

**การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร  
เวียงป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย**

**นายอาคม โยริยะ**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2551**

**An Analysis of Operation and Financial Position of Wieng Pa Pao  
Agriculture Cooperative Limited, Chiengrai Province**

**Mr. Arkom yoriya**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives  
School of Agricultural Extension and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University**

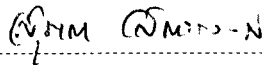
**2008**

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์  
การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย  
ชื่อและนามสกุล นายอาคม โยริยะ  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว




..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสั่งข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์  
การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย

**ผู้ศึกษา** นายอาคม โยริยะ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง ปีการศึกษา 2551

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เป็นการศึกษจากเอกสารข้อมูลรายงานกิจการประจำปี รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี 3 ปี คือ ปี 2549 ปี 2550 และปี 2551 นอกจากนั้นจะเป็นข้อมูลจากระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากหน่วยงาน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการของกรรมการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

วิธีการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ โดยการศึกษาเชิงปริมาณได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงินของสหกรณ์เกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้และประสิทธิภาพในการทำกำไรทั้งแนวโน้มและแนวดิ่ง และอัตราส่วนทางการเงิน

ผลการศึกษาค้นคว้าอิสระพบว่า ในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยภาพรวมสหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนติดต่อกัน 2 ปี ในปี 2550 และ 2551 ด้านการเงินสหกรณ์ขาดสภาพคล่องเนื่องจากในธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากเงินให้กู้ของสมาชิกสหกรณ์ได้ตามแผนเพียงร้อยละ 47.09 เท่านั้น ด้านกระบวนการภายในสหกรณ์มีการเลิกจ้างผู้จัดการบ่อยมากจำนวน 3 คน ภายใน 3 ปีทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจ มีการทุจริต สหกรณ์มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานจึงได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ มีการศึกษาข้อกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ มีการปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรมและการใช้ระบบสารสนเทศ

**คำสำคัญ** ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างดี  
ยิ่งจากศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์การศึกษาค้นคว้าอิสระ ตลอดจน  
อาจารย์แขนงวิชาสหกรณ์อีกหลายท่าน ซึ่งได้ให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง  
ต่าง ๆ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณคณะกรรมการ สมาชิก และฝ่ายจัดการของ  
สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูล จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงเพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่คอยติดตาม  
ให้ความช่วยเหลือ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อาคม ไชริยะ

เมษายน 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ข
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
ประเด็นปัญหาการศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	2
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
บริบทสหกรณ์ในเชียงราย .....	5
แนวคิดทฤษฎีการจัดการสหกรณ์ .....	10
เครื่องมือในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน .....	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	33
ประชากร .....	33
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	33
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล .....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	38
ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด .....	38
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ .....	42
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ .....	53
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	55
สรุปผลการศึกษา .....	55
อภิปรายผล .....	56
ข้อเสนอแนะ .....	57
บรรณานุกรม .....	60
ภาคผนวก .....	62
แบบสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ .....	63
ประวัติผู้ศึกษา.....	64

**สารบัญตาราง**

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2549-2551.....	10
ตารางที่ 2.2 เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร .....	29
ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร .....	30
ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์และความสามารถในการทำกำไร .....	34
ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2549-2551.....	41
ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบงบดุลสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด .....	42
ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด .....	45
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบงบดุลสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด .....	46
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด.....	49
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน.....	50



ฉ

**สารบัญภาพ**

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา..... 3

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จังหวัดเชียงรายมีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น 159 สหกรณ์ ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร 107 สหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ 10 สหกรณ์ สหกรณ์ร้านค้า 1 สหกรณ์ สหกรณ์ประมง 1 สหกรณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน 27 สหกรณ์ และสหกรณ์บริการ 13 สหกรณ์

จากจำนวนสหกรณ์ทั้งหมดจะเห็นว่า สหกรณ์การเกษตรมีจำนวนมากที่สุดในจังหวัด เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่อยู่ในภาคการเกษตรซึ่งเกษตรกรหรือสมาชิกสหกรณ์มักประสบปัญหาที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน พอที่จะสรุปได้ คือ

1.1 ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อนำมาลงทุนในการประกอบอาชีพ

1.2 ปัญหาการขาดแคลนที่ดินทำกินหรือมีที่ดินทำกินไม่เพียงพอต่อการผลิต

1.3 ปัญหาผลผลิตทางเกษตรตกต่ำ เกษตรกรจะประสบปัญหาผลผลิตตกต่ำเกือบทุกปี ทำให้มีผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกรเป็นอย่างยิ่ง

1.4 ปัญหาปัจจัยการผลิตด้านการเกษตรมีราคาสูง ได้แก่ ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ อาหารสัตว์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการผลิต

1.5 ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานด้านอุปกรณ์การตลาด เช่น เครื่องอบลดความชื้นข้าว ข้าวโพด ลานตาก โกดังเก็บผลผลิต ห้องเย็น เป็นต้น และในส่วนของมืออยู่แล้วก็ไม่เพียงพอหรือมีขนาดกำลังการผลิตที่ต่ำ มีต้นทุนการผลิตสูง

จากปัญหาดังกล่าว สหกรณ์การเกษตรต่าง ๆ ก็พยายามที่จะแก้ไขปัญหาให้แก่มวลสมาชิกในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกสหกรณ์ในรูปของเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน นั่นก็คือ สหกรณ์ต้องมีผลกำไรซึ่งจะสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น สร้างความศรัทธาต่อตัวสหกรณ์ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุน โดยเฉพาะการขาดทุนที่ต่อเนื่องหลาย ๆ ปีย่อมมีผลกระทบต่อสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การขาดความเชื่อถือ ขาดความเชื่อมั่น ขาดความศรัทธาในระบบสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นสหกรณ์การเกษตรหนึ่งในจังหวัดซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2518 ปัจจุบันมีสมาชิก 4,751 คน มีการดำเนินธุรกิจหลายประเภท ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวม ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรับฝากเงิน เป็นต้น และก็เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ประสบภาวะการขาดทุนมาตั้งแต่ปีการเงิน 2550 และ 2551

ดังนั้น จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลทางการเงินในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

## 3. ประเด็นปัญหาการศึกษา

- 3.1 เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลทางการเงินในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์

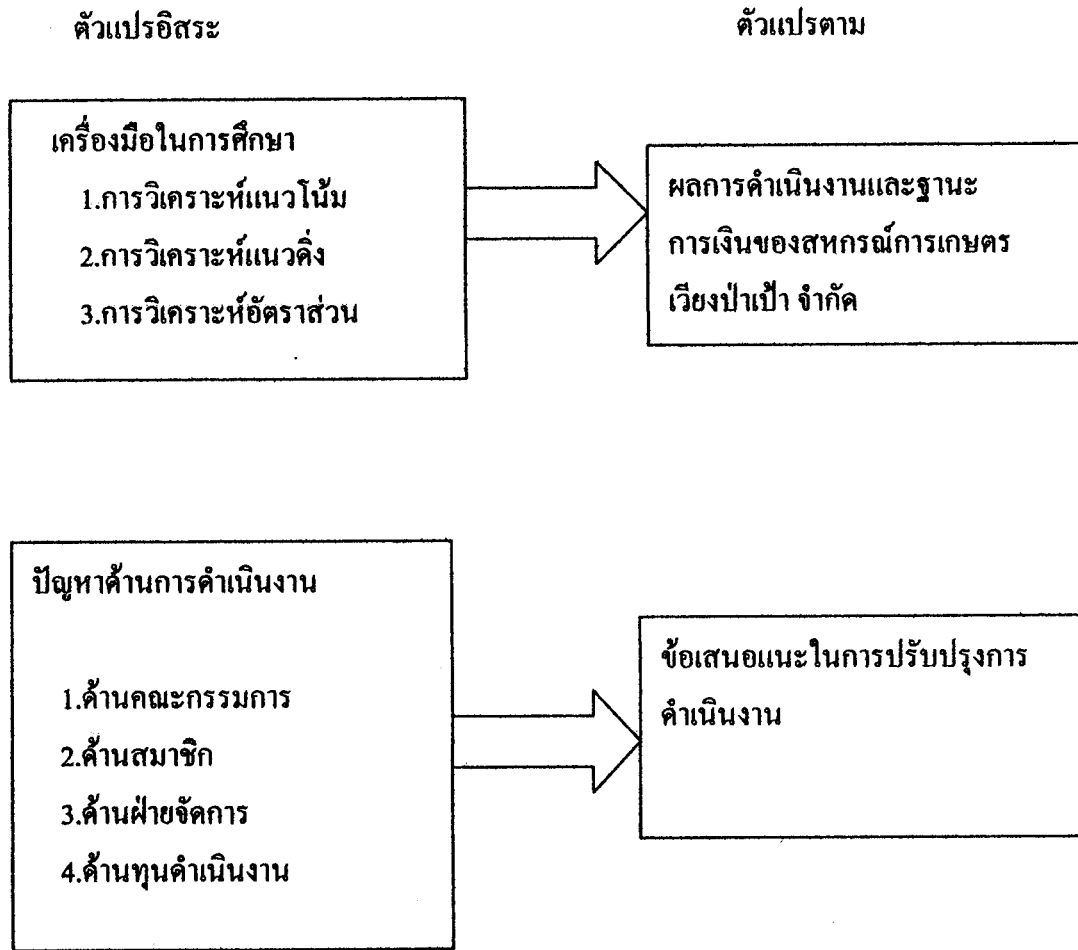
## 4. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 4.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย
  - 4.1.1 การศึกษาครั้งนี้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ คือ การวิเคราะห์แนวโน้ม การวิเคราะห์แนวลิ่ง และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและการสัมพัทธ์อย่างไม่เป็นทางการ

4.1.2 ปัญหาด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ด้านคณะกรรมการ  
ด้านสมาชิก ด้านฝ่ายจัดการและ ด้านทุนดำเนินงาน

4.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระ  
ข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 5. ขอบเขตการศึกษา

### 5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย

### 5.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ตั้งแต่ มกราคม ถึง เมษายน 2552

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 379 หมู่ 6 ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

6.2 การวิเคราะห์รายงานทางการเงิน หมายถึง การพิจารณาหาความสัมพันธ์ของรายการในงบการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะและการดำเนินงานของกิจการพร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงดังกล่าวมาประกอบการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

6.3 ฐานะทางการเงิน หมายถึง ข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ผู้ศึกษา ทราบผลการวิเคราะห์การดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

7.2 ผู้บริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง แก้ไขปัญหา และวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์

7.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สามารถนำข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงราย

