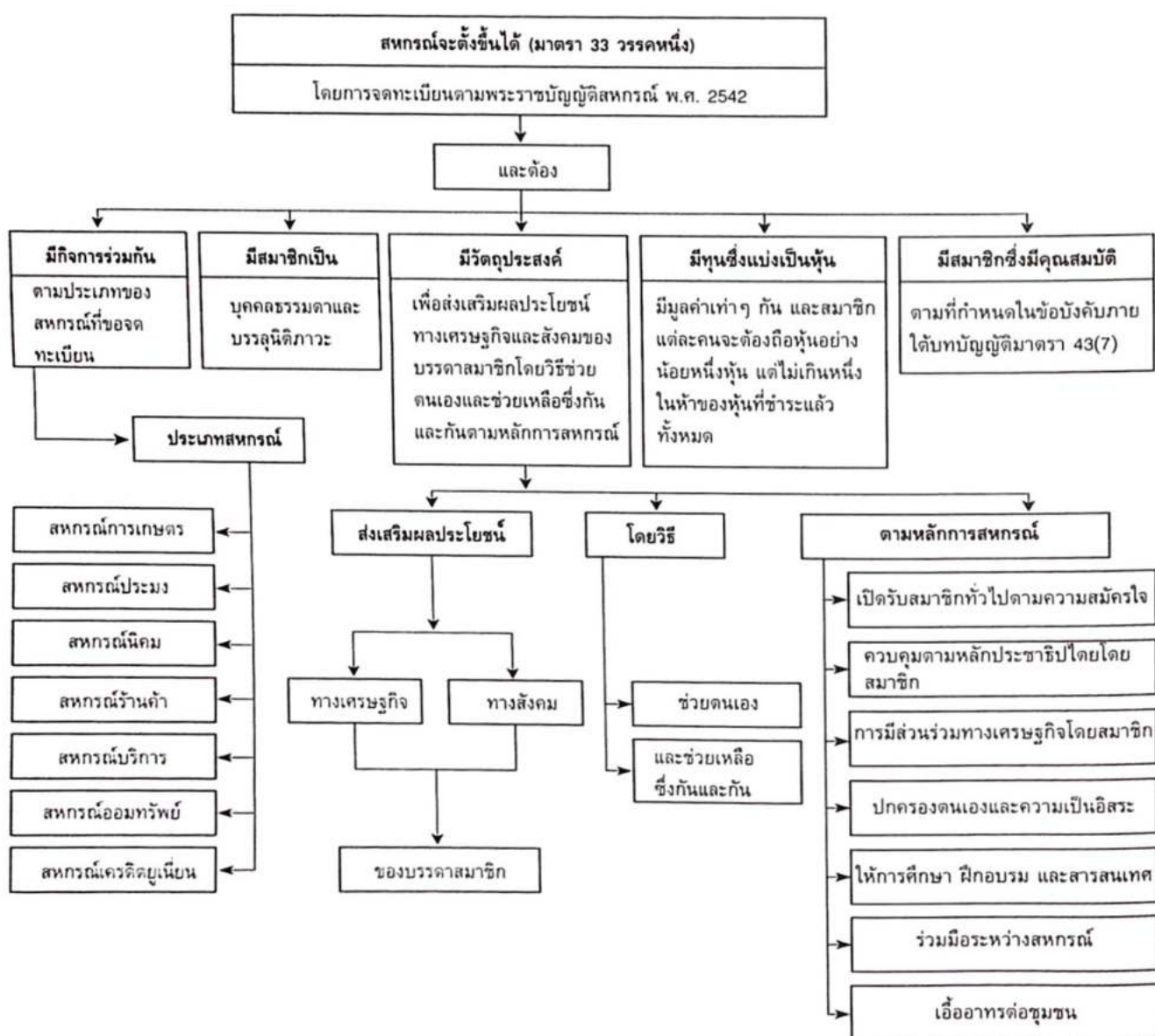
3.5.2 ยื่นคำขอจดทะเบียน คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ทำหน้าที่ยื่นคำขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ณ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดหรือสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ที่ตั้งสหกรณ์นั้น นายทะเบียนจะพิจารณารายการที่เกี่ยวกับคำขอ หรือรายการในข้อบังคับของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง ถ้านายทะเบียนสหกรณ์เห็นว่ารายการดังกล่าวไม่ถูกต้อง หรือยังมิได้ดำเนินการตามมาตรา 34 นายทะเบียนสหกรณ์จะให้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์แก้ไขหรือดำเนินการให้ถูกต้อง เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นว่า สหกรณ์ตามที่ขอจดทะเบียนมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 33 คำขอจดทะเบียนมีเอกสารครบถ้วนถูกต้องตามมาตรา 35 และการจัดตั้งสหกรณ์ตามที่ขอจดทะเบียนจะไม่เสียหายแก่ระบบสหกรณ์ นายทะเบียนจึงรับจดทะเบียน

3.5.3 สถานภาพของสหกรณ์หลังได้รับการจดทะเบียน เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนและออกใบสำคัญรับจดทะเบียนให้แก่สหกรณ์แล้ว สหกรณ์จะมีฐานะเป็นนิติบุคคล (องค์การซึ่งกฎหมายถือว่าเป็นบุคคลมีสิทธิและหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย) สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ต่อไปได้

ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์มีคำสั่งไม่รับจดทะเบียน นายทะเบียนสหกรณ์จะแจ้งคำสั่งพร้อมด้วยเหตุผลเป็นหนังสือไปยังคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์โดยไม่ชักช้า คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์มีสิทธิยื่นคำ

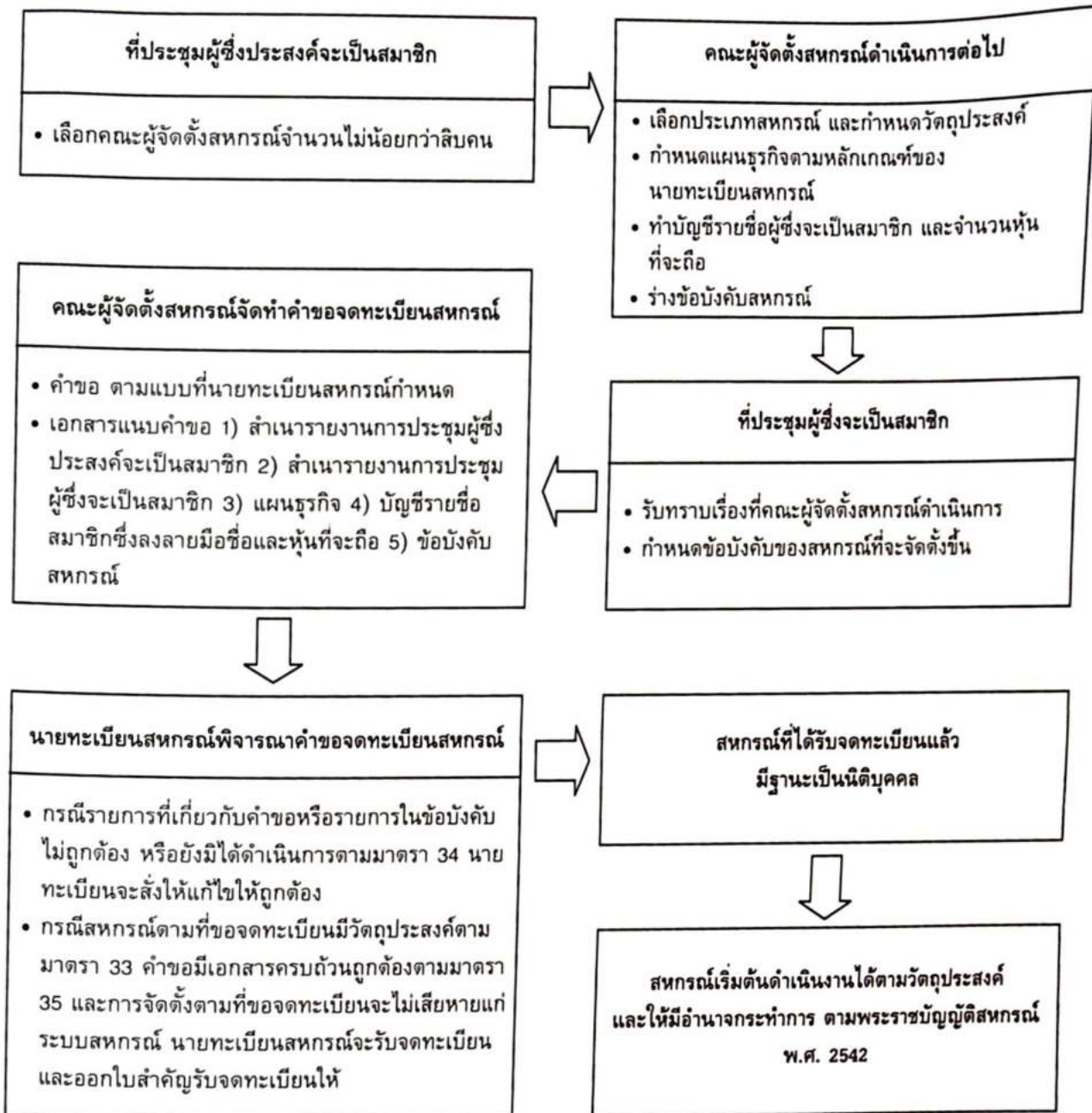
อุทธรณ์คำสั่งไม่รับจดทะเบียนต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติผ่านนายทะเบียนสหกรณ์ได้ตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด คำวินิจฉัยของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นที่สุด

สรุปได้ว่า การรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ต้องดำเนินการจัดตั้งตามกฎหมายสหกรณ์ โดยต้องมีการจดทะเบียนสหกรณ์ และการจัดตั้งสหกรณ์นั้น ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ควรเลือกตามประเภทของสหกรณ์ให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินชีวิตของตน สิ่งสำคัญเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้ว ต้องพร้อมที่จะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งต้องมีความตั้งใจร่วมกันส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนให้เจริญก้าวหน้าเป็นปึกแผ่นมั่นคง บนพื้นฐานการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์



ภาพที่ 15.1 เงื่อนไขการจัดตั้งสหกรณ์





ภาพที่ 15.2 ขั้นตอนการจัดตั้งสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์

### กิจกรรม 15.2.1

จงอธิบายเงื่อนไขและความจำเป็นในการจัดตั้งสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.1)

## เรื่องที่ 15.2.2

### การส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แล้วจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งมีผลให้สหกรณ์มีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ไม่สามารถกระทำได้ด้วยตนเองได้อย่างบุคคลธรรมดา ต้องอาศัยผู้ดำเนินการแทน เรียกว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ สิ่งสำคัญก่อนอื่นใดคือการทำให้องค์ประกอบของสหกรณ์ อันหมายถึงมวลสมาชิกมีความสมบูรณ์ในทางกฎหมายก่อนที่จะมีการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก

กฎหมายสหกรณ์กำหนดให้ผู้ซึ่งมีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อผู้จะเป็นสมาชิก เป็นสมาชิกสหกรณ์ตั้งแต่วันที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์และได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว ส่วนผู้ขอเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ภายหลังจากที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์ ให้ถือว่าเป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว ผู้ที่เป็นสมาชิกจะได้รับสิทธิในการเข้าประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน หากมิได้เป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์ สิทธิในการเข้าประชุมใหญ่ก็หมดไปด้วย การเริ่มต้นที่ผิดพลาดในทางกฎหมายสหกรณ์นี้ จะเกิดผลกระทบที่เป็นโมฆะ (ไม่มีผลบังคับหรือผูกพันตามกฎหมาย) และจะเกิดความเสียหายในประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกและสหกรณ์ตามมาอีกมากมาย รัฐจำเป็นต้องมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน แก่สหกรณ์ตั้งแต่แรกเริ่มการจัดตั้งจนถึงการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อให้บังเกิดความถูกต้องเรียบร้อยภายใต้กฎหมายสหกรณ์ที่กำหนดไว้

#### 1. การดำเนินงานของสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์ได้รับการส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลโดยนายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กับหน่วยงานสำคัญจากภาครัฐ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งต่างมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ การดำเนินงานของสหกรณ์ แต่ไม่รวมการกำกับดูแลสหกรณ์ ยกเว้นเมื่อได้รับการแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์ในตำแหน่งต่างๆ ตามบทบัญญัติในกฎหมายสหกรณ์ ซึ่งหากสหกรณ์ไม่ต้องเลิกด้วยเหตุใดตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด ก็สามารถดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ได้ เช่น การรับสมาชิกเพิ่ม รวมถึงการดำเนินธุรกิจต่างๆ ตามความต้องการของสมาชิก เป็นต้น การดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้ แยกตามช่วงเวลาสำคัญที่ใช้การประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกเป็นหลัก เนื่องจากการเชื่อมต่อการดำเนินงานโดยคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 การดำเนินงานก่อนการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 บัญญัติว่า



“เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์แล้ว ให้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่และสิทธิเช่นเดียวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้นจนกว่าจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามมาตรา 40...”

คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินงานสหกรณ์ภายหลังการรับจดทะเบียน โดยมีอำนาจหน้าที่และสิทธิเช่นเดียวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภารกิจสำคัญที่คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์พึงกระทำในด้านต่างๆ ก่อนวันประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียน มีดังต่อไปนี้

**1.1.1 การใช้สถานที่ทำงาน** คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ใช้สำนักงานตามที่ระบุในข้อบังคับสหกรณ์เป็นสถานที่ปฏิบัติงาน

**1.1.2 การเก็บดูแลรักษาเอกสาร** คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เก็บรักษาเอกสารสำคัญให้อยู่ในที่ปลอดภัยพร้อมนำมาใช้งานได้ เช่น ใบสำคัญรับจดทะเบียน ข้อบังคับสหกรณ์ ใบสมัครของสมาชิก เอกสารที่นายทะเบียนสหกรณ์ส่งคืนมาพร้อมใบสำคัญรับจดทะเบียน เอกสารการประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิกและผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก ฯลฯ รวมทั้งเอกสารใหม่ที่จะใช้ดำเนินงาน เช่น สมุดรับส่งหนังสือ ทะเบียนสมาชิก และการถือหุ้น สมุดจดรายงานการประชุม เอกสารงานบัญชีการเงิน เป็นต้น

**1.1.3 การเก็บค่าหุ้น** คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ดำเนินการจัดเก็บค่าหุ้นตามบัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก และตามจำนวนหุ้นที่จะถือครบถ้วนในคราวเดียวกัน สำหรับสมาชิกแรกตั้งจะได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ตั้งแต่วันที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน และได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว ผู้เข้าเป็นสมาชิกเมื่อลงลายมือชื่อของตนในทะเบียนสมาชิกกับชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า (เป็นเงินที่สหกรณ์นำไปเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สมาชิกไม่สามารถเรียกคืนได้ กำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์) และค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วน จึงได้สิทธิในฐานะสมาชิกอย่างสมบูรณ์ สิทธิที่สำคัญแรกสุด คือ การได้เข้าเป็นองค์ประชุม ในคราวประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียนสหกรณ์ เพื่อดำเนินการคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และมอบหมายการทั้งปวงให้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

**1.1.4 การรับสมาชิกเพิ่ม** ในกรณีมีผู้มาขอเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ภายหลังการจดทะเบียนสหกรณ์ ผู้ขอจะต้องยื่นใบสมัครเข้าเป็นสมาชิกต่อคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ เมื่อผ่านการพิจารณาเป็นสมาชิก รวมทั้งได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วน กับลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก จึงจะเป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์ และเมื่อผู้เข้าเป็นสมาชิกชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้าตามที่กำหนดในข้อบังคับสหกรณ์แล้วจึงได้สิทธิในฐานะสมาชิก

**1.1.5 การจัดทำทะเบียน** พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 64 บัญญัติให้สหกรณ์จัดทำทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้น คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินการทั้งในรายชื่อของสมาชิกแรกตั้งและสมาชิกเข้าใหม่ให้เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน รวมทั้งเก็บรักษาทะเบียนดังกล่าวไว้ที่สำนักงานของสหกรณ์ จากนั้นให้ส่งสำเนาทะเบียนแก่นายทะเบียนสหกรณ์ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียน

**1.1.6 การจัดทำบัญชีและการเงิน** พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 65 บัญญัติให้สหกรณ์จัดทำบัญชีตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด และเก็บรักษาบัญชีรวมถึงเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ภายในระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ในระหว่างที่ยังมิได้มีการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก เหนรัญญิกคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์มีหน้าที่เป็นผู้เก็บรักษาเงินไปก่อน เมื่อ



มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แล้ว จึงส่งมอบหน้าที่การเงินให้กับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต่อไป

**1.1.7 การจัดประชุมคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์** คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์อาจจัดให้มีการประชุมกันตามคราวที่มีความจำเป็น ก่อนที่จะมีการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก การประชุมที่สำคัญ คือ การเตรียมการเพื่อจัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียนสหกรณ์

**1.2 การดำเนินงานหลังการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก** เมื่อการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกสิ้นสุดลง ภารกิจของคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ย่อมสิ้นสุดตามไปด้วย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งไว้จะต้องทำหน้าที่ต่อไปตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 51 ที่บัญญัติให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก

**แนวทางการดำเนินงานสหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์** ประมวลส่วนที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

**1.2.1 การใช้อำนาจกระทำการ** สหกรณ์สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมีอำนาจกระทำการ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก อำนาจกระทำการส่วนนี้เน้นที่ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก
- 2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว เป็นการเอื้ออำนวยด้านสภาพความเป็นอยู่ให้สมาชิกและครอบครัวมีความสะดวกสบายขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่ด้วยความพร้อมของสหกรณ์
- 3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก สหกรณ์สามารถส่งเสริมวิชาความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกอบอาชีพและอื่นๆ แก่สมาชิกได้
- 4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด อำนาจกระทำการของสหกรณ์นี้เป็นช่องทางให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกเข้ามาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการแก่สหกรณ์ได้
- 5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิก หรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบในระเบียบดังกล่าวของสหกรณ์แล้วจึงจะนำไปถือใช้ได้
- 6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก อำนาจกระทำการส่วนนี้สหกรณ์ไม่สามารถกระทำกับบุคคลอื่น
- 7) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
- 8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบในระเบียบดังกล่าวของสหกรณ์แล้วจึงจะนำไปถือใช้ได้



9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ กิจการอย่างอื่นที่สหกรณ์สามารถกระทำการได้นั้นต้องเป็นกิจการที่ทำให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกบรรลุผล

นอกจากนี้ สหกรณ์ใดมีวัตถุประสงค์เพื่อการขาย หรือแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรที่สมาชิกผลิตขึ้น ให้สหกรณ์พิจารณาซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น

**1.2.2 อำนาจในการใช้เงิน** อำนาจการใช้เงินเป็นอำนาจกระทำการอย่างหนึ่ง แต่กฎหมายสหกรณ์แยกข้อบัญญัติออกไปอีกส่วนต่างหาก เงินของสหกรณ์นั้นนอกจากจะใช้ไปตามอำนาจกระทำการของสหกรณ์แล้ว ยังอาจฝากหรือลงทุนได้ ประกอบด้วย ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ ชื่อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ชื่อหุ้นของธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ ชื่อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์ โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ และสุดท้าย คือ การฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

**1.2.3 ข้อจำกัดในการก่อหนี้** สหกรณ์มีข้อจำกัดในการก่อหนี้สองประการ คือ ประการแรกเป็นหนี้ที่มีมูลหนี้มาจากการกู้ยืมเงิน ประการที่สองเป็นมูลหนี้ที่เกิดจากการค้ำประกัน ทั้งหนี้กู้ยืมเงินและหนี้ค้ำประกันของสหกรณ์จะต้องจำกัดอยู่ภายในวงเงินที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ นายทะเบียนสหกรณ์ได้ออกหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ความเห็นชอบวงเงินการกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกันของสหกรณ์ ประกาศเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2548 ให้สหกรณ์เลือกปฏิบัติ 2 แนวทาง คือ หลักเกณฑ์การพิจารณาทั่วไปที่ดูจากทุนเรือนหุ้นและทุนสำรองของสหกรณ์ตามงบทดลองวันสิ้นเดือนสุดท้ายก่อนวันประชุมใหญ่ กับหลักเกณฑ์การพิจารณาจากความต้องการของสมาชิก ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า หลักเกณฑ์ข้อหลังเป็นต้นเหตุก่อความเสียหายให้สหกรณ์ตั้งใหม่หรือสหกรณ์ที่ขาดความรอบคอบในการวางแผนบริหารงานกู้หนี้ยืมสินจากภายนอกเพียงเพื่อเอาใจสมาชิก แต่ไม่ดูกำลังความสามารถของสหกรณ์ในการดำเนินกิจการ (โดยเฉพาะสหกรณ์ที่เพิ่งจัดตั้งใหม่) ถึงแม้หลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเพียงการให้ความเห็นชอบกำหนดวงเงินการกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกันของสหกรณ์เท่านั้น และสหกรณ์ยังมีได้ไปกู้ยืมเงินหรือค้ำประกันผู้ใดก็ตาม นายทะเบียนสหกรณ์ควรปรับปรุงแก้ไขประกาศฉบับนี้ให้เหมาะสมด้วย