7.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการศึกษา คือ

1. บริบทสหกรณ์ในจังหวัดเชียงราย
2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการสหกรณ์
3. เครื่องมือในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทสหกรณ์ในจังหวัดเชียงราย

สหกรณ์ในจังหวัดเชียงราย ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั้งสิ้น 6 ประเภท รวม 159 สหกรณ์ แยกตามประเภทได้ดังนี้คือ 1) สหกรณ์การเกษตรจำนวน 107 สหกรณ์ 2) สหกรณ์ออมทรัพย์จำนวน 10 สหกรณ์ 3) สหกรณ์ประมงจำนวน 1 สหกรณ์ 4) สหกรณ์ร้านค้าจำนวน 1 สหกรณ์ 5) สหกรณ์บริการจำนวน 13 สหกรณ์ และ 6) สหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวน 27 สหกรณ์ จัดตั้งอยู่ในอำเภอต่าง ๆ รวม 18 อำเภอ สำหรับสหกรณ์การเกษตรที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาคือ สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

##### 1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

###### ประวัติ

ในปี พ.ศ.2484 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขนาดเล็กระดับหมู่บ้านเรียกว่าสหกรณ์หาทุน มีจำนวน 6 สหกรณ์ คือ สหกรณ์หาทุนแม่เจดีย์ใหม่ สหกรณ์หาทุนเวียง สหกรณ์หาทุนบ้านโป่ง สหกรณ์หาทุนสันสลี สหกรณ์หาทุนป่าจิว และสหกรณ์หาทุนแม่เจดีย์ ต่อมาในปี พ.ศ.2518 ได้ทำการควบสหกรณ์ดังกล่าวเข้าด้วยกันเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2518 มีชื่อว่า สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ 379 หมู่ที่ 6 ตำบลเวียง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

ห้องที่ดำเนินงาน ห้องที่ดำเนินงานรวม 6 ตำบล ได้แก่ ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ ตำบลเวียง ตำบลบ้านโป่ง ตำบลสันสลี ตำบลป่าจ้าว และตำบลแม่เจดีย์

### วัตถุประสงค์

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่บรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและมีรายได้ที่มั่นคง
2. ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และและอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่เกษตรกร
3. การจัดหาวัสดุการเกษตรหรือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
4. รวบรวมผลผลิตการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขาย โดยซื้อหรือรวบรวมผลผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
5. จัดให้มีโรงหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์
6. จัดให้มียานพาหนะขนส่งเครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก
7. จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลผลิต หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด
8. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
9. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
10. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
11. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม
12. ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
13. ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
14. ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่กิจการของสหกรณ์

15. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
16. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการ  
สหกรณ์แห่งชาติกำหนด
17. ให้สวัสดิการและสงเคราะห์สมาชิกตามสมควร
18. ส่งเสริมกิจกรรมของกลุ่มสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์  
กลุ่มผู้นำร่วมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ
19. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พลาณามัย และทางจิตใจให้เป็น  
ครอบครัวที่สุขสมบูรณ์ เพื่อร่วมกันเป็นสังคมที่สันติสุข
20. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์  
และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
21. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไป  
ตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สินครอบครองผู้ยืม เช่า  
หรือให้เช่า เช่าซื้อ หรือ ให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือ  
จำหน่าย จำนองหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
22. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
23. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของ  
ต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด
24. ดำเนินกิจกรรมอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

## 1.2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ประกอบด้วย  
ฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ (ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551)

1. สมาชิก	4,751	คน
2. คณะกรรมการดำเนินการ	12	คน
3. ฝ่ายจัดการ	25	คน
ประกอบด้วย		
ผู้จัดการ	1	คน
ผู้ช่วยผู้จัดการ	2	คน
ฝ่ายบริหารสำนักงาน	3	คน
ฝ่ายสินเชื่อ	4	คน



ฝ่ายการตลาด	2	คน
ฝ่ายบัญชี	2	คน
ฝ่ายการเงิน	2	คน
ส่งเสริมอาชีพ	1	คน
พนักงานขับรถยนต์	2	คน
ประชาสัมพันธ์	1	คน
ช่าง	1	คน
ลูกจ้าง	4	คน

### 1.3 การดำเนินงานธุรกิจ

สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จัดว่าเป็น สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก มีทุนดำเนินงานค่อนข้างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย รวมปริมาณธุรกิจในระหว่างปี 2551 เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 94,506,009.68 บาท มีจำนวนสมาชิก 4,751 คน มีทุนดำเนินงาน 181,960,154.00 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น 90,349,396.93 บาท ทุนของสหกรณ์ 38,232,879.78 ล้านบาท เงินกู้ยืม 53,377,877.00 บาท ธุรกิจของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ประกอบด้วย

#### 1.3.1 ธุรกิจสินเชื่อ

1) ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) เงินกู้ระยะสั้น สหกรณ์จะให้สมาชิกกู้ยืมภายในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ เช่น ซื้อปุ๋ย ยาปราบ อาหารสัตว์ ค่าจ้างแรงงาน ค่าจ้างไถนา เมล็ดพันธุ์พืช เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น

(2) เงินกู้ระยะปานกลาง สหกรณ์จะให้กู้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี โดยการแบ่งชำระคืนออกเป็นงวด ๆ ละ 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงซ่อมแซมต่อเติมบ้านพักอาศัย ซื้อสัตว์พาหนะ ชำระหนี้สินเดิม ซื้อที่ดิน ซื้อเครื่องยนต์ ปรับปรุงที่ดิน การลงทุนเพื่อประกอบอาชีพ ทำสวน เป็นต้น

ผลการดำเนินธุรกิจให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก ในปี 2551 สหกรณ์จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพิ่มระหว่างปี ทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง 33,396,346.76 บาท รับชำระคืนเงิน 36,227,649.14 บาท มีรายได้จากดอกเบี้ยรับและค่าปรับ 10,941,314.87 บาท และมีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ 6,095,215.11 บาท ซึ่งนับว่าเป็นธุรกิจหลักที่ทำกำไรให้แก่สหกรณ์มากที่สุด

**1.3.2 การรับฝากเงิน** สหกรณ์เปิดบริการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) เงินรับฝากออมทรัพย์ สมาชิกจะฝากหรือถอนเมื่อใดก็ได้
- 2) เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ สมาชิกจะต้องฝากตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ถอนได้เดือนละหนึ่งครั้งโดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม หากเดือนใดถอนเกินกว่าหนึ่งครั้งสหกรณ์จะคิดค่าธรรมเนียมในการถอนในอัตราร้อยละ 1
- 3) เงินรับฝากสัจจะออมทรัพย์ ซึ่งเป็นโครงการออมทรัพย์วันละบาทและถอนได้เมื่อครบกำหนด 5 ปี
- 4) เงินรับฝากเพิ่มพูนทรัพย์ ในปี 2551 สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก ประเภทออมทรัพย์ 12,927,390.99 บาท ประเภทออมทรัพย์พิเศษ 65,154,552.53 บาท ประเภทสัจจะออมทรัพย์ 4,882,266.41 บาท และเงินฝากเพิ่มพูนทรัพย์ 7,385,187.00 บาท ไม่มีเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น

## 2) ธุรกิจการจัดการสินค้านำจำหน่าย

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้านำจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอก และสหกรณ์อื่นภายใต้โครงการเชื่อมโยงธุรกิจ ทั้งขายเป็นเงินสดและขายเชื่อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- (1) สินค้าประเภทการเกษตร ได้แก่ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์เครื่องจักรกล วัสดุการเกษตร เป็นต้น
- (2) สินค้าประเภทน้ำมัน ได้แก่ น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล น้ำมันเครื่อง
- (3) สินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ได้แก่ ข้าวสาร น้ำตาลทราย สินค้าอุปโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่ป้อนน้ำมัน โทรศัพท์และบัตรเติมเงิน จักรยานยนต์ สินค้าทั่วไป สินค้าเช่าซื้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

ผลการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้านำจำหน่าย ในปี 2551 สหกรณ์มียอดการจำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น 63,839,848.34 บาท โดยแยกเป็นสินค้าประเภทการเกษตร 19,039,794.00 บาท สินค้าประเภทน้ำมัน 44,114,976.66 บาท และสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค 685,077.68 บาท และมีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เป็นเงิน 1,219,433.94 บาท

### 3) ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกและบุคคลภายนอก ผลผลิตที่สำคัญได้แก่ ข้าวเปลือก ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และ ข้าวโพดหวาน โดยเฉพาะข้าวโพดหวาน สหกรณ์จะรวบรวมส่งบริษัทคู่สัญญา

ผลการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในปี 2551 สหกรณ์รวบรวม ข้าวเปลือก 2,271,818.15 บาท ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ 13,795,141.05 บาท และข้าวโพดหวาน 1,842,311.40 บาท สหกรณ์ขาดทุนจากธุรกิจรวบรวม 1,236,700.22 บาท

สรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2551 สหกรณ์มีผลการดำเนินงาน คือ มีสินทรัพย์รวม 189,990,593.90 บาท มีหนี้สินรวม 151,757,714.12 บาท มีทุนดำเนินงานรวม 38,232,879.78 บาท และขาดทุนจากการดำเนินงาน 18,374.43 บาท ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปีการเงิน 2549 – 2551 ผลดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2549 – 2551

รายการ	ปีการเงิน 2549	ปีการเงิน 2550	ปีการเงิน 2551
1. จำนวนสมาชิก	4,345	4,763	4,751
2. สินทรัพย์	183,142,235.34	196,589,441.07	189,990,593.90
3. ทุนเรือนหุ้น	36,084,660.00	36,704,430.00	36,925,990.00
4. สินค้าคงเหลือ	6,381,356.00	2,274,096.21	3,679,741.51
5. รายได้	64,076,435.92	105,682,263.27	94,506,009.68
6. ค่าใช้จ่าย	11,839,064.55	20,206,167.11	17,076,393.51
7. เงินสำรอง	5,177,788.00	5,266,757.45	163,632.00
8. ทุนสะสมตาซื้อบังคับ	1,575,512.16	1,250,103.17	1,250,103.17
9. กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	889,694.46	(5,355,228.41)	(18,374.43)

## 2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการสหกรณ์

ไซศรี คนจริง (2539: 10) ได้กล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ ดังนี้  
การจัดการสหกรณ์มีความหมายที่เหมือนกับการจัดการทั่วไป โดยมุ่งดำเนินงานให้

สำเร็จผลสมความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การจัดรายงาน การควบคุม การติดตามและการประเมินผลงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหากำไรของสหกรณ์อาจจะได้กล่าวได้ว่าเป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่า แบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

การจัดการสหกรณ์ โดยทั่วไป ควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่จัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ
3. การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์การที่เป็นทรัพยากรขององค์การ และเป็นส่วนที่ทำให้องค์การคงอยู่ได้ และดำเนินกิจการตามที่องค์การต้องการ
4. การจัดการควรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่จะมีส่วนมาามีผลกับการจัดการ
5. ควรต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในกิจกรรมงานที่ดำเนินอยู่
6. ควรต้องวัตถุประสงค์ให้แน่นอนว่าจะจัดการอย่างไร ทิศทางไหน จะมีการขยายการดำเนินงานอย่างไร จะมีธุรกิจปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
7. ควรมีการเตรียมการของข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์กับงานที่สหกรณ์ดำเนินการ ทั้งในด้านการปรับปรุงและขยายกิจการของสหกรณ์
8. จัดหาสมาชิกที่มีความตั้งใจจริงที่จะเข้าร่วมงานสหกรณ์
9. จัดหาเงินทุนให้เพียงพอแก่ธุรกิจที่สหกรณ์จะดำเนินการ โดยมิใช่โดยนโยบายช่วยเหลือตัวเองให้มาก

การจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ จะแตกต่างกันอยู่ที่ สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่สมาชิกเป็นเจ้าของ เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานและเป็นลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

การจัดการถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการและการดำเนินงานถือเป็นศิลป์ (art) ส่วนความรู้หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ ถือเป็นศาสตร์ (science) ศาสตร์ในการจัดการก็คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบมาแล้ว ทฤษฎีการจัดการจึงเป็นระบบแบบความคิด หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

**2.1 การจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management)** มุ่งสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยต่อมา Federick W. Taylor เน้นการจัดการ โดยให้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ (scientific management) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพบุคลากร ยังมี Max Weber พัฒนาการจัดการตามแบบราชการ (bureaucratic management) เป็นต้น

ในกลุ่มนี้จึงเป็นการจัดการยุคแรก ๆ ซึ่งมุ่งที่องค์การส่วนรวม และวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจึงเน้นการวางแผนอย่างเป็นทางการ วัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างชัดเจน และโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ

**2.2 การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral management)** เป็นการจัดการที่มุ่งลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ตัวอย่างเช่น Elton Mayo พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หรือการจูงใจด้านการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับความพอใจทางจิตใจ หรือเรื่องราวด้านสังคม ส่วน Chester Barnard ย้ำให้เห็นว่าองค์การต้องสนใจสร้างระบบความร่วมมือ (cooperative systems) อำนาจหน้าที่มิใช่ไหลในทิศทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารจึงต้องเปิดกว้างรับฟังเหตุผลผู้ได้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้ นักคิดที่มีชื่อเสียงโด่งดังอีกท่านคือ Douglas Mc Gregor เข้าดำรับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ถือได้ว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดการบริหาร จากเดิมที่มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ในทฤษฎี X เห็นว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน ในทฤษฎี Y จึงต้องให้เขามีส่วนร่วมในองค์การ สำหรับ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเห็นว่าบุคคลได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับของความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) การจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และคณิตศาสตร์ จึงทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์การมีต่อสมาชิก และผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์การ โดยกลุ่มแรกจะละเลยไป

**2.3 การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative management)** เป็นการจัดการที่นำเอาเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ศาสตร์การจัดการ (Management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (operation research) เป็นการจัดการที่มุ่งใช้ โมเดลคณิตศาสตร์ ในสถานการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือก ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (queuing theory) หรือ (waiting line analysis) หรือ โมเดลสถานการณ์จำลอง (simulation model) เป็นต้น ประการที่สอง การจัดการปฏิบัติการ (operations Management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยการออกแบบการปฏิบัติการและการควบคุม กระบวนการแปรสภาพทรัพยากร ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และบริการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (inventory management) และ โมเดลเครือข่าย (network modeling) เป็นต้น ประการสุดท้าย ระบบข้อมูลการจัดการ (management Information systems, MIS) เป็นเครื่องมือที่มุ่งเก็บรวบรวม กระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบ มาเพื่อช่วย ผู้บริหาร ในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้นและ ประหยัด ค่าใช้จ่าย

**2.4 การจัดการที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นาน ที่ผสมผสานของสามกลุ่มดังกล่าวแล้วคือทฤษฎีระบบ (systems theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (contingency theory of management)** ทฤษฎีระบบเป็นการจัดการ ซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบ เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์การ ประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ผลผลิต (outputs) และการป้อนกลับ (feedback)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมตาม สถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคล ขององค์การเป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางต่อไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังเช่น Daniel Katz และ Robert Kan ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของ องค์การ ที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดได้ นอกจาก สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการจัด โครงสร้างองค์การได้มากคือ ขนาดของ องค์การ (organization size) พบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต่างจะมีส่วนประกอบ โครงสร้างที่ คล้ายคลึงกัน

### ปัญหาและรูปแบบการจัดองค์การ

องค์การธุรกิจ หรือองค์การประเภทอื่นใด เกือบจะทุกแห่งมักประสบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารอยู่ใน 8 ประการสำคัญดังนี้คือ (ชงชัย สันติวงษ์, 2541)

#### 1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization goals and object)

เป้าหมายเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารงานเพราะเป็นหลักยึดและเป็นเครื่องชักนำการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงาน ได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การชัดเจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับมากน้อยเพียงใด เป้าหมายอาจจะมีหลายระดับ มีได้หลายฝ่าย แต่หากเป้าหมายแต่ละตัวขัดแย้งกันเองในองค์การ หรือไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของตัวเอง และองค์การเมื่อใดผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้นสำหรับวัตถุประสงค์จะบรรลุผลลัพท์ขั้นสุดท้ายที่ได้การกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะเป็นทั้งลำดับการบังคับบัญชา โดยเกิดจากเป้าหมายภารกิจเป้าหมายเฉพาะบุคคล และมีเครือข่ายที่แสดงถึงโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกัน บางกรณีจึงใช้ทดแทนกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

#### 2. โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน (Structure and division of labor)

โครงสร้างองค์การ หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ได้ว่างานอยู่ในตำแหน่งใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไรมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โครงสร้างองค์การมีได้หลายรูปแบบ ซึ่งต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกัน ไป โครงสร้างองค์การ จึงเปรียบเสมือนการวางกรอบ หรืออาณาเขต ที่จะให้กิจกรรมของผู้ทำงานสามารถแสดงออก ซึ่งกระทำต่าง ๆ ได้ บางองค์การอาจต้องการ โครงสร้างใหญ่ที่จะให้มีสรรพสิ่งต่าง ๆ พร้อมมากที่สุด เพื่อจะประสานกำลัง ทำอะไรหลายอย่างโดยคนมาก ๆ ที่อยู่ด้วยกันได้บางองค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องถือหลักว่า “โครงสร้าง ควรจะต้องจัดสร้าง ขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรือตามความจำเป็นของ สิ่งที่ต้องทำ (form follow function) โครงสร้างองค์การ ไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวร และตายตัวแบบใด แบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไป โครงสร้าง อาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเงื่อนไข และสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างองค์การทันสมัย และมีประสิทธิภาพตลอดเวลาเช่น เมื่อมีเทคโนโลยีก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลง ไปจะส่งผลทำให้องค์การต้องมีการ ออกแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา

#### 3. บรรยากาศ (Organization climate)

เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตาม โครงสร้างองค์การที่ได้ กำหนดแล้ว สภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่ห้องทำงาน การตกแต่งและการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องใช้ ในสถานที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความสะดวกสบายเพียงพอดต่อการใช้งาน

หรือไม่ หากไม่เพียงพอ อาจทำให้การติดต่อประสานงาน ความสมบูรณ์ของงานลดลงได้และที่สำคัญสภาพบรรยากาศแห่งความเคร่งเครียดหวาดระแวง หรือการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันแม้สภาพบรรยากาศจะเป็นปัจจัยที่ไม่เด่นชัดต่อความสำเร็จของงาน แต่ความจริงแล้ว หากบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เกิดขึ้น ผู้ทำงานจะเกิดความรู้สึกในทางหล่นที่ถูกลิ้นเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัว แนวคิดทฤษฎีการจัดการในกลุ่มการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral management) จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก

#### 4. ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward systems)

ผลตอบแทนเป็นรายจ่ายที่ตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์กร ระบบการจ่ายผลตอบแทน จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจ และเห็นว่าค่าตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์กร ก็จะทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามหากเห็นว่าไม่คุ้มค่าก็จะเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่ดีกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีได้ 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ความพอใจทางด้านจิตใจ มักเกิดจากความยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนแต่ละประเภท ผู้ปฏิบัติอาจต้องการแตกต่างกันไปตามช่วงอายุก็ได้

#### 5. ระบบการควบคุม (Control systems)

ระบบการควบคุมจะเป็นเครื่องช่วยชี้นำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมอาจเกิดจากการควบคุมภายในของตัวผู้ปฏิบัติเองหรือเกิดจากการควบคุมภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละคนอาจมีความชอบต่างกันไป ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาใช้เป็นเครื่องมือกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังอาจอาศัยประเพณีปฏิบัติ หรือพฤติกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมได้ด้วย ระบบการควบคุมจึงเปรียบเสมือน พวงมาลัยควบคุมรถยนต์ หากมีการเกร็งการจับแน่นเกินไป อาจเคลื่อนตัวไปได้ช้า หากควบคุมน้อยเกินไป อาจเคลื่อนตัวแกว่งไกวออกนอกถนนออกทางได้

#### 6. การตัดสินใจ (Decision making)

การตัดสินใจที่เป็นจุดสำคัญของประสิทธิภาพผลงาน หากระบบการตัดสินใจ ถูกกำหนดขอบเขตและจัดเป็นระบบไว้ดี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้คล่องตัว มีโอกาสใช้ความสามารถ และเกิดความพึงพอใจตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจจึงถือได้ว่าสำคัญยิ่ง ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจได้รับอำนาจมาเป็นบางส่วนต้องร่วมพิจารณากับผู้อื่นหรือรับงานทั้งหมด มีการมอบหมายอำนาจอย่างเหมาะสมหรือไม่ หากมีการสั่งการส่วนใหญ่จากเบื้องต้น พร้อมกับมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดมากมาย โดยแทบจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ทำ