**1.2.4 การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง** เพื่อให้เกิดความมั่นคงแก่สหกรณ์ และการสร้างความศรัทธาเชื่อถือจากสมาชิกในบริการของสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ปัจจุบันมีสหกรณ์หลายแห่งไม่คำนึงความสำคัญการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องในสหกรณ์ ทำให้การวางแผนบริหารการเงินประสบปัญหาขาดสภาพคล่องไม่เพียงพอบริการสมาชิกเมื่อต้องการถอนเงินฝาก เป็นการบั่นทอนความเชื่อถือศรัทธาที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์อย่างยิ่ง หากสหกรณ์ไม่มีการระมัดระวังและแก้ไขในปัญหาดังกล่าวย่อมมีผลกระทบต่อการพัฒนาสหกรณ์ในอนาคตได้

**1.2.5 การจัดทำบัญชีและงบดุล** สหกรณ์ต้องจัดทำบัญชีตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดให้ถูกต้องตามความเป็นจริง การลงรายการบัญชีต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชีที่สมบูรณ์โดยครบถ้วน กับทั้งต้องเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ที่สำนักงานสหกรณ์



ภายในระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด นอกจากนี้ สหกรณ์ต้องจัดทำงบดุลอย่างน้อยครั้งหนึ่ง ทุกรอบสิบสองเดือนอันเป็นรอบปีบัญชีของสหกรณ์ ในงบดุลต้องมีรายการแสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ กับทั้งบัญชีกำไรขาดทุนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด เมื่อทำเสร็จต้องส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบ แล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

**1.2.6 การจัดทำรายงานประจำปี** สหกรณ์ต้องจัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จากนั้นเสนอรายงานประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ในคราวเสนองบดุล รวมทั้งส่งสำเนารายงานประจำปีไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่มีการประชุมใหญ่เสนอรายงานประจำปีพร้อมสำเนางบดุล รายงานประจำปีเป็นเอกสารซึ่งต้องมีการลงนามโดยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หลังจากมีการนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่แล้วต้องส่งสำเนารายงานประจำปีให้นายทะเบียนสหกรณ์ทราบ รายงานประจำปีฉบับจริงสหกรณ์ต้องเก็บรักษาไว้

**1.2.7 การจัดทำทะเบียน** สหกรณ์จะต้องจัดทำทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้นพร้อมกับเก็บรักษาทะเบียนดังกล่าวไว้ที่สำนักงานของสหกรณ์ ให้สหกรณ์ส่งสำเนาทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้นแก่นายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียน เมื่อมีรายการเปลี่ยนแปลงในทะเบียนสมาชิกหรือทะเบียนหุ้น สหกรณ์ต้องรายงานให้นายทะเบียนสหกรณ์ทราบภายในสามสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

**1.2.8 การเก็บดูแลรักษาเอกสาร** สหกรณ์ต้องเก็บรักษาเอกสารสำคัญให้อยู่ในที่ปลอดภัย พร้อมนำมาใช้งานได้ เช่น ใบสำคัญรับจดทะเบียน ข้อบังคับสหกรณ์ ใบสมัครของสมาชิก เอกสารที่นายทะเบียนสหกรณ์ส่งคืนมาพร้อมใบสำคัญรับจดทะเบียน ฯลฯ รวมถึงเอกสารต่างๆ ที่ส่งมอบโดยคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์และเอกสารใหม่ที่จะใช้ดำเนินงาน เช่น สมุดรับส่งหนังสือ ทะเบียนสมาชิกและการถือหุ้น สมุดจดรายการการประชุม เอกสารงานบัญชีการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์ต้องดูแลและเก็บเอกสารไว้ให้สมาชิกตรวจสอบ ประกอบด้วย รายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ งบดุล ข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ อีกด้วย

**1.2.9 การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์** กำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ต้องจัดสรรเป็นเงินสำรองและค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยก่อน กำไรสุทธิส่วนที่เหลือที่ประชุมใหญ่อาจจัดสรรได้ภายใต้บังคับของกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับสหกรณ์

**1.2.10 การใช้ทุนสำรอง** สหกรณ์จะถอนทุนสำรองเพื่อนำไปใช้ได้เพียงสองกรณี คือ เพื่อชดเชยการขาดทุน และเพื่อจัดสรรเข้าบัญชีทุนสำรองให้แก่สหกรณ์ใหม่ที่จดทะเบียนแยกไป

**1.2.11 การรับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินจากภายนอก** การที่สหกรณ์ได้รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินอื่นจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด สหกรณ์สามารถใช้เงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินนั้น ในกรณีถ้าผู้ให้กำหนดไว้เพื่อการใดต้องใช้ในการนั้น และถ้ามิได้กำหนดไว้เพื่อการใดให้จัดสรรไว้เป็นทุนสำรองของสหกรณ์

**1.2.12 การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ** ข้อบังคับของสหกรณ์อาจแก้ไขเพิ่มเติมได้โดยที่ประชุมใหญ่มีมติให้แก้ไขด้วยคะแนนเสียงสองในสามของผู้ที่มาประชุม จากนั้นต้องนำข้อบังคับตามมติที่ประชุมใหญ่



ให้แก้ไข ไปขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันลงมติของที่ประชุมใหญ่ เมื่อ นายทะเบียนสหกรณ์ได้จดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับแล้วจึงมีผลใช้บังคับได้ ในกรณีมีปัญหาเกี่ยวกับการตีความข้อบังคับ ให้สหกรณ์ขอคำวินิจฉัยจากนายทะเบียนสหกรณ์ คำวินิจฉัยเป็นอย่างไรให้สหกรณ์ ถือปฏิบัติตามคำวินิจฉัยนั้น

**1.2.13 การประชุมในสหกรณ์** การประชุมมีความสำคัญในสหกรณ์มาก เพราะสหกรณ์เป็นที่ รวมของกลุ่มบุคคล จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือเพื่อหาข้อยุติร่วมกันในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์จึงมีบทบัญญัติให้ข้อบังคับสหกรณ์ต้องมีรายการข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และรายการการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สำคัญเกี่ยวกับการประชุมเป็นไปตาม บทบัญญัติในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และข้อบังคับสหกรณ์

ผู้เขียนมีความเห็นที่เป็นข้อสังเกต เรื่องการออกเสียงเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กล่าวคือ ในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์กฎหมายสหกรณ์กำหนดให้สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกคนหนึ่งให้ มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน เท่ากับว่าสมาชิกในที่ประชุมใหญ่สามารถออกเสียงครั้งเดียวต่อการลงมติใน แต่ละเรื่องแล้วคะแนนสูงต่ำในการลงมติ แต่มีสหกรณ์หลายแห่งใช้วิธีลงคะแนนเสียงหนึ่งเสียงต่อความ ต้องการกรรมการหนึ่งคน ถ้าต้องการกรรมการหลายคนในคราวประชุมครั้งนั้นก็อาจลงคะแนนเสียง มากกว่าหนึ่งเสียง เพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่ต้องการเลือก ซึ่งเห็นว่าการปฏิบัติดังกล่าวไม่ถูกต้อง ตามกฎเกณฑ์ (กฎหมายสหกรณ์) ที่กำหนดไว้ หากยังนิยมจะปฏิบัติตามนี้ควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายใน ส่วนนี้ให้ชัดเจนด้วย อย่างไรก็ตามการออกเสียงเลือกตั้งกรรมการดำเนินการแบบออกเสียงครั้งเดียวต่อ การลงมติในแต่ละเรื่องนอกจากจะถูกต้องตามกฎหมายที่กำหนดแล้ว ยังสามารถควบคุมและตรวจสอบ เสียงเลือกตั้งกับผู้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งในที่ประชุมได้ ป้องกันการชวนเชื่อหาเสียงของผู้สมัครรับเลือก ตั้งที่เป็นกลุ่มในลักษณะแข่งขันเพื่อให้ได้รับชัยชนะในการเลือกตั้ง รวมทั้งป้องกันข้อลำเอียงที่ไม่เป็นธรรม ในผลคะแนนเสียงระหว่างผู้หาเสียงที่มีพฤติกรรมรวมกลุ่มกันสมัครรับเลือกตั้งกับผู้สมัครรับเลือกตั้งราย บุคคล ซึ่งไม่ใช่แนวทางของสหกรณ์ที่ควรจะเป็น เป็นต้น

**1.2.14 การควบและการแยกสหกรณ์** พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีบทบัญญัติให้ สหกรณ์ ตั้งแต่สองสหกรณ์ขึ้นไปอาจควบเป็นสหกรณ์เดียวได้ โดยกระบวนการควบสหกรณ์เข้ากันเป็น ไปตามบทบัญญัติ และต้องยื่นขอจดทะเบียนสหกรณ์ใหม่ที่ควบเข้ากันต่อนายทะเบียนสหกรณ์ สหกรณ์ ใหม่ย่อมได้ไปทั้งทรัพย์สิน หนี้สิน สิทธิ และความรับผิดชอบของสหกรณ์เดิมที่ได้ควบกันนั้นทั้งสิ้น

ส่วนการแยกสหกรณ์โดยปกติจะกระทำมิได้ แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเขตการปกครองท้องที่หรือ แบ่งหน่วยงาน หรือสถานประกอบการ จะแยกสหกรณ์ก็ได้หากมีความจำเป็นหรือมีเหตุให้ไม่สะดวก แก่การดำเนินงาน ทั้งนี้บรรดาทรัพย์สิน ทุน ทุนสำรอง หนี้สิน สิทธิ และความรับผิดชอบของสหกรณ์เดิม ย่อมโอนไปให้แก่สหกรณ์ใหม่ตั้งแต่วันที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน

## 2. บทบาทการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนรับผิดชอบในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์อย่างใกล้ชิด แต่มิได้รวมถึงการ กำกับหรือควบคุมดูแลสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์โดยตรง คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และอีกหน่วยงานหนึ่ง คือ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีส่วนในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ด้วยเช่นเดียวกัน



ส่วนหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์มีหลายหน่วยงาน ทั้งที่เป็นภาคราชการ และภาครัฐวิสาหกิจ หน่วยงานสนับสนุนมักจะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอาชีพ การส่งเสริม สนับสนุนด้านเงินทุน รวมทั้งการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิกและสหกรณ์แล้วแต่กรณี ในที่นี้จะ กล่าวถึงกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และหน่วยงานร่วมสนับสนุนบางหน่วยงาน ดังนี้

**2.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์ (กสส.)** เป็นกรมสำคัญกรมหนึ่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาปนาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515 ตามคำสั่งคณะปฏิวัติฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 โดยรับโอนอำนาจหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาการ แห่งชาติ กรมสหกรณ์ที่ดิน และกรมสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจในขณะนั้นมารวมเป็นกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีบทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ พ.ศ. 2557 ด้วยการส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ สหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน ค้ำครอง และพัฒนา ระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ว่าด้วยสหกรณ์ เพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และมี การเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม

**2.2 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (กตส.)** งานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกใน ประเทศไทย เมื่อ พ.ศ. 2459 อยู่ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ซึ่ง ในขณะนั้นงานการตรวจบัญชีสหกรณ์ อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกงานสหกรณ์ กรมพาณิชย์ และสถิติ พยากรณ์ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และต่อมาเมื่อมีการปรับปรุงกระทรวง ทบวงกรม ใหม่ จึงได้รับ การเลื่อนฐานะเป็นกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อยู่ในสังกัดของกระทรวงการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 ซึ่งต่อมาก็ได้เปลี่ยนไปขึ้นอยู่กับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ใน พ.ศ. 2506 และเมื่อมีการยุบ กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติใน พ.ศ. 2515 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ก็เปลี่ยนมาขึ้นอยู่กับกระทรวงเกษตร และสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีบทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่อยู่ภายใต้กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552 ด้วยการตรวจสอบบัญชี สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี ส่งเสริมความรู้ด้านการจัดทำบัญชี และรายงานสภาวะ เศรษฐกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีระบบการควบคุม ภายในและระบบข้อมูลด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่ดี สามารถบริหารงานได้อย่างโปร่งใสและมี ประสิทธิภาพ

**2.3 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)** เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการ คลัง เดิมชื่อ ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ต่อมาเปลี่ยนมาเป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และได้ดำเนินการให้เงินกู้แก่เกษตรกรเพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพสองวิธี คือ การให้เกษตรกรกู้เป็น รายบุคคล และการให้กู้ผ่านสถาบันเกษตรกร ธ.ก.ส. สนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรสามารถดำเนินธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์โดยให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตร เพื่อนำไปให้สมาชิกสหกรณ์กู้ต่อ หรือนำไปเป็นทุน



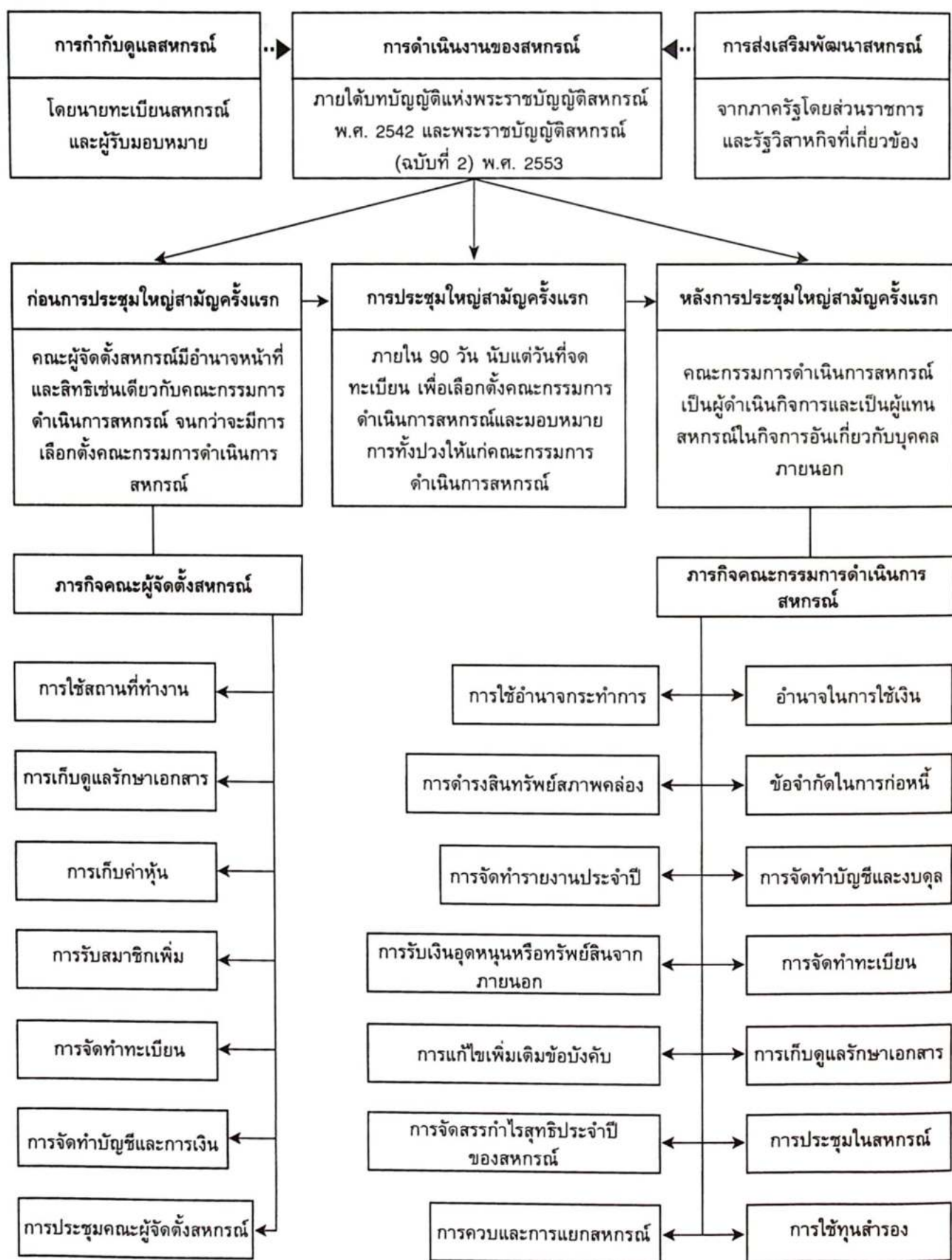
เพื่อดำเนินธุรกิจอื่นๆ เช่น เป็นทุนหมุนเวียนในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิก เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินการขายผลผลิต รวมถึงการลงทุนในสินทรัพย์ประจำปีสำหรับแปรรูป และขายผลิตผลของสมาชิก

2.4 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดที่ดินและที่อยู่อาศัยให้แก่เกษตรกร ควบคู่กับการฟื้นฟูสภาพแวดล้อม การใช้ประโยชน์ทรัพยากรในเขตปฏิรูปที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนเงินทุน เพื่อพัฒนาอาชีพเกษตรกร ซึ่ง ส.ป.ก. ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องภายใต้ “กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” โดยการสนับสนุนสินเชื่อไปยังสหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน เพื่อให้สหกรณ์สร้างฐานความเข้มแข็งไปยังเกษตรกรสมาชิกให้สามารถพัฒนาตนเอง สร้างโอกาสและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินอย่างยั่งยืน

2.5 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมที่ไม่แสวงหากำไร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 (ปรับปรุง พ.ศ. 2505 พ.ศ. 2518 และ พ.ศ. 2530) เพื่อดำเนินกิจการให้การสงเคราะห์การทำสวนยาง และการสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ สกย. มีส่วนช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง ให้รวมตัวจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยจัดสรรงบประมาณสร้างโรงผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ภายใต้โครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพารา และโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์

โดยสรุป สหกรณ์เมื่อรับการจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์แล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะต้องทำหน้าที่ดำเนินงานสหกรณ์ไปก่อน โดยมีอำนาจหน้าที่และสิทธิเช่นเดียวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และจะต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่จดทะเบียนสหกรณ์ เพื่อดำเนินการคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และมอบหมายงานทั้งปวงให้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้น ทั้งนี้หลังการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอกตลอดไป

สหกรณ์ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งตามขอบเขตอำนาจกระทำการภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 โดยอยู่ในการกำกับดูแลของนายทะเบียนสหกรณ์ มีหน่วยงานภาครัฐที่เป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ แต่ไม่มีอำนาจกำกับหรือควบคุมดูแลสหกรณ์ กับหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์อีกหลายหน่วยงาน โดยมากมักจะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอาชีพ การส่งเสริมสนับสนุนด้านเงินทุน รวมทั้งการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ทั้งสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์



ภาพที่ 15.3 การดำเนินงานสหกรณ์



## กิจกรรม 15.2.2

จงอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ก่อนการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรก

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.2)

## เรื่องที่ 15.2.3

### การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์

รัฐให้การสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์มาตั้งแต่แรกเริ่มการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทย เพราะเกิดจากนโยบายภาครัฐในการหาวิธีแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนมิได้เกิดจากการที่ประชาชนรวมตัวกันเองเป็นสหกรณ์ ดังนั้นจึงปรากฏเสมอว่ารัฐต้องให้การส่งเสริมช่วยเหลือ และสนับสนุนสหกรณ์หลายด้านทั้งทางตรงและทางอ้อม

#### 1. การสนับสนุนระบบสหกรณ์

1.1 กรอบความหมายที่เกี่ยวข้อง ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องที่ 15.1.1 ว่า “การสนับสนุน” มีความหมายคล้ายกับ “การส่งเสริม” เป็นอย่างมาก การสนับสนุน หมายถึง การหนุนให้เป็นผลตามต้องการ เป็นการช่วยผู้อื่นให้กระทำการบางอย่างได้สำเร็จด้วยดี ส่วน การส่งเสริม หมายถึง ช่วยผู้อื่นให้กระทำการบางอย่าง

ดังนั้น ถ้ากล่าวว่ารัฐบาลสนับสนุนสหกรณ์ แสดงว่า สหกรณ์มีอยู่แล้ว รัฐบาลจึงช่วยเหลือสหกรณ์ด้านการเงินหรืออื่นๆ เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้น แต่ถ้ากล่าวว่ารัฐบาลส่งเสริมสหกรณ์ จึงอธิบายได้ว่า รัฐบาลใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ประชาชนหันมาให้ความสนใจในการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ ซึ่งแต่เดิมประชาชนอาจจะไม่มีความต้องการเป็นก็ได้

อีกคำหนึ่งคือคำว่า “ระบบสหกรณ์” ซึ่งในประมวลสาระชุดวิชา ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2556 เรื่องที่ 1.5.1 ให้ความหมายไว้ว่า “ระเบียบกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการสำหรับการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อดำเนินกิจการร่วมกัน ในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์” หรือหมายถึง “รูปแบบการดำเนินงานของคณะบุคคลซึ่งดำเนินกิจการร่วมกันในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์” หรือหมายถึง “กระบวนการบริหารจัดการในการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อดำเนินกิจการร่วมกัน ในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์”