งานตัดสินใจเองได้บ้างก็จะทำให้ผู้ทำงานอี้อัด ตรงข้ามหาก ผู้ทำงานทำตามคำสั่งคนอื่น โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่รับผิดชอบตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ก็เป็นปัญหาการปฏิบัติงานอีกเช่นกัน การมอบอำนาจการตัดสินใจจึงควรยึดหลักว่า หากประสบการณ์และความสามารถมีน้อย ความรับผิดชอบก็จะน้อยต่อเมื่อมีความสามารถ ประสบการณ์ความรู้มากขึ้น การมอบอำนาจตัดสินใจก็ควรมากขึ้นเรื่อย ๆ

#### 7. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resources developments)

ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง เพราะคนจะเป็นผู้สร้างงานให้ขยายตัวเติบโตไป ด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องการอย่างจริงจังในทางตรงข้าม หากละเลยไม่อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะกลายเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรได้ ความจำเป็นขององค์กรจึงมีตั้งแต่การคัดเลือกตัวบุคคล ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้องฝึกอบรมและพัฒนา เพราะองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรก็ไม่อาจดำเนินไปตามกระแสโลกที่เปลี่ยนไปได้ เทคนิควิธีการอบรมและพัฒนา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

#### 8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก (External influences)

องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้เองได้ทำให้ องค์กรบางแห่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เช่น การขยายตัวของถนนหนทาง โทรคมนาคม อาจทำให้การขยายตัวของธุรกิจบางประเภทมากขึ้น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบริษัทคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ในระยะแรกหรือการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก รายใหญ่ส่งผลต่อการเปิดขายของร้านโชวห่วย เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อ องค์กรมากหรือน้อยต่างกัน สุดแต่นิสัยและลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันว่ามิอะไรบ้าง ความสามารถปรับตัวให้ทันความเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามได้ ตรงกันข้ามหากสามารถใช้จุดแข็งขององค์กรตนเองได้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ กลับจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรตนเองได้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ภายนอกจึงนับได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่ออนาคตความเป็นไปขององค์กร ไม่ยกเว้นกระทั่ง องค์กรที่เคยเข้มแข็งมาก่อน

## รูปแบบการจัดองค์การ

ในองค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) ที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อป้องกันความสับสน การทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีความยืดหยุ่นอยู่ด้วย มีองค์การไม่น้อยที่วางโครงสร้างที่แข็งตัวเกินไป เช่น โครงสร้างของสหกรณ์ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเห็น ได้ชัด

การจัดโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

### 1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency)

การใช้คนและทรัพยากรจำนวนมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การจัดแบ่ง มอบหมายภาระงานให้เหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณ และคุณสมบัติของบุคลากรเป็นความจำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้การประสานงานติดต่อสั่งการระหว่างงานแต่ละประเภท ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้อีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งควบคุม โดยตรงว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

### 2. การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)

แม้ว่าผู้บริหารจะได้กระจายอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวตั้งแล้วแต่องค์การอาจยังต้องการรวมอำนาจบางอย่างไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดและอาจมองได้ว่าการกระจายอำนาจ นอกจากจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วแล้ว ยังสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานอีกด้วย จึงยังคงต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบกำหนดการตัดสินใจอย่างรัดกุมพอสมควร เพราะหากพนักงานตัดสินใจอย่างไม่รัดกุมก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมาก

### 3. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์การมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบโครงสร้างจำต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน เช่น โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic structure) จะมีความสลับซับซ้อนสูงมีรูปแบบที่เป็นทางการมาก และมีการรวมศูนย์อำนาจ จึงปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ ได้ช้า ขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure) จะมีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวได้ง่าย การติดต่อสร้างงาน ส่วนมากจะกระทำในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกันมากกว่า จะใช้วิธีออกคำสั่ง Burns และ Stalker (ธงชัย สันติวงษ์: 116) เห็นว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ โครงสร้างซึ่งสามารถปรับจนสอดคล้องเข้ากับ สภาพแวดล้อมก็คือ ผู้บริหารจะออกแบบของค์การเป็นแบบที่เป็นกลไก กรณีที่สภาวะแวดล้อม มันคงไม่เปลี่ยนแปลงมากและจะออกแบบของค์การให้เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต กรณีที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและผูกพันตลอดเวลา เกณฑ์ที่ใช้กำหนดในการจัด โครงสร้างของค์การเป็นแผนกงานต่าง ๆ อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

- 1) จัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Departmentation)
- 2) จัดองค์การตามผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation)
- 3) การจัดการตามพื้นที่หรืออาณาเขต (Territorial or geographic Departmentation)
- 4) จัดองค์การตามลูกค้า (Customer Departmentation)

ดังนั้น การจัดการธุรกิจสหกรณ์ควรจะได้มีการนำหลักการที่สำคัญในการจัดการธุรกิจทั่วไปมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีการจัดตั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจกำหนดทิศทางการทำงานในปัจจุบันและทิศทางขยายงานในอนาคตให้ชัดเจน
2. มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารจัดการ ทั้งในการวางแผนธุรกิจ การดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนขนาดธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. มีการเปิดรับสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดหรือจำกัดว่า สมาชิกต้องเป็นผู้อ่อนแอทางเศรษฐกิจเท่านั้นเพราะหากรับแต่สมาชิกผู้อ่อนแอก็จะมีแต่ผู้รับ (Taker) เต็มสหกรณ์ ไม่มีผู้ให้ (Giver) หากสหกรณ์เปิดรับสมาชิกที่ไม่อ่อนแอทางเศรษฐกิจแต่มีอุดมการณ์สหกรณ์ พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือเป็นผู้ให้ส่วนที่จะได้รับกลับคือ ชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับจากสังคมและชุมชน หรือผลประโยชน์ทางอ้อม เช่น สันติสุขหรือความอยู่รอดของชุมชนที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่

4. มีการระดมทุนเมื่อเริ่มจัดตั้งให้เพียงพอกับธุรกิจที่สหกรณ์จะทำ โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและกลุ่มให้มาก มีนโยบายพึ่งตนเองมากกว่ารอการขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ การกู้หนี้ยืมสินจากภาครัฐและเอกชน จนเสียความอิสระในการบริหารงาน
5. มีการสรรหานุคลากรเข้ามาทำงานโดยยึดหลักความสามารถและคุณธรรมมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์
6. มีการวางระบบพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์อยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สหกรณ์ นอกจากนั้นควรมีการคิดวางระบบความก้าวหน้าในสายงานสหกรณ์ในขบวนการสหกรณ์ทั้งระบบ
7. มีการสะสมทุนสำรองของสหกรณ์ตามสมควรแก่สถานการณ์โดยไม่จำเป็นต้องสะสมเท่าที่ข้อบังคับกำหนดไว้ หากสถานการณ์เหมาะสมสำหรับการลงทุนเพิ่มก็น่าจะสะสมให้มากขึ้น
8. มีการลงทุนทางธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามสภาพเงินทุนของสหกรณ์ ไม่ลงทุนที่เกินฐานะ
9. มีการบันทึกรายงานการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ โปร่งใส และตรวจสอบได้
10. มีการตั้งเป้าหมายกำไรในการทำธุรกิจของสหกรณ์เช่นเดียวกับธุรกิจของเอกชนเพราะนอกจากจะทำให้สหกรณ์แข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังจะสามารถทำให้สหกรณ์บริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีได้ละทิ้งหลักการสหกรณ์แต่อย่างใด

### 3. เครื่องมือในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

งบการเงิน คือรายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหรือ หมายเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญศรีและ ส่งเสริม หอมกลิ่น , 2548 : 2-7)

การวิเคราะห์งบการเงิน จะทำการวิเคราะห์โดยการนำตัวเลขจาก รายงานต่าง ๆ ในงบการเงิน ที่จัดทำขึ้นมาเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ไว้แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์พร้อมทั้งข้อคิด

ต่าง ๆ ต่อฝ่ายบริหารหรือผู้ต้องการใช้ผลการวิเคราะห์นั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การวางแผน หรือการควบคุมการดำเนินงาน

### 3.1 การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมา วิเคราะห์ เพื่อจะดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการ พยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในแนวทางใด

การวิเคราะห์แนวโน้มมี 2 แบบ คือ

1. วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม วิธีนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลที่ได้มาโดยตรง ในรูปจำนวนเงินในช่วงเวลาต่อเนื่องกัน เช่น รายปี รายเดือน โดยมีได้นำไปเปรียบเทียบให้อยู่ใน ลักษณะอื่น เช่น เป็นร้อยละหรืออัตราส่วน แล้วสรุปว่ารายงานดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลง

2. วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม มี 2 วิธี คือ

ก. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปี เดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่นๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐาน ตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละ โดย ใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีฐานคงที่}}$$

ข. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราเพิ่ม/ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วง เวลาที่ผ่านมา โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีแรก แต่วิธีนี้ฐานจะ เคลื่อนที่ไปเรื่อย ๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน หรือเปรียบเทียบเป็นเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้อยู่กับเป้าหมายของผู้วิเคราะห์ โดย ใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราเพิ่ม/ลด ของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ข้อมูลของปีที่ต้องการ} - \text{ข้อมูลของปีก่อน} \times 100}{\text{ข้อมูลปีก่อน}}$$

### ข้อสังเกตการวิเคราะห์ตามอัตราร้อยละของแนวโน้ม

1. การคำนวณหาอัตราร้อยละของแนวโน้ม ไม่จำเป็นต้องคำนวณทุกรายการที่ปรากฏในงบการเงินก็ได้ แต่เราอาจจะเลือกคำนวณเฉพาะรายการที่น่าสนใจและสัมพันธ์กันเท่านั้น เช่น การคำนวณอัตราแนวโน้มของรายได้ ก็อาจจะคำนวณอัตราของ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงานด้วย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์กัน
2. อัตราร้อยละ จะสูงหรือต่ำขึ้นกับตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ ถ้าตัวเลขปีฐานเป็นจำนวนน้อย อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นมากทั้ง ๆ ที่จำนวนเงินของรายการนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปในช่วงรอบระยะเวลาบัญชีเป็นจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น
3. การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม โดยเปลี่ยนตัวเลขที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณไปเรื่อย ๆ มีผลให้อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของรายการใดรายการหนึ่ง จะสูงหรือต่ำเพียงใดนั้นส่วนหนึ่งอยู่กับฐานในการคำนวณที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ทำให้ไม่มีความหมายเท่าใดนัก กล่าวคือผู้วิเคราะห์จะไม่สามารถทราบแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง

### 3.2 การศึกษาแนวตั้ง (Vertical Analysis)

เป็นการวิเคราะห์งบการเงินโดยเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ ในงบการเงินของงวดเดียวกันหรือปีเดียวกัน โดยจะกำหนดให้รายการใดรายการหนึ่งในงบการเงินเป็นตัวฐานในการเปรียบเทียบ ซึ่งฐานดังกล่าวให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 100 แล้วจะพิจารณาว่ารายการอื่น ๆ ในงบการเงินเดียวกันมีค่าเป็นร้อยละเท่าไรของตัวฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ใช้ประโยชน์ช่วยในการวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจของสหกรณ์

### 3.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการประเมินฐานะการเงินและประสิทธิภาพความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ โดยการนำเอารายการเงินต่าง ๆ ในงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วน

1. เก็บข้อมูลรายการเงินต่าง ๆ ในงบดุล งบกำไรขาดทุน
2. นำมาแทนค่าและคำนวณตามสูตรอัตราส่วนแต่ละประเภท
3. แปลความหมายอัตราส่วนแต่ละตัว
4. เปรียบเทียบและตีความ
5. สรุปผลการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นทั้งหมด

ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวหรือวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุดและใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็นเครื่องวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตามแต่ก็ยังช่วยตอบถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนหมุนเวียนที่ต่ำแสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่ถ้าอัตราส่วนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้ เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบ แล้วเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีควมจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากมีการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกค้าได้ช้า ทำให้อุดหนุนสะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มากแต่ไม่เป็นอุปสรรคแก่การชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใดเนื่องจากการบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะมีสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินลงทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่

ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการลงทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or Acid test ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว} = \text{เงินสดและเงินฝากธนาคาร} + \text{เงินฝากสหกรณ์อื่น} + \text{เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง} + \text{เงินลงทุนระยะสั้น} + \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนหมุนเวียน คือใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้แต่เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร เป็นต้น ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งต้องใช้เวลาในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

## 2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios)

$$\text{อัตราหมุนของสินค้า (Inventory turnover)} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินค้าต้นงวด} + \text{สินค้าปลายงวด}}{2}$$

สินค้าคงเหลือมักเป็นรายการที่มีมูลค่าสูงและความเสี่ยงสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประเภทอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของราคา การเสื่อมคุณภาพ และความล้าสมัย อัตราหมุนของสินค้าเลยเป็นเครื่องบ่งชี้ความเพียงพอของสินค้าและการจัดการสินค้าคงเหลือว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ตลอดจนบ่งชี้ความสามารถของกิจการในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสด โดยวัดจำนวนครั้งของสินค้า



ที่สินค้าได้ถูกขายออกไปและซื้อมาทดแทนในระหว่างปี พ.ศ. ถ้าจำนวนครั้งมากก็จะเป็นผลดีต่อกิจการก็จะได้กำไรเพิ่มขึ้นทุกครั้ง อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่สูงเกินไปอาจแสดงถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างยอดขายเนื่องจากการบริหารสินค้าคงเหลือที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนครั้งต่ำแสดงว่ามีเงินลงทุนไปจมอยู่ในสินค้าจำนวนหนึ่งมากเกินไป ซึ่งกิจการควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การที่จะบอกว่าอัตราหมุนของสินค้าคงเหลือสูงหรือต่ำจำเป็นจะต้องพิจารณาประเภทของกิจการประกอบ เช่น ร้าน Supermarket มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าสูงแต่ร้านขายเพชรพลอยหรือเครื่องประดับราคาแพง มักจะมีอัตราหมุนของสินค้าต่ำ (เนื่องจากอาจขายไม่ได้ทุกวัน) นอกจากนี้ การที่อัตราหมุนของสินค้าสูง(ซึ่งแสดงว่ากิจการมีสินค้าคงเหลือจำนวนน้อย) อาจเป็นผลมาจากการขายลดราคา (On Sale) หรือเกิดการเสื่อมคุณภาพ ชำรุด ล้าสมัย ระหว่างการเก็บรักษา หรือเก็บสินค้าไว้น้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดผลเสียเนื่องจากเสียโอกาสที่จะทำกำไรเนื่องจากการอาจกำลังประสบปัญหาสินค้าขาดมือ จึงทำให้สูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าได้เพิ่มสูงมากขึ้น

ในกรณีที่ค่าที่คำนวณได้ต่ำ กิจการก็ควรจะหาสาเหตุว่าต่ำเพราะเหตุใด อาจเป็นเพราะสินค้าขายไม่ได้ ซึ่งก็ควรรีบหาทางแก้ไขหรือหากมีสาเหตุอื่นที่มีเหตุผลสมควร เช่น อาจเก็บสินค้าคงเหลือไว้มากเพราะมีสัญญาขายสินค้าล่วงหน้าไว้แล้ว หรือเก็บกักตุนไว้เพื่อเตรียมรับสถานการณ์บางอย่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น ราคาสินค้าจะสูงขึ้นเนื่องจากการประกาศขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้การเก็บรักษาสินค้าไว้เป็นจำนวนมากก็ถือว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด ดังนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นอกจากจะมุ่งดูที่สภาพคล่องแล้ว ควรที่จะดูในแง่คุณภาพอีกด้วย โดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (อัตรากำไรสุทธิ) ประกอบกันไป

อายุเฉลี่ยของสินค้า (Average days per turnover)

อายุเฉลี่ยของสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่ากิจการจะต้องใช้เวลากี่วันจึงจะสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้ ถ้าจำนวนวันน้อยก็จะเป็นผลดีต่อกิจการ แสดงว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนวันมาก แสดงว่ามีเงินทุนจมให้สินค้านั้นมากเกินไป

$$= \frac{365}{\text{อายุหมุนของสินค้า}}$$

อายุหมุนของสินค้า

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total assets turnover)} = \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ว่ากิจการได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สามารถสร้างยอดขาย/บริการได้เต็มที่หรือไม่ บ่งบอกความสามารถของกิจการในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ว่าก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่ เพียงใด หรือเป็นการวัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขายหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้จากการขาย/บริการสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการอาจมีการลงทุนในสินทรัพย์มากเกินไป หรือกิจการอาจใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพควรพิจารณาตัดทอนสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ลง หรือหาแนวทางใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากขึ้น

ในการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ ผู้วิเคราะห์ควรพิจารณาอัตราส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เพราะการใช้ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ตามที่ปรากฏในงบดุลเป็นเกณฑ์ในการคำนวณอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น รายการตามบัญชีที่เกิดจากวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันจะทำให้มีอัตราหมุนของสินทรัพย์มีค่าต่างกันด้วย นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงสินทรัพย์ ที่ซื้อมาตอนช่วงสิ้นงวดบัญชี ซึ่งผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา

$$\text{อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total revenue to total assets ratio)} \\ = \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนมีค่า

น้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

### 3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios)

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (Debt to equity ratio)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหามาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกันเช่นความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้วยังทำให้ การขยายตัวเป็นไปอย่างเชื่องช้าอีกด้วย

### 4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on total assets ratio)} \\ = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \end{aligned}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

2

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่า ได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

ข้อสังเกต

1) การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้น โดยเฉลี่ย เพราะถือว่าถ้าใดเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดรอบระยะเวลาบัญชี

2) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราการหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูงซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มากในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on net ratio)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

ส่วนของผู้ถือหุ้น หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่าง ๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น ว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (Leverage Ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อยแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการมีส่วนของทุนมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในขณะที่อัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของผู้ถือหุ้น

$$\text{อัตรากำไรขั้นต้น (Gross profit to sales ratio)} = \frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

$$\text{โดยที่กำไรขั้นต้น} = \text{กำไรขั้นต้นของการขาย/บริการ}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรแบบหนึ่ง โดยพิจารณาจากส่วนต่างของยอดขาย/บริการกับต้นทุนขาย/บริการ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการก่อนที่จะหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ทำให้กิจการทราบว่าต้นทุน/

บริการนั้นต่ำหรือสูงเกินไปหรือไม่ หากกำไรขั้นต้นของขาย/บริการสูง แสดงว่ากิจการมีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขาย/บริการ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นสูง ในทำนองเดียวกันหากำไรขั้นต้นของขาย/บริการต่ำ แสดงว่าต้นทุนขาย/บริการสูง กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นของกิจการ โดยที่ยังไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ

$$\text{อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling expenses to sales ratio)} \\ = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย/บริการว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร เมื่อเทียบกับรายได้จากการขาย/บริการ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการหนึ่งหน่วย หากอัตราส่วนนี้มีค่าสูง หมายถึง กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริการมากเกินไป หรืออาจเป็นราคาที่สินค้าต่ำเกินไปหรือไม่ แนวทางหนึ่งในการเพิ่มค่าอัตราส่วนนี้ คือ การสร้างยอดขาย/บริการ โดยการสร้างยอดขายสินค้าหรือปริมาณสินค้า/บริการ ซึ่งทำได้ยากกว่าการบริหารหรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin to sales ratio)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็ยังมีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้นถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ ว่าเป็นอย่างไร นอกจากนั้นก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่มแข่งขันที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2550) ได้จัดทำข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย เพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีและผู้สนใจทั่วไป วิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานดังกล่าว จำแนกประเภท และขนาดของสหกรณ์ดังแสดงตามตาราง ดังนี้

ตาราง ที่ 2.2 เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่มาก	โดยรวม
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง						
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	2.51	2.16	1.48	1.52	1.52
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	2.31	1.89	1.27	1.32	1.32
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้						
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.70	0.96	1.87	1.76	1.76
3. อัตราส่วน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์						
3.1 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	25.64	42.52	43.32	13.23	16.05
3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	14.24	8.58	8.43	27.59	22.74
3.3 อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น	รอบ	2.66	3.25	1.14	0.45	0.54
3.4 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	271.77	330.62	116.94	47.40	55.74

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่มาก	โดยรวม
<b>4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร</b>						
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์	ร้อยละ	10.95	11.84	4.38	3.76	3.88
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนลงทุน	ร้อยละ	19.85	23.02	12.95	10.34	10.70
4.3 อัตรากำไรขั้นต้น	ร้อยละ	7.00	8.10	9.92	16.80	15.10
4.4 อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ร้อยละ	95.97	95.45	96.26	92.06	93.03
4.5 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	4.12	3.64	3.84	8.30	7.25

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2550)