“ระบบสหกรณ์” จึงมีความหมายได้ทั้งระเบียบกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการ หรือรูปแบบการดำเนินงาน หรือกระบวนการบริหารจัดการ ในการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อดำเนินกิจการร่วมกัน ในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ระบบสหกรณ์หากมองในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์จะเห็นได้จากการที่สหกรณ์ถือใช้ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ตลอดจนมติการประชุมภายในสหกรณ์ กับคำว่า “ดำเนินงาน” ซึ่งเป็นคำรวมที่หมายถึง กิจกรรมงานต่างๆ ปรากฏตามรูปแบบโครงสร้างที่เหมือนกันโดยทั่วไปของสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนของสมาชิก ที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และส่วนของฝ่ายจัดการในสหกรณ์ และถ้าเป็นเรื่องบริหารจัดการจะเป็นการชี้แจงเฉพาะการควบคุมสั่งงานในส่วนของบุคลากร และธุรกิจต่างๆ ในสหกรณ์ ตามลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของสหกรณ์ คือการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

กล่าวได้ว่า ระบบสหกรณ์นอกจากจะใช้ในสหกรณ์โดยตรงแล้ว ยังมีการนำแนวทางตามระบบสหกรณ์ไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจการร่วมกันของกลุ่มบุคคลแต่ไม่ได้ใช้ชื่อสหกรณ์เป็นที่แพร่หลายทั่วไปในประเทศไทย เช่น การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรที่จดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนตามกฎหมาย กิจการของชุมชนที่เรียกว่า วิสาหกิจชุมชน กิจการของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นต้น

การสนับสนุนระบบสหกรณ์ ในที่นี้จึงหมายถึง การช่วยเหลือสหกรณ์ในด้านต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์มีกระบวนการดำเนินงานในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 1.2 ลักษณะการสนับสนุนระบบสหกรณ์

1.2.1 ด้านองค์ความรู้ เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์การที่เกิดจากการรวมกลุ่มของประชาชนมาดำเนินกิจการร่วมกัน ด้วยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยปกครองดูแลกันเองตามแนวทางประชาธิปไตย มีเอกลักษณ์ความเป็นสหกรณ์ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรธุรกิจรูปอื่นๆ สิ่งสำคัญที่สหกรณ์จะดำรงอยู่ได้เป็นปีกแผ่นมั่นคง ย่อมอยู่ที่การประพฤติปฏิบัติตนของสมาชิกที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ กรอบประเพณีนิยมที่ปฏิบัติกันมาอย่างมีวินัย ดังนั้นสมาชิกจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในสหกรณ์เป็นอย่างดี

ภาครัฐนำการสหกรณ์ซึ่งมีต้นกำเนิดในประเทศอื่นมาเผยแพร่ในประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์สำคัญในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน รวมทั้งยกฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ความเข้าใจสหกรณ์สำหรับประชาชนจึงมีน้อย รัฐจำเป็นต้องให้การสนับสนุนองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จ เป็นประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ซึ่งมาจากการรวมกลุ่มของประชาชนอย่างแท้จริง

รัฐกำหนดให้แผนกการสหกรณ์ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ รับผิดชอบทำหน้าที่เผยแพร่ให้ความรู้การสหกรณ์ ในยุคที่มีการริเริ่มส่งเสริมสหกรณ์เมื่อ พ.ศ. 2458 ปัจจุบันให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ทั้งที่เป็นบุคลากรในสหกรณ์และประชาชนทั่วไป

การให้ความรู้ความเข้าใจการสหกรณ์ดังกล่าวสำหรับประชาชนที่สนใจ เพื่อเป็นการเตรียมตัวสมัครเข้าไปเป็นสมาชิกสหกรณ์ หากเป็นบุคลากรในสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ องค์ความรู้ทางสหกรณ์ในลักษณะการ



ให้การศึกษาฝึกอบรม จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่กับสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 ด้านการเงิน เงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ แหล่งเงินทุนของสหกรณ์แบ่งออกได้เป็นสองแหล่งด้วยกันคือ

1) เงินทุนที่มาจากภายในสหกรณ์ ประกอบด้วย สามส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ส่วนของทุนเรือนหุ้น เป็นเงินที่สมาชิกร่วมลงทุนในสหกรณ์ในลักษณะการถือหุ้น ส่วนของทุนสำรอง เป็นเงินที่จัดสรรไว้จากกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ หรือได้จากเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่ไม่ถูกกำหนดให้ใช้เพื่อการใด ทุนสำรองไม่สามารถนำไปใช้จ่ายอย่างอื่นได้เว้นแต่นำไปชดเชยการขาดทุน หรือโอนให้สหกรณ์ใหม่ที่จัดตั้งขึ้นโดยแยกไปจากสหกรณ์เดิม ที่สำคัญทุนสำรองทำให้เห็นเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ นั้นๆ ด้วย ส่วนสุดท้ายเป็นเงินรับฝากจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น ซึ่งมีทั้งประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำ เงินส่วนนี้สหกรณ์ต้องระมัดระวังในการบริหารการเงิน โดยสหกรณ์ต้องมีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อให้มีเงินเพียงพอเมื่อมีการถอนเงินฝากเหล่านั้นจากผู้ฝาก

2) เงินทุนที่มาจากภายนอกสหกรณ์ ในที่นี้เน้นในเรื่องเงินที่สหกรณ์กู้ยืมมาโดยเฉพาะ (กรณีเงินรับฝากอาจถือเป็นเงินทุนมาจากภายนอกสหกรณ์ก็ได้) ได้แก่ แหล่งเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่นๆ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ฯลฯ

การส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในสมัยแรกเกิดจากปัญหาการขาดแคลนเงินทุนของประชาชนในการนำไปประกอบอาชีพ เพราะเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าสหกรณ์ที่จัดตั้งในประเทศไทยมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและค่อนข้างเป็นคนยากจน รัฐจึงนำวิธีการจัดการสหกรณ์แบบโรฟไฟเฟนมาจัดตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ซึ่งเป็นสหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทยใน พ.ศ. 2459 เมื่อส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว รัฐยังต้องช่วยเหลือสหกรณ์ต่อไปอีกด้วยการสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้สหกรณ์มีเงินไปดำเนินการช่วยเหลือสมาชิก

เมื่อแรกตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ สหกรณ์กู้เงินจากแบงค์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) แล้วนำไปให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ ภายหลังสมาชิกส่งเงินคืนและสหกรณ์สามารถส่งเงินชำระหนี้ธนาคารได้ตามกำหนด ผลการดำเนินงานของสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ นอกจากจะอำนวยความสะดวกสมาชิกให้มีหนี้สินลดน้อยลงแล้ว ยังทำให้การทำนามีผลผลิตมากขึ้น สิ่งสำคัญที่ทำให้รัฐบาลต้องให้ความสนใจที่จะส่งเสริม สนับสนุน การจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ยิ่งขึ้นต่อไปอีก คือ สมาชิกรู้จักช่วยกันคิดช่วยกันทำงานในสหกรณ์ของตนอย่างมีความเข้าใจในแนวทางของสหกรณ์ ซึ่งตรงกับความต้องการของรัฐบาลเป็นอย่างยิ่ง

ตั้งแต่ พ.ศ. 2478 เป็นต้นมา รัฐทำการส่งเสริมจัดตั้งสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ขึ้นอีกนอกเหนือจากประเภทสหกรณ์หาทุน เช่น สหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน สหกรณ์นิคมกสิกรรม สหกรณ์ผู้บริโภคหรือสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ขายข้าวและผลิตผล ฯลฯ เป็นเหตุให้ความต้องการเงินทุนของแต่ละสหกรณ์มีมากจนแบงค์สยามกัมมาจลไม่สามารถหาบริการอย่างพอเพียงได้ รัฐบาลจึงจัดตั้งธนาคารเพื่อการสหกรณ์ใน พ.ศ. 2490 โดยรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนให้สหกรณ์ทั้งหลายได้กู้ยืม



เงินไปลงทุน อย่างไรก็ตาม ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ต้องยกเลิกไปเนื่องจากมีข้อขัดข้องจากผลการออกกฎหมายเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ใหม่ ทำให้ต้องเปลี่ยนเป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 ธนาคารแห่งนี้ยังคงสนับสนุนเงินทุนให้สหกรณ์กู้ยืมมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ รัฐยังกระจายแหล่งเงินทุนที่นำไปสนับสนุนช่วยเหลือสหกรณ์ต่างๆ ผ่านหน่วยงานอื่นๆ ที่สำคัญได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์รับผิดชอบงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) ซึ่งเป็นเงินทุนส่งเสริมกิจการสหกรณ์ บริหารโดยคณะกรรมการบริหาร กพส. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม รับผิดชอบงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ด้วยการสนับสนุนสินเชื่อไปยังสหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน ฯลฯ

**1.2.3 ด้านการบริหารจัดการ** การบริหารจัดการในสหกรณ์ เป็นเรื่องของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคนและสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในสหกรณ์เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก คนหรือบุคลากรในสหกรณ์มีสามกลุ่มใหญ่ๆ คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

สิ่งต่างๆ ในสหกรณ์ ได้แก่ เงินที่มีไว้ใช้จ่ายดำเนินงาน ธุรกิจที่อำนวยความสะดวกตามความต้องการของสมาชิก และวัสดุสิ่งของต่างๆ ที่เป็นอุปกรณ์ส่วนประกอบดำเนินงานในสหกรณ์ ทั้งหมดที่กล่าวหากมีการบริหารจัดการที่ดีย่อมทำให้การดำเนินงานในสหกรณ์มีประสิทธิภาพ สหกรณ์มีการพัฒนาและประสบความสำเร็จก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง เป็นความประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งที่รัฐบาลต้องการให้สหกรณ์พึ่งพาตนเองได้ ในความเป็นจริงสหกรณ์ที่จัดตั้งในประเทศไทยยังไม่สามารถพัฒนาตนเองจนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทั้งหมด แต่หากนับเวลาเริ่มต้นเมื่อมีการนำสหกรณ์เข้ามาส่งเสริมเผยแพร่ในประเทศไทยเมื่อเกือบหนึ่งร้อยปีที่ผ่านมาแล้ว จะเห็นว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่มีการพัฒนาที่ดีขึ้น

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการในสหกรณ์มีส่วนทำให้เกิดผลการพัฒนาของสหกรณ์ด้วย รัฐให้การสนับสนุนด้านการบริหารจัดการด้วยการให้มีหน่วยงาน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ รับผิดชอบให้ความรู้หรือประสานงานจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ผู้บริหารสหกรณ์ที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแนวทางบริหารงานสมัยใหม่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการในสหกรณ์ การให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำใหบุคคลซึ่งอยู่กับสหกรณ์มีความสามารถอย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกสหกรณ์ การสนับสนุนเงินทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สหกรณ์กู้ยืมเงินสำหรับดำเนินธุรกิจ การให้เงินทุนแก่สหกรณ์แบบให้เปล่าเพื่อจัดหาวัสดุสิ่งของ ในรายสหกรณ์ที่ขาดแคลนอุปกรณ์ดำเนินธุรกิจ สิ่งต่างๆ เหล่านี้หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สหกรณ์มีระดับการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว

**1.2.4 ด้านการตลาด** การตลาดในที่นี้ชี้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของสหกรณ์ เรียกว่า “ธุรกิจการตลาด” มีการใช้คำอย่างอื่นในความหมายเดียวกัน ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจการรวบรวมผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก กิจกรรมการตลาดของสหกรณ์เริ่มจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิตไปสู่ผู้บริโภคโดยมีสหกรณ์เป็นตัวกลางในการบริการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การซื้อ การขาย รวมถึงการขนส่ง การบรรจุหีบห่อ การเก็บรักษา การอำนวยความสะดวกในการซื้อการขาย การจัดมาตรฐานสินค้า ฯลฯ



สหกรณ์ที่ทำธุรกิจการตลาดส่วนใหญ่ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์การเกษตรบางแห่งอาจทำธุรกิจด้านตลาดกลางให้สมาชิกมาใช้ประโยชน์การซื้อขายพืชผลทางการเกษตรด้วยก็ได้ เช่น สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด บางสหกรณ์อาจดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เช่น โรงสีข้าว โรงงานแปรรูปน้ำมันดิบ โรงงานผลิตอาหารสัตว์ โรงงานผลิตยางแผ่นรมควัน เป็นต้น

ประเทศไทยมักประสบปัญหาการตลาดภาคเกษตรมาโดยตลอด เนื่องจากสินค้าเกษตรส่วนใหญ่เมื่อเก็บเกี่ยวแล้ว เก็บไว้นานไม่ได้เพราะจะเกิดการเน่าเสีย หรืออาจเก็บเพื่อชะลอเวลาได้บ้างก็ต้องมีสถานที่เก็บที่ถูกต้องเหมาะสม ได้มาตรฐาน ปัญหาที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์พบอยู่เสมอ ได้แก่ ผลผลิตราคาตกต่ำตามสภาพทางเศรษฐกิจ การถูกกดราคารับซื้อผลผลิตจากพ่อค้าคนกลาง การขาดแคลนสถานที่เก็บรักษาผลผลิตผลรอราคาขาย การขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักร ดวง วัต เพื่อใช้ในการรวบรวมผลิตผล ฯลฯ

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้รัฐบาลต้องหาวิธีแก้ไข ด้วยการช่วยเหลือ สนับสนุนปัจจัยการตลาดที่จำเป็น เช่น การจัดงบประมาณเพื่อใช้ในการประกันราคา พยุงราคา หรือรับซื้อพืชผลในราคาประกันโดยรัฐ การให้สหกรณ์กู้ยืมเพื่อใช้ในการรวบรวมผลิตผลจากสมาชิก ทำให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการรวบรวมผลิตผล การให้สหกรณ์กู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการสร้างฉาง ไซโล เก็บสินค้า การให้งบประมาณอุดหนุนจ่ายขาดแก่สหกรณ์ เพื่อให้มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการรวบรวมสินค้าจากสมาชิกสหกรณ์ การสนับสนุนปัจจัยการตลาดตามที่กล่าวแก่สหกรณ์ มีส่วนช่วยรักษาระดับราคาผลิตผลในตลาด สร้างพลังอำนาจในการต่อรองราคาขายผลิตผลกับพ่อค้าหรือแหล่งรับซื้อสินค้าเกษตร สมาชิกสหกรณ์สามารถขายสินค้าเกษตรได้ในราคาที่สูงขึ้น เป็นต้น

1.2.5 ด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายอื่น ๆ ที่สำคัญรัฐให้การริเริ่มและสนับสนุนให้ขบวนการสหกรณ์มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทางการค้าระหว่างกัน ด้วยการจัดให้มีตลาดแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิตกับผู้บริโภคที่เป็นประชาชนทั่วไป หรือระหว่างสหกรณ์ด้วยกันสำหรับสินค้าการเกษตรที่ผลิตได้เฉพาะแต่ละท้องถิ่นซึ่งถิ่นอื่นผลิตไม่ได้แต่มีความต้องการ ตลอดทั้งการจัดให้มีการเจรจาธุรกิจการค้าระหว่างสหกรณ์กับพ่อค้า เป็นต้น

รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายทางการค้าโดยมีรัฐช่วยเหลือสนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งในการจัดงาน เป็นงานระยะสั้นประมาณ 5 - 7 วัน ซึ่งดำเนินการมาแล้วนับสิบปีแบบต่อเนื่อง เช่น งานมหกรรมสินค้าสหกรณ์ ปี 2557 จัดที่อิมแพ็คเมืองทองธานี เมื่อเดือนมีนาคม 2557 โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีสหกรณ์เข้าร่วมงานทั่วประเทศไม่ต่ำกว่า 500 สหกรณ์ มีกิจกรรมจำหน่ายสินค้าสหกรณ์ที่มาจากทุกภาคของประเทศ มีการจับคู่ธุรกิจระหว่างสหกรณ์และผู้จัดจำหน่ายเพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจและต่อยอดสินค้าของกลุ่มสหกรณ์ มีการจัดนิทรรศการโรงสีข้าว โรงสีพระราชทาน นิทรรศการโคนม รวมถึงนิทรรศการเกี่ยวกับชุมนุมสหกรณ์ประเภทต่างๆ การจัดงานแสดงสินค้าและเจรจาธุรกิจที่ประเทศจีน เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2556 โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีผู้แทนสหกรณ์ผู้ปลูกยางพาราทั่วประเทศกว่า 20 สหกรณ์ และจากสมาคมอุตสาหกรรมยางพาราจีน เข้าร่วมงานแสดงสินค้าในครั้งนี้



นอกจากนี้ยังมีการกระจายการเชื่อมโยงเครือข่ายทางการค้าของสหกรณ์ลงไปสู่ภูมิภาคและจังหวัดต่างๆ โดยมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่เป็นหน่วยสนับสนุนในการจัดงานในรูปแบบเดียวกันอีกด้วย

ประโยชน์จากการเชื่อมโยงเครือข่ายทางการค้าของขบวนการสหกรณ์ ทำให้เกิดการประชาสัมพันธ์สินค้าของสหกรณ์ในแต่ละท้องถิ่นให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันของสหกรณ์ ทำให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาทางการค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน การแสดงสินค้าที่ต่างประเทศโดยเฉพาะจีน ทำให้มีการเจรจาธุรกิจระหว่างผู้ปลูกยางพาราของสหกรณ์ไทยในฐานะผู้ขาย กับผู้สร้างผลิตภัณฑ์ยางพาราของจีนในฐานะผู้ซื้อ ในลักษณะค้าขายกันโดยตรงไม่ผ่านคนกลาง เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำลง เป็นต้น

## 2. การคุ้มครองระบบสหกรณ์

2.1 การตรากฎหมายเพื่อการคุ้มครองสหกรณ์ คำว่า “คุ้มครอง” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 หมายถึง ป้องกันรักษา ระวังรักษา ปกป้องรักษา “การคุ้มครองระบบสหกรณ์” จึงหมายถึง การปกป้อง ช่วยเหลือและให้สิทธิพิเศษแก่สหกรณ์เพื่อให้มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

การคุ้มครองสหกรณ์เป็นคำริของรัฐบาล เมื่อเริ่มนำการสหกรณ์เข้ามาส่งเสริมเผยแพร่ในประเทศไทยรูปแบบของสหกรณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การรวมกลุ่มของประชาชนที่มาดำเนินกิจการร่วมกันโดยไม่หาผลประโยชน์มาแบ่งปันกัน ซึ่งต่างจากกิจการประเภทอื่นที่หาผลประโยชน์เพื่อแบ่งปันกันในหมู่ผู้เป็นเจ้าของกิจการ ถึงแม้การสหกรณ์ในระยะนั้นเป็นเพียงขั้นทดลอง ก็ควรสร้างบรรทัดฐานในการคุ้มครองสหกรณ์ด้วยการออกกฎหมาย เพื่อให้สหกรณ์มีการดำเนินงานภายในขอบเขตที่กำหนดไว้

รัฐบาลได้เลือกเอาพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457 มาใช้บังคับชั่วคราวระยะหนึ่ง เนื่องจากพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457 สอดคล้องใกล้เคียงกับแนวทางการจัดสหกรณ์ที่รัฐบาลกำลังริเริ่มส่งเสริม ในการตรากฎหมายครั้งนั้นจึงให้เพิ่มเติมบทบัญญัติพิเศษผนวกเข้ากับพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457 อีกฉบับหนึ่งเพื่อใช้เป็นกฎหมายคุ้มครองสหกรณ์โดยเฉพาะ เรียกชื่อว่า “พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459” ภายใต้พระราชบัญญัตินี้มีสาระสำคัญ เช่น ให้มีการจดทะเบียนสหกรณ์ในกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ เมื่อจดทะเบียนแล้วให้สหกรณ์มีฐานะเป็นนิติบุคคล สมาชิกมีส่วนแบ่งรับหนึ่งของสหกรณ์ตามจำนวนเงินที่เป็นหนี้ภายในกำหนดสองปีนับจากวันออกจากสหกรณ์ กับให้กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์มีอำนาจเรียกตรวจบัญชีและหนังสือสำคัญต่างๆ ของสหกรณ์ที่จดทะเบียนได้ ส่วนวิธีจัดการสหกรณ์ การเลิกสหกรณ์ การกำหนดโทษสำหรับความผิดของสหกรณ์ ให้ใช้บทบัญญัติตามพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457 ทุกข้อที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459

กล่าวได้ว่า พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 เป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรกที่น่ามาใช้บังคับเพื่อการคุ้มครองแก่สหกรณ์ที่จดทะเบียน ต่อมาได้มีการยกเลิกพระราชบัญญัติสหกรณ์ดังกล่าว และตรากฎหมายสหกรณ์ออกมาเป็นระยะๆ ตามการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย ปัจจุบันได้นำพระราชบัญญัติ



สหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาบังคับใช้กับสหกรณ์ที่จดทะเบียนสหกรณ์

2.2 สภาพการคุ้มครองสหกรณ์ ระบบสหกรณ์เป็นวิธีการที่บุคคลผู้มีทุนทรัพย์น้อยร่วมกันจัดตั้งขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและเพื่อให้เกิดความเพิ่มพูนทางเศรษฐกิจ และเนื่องจากผู้อ่อนแอในทางเศรษฐกิจที่มักจะเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ รัฐบาลจึงมีหน้าที่ส่งเสริมการจัดสหกรณ์ให้แพร่หลาย เพื่อยกฐานะการครองชีพและเศรษฐกิจของประชาชน สภาพการคุ้มครองแก่สหกรณ์จึงปรากฏตามบทบัญญัติในกฎหมายสหกรณ์ ซึ่งปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ประกอบด้วย

2.2.1 การยกเว้นภาษีอากร อาศัยเหตุผลว่าสหกรณ์มิได้มุ่งหมายแสวงหากำไร เมื่อมีส่วนเกินหรือกำไรจากการดำเนินงานก็คืนให้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงไม่มีรายได้เหลือเป็นของสหกรณ์เอง นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้สหกรณ์ได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่นอีกด้วย สหกรณ์ได้รับการคุ้มครองด้วยการยกเว้นภาษีอากรต่างๆ โดยบทบัญญัติกำหนดว่า ถ้าสหกรณ์เกี่ยวข้องในกิจการใดที่กฎหมายกำหนดให้จดทะเบียนสำหรับการได้มา การจำหน่าย การยกขึ้นเป็นข้อต่อสู้ หรือยึดเหนี่ยวซึ่งกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์หรือทรัพย์สินอันเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การจดทะเบียนเช่นนั้นให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม ยกตัวอย่างเช่น

1) ภาษีเงินได้นิติบุคคล สหกรณ์เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มิใช่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร จึงไม่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแต่อย่างใด

2) ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เงินได้ที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษี เช่น ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ที่ได้รับจากสหกรณ์ เงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืนที่สหกรณ์จ่ายให้แก่สมาชิก ฯลฯ

3) ภาษีมูลค่าเพิ่ม สหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มบางประเภท เช่น กรณีสหกรณ์ขายยางพาราที่เป็นยางแผ่น โดยการรวบรวมจากสมาชิกแล้วนำมาคัดชั้นยาง ชั่งยาง ขนย้ายยาง และขายให้แก่พ่อค้าโดยวิธีประมูลราคาในนามของสหกรณ์ หรือที่เป็นน้ำยางโดยการรวบรวมน้ำยางจากสมาชิกแล้วนำไปขายให้แก่โรงงานผลิตน้ำยางชั้น หรือที่เป็นยางแท่ง เข้าลักษณะเป็นการขายสินค้าที่เป็นพืชผลทางการเกษตร และผู้ประกอบการขายสินค้านี้มิใช่การส่งออก หรือกรณีสหกรณ์ขายสินค้าต่างๆ ให้แก่สมาชิก ซึ่งเป็นการเข้าลักษณะการขายปุ๋ย ขายยา หรือขายเคมีภัณฑ์ ที่ใช้สำหรับพืชหรือสัตว์ เพื่อบำรุง รักษา ป้องกัน ทำลาย หรือกำจัดศัตรูหรือโรคของพืชและสัตว์ การขายสินค้านี้จึงจะได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม

4) อากรแสตมป์ สหกรณ์ได้รับการยกเว้นอากรตามประมวลรัษฎากรเฉพาะตราสาร (หนังสือสำคัญซึ่งเป็นเอกสารแสดงสิทธิต่างๆ) ที่ระบุง่วนในบัญชีอัตราอากรแสตมป์ เช่น ตราสารกู้ยืมเงิน ให้ยกเว้นไม่ต้องเสียอากร สำหรับการกู้ยืมซึ่งสมาชิกกู้ยืมจากสหกรณ์ เป็นต้น

2.2.2 การใช้ชื่อสหกรณ์ สิทธิในการใช้ชื่อสหกรณ์ เป็นข้อบัญญัติในทางกฎหมายสหกรณ์ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ การห้ามมิให้ผู้ใดนอกจากสหกรณ์และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ใช้คำว่า "สหกรณ์" เป็นชื่อหรือส่วนหนึ่งของชื่อในทางธุรกิจ เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์กรเฉพาะที่ไม่เหมือน



องค์กรอื่นๆ ทั่วไป สหกรณ์ได้รับการส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นกรณีพิเศษจากภาครัฐในหลายๆ ด้าน การใช้ชื่อสหกรณ์ไปแอบอ้างในทางธุรกิจเพื่อหาประโยชน์ อาจก่อให้เกิดการหลงเชื่อจากประชาชน และเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ได้

**2.2.3 การถือหุ้นในสหกรณ์** กฎหมายสหกรณ์กำหนดให้สหกรณ์มีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยหนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด การที่สมาชิกถือหุ้นเป็นการลงทุนและแสดงถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสหกรณ์ การกำหนดขั้นต่ำของการถือหุ้นเพียงหนึ่งหุ้นเพื่อให้บุคคลที่มีทุนทรัพย์น้อยได้รับโอกาสในการถือหุ้นสหกรณ์ได้ การกำหนดขั้นสูงในการถือหุ้นเพื่อป้องกันปัญหาผลกระทบฐานะของสหกรณ์เมื่อสมาชิกลาออกและถอนหุ้นคืน นอกจากนี้ตามหลักการสหกรณ์สากลระบุว่า พึ่งแบ่งกำไรส่วนใหญ่ในระหว่างสมาชิก และตามส่วนธุรกิจซึ่งสมาชิกนั้นๆ ได้กระทำกับสหกรณ์ กฎหมายจึงมีข้อกำหนดเกี่ยวกับอัตราการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นไว้ไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวงสำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท ข้อกำหนดเหล่านี้มุ่งป้องกันไม่ให้เกิดบุคคลผู้มั่งคั่งมาถือหุ้นเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากสหกรณ์

**2.2.4 ความรับผิดชอบและสิทธิการหักเงินค่าหุ้นชำระหนี้** กฎหมายสหกรณ์ให้การคุ้มครองสมาชิกและสหกรณ์ที่เป็นขอบเขตของความรับผิดชอบและสิทธิเกี่ยวกับหุ้นว่า ในการชำระค่าหุ้น สมาชิกจะนำค่าหุ้นหักกลบลบหนี้กับสหกรณ์ไม่ได้ และสมาชิกก็มีความรับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือ ข้อผูกพันของสมาชิกในการรับผิดชอบต่อสหกรณ์มีเพียงไม่เกินค่าหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ไม่กระทบกระเทือนฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวสมาชิก

ในระหว่างที่สมาชิกภาพของสมาชิกยังไม่สิ้นสุดลง ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของสมาชิกใช้ สิทธิเรียกร้องหรืออายัดค่าหุ้นของสมาชิกผู้นั้น และเมื่อสมาชิกภาพของสมาชิกสิ้นสุดลง สหกรณ์มีสิทธินำเงินตามมูลค่าหุ้นที่สมาชิกมีอยู่มาหักกลบลบหนี้ที่สมาชิกผูกพันต้องชำระหนี้แก่สหกรณ์ได้ และให้สหกรณ์มีฐานะเป็นเจ้าหนี้บริมสิทธิพิเศษเหนือเงินค่าหุ้นนั้น นับเป็นเอกสิทธิ์ของสหกรณ์ในฐานะเจ้าหนี้สมาชิกเหนือเจ้าหนี้รายอื่น

กล่าวโดยสรุป การสนับสนุนระบบสหกรณ์โดยภาครัฐยังมีความจำเป็นต้องกระทำต่อไป ถึงแม้การส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์ในระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ปรากฏผลสหกรณ์มีการพัฒนาในระดับที่ดีขึ้น แต่เนื่องจากสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท สมาชิกของสหกรณ์มีความแตกต่างในฐานะความเป็นอยู่ค่อนข้างชัดเจน การปรับพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรยังคงกระทำได้ช้า ทำให้การพัฒนาของสหกรณ์ช้าตามไปด้วย ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตรสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ประจำผลกระทบด้านอาชีพไม่ถึงกับเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสหกรณ์ ปัจจุบันสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีความมั่นคง เพราะสมาชิกนำเงินมาออมไว้ที่สหกรณ์สม่ำเสมอทั้งในรูปการถือหุ้นและการฝากเงิน ส่วนการสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายทางการค้าซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ปัจจุบันสินค้าที่ผลิตมาจากสหกรณ์ทั่วทุกภาคต่างเป็นที่นิยมและรู้จักกันดีในหมู่ประชาชนผู้บริโภคทั้งในด้านคุณภาพ ราคา และมาตรฐานสินค้า ฯลฯ

สำหรับการคุ้มครองระบบสหกรณ์โดยมาตรการทางกฎหมาย ช่วยยกฐานะการครองชีพและเศรษฐกิจของประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ให้สูงขึ้น สมาชิกสามารถลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนประกอบ



อาชีพ การอำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์ด้วยการให้เอกสิทธิ์ในการนำเงินค้ำหุ้นของสมาชิกมาหักแทนการชำระหนี้ก่อนเจ้าหนี้รายอื่นช่วยให้สหกรณ์แก้ปัญหาหนี้ค้างชำระจากสมาชิกได้ง่ายขึ้น การกำหนดเรื่องการใช้ชื่อสหกรณ์ รวมทั้งการกำหนดมูลค่าและจำนวนหุ้นที่สมาชิกจะถือ ช่วยป้องกันบุคคลอื่นที่อาจแอบแฝงใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือหาประโยชน์ในสหกรณ์ได้ เป็นต้น รัฐจำเป็นต้องวางมาตรการในการคุ้มครองสหกรณ์และสมาชิกผู้ลงทุนด้วยการออกเป็นกฎหมาย เพื่อรักษาสีทธิและสร้างวินัยการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยดี

### กิจกรรม 15.2.3

จงอธิบายลักษณะการสนับสนุนสหกรณ์ในด้านองค์ความรู้และด้านการเงิน

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.3)

## เรื่องที่ 15.2.4

### อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์

การออกกฎหมายคุ้มครองสหกรณ์นอกจากจะอำนวยความสะดวกต่อสหกรณ์แล้ว ยังต้องคุ้มครองประชาชนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแห่งรัฐรวมทั้งมาตรการจำกัดสิทธิมิให้มีการกระทำที่เกินเลย ในลักษณะเกิดความเสียหายประโยชน์ส่วนรวมหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือมีการผูกขาดตัดตอนในทางเศรษฐกิจ รัฐจึงมีความจำเป็นที่จะต้องตรวจตราและกำกับดูแลสหกรณ์ในทางกฎหมายไปพร้อมกันด้วย

#### 1. ความสำคัญของนายทะเบียนสหกรณ์

การส่งเสริมสหกรณ์ได้เริ่มมีบทบาทในประเทศไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2459 โดยดำริของรัฐบาลสมัยนั้น เพื่อใช้การสหกรณ์เป็นเครื่องมือแก้ไขภาวะวิกฤติที่เป็นความทุกข์โศกและยากไร้ของชาวนาไทยให้พ้นจากภาระหนี้สิน และนำพระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 มาบังคับใช้กับสหกรณ์ที่จัดตั้ง โดยมีเหตุผลตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ในพระราชบัญญัติ ว่า

“สหกรณ์ คือ สมาคมชนิดหนึ่งที่ราษฎรผู้ทำการเพาะปลูกแลหากินด้วยการทำของขาย รวบรวมกันตั้งขึ้นเพื่อยังความเจริญให้เกิดแก่หมู่ด้วยวิธีรวมกำลังกันบำรุงตนเอง แลประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ที่พอควรมิใช่ตั้งขึ้นเพื่อจะหากำไร มาจำแนกให้สมาชิกนั้น สมาคมชนิดนี้สมควรจะอยู่ในความตรวจตราของ

กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ เพราะเหตุนั้นควรตั้งที่รับจดทะเบียนขึ้น ในกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์สำหรับจดทะเบียนสหกรณ์แทนที่ทำการจดทะเบียนสมาคม ซึ่งกล่าวใน มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457”

ดังนั้น สหกรณ์ที่จัดตั้งต้องจดทะเบียนและได้รับการตรวจตราจากนายทะเบียนตามพระราชบัญญัติ สมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 นายทะเบียนสหกรณ์จึงมีบทบาทอำนาจหน้าที่และความสำคัญในการรับจดทะเบียนและกำกับดูแลสหกรณ์มาโดยตลอด การอธิบายความสำคัญของนายทะเบียนสหกรณ์จึงแยกตาม ยุคของการออกกฎหมายสหกรณ์ฉบับต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 นายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 หลังการส่งเสริมให้มีการ จัดตั้งสหกรณ์ครั้งแรกใน พ.ศ. 2459 ทางราชการได้เริ่มขยายการจัดตั้งสหกรณ์รวมทั้งตรากฎหมายสหกรณ์ ขึ้นมาใหม่เรียกว่าพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 เพื่อให้ใช้เป็นกฎหมายคุ้มครองสหกรณ์โดย เฉพาะ และยกเลิกพระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 นั้นเสีย

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ให้ เป็นผู้รับจดทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งเสมือนเป็นผู้ให้กำเนิดแก่สหกรณ์ และยังกำหนดให้นายทะเบียนสหกรณ์ เป็นผู้ตรวจตราควบคุมการจัดดำเนินการของสหกรณ์ ตลอดจนให้สหกรณ์สิ้นสุดสภาพบุคคลด้วยการให้ เลิกและทำการชำระบัญชีทรัพย์สิน การตั้งนายทะเบียนสหกรณ์กับอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ ถูกบัญญัติไว้ในมาตรา 8 ความว่า

“ให้เสนาบดีประกาศในราชกิจจานุเบกษา ตั้งเจ้าพนักงานนายหนึ่งเป็นนายทะเบียนสหกรณ์มี หน้าที่รับจดทะเบียนสหกรณ์และกระทำการอื่นตามพระราชบัญญัตินี้

เมื่อได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากเสนาบดีแล้วนายทะเบียนสหกรณ์จะมอบอำนาจตามพระราช บัญญัตินี้ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดในบังคับของตนก็ได้ แต่ต้องเขียนเป็นหนังสือ”

ขยายความได้ว่า ตามพระราชบัญญัตินี้บัญญัติให้เสนาบดี ซึ่งหมายถึง รัฐมนตรี เป็นผู้มีหน้าที่ รักษาการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 ซึ่งขณะนั้น คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวง พัฒนาการแห่งชาติ เป็นผู้ตั้งเจ้าพนักงานนายหนึ่งขึ้นเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ มีหน้าที่รับจดทะเบียน สหกรณ์ และทำการอื่นตามพระราชบัญญัติ นายทะเบียนสหกรณ์สามารถมอบอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติการแทน ได้แต่ต้องออกเป็นหนังสือ

1.2 นายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 หลังจากนั้นอีกร่วมสี่สิบปี พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 ได้ถูกปรับปรุงแก้ไขและตราเป็นพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เพื่อส่งเสริมการดำเนินของสหกรณ์ให้ดีขึ้นตามการขยายตัวของกิจการสหกรณ์ และสภาพการณ์ ในประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตามพระราชบัญญัตินี้ มีบทบัญญัติการตั้งนายทะเบียนสหกรณ์ว่า

“มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ซึ่งมีตำแหน่งไม่ต่ำ กว่าอธิบดีหรือเทียบเท่าหนึ่งคนเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราช- บัญญัตินี้ และข้าราชการในสังกัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ซึ่งมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือ เทียบเท่าคนหนึ่งหรือหลายคน เป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราช- บัญญัตินี้หรือตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย



การแต่งตั้งตามวรรคหนึ่งให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา”

ความในมาตรา 6 เดิม ถูกยกเลิกโดยมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2529 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือเทียบเท่าหนึ่งคนเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และข้าราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าคนหนึ่งหรือหลายคน เป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

การแต่งตั้งตามวรรคหนึ่งให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา”

สาระสำคัญในกฎหมายส่วนนี้สืบเนื่องมาจากการปรับปรุงกระทรวงที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น ที่เปลี่ยนจากกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ เป็นกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.3 นายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 จากนั้นเป็นเวลาสามสิบปีเศษ จึงมีการปรับปรุงพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์สอดคล้องกับการแข่งขันในระบบธุรกิจปัจจุบัน โดยตราเป็นพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีบทบัญญัติกำหนดนายทะเบียนสหกรณ์ขึ้นมาโดยตรง กับบัญญัติอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์เป็นหมวดหมู่ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ยังคงสาระสำคัญส่วนใหญ่ของความเป็นนายทะเบียนสหกรณ์เช่นเดียวกับกฎหมายสหกรณ์ฉบับก่อนๆ ความสำคัญของนายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัตินี้นอกจากการรับจดทะเบียน และการกำกับดูแลสหกรณ์แล้ว บทบัญญัตียังกำหนดให้นายทะเบียนสหกรณ์ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำสหกรณ์ให้เป็นไปตามบทแห่งพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่นอีกด้วย พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีบทบัญญัติการตั้งนายทะเบียนสหกรณ์ดังนี้

“มาตรา 15 ให้ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นนายทะเบียนสหกรณ์

ให้นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าเป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

การแต่งตั้งตามวรรคสองให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา”

ในช่วงการบังคับใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีพระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากการปฏิรูประบบราชการ เรียกว่า พระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ส่วนที่เกี่ยวข้องอยู่ในมาตรา 122 ซึ่งบัญญัติว่า

ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ให้แก้ไขคำว่า “ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” เป็น “อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์” และคำว่า “กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” เป็น “กรมส่งเสริมสหกรณ์” ทำให้คำสองคำในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ต้องเปลี่ยนแปลงตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

ต่อมาจึงมีการปรับปรุงแก้ไขโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับนายทะเบียนสหกรณ์ว่า

“มาตรา 15 ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นนายทะเบียนสหกรณ์

ให้นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าเป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

การแต่งตั้งตามวรรคสองให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา”

โดยสรุป ความสำคัญของนายทะเบียนสหกรณ์ จึงอยู่ภายใต้บังคับแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ ที่ถูกตราขึ้นมาแต่ละฉบับ และมักจะกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ในการรับจดทะเบียนสหกรณ์เหมือนกันหมด กับกำหนดอำนาจหน้าที่อื่นๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์แต่ละฉบับ ซึ่งไม่ค่อยแตกต่างกันนัก

## 2. บทบาทอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์

การตรากฎหมายสหกรณ์หลายฉบับที่ผ่านมา มีบทบัญญัติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ไว้คล้ายคลึงกัน กฎหมายสหกรณ์ฉบับก่อนๆ กำหนดให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ กฎหมายสหกรณ์ที่ถือใช้ในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีบทบัญญัติกำหนดอำนาจหน้าที่นายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นอำนาจหน้าที่หลักไว้ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือ

2.1 อำนาจหน้าที่หลักของนายทะเบียนสหกรณ์ ถูกบัญญัติไว้ในมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ดังต่อไปนี้

2.1.1 รับจดทะเบียน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปตามบทแห่งพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

2.1.2 กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี ตลอดจนสมุดและแบบรายงานต่างๆ ที่สหกรณ์ต้องยื่นต่อนายทะเบียนสหกรณ์ รวมทั้งแบบพิมพ์อื่นๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

2.1.3 แต่งตั้งผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้ชำระบัญชี

2.1.4 ออกคำสั่งให้มีการตรวจสอบ หรือไต่สวนเกี่ยวกับการจัดตั้งการดำเนินงาน หรือฐานะการเงินของสหกรณ์

2.1.5 สั่งให้ระงับการดำเนินงานทั้งหมดหรือบางส่วนของสหกรณ์ หรือให้เลิกสหกรณ์ ถ้าเห็นว่าสหกรณ์กระทำการ หรือเจตนากระทำการอันอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือสมาชิก

2.1.6 ถอนชื่อสหกรณ์ออกจากทะเบียนสหกรณ์

2.1.7 จัดทำรายงานประจำปีแยกตามประเภทสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

2.1.8 ออกระเบียบ หรือคำสั่ง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์



2.1.9 กระทำการอื่นใดตามที่พระราชบัญญัตินี้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

กฎหมายสหกรณ์มีบทบัญญัติกำหนดการมอบอำนาจของนายทะเบียนสหกรณ์ว่า บรรดาอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติหรือการดำเนินการอื่นใดตามพระราชบัญญัตินี้ นายทะเบียนสหกรณ์อาจมอบอำนาจให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายให้ปฏิบัติการแทนได้ และการมอบอำนาจดังกล่าวนี้ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

## 2.2 อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์แยกตามบทบาทที่สำคัญ

2.2.1 การรับจดทะเบียน ในการขอจดทะเบียนสหกรณ์ คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ต้องยื่นคำขอจดทะเบียนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด พร้อมเอกสารตามรายการที่กำหนดในบทบัญญัติ

เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นว่า สหกรณ์ตามที่ขอจดทะเบียนมีวัตถุประสงค์ และมีเอกสารครบถ้วนตามบทบัญญัติ รวมทั้งการจัดตั้งสหกรณ์ตามที่ขอจดทะเบียนจะไม่เสียหายแก่ระบบสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์จะรับจดทะเบียนและออกใบสำคัญรับจดทะเบียนให้แก่สหกรณ์นั้น

ในการขอจดทะเบียนข้อบังคับ นายทะเบียนสหกรณ์จะรับจดทะเบียนพร้อมกับการจดทะเบียนสหกรณ์ และภายหลังเมื่อสหกรณ์มีมติให้แก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมข้อบังคับเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องเสนอข้อแก้ไขไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ก่อน เมื่อนายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาเห็นชอบและรับจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับแล้ว จึงจะถือใช้เป็นข้อบังคับสหกรณ์ได้