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การวัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปร วัดขนาดสหกรณ์และ กลุ่มเกษตรกร	
ทุนค่าเนินการ		รายได้ธุรกิจหลัก		สมาชิก		ช่วง	
ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : คน)	คะแนน (3)	คะแนน รวม (1)+(2)/(3)	ขนาด สหกรณ์
0	0	0	0	0	0		
>0-6,000	1	>0-5,000	1	1-28	1		
>6,000-30,000	2	>5,000-23,000	2	29-55	2	1-6	เล็ก
>30,000-145,000	3	>23,000-107,000	3	56-108	3	7-12	กลาง
>145,000-706,000	4	>107,000-500,000	4	109-213	4	13-18	ใหญ่
>706,000-3,440,000	5	>500,000-2,324,000	5	214-420	5	19-24	ใหญ่มาก
>3,440,000-16,770,000	6	>2,324,000-1,057,000	6	421-828	6		
>16,770,000-81,760,000	7	>1,057,000-50,262,000	7	829-1,633	7		
>81,760,000	8	>50,262,000	8	>1,633	8		

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หากคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการแล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือ ส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลสองกลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้ว ก็เป็นที่แน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มี การอบรมในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาสหกรณ์แล้ว คาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน



โดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์การเกษตร ขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ จัดขีดความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดขีดความสามารถในระดับ ที่หนึ่ง ปรากฏว่า ผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่าอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ในการบริหารธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

อุไรวรรณ ประคาศพล (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2542 – 2543 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงสภาพการบริหารจัดการ ในเรื่องการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ที่ผ่านมาของร้านสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการจัดการ สหกรณ์ควรมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆของมหาวิทยาลัย แล้วลดขั้นตอนและข้อบังคับที่ไม่จำเป็น
2. ด้านคณะกรรมการ ควรมีการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และจัดประชุมในวันเวลาที่ทุกคนพร้อม อีกทั้งยังมีผลตอบแทนในการประชุมคณะกรรมการด้วย
3. ด้านสมาชิก ควรมีการอบรมและให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงควรมีการปลูกฝังอุดมการณ์ให้แก่สมาชิก
4. ด้านอาคารสถานที่ ควรจัดหางบประมาณในการก่อสร้างอาคารใหม่ ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจให้แก่สมาชิกในการเข้ามาซื้อสินค้า
5. ด้านคู่แข่ง ควรมีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยในการยื่นข้อเสนอในเรื่องของผลตอบแทนของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดคู่แข่ง และเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาในการขายสินค้าที่มีราคาถูก

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด 3 ปี ในปีการเงิน 2549 - 2551 โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

##### 2.1 การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ต้องการหรือสนใจจากงบการเงินหลาย ๆ ปีต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์เพื่อดูแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ในอนาคตว่าควรเป็นไปในทิศทางใด โดยใช้การศึกษาแนวโน้ม

การศึกษาแนวโน้มจากปีฐานคงที่เป็นดังนี้คือ

การวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐาน วิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานเพียงปีเดียว โดยเทียบปีฐานให้เป็น 100 แล้วนำข้อมูลของปีอื่น ๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันมาเทียบกับปีฐานตลอดทุกช่วงปีที่ต้องการวิเคราะห์ จะได้แนวโน้มอีกแบบหนึ่งในรูปลักษณะของอัตราร้อยละโดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของปีที่ต้องการทราบ} = \frac{\text{ตัวเลขของปีที่ต้องการทราบ} \times 100}{\text{ตัวเลขของปีฐานคงที่}}$$

## 2.2 การศึกษาแนวตั้ง (Vertical Analysis)

เป็นการวิเคราะห์งบการเงินโดยเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ ในงบการเงินของงวดเดียวกันหรือปีเดียวกัน โดยจะกำหนดให้รายการใดรายการหนึ่งในงบการเงินเป็นพื้นฐานในการเปรียบเทียบ ซึ่งฐานดังกล่าวให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 100 แล้วจะพิจารณาว่ารายการอื่น ๆ ในงบการเงินเดียวกันมีค่าเป็นร้อยละเท่าไรของตัวฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

## 2.3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

เป็นการวิเคราะห์จากงบการเงิน งบดุล งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

- 2.3.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง
- 2.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้
- 2.3.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- 2.3.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร

ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
<b>อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง</b>			
1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมากเท่าจะถือว่าสินทรัพย์มากกว่าหนี้สิน
2. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งมากเท่าจะถือว่ามีความคล่องตัวมาก สภาพคล่องดี
<b>อัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้</b>			
1. อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$	เท่า	อัตราส่วนยิ่งน้อยเท่า แสดงถึงกิจการมีแหล่งเงินทุนที่เกิดจากการกู้ยืมและส่วนของผู้ถือหุ้นเท่าใด ถ้าอัตรานี้ต่ำ กิจการสามารถก่อหนี้ได้อีก

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
<b>อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์</b>			
1. อัตราส่วนการหมุนของสินค้า	$\frac{\text{ต้นทุนขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย หรือ ขายสุทธิ}}$ สินค้าคงเหลือ	ครั้ง	จำนวนครั้งยิ่งมาก แสดงถึงในรอบระยะเวลา 1 ปี กิจการขายสินค้าได้มาก
2. อายุเฉลี่ยของสินค้า	$\frac{360 \text{ หรือ } 365 \text{ วัน}}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$	วัน	จำนวนวันยิ่งน้อย เป็นสิ่งบ่งบอกว่ากิจการสามารถขายสินค้าคงเหลือนั้นได้
3. อัตราหมุนของสินทรัพย์	$\frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$	รอบ	จำนวนรอบยิ่งสูงยิ่งดี ใช้ในการวัดประสิทธิภาพของกิจการว่าได้นำสินทรัพย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด
4. อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	$\frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$	ร้อยละ	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้สูงและมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
<b>อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร</b>			
1. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$	ร้อยละ	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ว่าก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมาอย่างน้อยเพียงใด
2. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนลงทุน	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$	ร้อยละ	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับจากเงินที่ลงทุนไป

## ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

อัตราส่วน	สูตรในการคำนวณ	หน่วย	การแปลความหมายผลลัพธ์
3. อัตรากำไร ขั้นต้น	$\frac{\text{กำไรขั้นต้น} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$	ร้อยละ	จำนวนร้อยละยิ่งสูงยิ่งดี แสดงถึง กิจการมีกำไรขั้นต้นคิดเป็นร้อยละ เท่าใดของยอดขาย
4. อัตราค่าใช้จ่าย	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$	%	จำนวนร้อยละยิ่งต่ำยิ่งดี แสดงถึง ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีน้อย เมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการ

## 3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษามีดังนี้ คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับ  
คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้จัดเก็บ  
รวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี ระเบียบ ข้อบังคับของ  
สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ปีการเงิน 2549 – 2551 รวม 3 ปี

3.2.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์  
การเกษตร จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 ข้อมูลจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้แก่ รายงานการสอบบัญชีของสหกรณ์  
ประจำปีการเงิน 2549 – 2551

3.2.4 จากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้อง

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิของสหกรณ์  
การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** เป็นการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรวิียงป่าเป้า จำกัด  
เป็นการศึกษาจากได้สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากคณะกรรมการ สมาชิก และฝ่ายจัดการ  
สหกรณ์ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกรรมการ สมาชิกและฝ่ายจัดการ
2. การให้บริการของสหกรณ์
3. การบริหารเงินทุนของสหกรณ์
4. ผลกระทบจากกรณีสหกรณ์ขาดทุน
5. ความขัดแย้งในองค์การ

**ตอนที่ 2** เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์  
ประกอบด้วย

1. การศึกษาแนวโน้ม (Trend Percentage Analysis)
2. การศึกษาแนวตั้ง (Vertical Analysis)
3. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

**ตอนที่ 3** เป็นการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของ  
สหกรณ์

ผู้ศึกษาจะได้ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยการศึกษาจาก  
เอกสารและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการจากคณะกรรมการ สมาชิกและฝ่ายจัดการเพื่อจัดทำ  
ข้อเสนอแนะใน 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากรของสหกรณ์และด้านการบริหารจัดการ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร  
เวียงป่าเป้า จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยได้ทำการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิและ  
ข้อมูลทุติยภูมิ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงดำเนินงานของสหกรณ์

#### ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

จากการศึกษาข้อมูลด้านเอกสารและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการจากผู้ที่เกี่ยวข้อง  
กับสหกรณ์ ได้แก่คณะกรรมการ สมาชิกสหกรณ์และฝ่ายจัดการใน 5 ประเด็น คือ 1) ความเข้าใจ  
ในบทบาทหน้าที่ของกรรมการ สมาชิกและฝ่ายจัดการ 2) การให้บริการของสหกรณ์ 3) การบริหาร  
เงินทุนของสหกรณ์ 4) ผลกระทบจากกรณีสหกรณ์ขาดทุน และ 5) ความขัดแย้งในองค์การ  
ผลการศึกษาพบว่า

1. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกรรมการ สมาชิกและฝ่ายจัดการ กรรมการ  
สมาชิกและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ยังไม่มี ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง  
ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายสหกรณ์ อีกทั้งยังไม่กระตือรือร้นที่จะศึกษาหา  
ความรู้ดังกล่าว

2. การให้บริการของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จัดว่าเป็น สหกรณ์  
การเกษตรขนาดใหญ่มาก มีทุนดำเนินงานค่อนข้างมาก มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายรวมปริมาณ  
ธุรกิจระหว่างปี 2551 เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 94,506,009.68 บาท มีจำนวนสมาชิก 4,751 คน  
มีทุนดำเนินงาน 181,960,154.00 บาท ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น  
90,349,396.93 บาท ทุนของสหกรณ์ 38,232,879.78 ล้านบาท เงินกู้ยืม 53,377,877.00 บาท  
ธุรกิจของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ประกอบด้วย

## ธุรกิจสินเชื่อ

### 1.1 ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

**1.1.1 เงินกู้ระยะสั้น** สหกรณ์จะให้สมาชิกกู้ยืมภายในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ เช่น ซื้อปุ๋ย ยาปราบ อาหารสัตว์ ค่าจ้างแรงงาน ค่าจ้างไถนา เมล็ดพันธุ์พืช เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น

**1.1.2 เงินกู้ระยะปานกลาง** สหกรณ์จะให้กู้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี โดยการแบ่งส่งชำระคืนออกเป็นงวด ๆ ละ 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงซ่อมแซมต่อเติมบ้านพักอาศัย ซื้อสัตว์พาหนะ ชำระหนี้สินเดิม ซื้อที่ดิน ซื้อเครื่องยนต์ ปรับปรุงที่ดิน การลงทุนเพื่อประกอบอาชีพ ทำสวน เป็นต้น

ผลการดำเนินธุรกิจให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก ในปี 2551 สหกรณ์จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพิ่มระหว่างปี ทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง 33,396,346.76 บาท รับชำระคืนเงิน 36,227,649.14 บาท มีรายได้จากดอกเบี้ยรับและค่าปรับ 10,941,314.87 บาท และมีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ 6,095,215.11 บาท ซึ่งนับว่าเป็นธุรกิจหลักที่ทำกำไรให้แก่สหกรณ์มากที่สุด