### 2.2.2 การส่งเสริม ช่วยเหลือ และแนะนำสหกรณ์

1) ด้านการส่งเสริม นายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย สามารถให้ความรู้ความเข้าใจหรือประสานที่จะนำความรู้ในกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแก่สหกรณ์เพื่อให้การดำเนินกิจการสำเร็จลุล่วงด้วยดี

2) ด้านการช่วยเหลือ นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์สามารถร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ได้ และให้พนักงานอัยการรับว่าต่างให้สหกรณ์ โดยให้สหกรณ์เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการร้องทุกข์ ฟ้องคดีหรือการว่าต่างแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานอัยการแล้วแต่กรณี หรือการช่วยเหลือกรณีสหกรณ์ใดจดทะเบียนจัดตั้งขึ้นยังไม่เกินสามปี หรือมีผลการดำเนินงานขาดทุนติดต่อกันเกินสองปี เมื่อสหกรณ์ร้องขอ หรือนายทะเบียนสหกรณ์หรือคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไข นายทะเบียนสหกรณ์จะสั่งให้ผู้ตรวจการสหกรณ์หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย เข้าช่วยเหลือดำเนินกิจการของสหกรณ์นั้นทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

3) ด้านการแนะนำ นายทะเบียนสหกรณ์ออกหนังสือเป็นคำแนะนำแก่สหกรณ์ไว้หลายเรื่อง เช่น คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์เรื่องการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ พ.ศ. 2556 คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์เรื่องการออกตั๋วสัญญาใช้เงินสำหรับสหกรณ์ พ.ศ. 2554 คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์เรื่องแนวทางปฏิบัติในการจ่ายเงินค่าหุ้น กรณีสหกรณ์/ชุมนุมสหกรณ์ขาดทุนสะสม พ.ศ. 2549 เป็นต้น



ทั้งนี้ในข้อบังคับสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน ได้มีข้อกำหนดไว้ว่า ในกรณีที่ข้อบังคับมิได้กำหนดข้อความเรื่องใดไว้ ให้สหกรณ์รับบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ตลอดจนคำสั่งหรือคำแนะนำและระเบียบปฏิบัติของนายทะเบียนสหกรณ์มาใช้เป็นส่วนหนึ่งแห่งข้อบังคับนั้น นอกจากนี้ ผลการพิจารณาการสอบบัญชีและการตรวจสอบสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์สามารถนำไปใช้ให้คำแนะนำแก่สหกรณ์ได้อีกด้วย

**2.2.3 การกำกับดูแลสหกรณ์** นายทะเบียนสหกรณ์ หรือผู้ที่นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งหรือมอบหมาย มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลสหกรณ์ได้ ดังต่อไปนี้

1) การกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ หรือเชิญสมาชิกของสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้

2) การใช้อำนาจเข้าไปตรวจสอบในสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ในระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ได้ และให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือ หรือให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติตามสมควร

3) การสอบบัญชีสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีเพื่อตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งการตรวจสอบบัญชีนั้นให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปและตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด การสอบบัญชีสหกรณ์ไม่เพียงแต่ลงรายการในบัญชีให้ถูกต้องตามหลักวิชาการบัญชีเท่านั้น ยังต้องตรวจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ว่าปฏิบัติถูกต้องตามข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ของนายทะเบียนสหกรณ์หรือไม่ การสอบบัญชีสหกรณ์จึงเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิกในลักษณะเป็นการป้องกันมิให้เจ้าหน้าที่ตลอดจนกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการทุจริต หรือกระทำการเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ ข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้องจะทำให้บุคคลภายนอกและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความไว้วางใจในกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์ ทั้งยังทำให้สมาชิกบังเกิดความเชื่อมั่นในฐานะของสหกรณ์ด้วย

4) การตรวจสอบสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งผู้ตรวจการสหกรณ์ เพื่อเข้าตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์ เมื่อตรวจสอบแล้วให้เสนอรายงานการตรวจสอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์ การเข้าไปตรวจสอบสหกรณ์เป็นวิธีที่นายทะเบียนสหกรณ์จะได้ทราบรายละเอียดของธุรกิจและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ รวมทั้งข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อเป็นทางพิจารณาให้คำแนะนำสหกรณ์หรือให้สหกรณ์ปรับปรุงแก้ไขกิจการให้ถูกต้องภายใต้บังคับแห่งกฎหมายสหกรณ์

5) การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ต้องผ่านความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ การออกกฎเกณฑ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์บางเรื่องอาจกระทบกฎหมายอื่น เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือเข้าข่ายในลักษณะเสียหายประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน หรือศีลธรรมอันดีของ



ประชาชนตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ หรือเกิดความเสี่ยงเสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก อันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 จึงมีบทบัญญัติบางประการให้สหกรณ์กำหนดระเบียบหรือกระทำการอื่นใดที่ต้องผ่านความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ก่อน จึงจะถือใช้หรือดำเนินการได้ เช่น ระเบียบว่าด้วยการรับเงินฝากจากสมาชิกสหกรณ์ (เงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ) ระเบียบว่าด้วยการรับเงินฝากจากสหกรณ์อื่น ระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงินจากสมาคมพาณิชย์สงเคราะห์ วงเงินการกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกันของสหกรณ์ การนำเงินของสหกรณ์ไปซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสับสนหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์ เป็นต้น

6) การเลิกสหกรณ์และการชำระบัญชี พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีบทบัญญัติให้สหกรณ์เลิกในกรณีต่างๆ กันได้ รวมทั้งกรณีนายทะเบียนสหกรณ์สั่งเลิกสหกรณ์

การสั่งเลิกสหกรณ์โดยนายทะเบียนสหกรณ์เมื่อปรากฏว่า สหกรณ์ไม่เริ่มดำเนินการหลังการจดทะเบียน หรือหยุดดำเนินการติดต่อกัน หรือการที่สหกรณ์ไม่ส่งสำเนาบทลงคะแนนและรายงานประจำปีต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ภายในระยะเวลาตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด หรือรวมทั้งการที่สหกรณ์ไม่อาจดำเนินการให้เป็นผลตึงจนเกิดความเสียหายในประโยชน์ส่วนรวม

เมื่อสหกรณ์ต้องเลิกตามกรณีด้วยเหตุใดๆ นอกจากล้มละลาย สหกรณ์จะต้องตั้งผู้ชำระบัญชีขึ้นทำการชำระบัญชี การเลือกผู้ชำระบัญชีต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ด้วย และหากปรากฏว่าสหกรณ์มิได้เลือกตั้งผู้ชำระบัญชีตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด นายทะเบียนสหกรณ์สามารถใช้อำนาจตั้งผู้ชำระบัญชีขึ้นเพื่อทำการชำระบัญชีได้ สหกรณ์เมื่อเลิกไปแล้ว ยังถือว่าเป็นสหกรณ์อยู่จนกว่าผู้ชำระบัญชีจะได้รายงานต่อนายทะเบียนสหกรณ์ว่าได้จัดการชำระบัญชีเสร็จสิ้นแล้ว

ส่วนสหกรณ์ที่ศาลพิพากษาให้ล้มละลาย หรือปรากฏว่าไม่สามารถจะใช้หนี้สินได้ เจ้าหนี้หรือผู้ชำระบัญชีร้องขอให้ศาลสั่งให้สหกรณ์ล้มละลาย และเมื่อศาลพิพากษาให้ล้มละลายแล้ว สหกรณ์นั้นก็ต้องเลิกตามกฎหมาย ทรัพย์สินของสหกรณ์อยู่ในการดำเนินการของเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ มิใช่ผู้ชำระบัญชีสหกรณ์หรือนายทะเบียนสหกรณ์

โดยสรุป อำนาจหน้าที่ต่างๆ ของนายทะเบียนสหกรณ์ ตามที่กล่าวในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จะเห็นได้ว่านายทะเบียนสหกรณ์นอกจากจะเป็นผู้รับจดทะเบียนสหกรณ์แล้ว ยังเป็นผู้อำนวยความสะดวกช่วยเหลือ แนะนำ และกำกับดูแลงานสหกรณ์อีกด้วย

การที่สหกรณ์จะมีการพัฒนาได้เติบโตเข้มแข็ง หรือสะดุดหยุดลงด้วยเหตุแห่งตัวของสหกรณ์เอง หรือเหตุแวดล้อมที่มาจากสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นายทะเบียนสหกรณ์ย่อมมีส่วนในการรับผลกระทบต่อชื่อเสียงเกียรติคุณที่เกิดขึ้นกับขบวนการสหกรณ์นั้นด้วย เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดตั้งและกำกับดูแลสหกรณ์ จึงมีคำกล่าวไว้ว่า

“นายทะเบียนสหกรณ์ที่ดีต้องเป็นผู้ที่รู้หลักและวิธีการสหกรณ์อย่างชำخอง ไม่โอนอ่อนตามความประสงค์ของผู้อื่น มีความกล้าพอที่จะต่อสู้กับความเห็นนอกกลุ่มนอกทางทั้งหลาย ยึดมั่นในหลักและอุดมคติของสหกรณ์อย่างแน่วแน่ และถือหลักว่ามีสหกรณ์ที่เลวนั้น อย่ามีสหกรณ์เสียเลยดีกว่า”

**กิจกรรม 15.2.4**

1. จงลำดับการเปลี่ยนแปลงผู้ที่ทำหน้าที่นายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 พระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 พร้อมอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจด้วย
2. อำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์สหกรณ์ตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.4)



### แผนการสอนตอนที่ 15.3

## การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยภาคสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 15.3.1 การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยสมาชิกสหกรณ์
- 15.3.2 การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยชุมนุมสหกรณ์
- 15.3.3 การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยสันนิบาตสหกรณ์

#### แนวคิด

1. ในระบบสหกรณ์สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์จึงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนเองโดยตรง ความเจริญเติบโตตลอดจนความเข้มแข็งมั่นคงของสหกรณ์ จึงควรได้รับการผลักดันจากมวลสมาชิกอย่างแท้จริงจึงจะสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้สมาชิกต้องร่วมกันยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ บนพื้นฐานการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปพร้อมกันด้วย
2. ชุมนุมสหกรณ์เป็นองค์การสหกรณ์ชั้นมัธยม ที่มีการรวมตัวกันของสหกรณ์เพื่อเชื่อมโยงดำเนินกิจการในทางเสริมสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ชุมนุมสหกรณ์ในฐานะหนึ่งเป็นศูนย์รวมของบรรดาสหกรณ์สมาชิกที่เป็นเจ้าของ อีกฐานะหนึ่งเป็นผู้เชื่อมโยงการค้าและบริการกับสหกรณ์ในทุกระดับ ทั้งที่เป็นสหกรณ์สมาชิกโดยตรง และไม่เป็นสมาชิกแต่มาใช้บริการจากชุมนุมสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการนำอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ รวมทั้งขบวนการสหกรณ์ด้วยเช่นกัน
3. สันนิบาตสหกรณ์เกิดขึ้นในประเทศไทย มีจุดเริ่มต้นจากการชักนำของหน่วยงานภาครัฐ คือ กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติในสมัยนั้น โดยการจดทะเบียนเป็นประเภท “ชุมนุมสหกรณ์” ชื่อว่า “สันนิบาตสหกรณ์ จำกัดสินไช้” ภายหลังเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 กำหนดให้มีสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลแต่มีใช้สหกรณ์อีกต่อไป สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในปัจจุบันประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์ทุกประเภททั่วราชอาณาจักร ให้มีความเจริญก้าวหน้า อันมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน การส่งเสริมและพัฒนาโดยสันนิบาตสหกรณ์ตามธรรมเนียมปฏิบัติต้องสอดคล้องกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ด้วย

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.1 “การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสมาชิกสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสมาชิกสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.2 “การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยชุมนุมสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยชุมนุมสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.3 “การส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสหนิบาตสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานสหกรณ์โดยสหนิบาตสหกรณ์ได้



## ความนำ

ก่อนที่จะเข้าสู่รายละเอียดเนื้อหาการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์ในเรื่องที่ 15.3.1 เรื่องที่ 15.3.2 และเรื่องที่ 15.3.3 ขอทบทวนสาระสำคัญขอบเขตพื้นฐานความสัมพันธ์ของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นหัวใจหลักเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบสหกรณ์ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจในตัวองค์กรและบุคคล ว่าจะมีส่วนผลักดันให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์ได้มากน้อยแค่ไหนอย่างไร

### 1. อุดมการณ์สหกรณ์

บนความคิดที่เชื่อว่าการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการวิธีการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ จึงมาจากกาช่วยตนเองหรือการพึ่งพาตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีจิตสำนึกในความเป็นสหกรณ์ของบรรดาสมาชิกสหกรณ์ด้วย

แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ เกิดจากการประพฤติปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปสู่อุดมการณ์สหกรณ์ โดยมีเป้าหมายสุดท้ายของอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ซึ่งเป็นสิ่งปรารถนาของทุกฝ่าย อันได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ ประชาชนในชุมชน และประชาชนในประเทศ

### 2. สหกรณ์

ลักษณะของการรวมกลุ่มเพื่อร่วมมือกันในการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ เอกลักษณ์ของการเป็นสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ตามความหมายจึงเป็นองค์การอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย

ความสำคัญของสหกรณ์เน้นไปทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งการควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตยของบรรดาสมาชิกที่รวมกันเป็นสหกรณ์ โดยมีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่ประยุกต์มาจากค่านิยมทางสหกรณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

### 3. ค่านิยมทางสหกรณ์

ค่านิยมทางสหกรณ์ คือ สิ่งดีงามและมีคุณค่าของสหกรณ์อันเป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวของสหกรณ์ ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับนำไปปฏิบัติให้เป็นประเพณีสืบทอดกันต่อไป บริบทของค่านิยมทางสหกรณ์ถูกกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานสหกรณ์ โดยผู้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ได้ร่วมกันทำไว้เป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติอันดีงามนำนิยมเชื่อถือ และองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ

ได้ประมวลประกาศกำหนดเป็นเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ไว้ คำนิยมทางสหกรณ์ถูกจัดแบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ

3.1 คำนิยมทางสหกรณ์ที่เป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย การช่วยตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การเป็นประชาธิปไตย การเท่าเทียมกัน การยุติธรรม และการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3.2 คำนิยมทางสหกรณ์ที่เป็นศีลธรรมจรรยา ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สาระสำคัญในค่านิยมทางสหกรณ์ดังกล่าว ได้รับการขัดเกลาปรับปรุงนำไปใช้ประโยชน์เป็นหลักปฏิบัติในสหกรณ์ที่เรียกว่าหลักการสหกรณ์

#### 4. หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางการดำเนินงานที่นำมาจากค่านิยมทางสหกรณ์ และสหกรณ์ต่างยึดถือนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ของตน ประกอบด้วย หลักการสหกรณ์ 7 ข้อ ได้แก่

- 4.1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
- 4.2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
- 4.3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก
- 4.4 การปกครองตนเอง และความเป็นอิสระ
- 4.5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ
- 4.6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
- 4.7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

หลักการสหกรณ์จึงเป็นกรอบหลักในการกำหนดความสำคัญที่จะนำไปสู่รายละเอียดการดำเนินงานของระบบสหกรณ์ ที่เรียกว่า วิธีการสหกรณ์ต่อไป

#### 5. วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์เป็นแนวทางหรือแบบแผนการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินกิจการทางสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี วิธีการสหกรณ์จึงปรากฏอยู่ในหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ รวมทั้งจารีตประเพณีที่ปฏิบัติกันสืบมา

ทั้งนิยามสหกรณ์ ค่านิยมทางสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ และอุดมการณ์สหกรณ์ เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันด้วยความหมายและความสำคัญ มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ไม่เหมือนกับองค์กรอื่นใดทั้งหลาย ขบวนการสหกรณ์ ต่างอาศัยพื้นฐานจากอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ไปปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ ตามสภาพภูมิประเทศแต่ละพื้นที่ และตามสถานการณ์ต่างๆ ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังจะกล่าวโดยละเอียดการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์เรื่องที่ 15.3.1 เรื่องที่ 15.3.2 และเรื่องที่ 15.3.3 ต่อไป



## เรื่องที่ 15.3.1

### การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยสมาชิกสหกรณ์

ในระบบสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าหรือผู้ให้บริการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์จึงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนเองโดยตรง ความเจริญเติบโตตลอดจนความเข้มแข็งมั่นคงของสหกรณ์ จึงควรได้รับการผลักดันจากมวลสมาชิกอย่างแท้จริงจึงจะสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้สมาชิกต้องร่วมกันยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ บนพื้นฐานการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปพร้อมด้วย

#### 1. ความหมาย สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์

1.1 ความหมายของสมาชิกสหกรณ์ “สมาชิก” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 หมายถึง ผู้มีสิทธิและมีส่วนร่วมในสมาคม องค์การ หรือกิจกรรมใดๆ ส่วนคำว่า “สหกรณ์” ตามนิยามของ ICA มีความหมายว่า องค์การอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย

สหกรณ์จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากการรวมกลุ่มบุคคลเสมอตามนิยามสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ จึงหมายถึง “บุคคลที่มาร่วมกันเป็นสหกรณ์อย่างสมัครใจ โดยมีสิทธิและส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม ในสหกรณ์ของตนที่เป็นเจ้าของร่วมกันตามแนวทางประชาธิปไตย”

1.2 ลักษณะของสหกรณ์และสมาชิกที่เป็นเงื่อนไขทางกฎหมาย สหกรณ์ในประเทศไทยที่จดทะเบียน เป็นสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์ การนำแนวทางสหกรณ์ในเรื่องของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาปรับใช้เพื่อการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทยโดยสมาชิก จำเป็นต้องอิงหลักกฎหมายสหกรณ์ควบคู่ไปด้วย เพราะการควบคุมดูแลสหกรณ์โดยสมาชิก ตลอดจนการใช้บริการจากสหกรณ์ในฐานะลูกค้า บางเรื่องบางกิจกรรมต้องใช้กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นมารับรองความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์ และขอบเขตแห่งสิทธิความเป็นสมาชิกสหกรณ์ด้วย เช่น

- 1) การจัดตั้งสหกรณ์ต้องได้รับการจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 2) สหกรณ์ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 3) สหกรณ์มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ
- 4) สหกรณ์ต้องกำหนดคุณสมบัติสมาชิก วิธีรับสมาชิก การขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจนสิทธิหน้าที่ของสมาชิกไว้ในข้อบังคับ

5) หากสหกรณ์ใดให้มีสมาชิกสมทบ ตามประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ที่ให้สหกรณ์สามารถรับสมาชิกสมทบได้ ต้องไปกำหนดคุณสมบัติสมาชิก วิธีรับสมาชิก การขาดจากสมาชิกภาพ ตลอดจน

สิทธิหน้าที่ของสมาชิกสมทบไว้ในข้อบังคับสหกรณ์ด้วย นอกจากนี้กฎหมายสหกรณ์มีข้อห้ามสำคัญ คือ ห้ามมิให้สหกรณ์ให้สิทธิแก่สมาชิกสมทบในการนับชื่อของสมาชิกสมทบเข้าเป็นองค์ประชุมในการประชุมใหญ่ การออกเสียงในเรื่องใดๆ หรือเป็นกรรมการดำเนินการ

เหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญด้านกฎหมายสหกรณ์ซึ่งต้องมีในทุกสหกรณ์ของประเทศไทย ส่วนในด้านกฎหมายอื่นๆ ทั้งสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ยังต้องใช้ร่วมกับประชาชนคนไทย องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งหลายด้วย เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายอาญา ฯลฯ

**1.3 สิทธิ และหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์** ในหลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย และหลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก ใจความสำคัญมุ่งไปสู่การใช้อำนาจหน้าที่ของสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์ของตนอย่างชัดเจน กรอบบทบาทอำนาจหน้าที่ดังกล่าวอยู่ภายใต้บทบัญญัติตามกฎหมายสหกรณ์ด้วย ข้อบังคับสหกรณ์ทุกประเภทที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ที่สมาชิกสหกรณ์ไว้ แต่การจะได้สิทธิภายในสหกรณ์นั้น ผู้เข้าเป็นสมาชิกต้องลงลายมือชื่อของตนในทะเบียนสมาชิกกับชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนเสียก่อน เมื่อได้ปฏิบัติดังนี้แล้วจึงถือว่าได้สิทธิในฐานะสมาชิก ซึ่งในที่นี้จะขอล่าวถึงสิทธิหน้าที่ของสมาชิกปกติทั่วไปที่มีใช้สมาชิกสมทบในข้อบังคับสหกรณ์ กล่าวคือ

#### 1.3.1 สิทธิของสมาชิก

- 1) เข้าประชุมใหญ่ เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน
- 2) เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
- 3) เสนอหรือได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
- 4) ได้รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
- 5) สิทธิอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับข้ออื่นของสหกรณ์

#### 1.3.2 หน้าที่ของสมาชิก

- 1) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
- 2) เข้าประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การที่เข้มแข็ง
- 4) สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์
- 5) ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

## 2. บทบาทการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์มีการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการที่สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าย่อมมีผลสืบเนื่องมาจากการส่งเสริมของสมาชิกจนเกิดการพัฒนาสหกรณ์ของตน ความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนการปฏิบัติตนของสมาชิกสหกรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีผลกระทบต่อการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์โดยสมาชิก บทบาทของสมาชิกที่มีส่วนในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วย