1.2 การรับฝากเงิน สหกรณ์เปิดบริการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

**1.2.1 เงินรับฝากออมทรัพย์** สมาชิกจะฝากหรือถอนเมื่อใดก็ได้

**1.2.2 เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ** สมาชิกจะต้องฝากตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ถอนได้เดือนละหนึ่งครั้งโดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม หากเดือนใดถอนเกินกว่าหนึ่งครั้งสหกรณ์จะคิดค่าธรรมเนียมในการถอนในอัตราร้อยละ 1

**1.2.3 เงินรับฝากตั้งจะออมทรัพย์** ซึ่งเป็น โครงการออมทรัพย์วันละบาทและถอนได้เมื่อครบกำหนด 5 ปี

**1.2.4 เงินรับฝากเพิ่มพูนทรัพย์** ในปี 2551 สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก ประเภทออมทรัพย์ 12,927,390.99 บาท ประเภทออมทรัพย์พิเศษ 65,154,552.53 บาท ประเภทตั้งจะออมทรัพย์ 4,882,266.41 บาท และเงินฝากเพิ่มพูนทรัพย์ 7,385,187.00 บาท ไม่มีเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น

## ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและ บุคคลภายนอก และสหกรณ์อื่นภายใต้โครงการการเชื่อมโยงธุรกิจ ทั้งขายเป็นเงินสดและขายเชื่อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้



1. สินค้าประเภทการเกษตร ได้แก่ ทุเรียน ยางพาราปศุสัตว์พืช เมล็ดพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ เครื่องจักรกล วัสดุการเกษตร เป็นต้น
2. สินค้าประเภทน้ำมัน ได้แก่ น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล น้ำมันเครื่อง
3. สินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ได้แก่ ข้าวสาร น้ำตาลทราย สินค้าอุปโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่ป้อนน้ำมัน โทรศัพท์และบัตรเครดิต จักรยานยนต์ สินค้าทั่วไป สินค้าเช่าซื้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ในปี 2551 สหกรณ์มียอดการจำหน่ายสินค้าทั้งสิ้น 63,839,848.34 บาท โดยแยกเป็นสินค้าประเภทการเกษตร 19,039,794.00 บาท สินค้าประเภทน้ำมัน 44,114,976.66 บาท และสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค 685,077.68 บาท และมีผลกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ เป็นเงิน 1,219,433.94 บาท

#### ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต

สหกรณ์ดำเนินงานธุรกิจการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกและบุคคลภายนอก ผลผลิตที่สำคัญได้แก่ ข้าวเปลือก ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และ ข้าวโพดหวาน โดยเฉพาะข้าวโพดหวานสหกรณ์จะรวบรวมส่งบริษัทคู่สัญญา

ผลการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในปี 2551 สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือก 2,271,818.15 บาท ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ 13,795,141.05 บาท และข้าวโพดหวาน 1,842,311.40 บาท สหกรณ์ขาดทุนจากธุรกิจรวบรวม 1,236,700.22 บาท

1. การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ประกอบด้วยเงินกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) เงินกู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น เงินรับฝากจากสมาชิกและทุนเรือนหุ้น มีการนำเงินไปลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต การรับฝากเงินและสถานบริการน้ำมัน ตลอดจนธุรกิจการบริหารตลาดกลางและไซโล โดยมีธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลัก

2. ผลกระทบกรณีสหกรณ์ขาดทุน จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนในปี 2550 จำนวน 5,355,228.41 บาท และปี 2551ขาดทุน 18,374.43 บาท ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถจ่ายเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิกได้ และมีผลต่อเงินสำรองของสหกรณ์ลดลงเป็นอย่างมากเพราะต้องนำไปชดเชยการขาดทุนทำให้ปี 2551 สหกรณ์มีเงินสำรองคงเหลือเพียง 163,632.00 บาท สรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประจำปีการเงิน 2549 – 2551

รายการ	ปีการเงิน 2549	ปีการเงิน 2550	ปีการเงิน 2551
1. จำนวนสมาชิก	4,345	4,763	4,751
2. สินทรัพย์	183,142,235.34	196,589,441.07	189,990,593.90
3. ทุนเรือนหุ้น	36,084,660.00	36,704,430.00	36,925,990.00
4. สินค้ำคงเหลือ	6,381,356.00	2,274,096.21	3,679,741.51
5. รายได้	64,076,435.92	105,682,263.27	94,506,009.68
6. ค่าใช้จ่าย	11,839,064.55	20,206,167.11	17,076,393.51
7. เงินสำรอง	5,177,788.00	5,266,757.45	163,632.00
8. ทุนสะสมตามข้อบังคับ	1,575,512.16	1,250,103.17	1,250,103.17
9. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	889,694.46	(5,355,228.41)	(18,374.43)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า

จำนวนสมาชิก จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีการเพิ่มขึ้นในปี 2550 จำนวน 418 คน และลดลงในปี 2551 จำนวน 12 คน

สินทรัพย์ จำนวนสินทรัพย์ของสหกรณ์ในปี 2550 เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 13,447,205.73 บาท และลดลงในปี 2551 จำนวน 6,598,847.17 บาท

ทุนเรือนหุ้น สหกรณ์มีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้นทุกปี ปี 2550 เพิ่มขึ้น 619,770 บาท และปี 2551 เพิ่มขึ้น 221,560 บาท

สินค้ำคงเหลือ ในปี 2549 สหกรณ์มีสินค้ำคงเหลือมากที่สุดจำนวน 6,381,356 บาท และลดลงในปี 2550 คงเหลือ 2,274,096.21 บาท และเพิ่มขึ้นในปี 2551 คงเหลือ 3,679,741.51 บาท

รายได้ สหกรณ์มีรายได้สูงสุดในปี 2550 จำนวน 105,682,263.27 บาท รองลงมาคือปี 2551 และ 2549 จำนวน 94,506,009.00 บาท และ 64,076,435.92 บาท ตามลำดับ

ค่าใช้จ่าย สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายสูงสุดในปี 2550 จำนวน 20,206,167.11 บาท รองลงมาคือในปี 2551 จำนวน 17,076,393.51 บาท และ ปี 2549 จำนวน 11,839,064.55 บาท

เงินสำรอง สหกรณ์มีเงินสำรองเพิ่มขึ้นจากปี 2549 เพียง 88,969.45 บาท ในปี 2550 และลดลงอย่างมากในปี 2551 คงเหลือเงินสำรองเพียง 163,632.00 บาท

ทุนสะสมตามข้อบังคับ ทุนสะสมตามข้อบังคับของสหกรณ์ลดลงจากปี 2549 ที่มีอยู่จำนวน 1,575,512.16 บาท เหลือเพียง 1,250,103.17 บาท ในปี 2550 และ ปี 2551

กำไร (ขาดทุน) สุทธิ สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีกำไรเฉพาะปี 2549 จำนวน 889,694.46 บาท ส่วนปี 2550 และปี 2551 มีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน โดยเฉพาะในปี 2550 มีผลการขาดทุนถึง 5,355,228.41 บาท

3. ความขัดแย้งในองค์กร จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการพบว่า ในด้านการบริหารจัดการ ฝ่ายบริหารมีความขัดแย้งกันเองทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยจะเห็นได้ว่า มีการเปลี่ยนผู้จัดการถึง 3 คน ในรอบ 2 ปี และมีการฟ้องร้องดำเนินคดีกันเอง

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

2.1 การวิเคราะห์แนวโน้ม เป็นการวิเคราะห์จากเอกสารงบดุลและงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ในปี 2549 ปี 2550 และปี 2551 โดยให้ปี 2549 เป็นปีฐาน ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.2 และ 4.3

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบงบดุลสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549 – 2551

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>							
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	3,952,062.63	100.00	3,306,206.14	83.65	1,877,104.61	47.49	77.04
เงินฝากชุมชนสหกรณ์จังหวัดเชียงราย	46,206.64	100.00	49,497.70	107.12	47,823.87	103.49	103.53
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น – สุทธิ	58,774,349.00	100.00	49,077,615.50	83.50	48,773,193.00	82.98	88.82
ลูกหนี้ระยะสั้น – สุทธิ	26,245,526.98	100.00	37,387,423.96	142.45	31,041,801.30	118.27	120.24
คอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ – สุทธิ	8,616,970.80	100.00	6,853,743.57	79.53	6,407,360.50	74.35	84.62
สินค้าคงเหลือ	6,381,356.00	100.00	2,274,096.21	35.63	3,679,741.51	57.66	64.43
สินค้าน้ำมันและสินค้าขาดบัญชี	23,485.88	100.00	33,179.79	141.27	0.00	0.00	120.63
หัก ค่าเผื่อสินค้าน้ำมันและสินค้าขาดบัญชี	<u>23,485.88</u>	100.00	<u>33,179.79</u>	141.27	<u>0.00</u>	0.00	120.63
บัญชี	<u>0.00</u>		<u>0.00</u>		<u>0.00</u>	0.00	0.00
<b>สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น</b>	<u>11,659,536.72</u>	100.00	<u>11,971,782.02</u>	102.67	<u>11,689,891.38</u>	100.26	100.97
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<u>115,646,008.77</u>	100.00	<u>110,918,691.27</u>	95.91	<u>103,518,590.00</u>	89.51	95.14

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>							
เงินลงทุนระยะยาว							
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	575,100.00	100.00	575,100.00	100.00	575,100.00	100.00	100.00
ลูกหนี้ระยะยาว – สุทธิ	55,812,454.00	100.00	64,049,980.50	114.75	65,934,995.01	118.13	110.96
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	974,290.00	100.00	2,892,951.62	296.92	1,139,867.00	116.99	171.30
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	8,528,680.57	100.00	16,646,485.08	195.18	17,523,494.49	205.46	166.88
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<u>1,605,702.00</u>	100.00	<u>1,506,232.60</u>	93.80	<u>1,299,547.40</u>	80.93	91.57
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<u>67,496,226.57</u>	100.00	<u>85,670,749.80</u>	126.96	<u>86,472,003.90</u>	128.11	118.35
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>	<u>183,142,235.34</u>	100.00	<u>196,589,441.07</u>	107.34	<u>189,990,593.90</u>	103.73	103.69
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>							
เงินกู้ยืมระยะสั้น	49,106,563.00	100.00	69,377,877.00	141.28	53,377,877.00	108.69	116.65
เจ้าหนี้การค้า	372,812.04	100.00	588,984.04	157.98	1,074,474.00	288.20	182.06
เงินรับฝาก	86,235,233.05	100.00	81,853,337.22	94.91	90,349,396.93	104.77	99.89
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	382,856.63	100.00	3,272,475.37	854.75	3,113,587.31	813.25	589.33
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<u>136,097,464.72</u>	100.00	<u>155,092,673.63</u>	113.95	<u>151,757,714.12</u>	111.50	108.48
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>							
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,317,116.00	100.00	3,630,705.23	109.45	3,842,378.88	115.83	108.42
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<u>3,317,116.00</u>	100.00	<u>3,630,705.23</u>	109.45	<u>3,842,378.88</u>	115.83	108.42
<b>รวมหนี้สิน</b>	<u>139,414,580.72</u>	100.00	<u>158,723,378.86</u>	113.84	<u>151,757,714.12</u>	108.85	107.56
<b>ทุนของสหกรณ์</b>							
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)							
หุ้นชำระเต็มมูลค่าแล้ว	36,084,660.00	100.00	36,704,430.00	101.71	36,925,990.00	102.33	101.34
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ	1,575,512.16	100.00	1,250,103.17	79.34	1,250,103.17	79.34	86.22