2.1 บทบาทก่อนเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 กล่าวถึง การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง หลักการสหกรณ์ข้อนี้เน้นคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคคลที่สนใจจะเข้ามาเป็นสมาชิกของแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์มีข้อจำกัดในการรับสมาชิกแตกต่างกันไป ซึ่งบุคคลสามารถพิจารณาเลือกการเข้าเป็นสมาชิกได้ตามความต้องการของตน เพราะเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้ว จะต้องร่วมกันช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก ตามรูปแบบแนวทางของสหกรณ์ จึงจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนให้เจริญก้าวหน้าอย่างได้ผล ลักษณะพื้นฐานและการเปิดกว้างการเข้าเป็นสมาชิกในส่วนที่สำคัญๆ ได้แก่

2.1.1 บุคคลจะต้องมีความสมัครใจในการเข้ามามีข้อผูกพันในสหกรณ์ ผู้ขอเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์เมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว ถือว่าเป็นสมาชิกสมบูรณ์ตามกฎหมาย และสมาชิกมีความรับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าที่ตนถือ สมาชิกสหกรณ์จึงมีข้อผูกพันรับผิดชอบในฐานะเจ้าของสหกรณ์โดยตรง ดังนั้นผู้ที่ประสงค์จะเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องตัดสินใจด้วยตนเองว่า มีความสมัครใจหรือไม่

2.1.2 บุคคลจะต้องศึกษาทำความเข้าใจในค่านิยมทางสหกรณ์ก่อน ค่านิยมทางสหกรณ์เป็นหัวใจสำคัญในทางศีลธรรม ที่ผู้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ได้สืบทอดการประพฤติปฏิบัติกันมาเป็นประเพณี ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตรงตามความต้องการร่วมกันทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมทางสหกรณ์มีสองลักษณะรวม 10 ด้าน โดยลักษณะหนึ่งเป็นแบบอย่างพื้นฐานที่สหกรณ์พึงมีโดยทั่วไป มี 6 ด้าน ประกอบด้วย การช่วยตนเอง การรับผิดชอบต่อตนเอง การเป็นประชาธิปไตย การเท่าเทียมกัน การยุติธรรม และการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกลักษณะหนึ่งเป็นแบบอย่างด้านความประพฤติในทางศีลธรรมจรรยาที่สหกรณ์และสมาชิกควรยึดถือปฏิบัติ มี 4 ด้าน ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ผู้ที่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องค่านิยมทางสหกรณ์ เมื่อเป็นสมาชิกสมบูรณ์ย่อมมีพื้นฐานการใช้ประโยชน์ในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันตามค่านิยมทางสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี ผลที่ตามมา คือ ความเจริญเป็นปึกแผ่นมั่นคงในสหกรณ์จากการมีส่วนร่วมของมวลสมาชิกนั้น

2.1.3 ลักษณะการเปิดกว้างในการรับสมาชิก สหกรณ์แต่ละสหกรณ์เปิดโอกาสสมาชิกทุกคนสามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้โดยเสมอภาคกัน บางสหกรณ์อาจกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแตกต่างกันไป บางสหกรณ์อาจจำกัดจำนวนผู้เข้ามาเป็นสมาชิก เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบวัตถุประสงค์เฉพาะของสหกรณ์ ผู้สนใจสมควรศึกษาขอบเขตวัตถุประสงค์การจัดตั้งสหกรณ์ก่อนเข้าไปเป็นสมาชิก ซึ่งเมื่อเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้วสามารถอยู่ร่วมกับสมาชิกอื่นในสหกรณ์ได้ตามลักษณะการเปิดกว้าง ตลอดจนข้อจำกัดและเงื่อนไขของแต่ละสหกรณ์ เท่ากับเป็นการส่งเสริมให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

2.2 บทบาทในการควบคุมสหกรณ์ อยู่ในหลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 กล่าวถึง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย หลักการสหกรณ์นี้ครอบคลุมไว้ด้วยเรื่องของสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อ รวมทั้งจิตสำนึกที่เข้าถึงความเป็นประชาธิปไตยของมวลสมาชิก ซึ่งเป็นภาระหน้าที่อย่างหนึ่งสำหรับสมาชิกสหกรณ์ทั้งหลาย การควบคุมสหกรณ์ ประกอบด้วย



**2.2.1 การเลือกตั้งผู้แทน** สมาชิกเลือกผู้แทนของตนมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อปฏิบัติงานดูแลในสหกรณ์ ตลอดจนเพื่อสร้างผลประโยชน์แก่มวลสมาชิก ตามแนวทางแบบประชาธิปไตย สมาชิกมีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งอย่างเท่าเทียมกัน ในลักษณะหนึ่งคนหนึ่งเสียงในสหกรณ์ชั้นปฐม และใช้เสียงข้างมากในการวินิจฉัยตัดสิน

**2.2.2 การกำหนดนโยบาย** สมาชิกมีบทบาทอำนาจหน้าที่ โดยมีสิทธิสูงสุดในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งการตัดสินใจเพื่อกระทำการกิจกรรมสำคัญต่างๆ ของสหกรณ์ตามความต้องการของมวลสมาชิก ผ่านการประชุมวินิจฉัยในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ แล้วมอบนโยบายนั้นให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์รับไปปฏิบัติ การที่สมาชิกรวมเข้าประชุมใหญ่ เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน โดยพร้อมเพรียงกันจึงแสดงให้เห็นการรวมกลุ่มเพื่อช่วยตนเองอย่างเป็นรูปธรรม การแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายแล้วนำมาหาข้อยุติร่วมกัน ถือเป็นการใช้สติปัญญาอย่างถูกต้องตามแนวทางสหกรณ์ของมวลสมาชิกในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์

**2.2.3 การตรวจสอบ** คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้แทนสมาชิกรวมไปปฏิบัติงานในสหกรณ์มีหน้าที่รับผิดชอบการเลือกตั้ง และทำหน้าที่ดำเนินงานทั้งหมดในสหกรณ์ภายใต้ต้นนโยบายและการตัดสินใจในกิจกรรมสำคัญของมวลสมาชิก ในบางสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจมอบหมายการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการ (พนักงานหรือเจ้าหน้าที่) ของสหกรณ์ (ถ้ามี) โดยอยู่ในความรับผิดชอบสั่งการของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

สมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบสอดส่องดูแลและตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ในฐานะเจ้าของกิจการ การเข้าประชุมใหญ่ ทั้งการประชุมใหญ่สามัญและการประชุมใหญ่วิสามัญทุกครั้งที่มีมติหมาย หรือการเป็นธุระสอดส่องโดยวิธีอื่นใดตามขอบเขตของกฎหมาย และระเบียบกฎเกณฑ์ของสหกรณ์ เป็นสิ่งที่สมาชิกสหกรณ์ไม่ควรเพิกเฉย การปล่อยให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการแทนในกิจการทั้งปวงโดยมิได้ตรวจสอบตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ อาจเป็นเหตุให้เกิดการเสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก การเข้าร่วมประชุมใหญ่โดยสม่ำเสมอของสมาชิกสหกรณ์ นอกจากเป็นการตรวจสอบการดำเนินกิจการแล้ว ยังเป็นการให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคงอีกด้วย

**2.3 บทบาทการมีส่วนร่วมทางธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์** หลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 กล่าวถึงการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก โดยหลักการสหกรณ์ข้อนี้ให้ความสำคัญในการสนองความต้องการของสมาชิกเป็นเรื่องหลัก ส่วนการจัดการทางเงินทุนเป็นเรื่องรอง แต่การสนองความต้องการของสมาชิกต้องอาศัยการมีทุนเป็นปัจจัยสำคัญก่อนสิ่งอื่น หลักการสหกรณ์ที่เป็นเรื่องทุนจึงเริ่มต้นด้วยการร่วมทุน การควบคุมเงินทุน และการจัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินจากการลงทุน สมาชิกมีส่วนร่วมทางธุรกิจกับสหกรณ์ได้หลายทาง ได้แก่

#### 2.3.1 การใช้บริการจากสหกรณ์

1) ด้านการผลิต สหกรณ์หาสินค้าการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช วัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรในลักษณะการ “รวมกันซื้อ” จากแหล่งสินค้ามาสนองความต้องการของสมาชิกเพื่อการผลิตทางการเกษตร สมาชิกได้สินค้ามีคุณภาพดี ราคายุติธรรม เป็นการลดค่าใช้จ่ายของสมาชิกและใช้ประโยชน์สหกรณ์อย่างคุ้มค่า



2) ด้านการจำหน่าย สมาชิกเก็บเกี่ยวพืชผลและต้องการขาย สามารถใช้บริการจากสหกรณ์ให้รวบรวมผลผลิตจากสมาชิกในลักษณะการ “รวมกันขาย” สหกรณ์สามารถสร้างพลังอำนาจในเรื่องราคาขายผลผลิต เพราะมีผลผลิตที่รวบรวมจากสมาชิกเป็นจำนวนมากพอที่จะต่อรองกำหนดราคาทำให้ขายผลผลิตได้ราคาดีหรือเป็นที่พอใจระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย สมาชิกมีรายได้สูงขึ้นกว่าการนำไปขายเอง

3) ด้านการบริโภคใช้สอย สมาชิกต้องการอาหารและสิ่งของเพื่อการบริโภคในชีวิตประจำวัน สหกรณ์สามารถจัดหาสินค้าที่ได้จากการแปรรูป เช่น ข้าวสาร ผลผลิต ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และสินค้าจำเป็นอื่นๆ สมาชิกได้รับสินค้าดี ราคายุติธรรม หรือราคาตลาด รวมทั้งสมาชิกได้ประโยชน์เป็นเงินเฉลี่ยคืนหากสหกรณ์มีผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ

4) ด้านเงินลงทุนในการประกอบอาชีพ ในโลกปัจจุบันเงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจดำเนินไปได้ เกษตรกรไทยมีปัญหาขาดแคลนเงินทุนในการผลิตทางการเกษตร การนำสหกรณ์มาเผยแพร่ในประเทศไทยแต่แรก ก็เพื่อใช้แนวทางของสหกรณ์ในการช่วยแก้ไขปัญหาคาดแคลนเงินทุนดังกล่าว ทุนในสหกรณ์เป็นตัวตั้งให้กิจการสหกรณ์สามารถดำเนินไปได้ ตามหลักการสหกรณ์จึงกำหนดให้สมาชิกร่วมกันนำทุนมาร่วมในสหกรณ์เพื่อใช้ดำเนินกิจการ สำหรับสมาชิกที่มีความจำเป็นต้องใช้ทุนในการประกอบอาชีพสามารถใช้บริการจากสหกรณ์ในการใช้ทุนรวม (หุ้น) ของสมาชิก และทุนกู้ยืมจากแหล่งอื่นที่เสียดอกเบี้ยต่ำโดยการส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐบาล สมาชิกใช้ประโยชน์กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ไปลงทุนเพื่อการประกอบอาชีพที่เสียดอกเบี้ยอัตราต่ำ ทำให้การลงทุนในอาชีพของสมาชิกมีความเสี่ยงน้อยลง

โดยหลักการสหกรณ์ข้อนี้ สมาชิกต้องร่วมกันใช้บริการจากสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอในลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นการช่วยให้กิจการสหกรณ์ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนจะเป็นบริการด้านใดอยู่ก็การวางแผนบริหารจัดการในสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากหารือและหาข้อยุติร่วมกันในลักษณะของการช่วยตนเอง การที่สมาชิกหมดความจำเป็นที่จะใช้บริการจากสหกรณ์แล้ว ย่อมไม่มีประโยชน์ในการมีสหกรณ์แต่ประการใด กิจการในสหกรณ์ต้องเกิดจากสมาชิกทั้งสิ้นเนื่องจากสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้า (ผู้ใช้บริการ) ในคนๆ เดียวกัน

### 2.3.2 การจัดการเงินทุนในสหกรณ์

1) การร่วมทุน สมาชิกร่วมทุนในสหกรณ์ด้วยการซื้อหุ้นในสหกรณ์ หุ้นในสหกรณ์มีมูลค่าคงที่ สมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยหนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด สมาชิกได้รับผลตอบแทนในลักษณะเงินปันผลตามหุ้น ซึ่งมีใช้ในลักษณะนำกำไรมาแบ่งให้สมาชิกในฐานะผู้ลงทุน

2) การควบคุมเงินทุน เงินทุนส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกซึ่งเป็นผู้ร่วมกันลงทุนในรูปแบบการถือหุ้น อีกส่วนหนึ่งมาจากแหล่งภายนอกในลักษณะที่สหกรณ์กู้ยืมมา สหกรณ์นำเงินทุนเหล่านี้ไปดำเนินกิจการใดๆ โดยต้องผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกทั้งสิ้น เมื่อสหกรณ์ประกอบการแล้วมีผลประโยชน์ส่วนเกินจากการลงทุน สมาชิกเท่านั้นเป็นผู้ตัดสินใจในที่ประชุมใหญ่เพื่อแบ่งผลประโยชน์ส่วนเกินนั้นกันอย่างไร

3) การจัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินที่ได้จากการลงทุน สหกรณ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงกำไร เมื่อสหกรณ์มีผลประโยชน์ส่วนเกินที่ได้จากการลงทุนทำธุรกิจ ตามความเข้าใจทั่วไป คือ ผลกำไร หรือผลที่ได้เกินต้นทุน ในการทำธุรกิจอื่นขององค์กรทางธุรกิจอื่นๆ เมื่อมีกำไรเกิดขึ้นจะนำกำไรนั้นไปแบ่งปันกันโดยไม่จำกัดจำนวนในหมู่ของผู้ลงทุน แต่ในสหกรณ์ถูกจำกัดให้สมาชิกเป็นผู้ตัดสินใจที่จะนำผลประโยชน์ส่วนเกินไปจัดสรรในสามทาง คือ ทางที่หนึ่งต้องเก็บไว้เป็นทุนสำรอง ทางที่สองเป็นเงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกร่วมทุนโดยการถือหุ้น และทางที่สามจัดจ่ายเพื่อใช้ในกิจกรรมตามความต้องการของสมาชิก

โดยสรุป สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์และผู้ให้บริการในสหกรณ์ กิจกรรมในสหกรณ์มีลักษณะพิเศษเฉพาะที่ไม่เหมือนองค์กรธุรกิจอื่นๆ ตรงที่ว่ากิจกรรมนั้นมุ่งบริการสมาชิกเป็นสำคัญ มากกว่าที่จะไปบริการบุคคลใดที่ไม่ใช่สมาชิกของสหกรณ์ สหกรณ์จะถูกขับเคลื่อนเป็นปกติหรือไม่ย่อมเกิดจากความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วมของสมาชิก สิ่งที่สมาชิกต้องตระหนัก คือ ความรับผิดชอบในสิทธิและหน้าที่ ที่สำคัญสมาชิกต้องมีจิตสำนึกที่จะยึดมั่นในหลักการวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งการตั้งใจปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เป็นระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ จึงจะไปสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์และขยายผลไปถึงประชาชนในชุมชน

ทั้งหมดที่กล่าวมาแต่ต้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าสมาชิกสหกรณ์เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการปรับใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เพื่อการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนให้มีความเจริญมั่นคงและยั่งยืนได้ แต่ต้องเกิดจากความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติตามแนวทางวิธีการสหกรณ์อย่างพร้อมเพรียงกันด้วย

#### กิจกรรม 15.3.1

สมาชิกสหกรณ์มีบทบาทในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.1)



## เรื่องที่ 15.3.2

### การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยชุมนุมสหกรณ์

ชุมนุมสหกรณ์เป็นองค์การสหกรณ์ชั้นมัธยม ที่มีการรวมตัวกันของสหกรณ์เพื่อเชื่อมโยงดำเนินกิจการในทางเสริมสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน โดยมีสมาชิกเป็นสหกรณ์เรียกว่า สหกรณ์สมาชิก

#### 1. ความเป็นมาของชุมนุมสหกรณ์ในประเทศไทย

##### 1.1 ชุมนุมสหกรณ์ระหว่างถือใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471

1.1.1 ลักษณะของชุมนุมสหกรณ์ การจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ในประเทศไทยมีหลักเกณฑ์ปรากฏในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 บทบัญญัติมีลักษณะเดียวกับสหกรณ์ในชั้นปฐม โดยมีบทบัญญัติบางส่วนบังคับใช้ให้เป็นชุมนุมสหกรณ์ กล่าวคือ

“มาตรา 5 สมาคมซึ่งอาจจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ได้นั้น คือ สมาคมซึ่งตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจธุระรวมกันเป็นประโยชน์สามัญแก่สมาชิกทั้งปวงในทางทรัพย์สิน มีชนิดดังต่อไปนี้

- 1) สมาคมซึ่งห้ามมิให้เฉลี่ยกำไร
- 2) สมาคมซึ่งเฉลี่ยกำไรได้แต่ในหมู่สมาชิกตามส่วนราคาแห่งการกู้ยืม และค้าขายซึ่งสมาชิกนั้นๆ ได้กระทำกับสมาคม

- 3) สมาคมซึ่งตั้งขึ้นเพื่อยังความสะดวกให้เกิดแก่กิจการของสมาคม เช่นที่กล่าวใน (1) ถ้า (2) ฤาชุมนุมแห่งสมาคมเช่นนั้น

- 4) สมาคมชนิด (2) ถ้า (3) ซึ่งมีข้อบังคับยอมให้เฉลี่ยเงินปันผลตามหุ้นได้โดยอัตราไม่เกินร้อยละ 6 ต่อปีนั้น จะจดทะเบียนก็ได้แต่ต้องได้รับอนุมัติเสนาบดีทุกราย”

ชุมนุมสหกรณ์ตามบทบัญญัติในสมัยนั้นยอมให้บุคคลธรรมดาและสหกรณ์เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ได้ และให้จดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์เป็นชนิด “จำกัดสินใช้” เท่านั้น

1.1.2 ธนาการเพื่อการสหกรณ์ ใน พ.ศ. 2486 มีการจัดตั้งธนาการเพื่อการสหกรณ์ภายใต้พระราชบัญญัติธนาการเพื่อการสหกรณ์ พุทธศักราช 2486 เพื่อเป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ โดยมีรัฐบาลและสหกรณ์เป็นผู้ถือหุ้น ธนาการแห่งนี้เป็นธนาการที่ตั้งขึ้นเพื่อพัฒนามิได้แสวงหากำไรเหมือนกับธนาการพาณิชย์อื่นๆ

พ.ศ. 2494 รัฐบาลสนับสนุนให้สหกรณ์หาทุนในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน จัดตั้งธนาการสหกรณ์เชียงใหม่ ต่อมาจึงมีการเพิ่มธนาการสหกรณ์อุดรดิตถ์อีกแห่งหนึ่งใน พ.ศ. 2496 ธนาการที่ตั้งในภูมิภาคทั้งสองแห่งทำหน้าที่เป็นธนาการกลางระดับจังหวัด เหมือนธนาการสหกรณ์กลางประจำภูมิภาคของประเทศเยอรมนีที่มีสหกรณ์เครดิตแบบไรฟ์ไฟเซนในภูมิภาคเป็นสมาชิก



ทั้งธนาคารเพื่อการสหกรณ์ที่ตั้งใน พ.ศ. 2486 และธนาคารสหกรณ์อีกสองแห่งที่ตั้งในต่างจังหวัด ถึงแม้มิได้เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์โดยตรง แต่ก็ถือว่าเป็นชุมนุมสหกรณ์โดยอนุโลมได้ ธนาคารสหกรณ์ทำหน้าที่เชื่อมโยงประโยชน์ของสหกรณ์ทั้งหลายด้านเงินทุน การดำเนินงานนับว่าได้รับผลดีมาโดยตลอด

ต่อมาใน พ.ศ. 2505 ได้มีการตราพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ขึ้นและมีข้อห้ามการใช้ชื่อ “ธนาคาร” นอกจากธนาคารพาณิชย์ ทำให้ธนาคารสหกรณ์ที่เชียงใหม่และอุดรดิตถ์ต้องเปลี่ยนชื่อเพื่อให้เป็นไปตามบังคับแห่งพระราชบัญญัติ ยกตัวอย่างที่เชียงใหม่เปลี่ยนชื่อเป็น ชุมชุมสหกรณ์หาทุนเชียงใหม่ จำกัดสินไช้ (พ.ศ. 2508) ในส่วนของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ได้มีการยุบเลิกใน พ.ศ. 2509 แล้วตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรขึ้นแทนต่อมา

ในช่วงท้ายของการใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 รัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานอย่างได้ผล ด้วยการสนับสนุนขยายขนาดสหกรณ์ให้ใหญ่ขึ้น รวมทั้งสนับสนุนการตั้งชุมนุมสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ขายข้าวและพืชผล สหกรณ์ขายเกลือ สหกรณ์ขายพืชผลและผลิตผล รวมกันจัดตั้งเป็นร้านสหกรณ์กลางหรือสหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย จำกัดสินไช้ มีสถานภาพเทียบเท่าชุมนุมสหกรณ์

**1.2 ชุมชุมสหกรณ์หลังยกเลิกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471** ใน พ.ศ. 2511 กิจการของสหกรณ์มีการขยายตัวมากขึ้น กฎหมายสหกรณ์ฉบับเดิมคือพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 และที่แก้ไขครั้งสุดท้ายเมื่อ พ.ศ. 2477 มีบทบัญญัติที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของสหกรณ์ จึงมีการยกเลิกกฎหมายสหกรณ์ดังกล่าวทั้งฉบับ แล้วตรากฎหมายสหกรณ์ใหม่ขึ้นมาเรียกว่าพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 กฎหมายสหกรณ์ฉบับนี้ แยกบทบัญญัติในส่วนที่เป็นชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งเป็นสหกรณ์เหมือนกับสหกรณ์ชั้นปฐมออกมาไว้ในส่วนต่างหาก

สาระสำคัญในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับชุมนุมสหกรณ์ในเรื่องต่างๆ เช่น บทบัญญัติจำนวนสหกรณ์ขั้นต่ำ (สามสหกรณ์) ที่สามารถรวมกันเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้ บทบัญญัติการจัดตั้ง การจดทะเบียน การดำเนินงาน การประชุมใหญ่ ฯลฯ และให้นำบทบัญญัติในส่วนที่ 1 ว่าด้วยสหกรณ์จำกัด มาใช้บังคับกับชุมนุมสหกรณ์โดยอนุโลม รวมถึงบทบัญญัติให้ชุมนุมสหกรณ์มีอำนาจกระทำการเช่นเดียวกับสหกรณ์จำกัด เป็นต้น

การที่บทบัญญัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 บัญญัติให้ชุมนุมสหกรณ์เป็นสหกรณ์และให้นำบทบัญญัติว่าด้วยสหกรณ์จำกัดมาใช้กับชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งโดยนโยบายการปรับปรุงพัฒนาสหกรณ์ของภาครัฐที่สนับสนุนให้มีการตั้งชุมนุมสหกรณ์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้สหกรณ์มีการร่วมมือกันทางการเงินและการค้า จึงมีการตั้งและจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์ขึ้นมา ทั้งที่เป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ ชุมชุมสหกรณ์ระดับภาค และชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ในเวลานั้นชุมนุมสหกรณ์ตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวมีครบทั้งหกประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์

และเพื่อให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติรวมทั้งนโยบายการส่งเสริมพัฒนาของทางราชการ ร้านสหกรณ์กลางได้ล้มเลิกและตั้งขึ้นใหม่กลายเป็นสองชุมนุม คือ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย



จำกัดสินใช้ กับชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดต่างๆ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในส่วนราชการทั้งหลายมีการรวมกันจัดตั้งเป็น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ในเวลาต่อมา

## 2. บทบาทการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของชุมนุมสหกรณ์

2.1 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กับสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์อยู่ภายใต้บังคับตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมต่อการพัฒนา และทันต่อสภาพการแข่งขันทางธุรกิจของประเทศที่บังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าในยุคสมัยที่ผ่านมา บทบัญญัติที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

2.1.1 การกำหนดจำนวนสหกรณ์ สหกรณ์ตั้งแต่ห้าสหกรณ์ขึ้นไปที่ประสงค์จะร่วมกันดำเนินการกิจการเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมกันนั้น อาจรวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้

2.1.2 การกำหนดฐานะตามวัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ใดจะมีฐานะเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ จะต้องตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน หรือประกอบธุรกิจการผลิต การค้า อุตสาหกรรมหรือบริการอย่างเดียวกัน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

2.1.3 การจัดตั้งและจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์ ให้นำบทบัญญัติในหมวด 3 ว่าด้วยสหกรณ์มาใช้บังคับโดยอนุโลม กล่าวคือ

1) การจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ จะกระทำได้ต่อเมื่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้ มีมติให้เข้าร่วมในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์นั้น และให้คณะกรรมการดำเนินการของแต่ละสหกรณ์ตั้งผู้แทนขึ้นสหกรณ์ละหนึ่งคน ประกอบเป็นคณะผู้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์เพื่อดำเนินการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์

2) การขอจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์ ให้คณะผู้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์อย่างน้อยห้าคนลงลายมือชื่อยื่นคำขอต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วเป็นนิติบุคคลและเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัตินี้

2.1.4 อำนาจกระทำการของชุมนุมสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ให้ชุมนุมสหกรณ์มีอำนาจกระทำการได้ตามมาตรา 46 ซึ่งกำหนดอำนาจกระทำการของสหกรณ์ รวมถึงอำนาจกระทำการตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

2.1.5 การเทียบเคียงในการใช้กฎหมายของชุมนุมสหกรณ์ ให้นำบทบัญญัติหมวด 3 ว่าด้วยสหกรณ์ หมวด 4 ว่าด้วยการชำระบัญชี หมวด 5 ว่าด้วยการควบสหกรณ์เข้ากัน และหมวด 6 ว่าด้วยการแยกสหกรณ์ มาใช้บังคับกับชุมนุมสหกรณ์โดยอนุโลม

2.1.6 การประชุมใหญ่ของชุมนุมสหกรณ์ ให้ประกอบด้วย ผู้แทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของแต่ละสหกรณ์เลือกตั้งขึ้นสหกรณ์ละหนึ่งคน ตามที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ ในการประชุมต้องมีผู้แทนสหกรณ์มาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน



ผู้แทนสหกรณ์ทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน แล้วแต่กรณีจึงจะเป็นองค์ประชุม ผู้แทนสหกรณ์คนหนึ่งให้มีเสียงในการลงคะแนนหนึ่งเสียง หรือจะให้เสียงเพิ่มขึ้นตามระบบสัดส่วน ตามที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์นั้นก็ได้

2.1.7 การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ให้ที่ประชุมใหญ่ชุมนุมสหกรณ์ เลือกตั้งจากผู้แทนสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์เป็นกรรมการ ตามจำนวนหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์

2.2 ชุมนุมสหกรณ์กับบทบาทในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีชุมนุมสหกรณ์สองระดับ คือ ชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค และชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ แต่การจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์มีมานานแล้วก่อนการถือใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ การตั้งชื่อชุมนุมสหกรณ์ขณะนั้นเป็นไปตามความต้องการของการจัดตั้งในแต่ละสถานที่ซึ่งไม่มีขอบเขตการแบ่งระดับของชุมนุมสหกรณ์ให้เป็นมาตรฐาน การแบ่งชุมนุมสหกรณ์ให้มีสองระดับตามกฎหมายเพื่อกำหนดพื้นฐานลักษณะการจัดโครงสร้างของสหกรณ์ชั้นมัธยมที่จัดตั้งมาก่อนแล้ว (ก่อนพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542) ลักษณะความเป็นชุมนุมสหกรณ์ที่แตกต่างกันในเรื่องดำเนินงาน (ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ) รวมทั้งลักษณะการดำเนินกิจการเฉพาะอย่างร่วมกัน (ชุมนุมสหกรณ์เฉพาะกลุ่ม)

บทบาทการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของชุมนุมสหกรณ์ จะโดยเรียกเป็นระดับ (ประเทศ ภูมิภาค จังหวัดและเฉพาะกลุ่ม) หรือเรียกเป็นประเภท (สหกรณ์) ใดก็ตาม ล้วนเป็นไปตามหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ ส่วนจะครบทุกข้อหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของชุมนุมสหกรณ์และความร่วมมือของสหกรณ์สมาชิก ในที่นี้จะแบ่งการประยุกต์นำหลักการสหกรณ์มาใช้ทั่วไปในชุมนุมสหกรณ์ โดยมีขอบเขตการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์เป็นสองกลุ่มระดับ อิงตามกฎหมายสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

2.2.1 กลุ่มชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค (รวมระดับจังหวัดและระดับเฉพาะกลุ่ม) ปัจจุบันมีชุมนุมสหกรณ์รูปสำคัญ (ในประเภทสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มหรือพวกอย่างเดียวกัน) ที่แพร่หลายเป็นที่รู้จักกันในนามของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ประกอบด้วย ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด (รวมระดับภาคและระดับเฉพาะกลุ่ม) ชุมนุมสหกรณ์ประมงระดับจังหวัด ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับจังหวัด (รวมระดับภาคและระดับเฉพาะกลุ่ม) ชุมนุมสหกรณ์บริการระดับจังหวัด (รวมระดับภาค) และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนระดับจังหวัด (รวมระดับภาค) ขาดเพียงประเภทชุมนุมสหกรณ์นิคมอย่างเดียว

สมาชิกชุมนุมสหกรณ์มาจากสหกรณ์ชั้นปฐมมีถิ่นฐานในแต่ละจังหวัดหรือภาค และจากกลุ่มก่อนสหกรณ์ที่สมาชิกมีการทำธุรกิจ หรือผลิต หรือมีอาชีพอย่างเดียวกัน เช่น ชุมนุมสหกรณ์กองทุนสวนยางนครศรีธรรมราช จำกัด ชุมนุมสหกรณ์นมไทย-เดนมาร์ก จำกัด ชุมนุมสหกรณ์ทหาร ชุมนุมสหกรณ์สหพันธ์สหกรณ์ภาคอีสาน เป็นต้น สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์เรียกว่า สหกรณ์สมาชิก บทบาทของชุมนุมสหกรณ์ในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ เป็นดังนี้

1) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 ด้านการเป็นสมาชิกตามความสมัครใจ ชุมนุมสหกรณ์ทั้งระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด และระดับเฉพาะกลุ่ม เปิดโอกาสให้สหกรณ์ชั้นปฐมซึ่งอยู่ในท้องถิ่นสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกได้ เนื่องจากผู้สมัครเป็นสหกรณ์จึงเรียกสมาชิกนั้นว่า “สหกรณ์สมาชิก” สหกรณ์สามารถ



ใช้สิทธิในฐานะเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของชุมนุมสหกรณ์ ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมนุมสหกรณ์เพื่อใช้ประโยชน์ส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของตนและชุมนุมสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ข้ออื่นๆ เช่น การควบคุมกิจการ การใช้บริการ การเชื่อมโยงเครือข่ายทางธุรกิจ ฯลฯ

ปัจจุบัน ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2558 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ชุมชนสหกรณ์ระดับภาค (ภูมิภาค) ระดับจังหวัด และระดับเฉพาะกลุ่ม มีจำนวนทั้งสิ้น 106 แห่ง สมาชิก 2,788 แห่ง (สหกรณ์)

2) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 ด้านการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย ชุมชนสหกรณ์มีบทบาทส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ด้วยการที่สหกรณ์สมาชิกในฐานะเจ้าของชุมนุมสหกรณ์ ส่งผู้แทนเข้ามารับการเลือกตั้งร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ หรือเข้ามาทำหน้าที่ฝ่ายจัดการของชุมนุมสหกรณ์ มีการควบคุมดูแลชุมนุมสหกรณ์โดยสหกรณ์ ในแนวทางเดียวกับสหกรณ์ชั้นปฐมภูมิตั้งที่ประชุมใหญ่ ดังนั้นสหกรณ์ชั้นปฐมภูมิซึ่งเป็นสหกรณ์สมาชิกจึงต้องเอาใจใส่กำกับดูแลชุมนุมสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องเรียบร้อย เกิดความเจริญเติบโตเป็นปึกแผ่นต่อไป

3) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก ชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัดมีบทบาทส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ด้วยการให้สหกรณ์สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมทุนในลักษณะการซื้อหุ้น การฝากเงินไว้ที่ชุมนุมสหกรณ์ ตลอดจนการใช้บริการจากชุมนุมสหกรณ์ เช่น ชุมชนสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัดรวบรวมข้าวเปลือกจากสหกรณ์สมาชิกในระดับท้องถิ่นมาจัดการแปรรูปเป็นข้าวสารจำหน่ายสู่ผู้บริโภคในท้องตลาด ชุมชนสหกรณ์ระดับภูมิภาคหรือระดับจังหวัดบางแห่งให้บริการสหกรณ์สมาชิกกู้ยืมเงิน หรือซื้อสินค้าไปจำหน่ายสมาชิกในสหกรณ์ชั้นปฐมภูมิ เป็นต้น สำหรับการขายสินค้าของชุมนุมสหกรณ์ให้สหกรณ์สมาชิก ในปัจจุบันมักไม่ค่อยนิยมนักเพราะมีต้นทุนสูง สหกรณ์ชั้นปฐมภูมิหลายแห่งเลือกวิธีซื้อสินค้าจำนวนมากจากแหล่งผลิตหรือแหล่งจำหน่ายโดยตรง ฯลฯ ปัจจุบันความสำคัญของชุมนุมสหกรณ์ในกลุ่มระดับภูมิภาคลดความเข้มข้นกิจกรรมตามหลักการสหกรณ์ข้อนี้ลงไปมาก ที่ยังดำเนินการอยู่มักจะเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมข้าวเปลือกมาสีเป็นข้าวสารจำหน่าย

4) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 4 ด้านการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัด ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งมาจากผู้แทนสหกรณ์สมาชิกและได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของชุมนุมสหกรณ์ มีการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเป็นอิสระโดยมิได้ขึ้นกับรัฐบาล แต่ยังคงอยู่ภายใต้การคุ้มครองและกำกับดูแลตามกฎหมายสหกรณ์ ความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการในลักษณะปกครองตนเองของคณะกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ย่อมส่งผลให้ชุมนุมสหกรณ์มีการพัฒนาและเจริญเติบโตได้ด้วยตนเอง

5) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 ด้านการศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ ชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัดหรือภูมิภาคสามารถส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ในด้านนี้ได้ ด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ ตลอดจนการเผยแพร่ข่าวสารของชุมนุมสหกรณ์แก่บุคลากรของสหกรณ์สมาชิก ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ หรือขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของทางราชการมาให้ความรู้หรืออบรมในเรื่องดังกล่าว ในปัจจุบันเนื่องจากมีสำนักงานสหกรณ์



จังหวัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่โดยตรงในการให้การศึกษาอบรมสมาชิก กรรมการดำเนินการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระจายครบทุกจังหวัดอยู่แล้ว กลุ่มชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค จึงไม่มีความจำเป็นที่จะดำเนินการในเรื่องนี้

6) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 ด้านการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กล่าวได้ว่า ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดมีบทบาทในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ข้อนี้ด้วย การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ระดับภาค หรือระดับเฉพาะกลุ่ม สามารถดำเนินการได้ในรูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายทางธุรกิจ ด้วยการรวบรวมผลิตผลจากสหกรณ์สมาชิกลำหน้าต่อ หรือแปรรูปเพื่อจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่ชุมนุมสหกรณ์ด้วยกัน หรือสหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์ที่มีใช้สมาชิก หรือสมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนบุคคลภายนอกหรือประชาชนทั่วไป

7) หลักการสหกรณ์ข้อที่ 7 ด้านการเอื้ออาทรต่อชุมชน ในชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ยังไม่ค่อยปรากฏนำหลักการสหกรณ์ข้อนี้ไปใช้ อาจเป็นเพราะขาดความพร้อมกำลังเงิน รวมทั้งสหกรณ์ชั้นปฐมมีโอกาสใกล้ชิดชุมชนมากกว่า ทำให้การส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาชุมชนของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดขาดความเข้มข้นในกิจกรรมตามหลักการนี้

**2.2.2 กลุ่มชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ หรือระดับชาติ** ปัจจุบันมีชุมนุมสหกรณ์ที่เรียกชื่อเป็นชุมนุมสหกรณ์ตามสหกรณ์รูปสำคัญว่า ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ แยกไปตามประเภทสหกรณ์รวม 6 ประเภท ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์ประมงระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์ร้านค้าระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์บริการระดับชาติ และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนระดับชาติ ยกเว้นประเภทสหกรณ์นิคม สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ เรียกว่า “สหกรณ์สมาชิก”

สมาชิกชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติมาจากหลากหลายสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์ชั้นปฐม และสหกรณ์ชั้นมัธยม ดังนั้น สหกรณ์ชั้นปฐมทั่วประเทศ ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค (ระดับภาค) และระดับเฉพาะกลุ่ม สามารถสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติได้ ปัจจุบัน ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2558 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติมีจำนวน 16 แห่ง สมาชิก 2,652 แห่ง

ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศหรือระดับชาติ นำหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ มาใช้ในการดำเนินงานเช่นเดียวกับชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือสหกรณ์ชั้นปฐมทั้งหลาย แต่ความเข้มข้นและจุดเด่นในการดำเนินงานของแต่ละประเภทชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติจะเน้นหนักแตกต่างกันไป ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการประยุกต์หลักการสหกรณ์มาดำเนินการในแต่ละชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติพอเป็นสังเขป ได้แก่

1) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้ชื่อย่อ “ชสก.” มีสมาชิกเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตร หรือชุมนุมสหกรณ์จังหวัด ชสก. ดำเนินการจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพดี ราคายุติธรรม ประเภทปุ๋ยเคมี และปุ๋ยอินทรีย์ ให้กับสหกรณ์และเกษตรกรสมาชิก จัดการด้านตลาดผลิตผลของสหกรณ์สมาชิกทั้งในเรื่องข้อมูลข่าวสารการตลาด และการจำหน่ายผลิตผลทางการเกษตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริการด้านงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ทุกชนิดทั้งภาคสหกรณ์ ภาครัฐ และภาคเอกชน รวบรวมข่าวจากสหกรณ์สมาชิกลำมาปรับปรุงคุณภาพเพื่อจำหน่ายภายใต้ตราสินค้า “แผนที่ประเทศไทย” เป็นต้น



ชสก. ดำเนินการด้านการศึกษาอบรม โดยการให้การศึกษอบรมกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกสหกรณ์ ของสหกรณ์สมาชิกตามความจำเป็นของการอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมผู้นำสหกรณ์ยุคใหม่พัฒนาก้าวไกลอย่างยั่งยืน โครงการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์แบบครบวงจร โครงการส่งเสริมการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ฯลฯ

2) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ใช้ชื่อย่อ “ชสอ.” สมาชิกมาจากสหกรณ์ที่เป็นภาคเอกชน โรงพยาบาล/สาธารณสุข ส่วนราชการ/ส่วนท้องถิ่น ตำรวจ ทหาร ครู พนักงานรัฐวิสาหกิจ และสหกรณ์จากสถาบันอุดมศึกษา ชสอ. ดำเนินการเป็นศูนย์กลางทางการเงิน ด้วยการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการเงินในการรักษาสภาพคล่อง เป็นทุนหมุนเวียนให้กู้ยืม รวมทั้งบริการรับฝากเงินเพื่อการเก็บออมในรูปเงินฝากประจำที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดสำหรับสหกรณ์สมาชิก

ชสอ. ดำเนินการให้การศึกษอบรมเพื่อพัฒนากรรมการ ผู้นำ และบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงการการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ โครงการฝึกอบรมคณะกรรมการดำเนินการใหม่ โครงการ Update & Review มาตรฐานการบัญชีสหกรณ์ กฎหมายเพื่อการพึ่งตนเองในการติดตามหนี้ เป็นต้น

ชสอ. ดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสังคม ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 ด้านการเอื้ออาทรต่อชุมชน ด้วยการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างอาคารกิจกรรมสหกรณ์ให้กับโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ยังไม่มีอาคารกิจกรรมสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนโครงการในพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปัจจุบัน จำนวน 13 อาคาร เพื่อให้นักเรียนใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกปฏิบัติด้านสหกรณ์

3) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้ชื่อย่อ “ชสค.” สมาชิกมาจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั่วประเทศ ชสค. ดำเนินการเผยแพร่ จัดตั้ง ส่งเสริม ตรวจสอบสหกรณ์และกลุ่มรวมถึงชมรมเครดิตยูเนียน โดยหน้าที่ของสำนักงานสาขาที่กระจายตามภาคและจังหวัดต่างๆ นอกจากนี้ยังดำเนินการงานสินเชื่อ ระดมทุน สวัสดิการ และงานบริหารการลงทุน เป็นศูนย์ข้อมูลและพัฒนาศูนย์ผลิตภัณฑ์สตรีสหกรณ์ พัฒนาการผลิตและการตลาด เป็นต้น

ที่น่าสนใจ คือ งานฝ่ายวิชาการและพัฒนา ที่มีการฝึกอบรมหลักสูตรผู้จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน หลักสูตรนิติใหม่บทบาทด้านสตรี หลักสูตรเจ้าหน้าที่สหกรณ์ หลักสูตรการควบคุมภายในสหกรณ์ ฯลฯ ชสค. จัดทำโครงการการถ่ายทอดสู่สถานศึกษา เพื่อส่งเสริมเผยแพร่หลักสูตรเครดิตยูเนียนพื้นฐานให้เด็กนักเรียนได้ศึกษาทำความเข้าใจกับระบบสหกรณ์ รักการออมทรัพย์ และเห็นถึงประโยชน์ของการเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนตั้งแต่เยาว์วัย เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน

4) ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย ใช้ชื่อย่อ “ชรสท.” มีร้านสหกรณ์และสหกรณ์ประเภทอื่นเป็นสมาชิกทั่วประเทศ ชรสท. ดำเนินการในเรื่องจัดหาสินค้าของที่สหกรณ์สมาชิกต้องการมาจำหน่ายและอำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์สมาชิก รับฝากหรือรับซื้อผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์สมาชิก รวมทั้งสถาบันและหน่วยงานอื่น เพื่อจำหน่ายตามวิธีการที่เห็นสมควรและเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิก

กิจกรรมน่าสนใจที่ผ่านมา ชรสท. ได้ร่วมพิธีลงนามในบันทึกข้อตกลง และจัดแสดงสินค้า ณ รัฐเซลิงโก เมืองกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ระหว่างวันที่ 11 - 15 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างโอกาสและเพิ่มช่องทางการค้าสินค้าสหกรณ์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับประเทศมาเลเซีย และสมาชิกองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ซึ่ง ชรสท. ร่วมจัดแสดงสินค้าในงานด้วย นับเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์ในระดับนานาชาติได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว การร่วมมือกันของขบวนการสหกรณ์เป็นการทดสอบความท้าทายและความร่วมมือต่อกันระหว่างสหกรณ์ บนความท้าทายดังกล่าว ชุมชุมสหกรณ์ในฐานะหนึ่งเป็นศูนย์รวมของบรรดาสหกรณ์สมาชิกที่เป็นเจ้าของ อีกฐานะหนึ่งเป็นผู้เชื่อมโยงการค้าและบริการกับสหกรณ์ในทุกระดับทั้งที่เป็นสหกรณ์สมาชิกโดยตรงและไม่เป็นสมาชิกแต่มาใช้บริการจากชุมชุมสหกรณ์ ย่อมต้องมีจุดยืนที่จะต้องดำรงไว้ในความเป็นสหกรณ์อย่างมั่นคง ซึ่งได้แก่การรวมกลุ่มสหกรณ์ที่ยึดมั่นตามขอบเขตสาระสำคัญในความเป็นสหกรณ์ภายใต้นิยามสหกรณ์ ค่านิยมทางสหกรณ์ที่เป็นศีลธรรมจรรยาและประเพณีนิยมที่ปฏิบัติกันสืบมา รวมทั้งการนำหลักการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของแต่ละชุมชุมสหกรณ์

ชุมชุมสหกรณ์สามารถสร้างความสัมพันธ์ต่อกันและต่อสหกรณ์ทุกระดับโดยมีความสัมพันธ์ของสหกรณ์ที่เป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ และรวมถึงความสัมพันธ์ของสหกรณ์ในลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายกิจการทางการค้าและบริการต่อกันด้วย ถึงบัดนี้จะต้องยอมรับกันว่า การร่วมมือเพื่อดำเนินกิจการร่วมกันระหว่างสหกรณ์ทุกระดับ ทั้งในสหกรณ์ประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน เป็นสิ่งจำเป็นและต้องทำให้เข้มข้นมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา จึงจะส่งผลให้บังเกิดความสำเร็จได้

#### กิจกรรม 15.3.2

จงอธิบายว่าชุมชุมสหกรณ์มีบทบาทในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์อย่างไรบ้าง ให้ยกตัวอย่างหลักการสหกรณ์มาสองข้อ

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.2)



## เรื่องที่ 15.3.3

### การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์โดยสันนิบาตสหกรณ์

อาศัยแนวคิดตามรูปแบบจัดตั้งสหภาพสหกรณ์แห่งชาติ (Cooperative Union) ที่เป็นองค์การสูงสุดระดับชาติ (Apex Organization) ของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางของบรรดาสหกรณ์ต่างๆ ในการเป็นศูนย์กลางการประสานงานของสหกรณ์ แก้ไขปัญหาสหกรณ์ในระดับชาติ รวมทั้งให้บริการด้านการศึกษาทางสหกรณ์ รัฐบาลไทยจึงดำริที่จะให้มีสหภาพสหกรณ์บ้าง เพื่อเป็นศูนย์กลางให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ต่างๆ และส่งเสริมให้สหกรณ์สามารถพึ่งตนเองได้มากที่สุด

#### 1. ความสำคัญของสันนิบาตสหกรณ์

สันนิบาตสหกรณ์เกิดขึ้นในประเทศไทย มีจุดเริ่มต้นจากการชักนำของหน่วยงานภาครัฐ คือ กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติในสมัยนั้น โดยการจดทะเบียนเป็นประเภท “ชุมนุมสหกรณ์” ชื่อว่า “สันนิบาตสหกรณ์ จำกัดสินไช้” เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511 ภายใต้บังคับตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 ในระยะแรกให้ใช้เงินจากทุนสะสมช่วยจัดสหภาพสหกรณ์มาเป็นทุนรายได้ประเดิมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่กิจการของบรรดาสหกรณ์ทั่วประเทศ ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้เกิดแก่กิจการของสหกรณ์ จัดบริการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์

สันนิบาต ตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เป็นคำนาม หมายถึง การประชุม หรือที่ประชุม สันนิบาตสหกรณ์ในทางสากลเป็นศูนย์กลางการประชุมของขบวนการสหกรณ์ทั่วทั้งโลกที่เป็นพันธมิตรกันในลักษณะของสหภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเพื่อให้มีการชุมนุมประชุมร่วมกันของพันธมิตรสหกรณ์โลก ก็คือ องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (The International Cooperative Alliance: ICA) นั่นเอง

ICA ทำหน้าที่เป็นองค์กรขั้นสูงของขบวนการสหกรณ์ ซึ่งเป็นทั้งศูนย์รวมของสหกรณ์ เป็นตัวแทนของสหกรณ์และเป็นผู้ให้บริการแก่สหกรณ์ทั่วโลก หรือเท่ากับทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำขบวนการสหกรณ์สากลและเป็นองค์กรพัฒนาสหกรณ์สากล ICA มีความสำคัญต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์และสหกรณ์ทั่วโลก ในลักษณะส่งเสริมขบวนการสหกรณ์บนพื้นฐานของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิถีทางประชาธิปไตย มีสมาชิกร่วมภาคีที่มาจากสหกรณ์ทั้งในระดับชาติ และระดับสากลทั่วโลก

หันกลับมามองขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยบ้าง ถึงแม้การสหกรณ์ถูกชักนำมาเผยแพร่โดยภาครัฐ แต่สถานภาพความเป็นเจ้าของที่แท้จริงของสหกรณ์ไม่ใช่รัฐ ประชาชนผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์เท่านั้นที่เป็นทั้งเจ้าของและเป็นผู้ใกล้ชิดสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น รัฐหรือทางราชการไม่มีโอกาสทราบความต้องการต่างๆ ของสหกรณ์ได้ดีเท่ากับสหกรณ์เอง รัฐจึงเห็นว่าการตั้งศูนย์ปฏิบัติงานให้เป็นศูนย์กลางช่วยเหลือสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก ทั้งด้านวิชาการและด้านอื่นๆ จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็ง รวมทั้งความ



เจริญเติบโตที่มั่นคงแก่สหกรณ์ยิ่งขึ้น ที่สำคัญการนำอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาแพร่ขยายผ่านศูนย์กลางปฏิบัติการ จะดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของสหกรณ์ได้ยาวนานเท่านั้น ทางราชการจึงมีแนวทางให้ตั้งเป็นองค์กรขึ้นมาเป็นศูนย์กลางเพื่อสนองความต้องการดังกล่าวของขบวนการสหกรณ์

## 2. ความเป็นมาของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน กฎหมายกำหนดให้นายทะเบียนสหกรณ์ต้องตรวจบัญชีสหกรณ์อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก เพื่อให้ทางราชการซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมสหกรณ์ได้ทราบฐานะทางการเงินที่แท้จริงของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทางราชการใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ถูกต้อง การตรวจบัญชีสหกรณ์ทำให้ราชการต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก ทางราชการจึงเห็นว่าเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลจึงได้กำหนดให้สหกรณ์ต่าง ๆ ช่วยออกค่าใช้จ่ายในการตรวจบัญชีซึ่งเรียกว่า “ค่าธรรมเนียมการตรวจบัญชี” เป็นรายได้ของแผ่นดินชดเชยภาระของรัฐบาลบ้าง

ต่อมาใน พ.ศ. 2509 กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติได้วางแนวทางจัดตั้งสหภาพสหกรณ์ ตามแนวคิดรูปแบบจัดตั้งสหภาพสหกรณ์แห่งชาติของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย โดยดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2509 และให้ใช้ชื่อสันนิบาตสหกรณ์ (Cooperative League) แทนชื่อสหภาพสหกรณ์ เนื่องจากคำว่า “สหภาพ” ไปพ้องกับชื่อบรรดาประเทศที่มีการปกครองในระบอบคอมมิวนิสต์การจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์ในครั้งนั้น มีคณะผู้ริเริ่มก่อตั้งสันนิบาตสหกรณ์ จำนวน 22 คน ประกอบด้วย นายปกรณ์ อังศุสิงห์ ปลัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ขณะนั้นเป็นผู้นำและเป็นประธาน คณะผู้ริเริ่มจัดตั้ง ได้มีการประชุมคณะผู้ริเริ่มก่อตั้งสันนิบาตสหกรณ์ เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511 และได้รับการจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์เป็นสมาคมสหกรณ์ (Cooperative Society) ประเภทชุมนุมสหกรณ์ ใช้ชื่อว่า “สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้” ภายใต้บังคับตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511 ในระยะแรกให้ใช้ทุนจากเงินสะสมช่วยจัดสหภาพสหกรณ์มาเป็นเงินทุนรายได้ประเดิมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้ เวลานั้นมีสถานภาพเป็นสหกรณ์ และเป็นนิติบุคคล เพราะจดทะเบียนประเภทชุมนุมสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ประกอบด้วย

- 1) เพื่อส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของบรรดาสหกรณ์ทั่วประเทศ
- 2) เพื่อยังความสะดวกให้เกิดแก่กิจการของสหกรณ์
- 3) เพื่อเป็นที่ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ปฏิบัติงานสหกรณ์โดยถูกต้องด้วยตนเอง
- 4) เพื่อเป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์

ภายหลังสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้ ต้องเปลี่ยนฐานะโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ซึ่งได้รับการประกาศใช้เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2511 ซึ่งในบทบัญญัติมาตรา 104 บัญญัติว่า

“ให้มีสถาบันขึ้นสถาบันหนึ่ง เรียกว่า “สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย” ประกอบด้วย สมาชิก ซึ่งเป็นสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่กิจการสหกรณ์ทุกประเภททั่วราชอาณาจักร อันมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้แบ่งปันกัน”



ด้วยบังคับของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ดังกล่าว ทำให้สถานภาพของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยยังคงเป็นนิติบุคคลแต่มิใช่สหกรณ์อีกต่อไปตามบทบัญญัติ และเท่ากับว่าสหกรณ์ที่จัดตั้งและจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์แล้ว จะสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็แล้วแต่ ล้วนเป็นสมาชิกสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยทันที

จะเห็นได้ว่า สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เมื่อเกิดขึ้นตามที่กฎหมายบัญญัติมีสมาชิกเป็นสหกรณ์โดยตรง ไม่ได้เกิดจากสหกรณ์มารวมกันตามความสมัครใจ ความเป็นสหกรณ์จึงขาดองค์ประกอบสำคัญตามหลักการสหกรณ์ไป สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามกฎหมายจึงมิใช่สหกรณ์ตั้งแต่นั้นมา และ “สันนิบาตสหกรณ์” ที่เป็นคำกลางจึงเป็นที่รู้จักในชื่อเฉพาะว่า “สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย”

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยถูกตัดทอนอำนาจกระทำการในการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ตามบังคับโดยพระราชบัญญัติ แต่ให้มีบทบาทด้านอื่นๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น เช่น การส่งเสริมเผยแพร่กิจการสหกรณ์ การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ของต่างประเทศ หรือองค์การต่างประเทศซึ่งมีวัตถุประสงค์ทำนองเดียวกัน เป็นต้น

จากกิจกรรมที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ แต่การได้มาซึ่งรายได้ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีข้อจำกัดไม่เพียงพอ รัฐจึงได้ตราบทบัญญัติให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีรายได้ต่างๆ ที่เป็นค่าบำรุงมาจากสหกรณ์ต่างๆ รวมถึงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เพื่อนำไปเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ได้

### 3. วัตถุประสงค์และอำนาจของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

ปัจจุบันโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 108 บัญญัติให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย สมาชิกที่เป็นสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์ทุกประเภททั่วราชอาณาจักร ให้มีความเจริญก้าวหน้าอันมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

ส่วนมาตรา 109 บัญญัติให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นนิติบุคคล มีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และจะตั้งสำนักงานสาขาขึ้น ณ ที่อื่นใดก็ได้

สำหรับอำนาจกระทำการ บัญญัติไว้ในมาตรา 110 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 108 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

- 1) ส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนทำการวิจัยและรวบรวมสถิติเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์
- 2) แนะนำช่วยเหลือทางวิชาการแก่สหกรณ์ และอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างสหกรณ์กับส่วนราชการหรือบุคคลอื่น
- 3) ให้การศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์
- 4) ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างสหกรณ์ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ หรือสันนิบาตสหกรณ์ของต่างประเทศ หรือองค์การต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศที่มีวัตถุประสงค์ทำนองเดียวกัน
- 5) ชื้อ จัดหา จำหน่าย ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือทำนิติกรรมเกี่ยวกับทรัพย์สินใดๆ
- 6) ส่งเสริมธุรกิจการค้า อุตสาหกรรม หรือบริการของสหกรณ์

- 7) สนับสนุนและช่วยเหลือสหกรณ์ เพื่อแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 8) เป็นตัวแทนของสหกรณ์ เพื่อรักษาผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้จากการสนับสนุนของรัฐ องค์การระหว่างประเทศ หรือภาคเอกชนอื่น
- 9) ร่วมมือกับรัฐบาลในการส่งเสริมสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์แก่บรรดาสหกรณ์อย่างแท้จริง
- 10) ดำเนินการอื่นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติมอบหมาย

#### 4. การบริหารงานและรายได้ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 112 ประกอบกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มีบทบัญญัติส่วนสำคัญๆ ได้แก่ ให้มีคณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศประเภทละหนึ่งคน ในกรณีที่สหกรณ์ประเภทใดไม่มีชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ ให้มีผู้แทนจากสหกรณ์ประเภทนั้นจำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นซึ่งที่ประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเลือกตั้งจากผู้แทนสหกรณ์ซึ่งเป็นกรรมการดำเนินการ มีจำนวนเท่ากับกรรมการโดยตำแหน่งเป็นกรรมการ

ให้คณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเลือกตั้งกรรมการเป็นประธานกรรมการคนหนึ่ง และรองประธานกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน ให้คณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยแต่งตั้งผู้อำนวยการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และให้ผู้อำนวยการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นเลขานุการของคณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

สำหรับที่มาของรายได้ถูกบัญญัติไว้ในมาตรา 111 ที่ให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยอาจมีรายได้ดังต่อไปนี้

- 1) ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- 2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- 3) ดอกผลที่เกิดจากทุนกลางของสหกรณ์ไม่จำกัด ตามมาตรา 8
- 4) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
- 5) เงินหรือทรัพย์สินที่เหลือจากการชำระบัญชีสหกรณ์ ตามมาตรา 84 และมาตรา 86 วรรคสอง
- 6) เงินที่ได้จากการจำหน่ายหนังสือวิชาการ เอกสาร หรือสิ่งอื่น
- 7) เงินหรือทรัพย์สินที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการให้บริการ
- 8) ผลประโยชน์ที่ได้จากทรัพย์สินของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย



## 5. บทบาทการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

โดยเจตนารมณ์ของทางราชการต้องการตั้งศูนย์ปฏิบัติงานให้เป็นศูนย์กลางช่วยเหลือสหกรณ์ ที่เป็นสมาชิกทั้งด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็ง รวมทั้งความเจริญเติบโตที่มั่นคงแก่สหกรณ์ในลักษณะที่เป็นขบวนการสหกรณ์แทนภาครัฐ จึงเป็นที่มาของการเกิดสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 ว่าด้วยการศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ สาระสำคัญกล่าวถึงว่า สหกรณ์ให้การศึกษา และฝึกอบรมกับสมาชิกของสหกรณ์ ตัวแทนที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการ และลูกจ้าง ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีส่วนช่วยที่จะพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยยังคงไว้ซึ่งบทบาทสำคัญในฐานะเป็นหัวขบวนการสหกรณ์ เป็นศูนย์รวมการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ในภาคของสหกรณ์ ที่เน้นการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ โดยเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้นำสหกรณ์และผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ได้แก่

5.1 ผู้นำสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้จัดการสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์ให้สหกรณ์ไปสู่สากล หลักธรรมาภิบาลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ การให้ผู้นำสหกรณ์ทุกประเภทสหกรณ์มาอยู่ร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะคติในการทำงานสหกรณ์ แล้วหาส่วนที่ดีมีคุณค่ากลับไปพัฒนาสหกรณ์ของตนให้เจริญก้าวหน้า เป็นประโยชน์แก่มวลสมาชิกสหกรณ์

5.2 บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานของสหกรณ์ เช่น เจ้าหน้าที่ด้านธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ด้านการเงินการบัญชี รวมถึงเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยให้การศึกษาอบรมความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพเฉพาะเรื่องที่แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรดังกล่าวมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รวมทั้งสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้อง

ในสถานการณ์ปัจจุบันสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยไม่ได้มุ่งให้การศึกษาอบรมสมาชิกสหกรณ์มากนัก เนื่องจากขาดแคลนการงบประมาณและกำลังผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับมีหน่วยงานของทางราชการ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่กระจายให้การศึกษาอบรมสมาชิกสหกรณ์ในทุกท้องที่ที่สหกรณ์ตั้งอยู่แล้ว ความเข้มข้นในบทบาทหน้าที่ดังกล่าวจึงลดน้อยลงไปบ้างตามข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่

โดยสรุป สันนิบาตสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดมาจากแนวความคิดการจัดตั้งสหภาพสหกรณ์แห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์การสูงสุดระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ เมื่อนำรูปแบบสหภาพสหกรณ์มาใช้ในประเทศไทย กลับเปลี่ยนชื่อเสียใหม่เป็นสันนิบาตสหกรณ์ โดยรัฐบาลมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกับสหภาพสหกรณ์ คือ ต้องการที่จะให้เป็นศูนย์กลางความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ต่างๆ ในหลายๆ ด้าน ปัจจุบันสันนิบาตสหกรณ์ถูกกำหนดโดยกฎหมายสหกรณ์ให้มีชื่อเฉพาะว่า “สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย”

การที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีองค์กรที่แสวงหากำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน ประกอบกับมิใช่เป็นองค์กรทางธุรกิจ ทำให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพได้

อย่างไรก็ตาม สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยยังคงเน้นการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยยังเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์กิจการของสหกรณ์ไทย ร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตลอดทั้งองค์กรระหว่างประเทศอีกด้วย สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมิใช่สหกรณ์ตามกฎหมายก็จริง แต่ก็ใช้องค์กรที่มีบทบาทในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ไม่แพ้หน่วยงานหรือองค์กรใดๆ

### กิจกรรม 15.3.3

1. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัดสินใช้ กับ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
2. จงระบุบทบาทของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.3)



## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552.
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557.
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2557.
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2552.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2558, 10 เมษายน 2558). สารสนเทศทางการเงินสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร. สืบค้นจาก [http://www.cad.go.th/main.php?filename=cad\\_Tool2](http://www.cad.go.th/main.php?filename=cad_Tool2)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558, 10 เมษายน 2558). ข้อมูลสารสนเทศสหกรณ์. สืบค้นจาก [http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/Information\\_coop57.html](http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/Information_coop57.html)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558, 28 กรกฎาคม 2558). สถิติสหกรณ์. สืบค้นจาก [http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/page\\_info.htm](http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/page_info.htm)
- กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ. (2510). 50 ปีของสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย.
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2546). การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 15. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คำสั่งคณะปฏิวัติฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515.
- จุมพล ชลเอม. (2547). คู่มือการส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสหกรณ์ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาระบบการบริหารการจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- จุมพล ชลเอม. (2556). “ความหมาย คำนิยม อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดำรง ปันประณต. (2556). ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 9. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บทวิทยุรายการรู้รักภาษาไทย. (2558, 20 มีนาคม). สนับสนุน-ส่งเสริม. สืบค้นจาก <http://www.royin.go.th/?knowledge-category=i-love-thai-languages&paged=43>
- ประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาให้ความเห็นชอบวงเงินการกู้ยืมเงินหรือการ ค้ำประกันของสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 11 มีนาคม 2548.
- ประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดแผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง ประกาศ ณ วันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2557.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2556). การสหกรณ์ในประเทศไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.
- พระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545.
- พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 (ปรับปรุง พ.ศ. 2505 พ.ศ. 2518 และ พ.ศ. 2530)

พระราชบัญญัติสมาคม พระพุทธศักราช 2457.

พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459.

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พระพุทธศักราช 2471.

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511.

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542.

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553.

ภาสณฑ์ นุพาสณฑ์ และมนกรณ์ ยอดใจ. (2556). การศึกษา อบรม และสารสนเทศทางสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 10. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.

มานิตย์ กมลเวชช และเพ็ญสินี กุลทนต์. (2548). การส่งเสริมและพัฒนาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์* หน่วยที่ 15. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 131 ตอนพิเศษ 78 ง 16 พฤษภาคม 2557.