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	
<b>ทุนสำรอง</b>							
ทุนสำรอง	5,177,788.00	100.00	5,266,757.45	101.71	163,632.00	3.16	68.29
<b>หัก</b> โอนไปชดเชยขาดทุน			(5,355,228.41)		(106,845.39)		
			0.00		56,786.61		
<b>ขาดทุนสะสม</b>			(5,355,228.41)				
ยอดยกมา			0.00		(88,470.96)		
<b>บวก</b> กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)	<u>889,694.46</u>	100.00	5,266,757.45	0.00	(18,374.43)	(2.06)	32.64
<b>หัก</b> โอนทุนสำรองมาชดเชย			(88,470.96)		106,845.39		
					0.00		
<b>รวมทุนของสหกรณ์</b>	43,727,654.62	100.00	<u>37,866,062.21</u>	86.59	<u>38,232,879.78</u>	87.43	91.34
<b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>	<u>183,142,235.34</u>	100.00	<u>196,589,441.07</u>	107.34	<u>189,990,593.90</u>	103.73	67.91

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ที่ค้นพบจะเห็นว่า

**ด้านสินทรัพย์** สหกรณ์มีแนวโน้มของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 100 ในปี 2549 เป็นร้อยละ 126.96 ในปี 2550 และร้อยละ 128.11 ในปี 2551 เนื่องจากสหกรณ์ได้ให้เงินกู้ระยะยาวแก่สมาชิกเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวรเพิ่มขึ้นซึ่งจะมีผลต่อสหกรณ์คือ สหกรณ์มีรอบระยะเวลาการหมุนของเงินกู้ยืมนานขึ้นสหกรณ์ควรเพิ่มสัดส่วนในเงินกู้ระยะสั้นให้มากที่สุด ส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรนั้น สหกรณ์ต้องรับภาระค่าเสื่อมราคา ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น สหกรณ์ต้องลงทุนในโครงการที่จำเป็นและเป็นไปได้เท่านั้น

**ด้านหนี้สิน** สหกรณ์มีแนวโน้มของหนี้สินเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 100 ในปี 2549 ร้อยละ 113.84 ในปี 2550 และร้อยละ 108.85 ในปี 2551 โดยหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเกิดจากเงินกู้ยืมระยะสั้นเข้าหนี้การค้าและหนี้สินหมุนเวียนอื่น

**ด้านทุนของสหกรณ์** สหกรณ์มีแนวโน้มของทุนลดลงจากร้อยละ 100 ในปี 2549 เหลือเพียงร้อยละ 86.59 ในปี 2550 และร้อยละ 87.43 ในปี 2551 เนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน ทำให้มีผลกระทบต่อเงินสำรองของสหกรณ์เพราะต้องนำมาชดเชยการขาดทุน โดยเฉพาะในปี 2550 มีผลการขาดทุนถึง 5,355,228.41 บาท

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุน สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม  
2549 – 2551

สินทรัพย์	ปี 2549 (บาท)	%	ปี 2550 (บาท)	%	ปี 2551 (บาท)	%	ค่าเฉลี่ย
ขาย/บริการ	64,076,435.92	100.00	105,682,263.27	164.93	94,506,009.69	147.48	137.47
หัก ต้นทุนขาย/บริการ(งบ ต้นทุนขาย/บริการ)	54,506,420.61	100.00	93,822,812.42	172.31	82,239,559.22	150.88	141.06
กำไรขั้นต้น	9,570,015.31	100.00	11,859,450.85	123.92	12,266,450.46	128.17	117.36
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	1,593,225.47	100.00	1,458,081.55	91.51	2,382,872.12	149.56	113.69
รวม	11,163,240.78	100.00	13,317,532.40	119.29	14,649,322.58	131.22	116.83
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	4,887,614.58	100.00	11,773,563.08	240.88	8,571,373.75	175.36	172.08
กำไรเฉพาะธุรกิจ	6,275,626.20	100.00	1,543,969.32	24.60	6,077,948.83	96.85	73.81
บวก รายได้อื่น ๆ	1,565,518.23	100.00	1,803,406.30	115.19	1,970,196.50	125.84	113.67
รวม	7,841,144.43	100.00	3,347,375.62	42.68	8,048,145.33	102.63	81.77
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	6,951,449.97	100.00	8,432,604.03	121.30	8,505,019.76	122.34	114.54
กำไร(ขาดทุน)ในการดำเนินงาน			(5,085,228.41)		(456,874.43)		
ก่อนรายการพิเศษ							
รายการพิเศษ							
- เงินชดเชยค่าประกันภัยรถยนต์			0.00		150,000.00		
- กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์			270,000.00		288,500.00		
(กำไร)ขาดทุนสุทธิ	889,694.46	100.00	(5,355,228.41)	(601.91)	(18,374.43)	(2.06)	(167.99)

จากตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ทั้ง 3 ปี จะเห็นว่า สหกรณ์มีผลกำไรเฉพาะปี 2549 จำนวน 889,694.46 บาท หรือร้อยละ 100 ส่วนอีก 2 ปี สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนคือ ปี 2550 ขาดทุน 5,355,228.41 บาทหรือ คิดลบร้อยละ 601.91 และปี 2551 ขาดทุน 18,374.43 บาท หรือคิดลบร้อยละ 2.06 ซึ่งสาเหตุการขาดทุนเกิดจาก

- สหกรณ์มีต้นทุนขาย/บริการ สูงกว่าขาย/บริการ คือ ปี 2549 ร้อยละ 100 ปี 2550 ร้อยละ 172.31 ปี 2551 ร้อยละ 147.48 หรือค่าเฉลี่ยร้อยละ 141.06 ส่วนการขาย/บริการของสหกรณ์นั้นปี 2549 ร้อยละ 100 ปี 2550 ร้อยละ 164.93 ปี 2551 ร้อยละ 147.48 หรือค่าเฉลี่ย 137.47

- ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจของสหกรณ์สูงมาก คือ ปี 2549 ร้อยละ 100 ปี 2550 ร้อยละ 240.88 และปี 2551 ร้อยละ 175.36 หรือค่าเฉลี่ยร้อยละ 172.08

2.2 การวิเคราะห์แนวโน้ม เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบดุล และงบกำไรขาดทุน  
ของสหกรณ์ ปี 2549 – 2551 ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.4 และ 4.5

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบงบดุลสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม  
2549 – 2551

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>							
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	3,952,062.63	2.15	3,306,206.14	1.68	1,877,104.61	0.98	1.60
เงินฝากขุมหมุนสหกรณ์จังหวัด เชียงราย	46,206.64	0.02	49,497.70	0.02	47,823.87	0.02	0.08
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น – สุทธิ	58,774,349.00	32.09	49,077,615.50	24.96	48,773,193.00	25.67	27.57
ลูกหนี้ระยะสั้น – สุทธิ	26,245,526.98	14.33	37,387,423.96	19.01	31,041,801.30	16.33	16.55
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ – สุทธิ	8,616,970.80	4.70	6,853,743.57	3.48	6,407,360.50	3.37	3.85
สินค้าคงเหลือ	6,381,356.00	3.48	2,274,096.21	1.15	3,679,741.51	1.93	2.18
สินค้าน้ำมันและสินค้าขาดบัญชี	23,485.88	0.01	33,179.79	0.01	0.00	0.00	0.00
หัก ค่าเผื่อสินค้าน้ำมันและ สินค้าขาดบัญชี	<u>23,485.88</u>	0.01	<u>33,179.79</u>	0.01	<u>0.00</u>	0.00	0.00
	<u>0.00</u>	0.00	<u>0.00</u>	0.00	<u>0.00</u>	0.00	0.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>11,659,536.72</u>	6.36	<u>11,971,782.02</u>	6.08	<u>11,689,891.38</u>	6.15	6.19
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>115,646,008.77</u>	63.14	<u>110,918,691.27</u>	56.42	<u>103,518,590.00</u>	54.48	58.01
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>							
เงินลงทุนระยะยาว	575,100.00	0.31	575,100.00	0.29	575,100.00	0.30	0.30
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	55,812,454.00	30.47	64,049,980.50	32.58	65,934,995.01	34.70	32.58
ลูกหนี้ระยะยาว – สุทธิ	974,290.00	0.53	2,892,951.62	1.47	1,139,867.00	0.59	0.86
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	8,528,680.57	4.65	16,646,485.08	8.46	17,523,494.49	9.22	7.44
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>1,605,702.00</u>	0.87	<u>1,506,232.60</u>	0.76	<u>1,299,547.40</u>	0.68	0.77
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	<u>67,496,226.57</u>	36.85	<u>85,670,749.80</u>	43.57	<u>86,472,003.90</u>	45.51	41.97
รวมสินทรัพย์	<u>183,142,235.34</u>	100.00	<u>196,589,441.07</u>	100.00	<u>189,990,593.90</u>	100.00	100.00

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>							
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>							
เงินกู้ยืมระยะสั้น	49,106,563.00	26.81	69,377,877.00	35.29	53,377,877.00	28.09	30.03
เจ้าหนี้การค้า	372,812.04	0.20	588,984.04	0.29	1,074,474.00	0.56	0.35
เงินรับฝาก	86,235,233.05	47.08	81,853,337.22	41.63	90,349,396.93	47.55	45.42
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	382,856.63	0.20	3,272,475.37	1.66	3,113,587.31	1.63	1.16
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>136,097,464.72</u>	74.31	<u>155,092,673.63</u>	78.89	<u>147,915,335.24</u>	77.85	77.01
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>							
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	<u>3,317,116.00</u>	1.81	<u>3,630,705.23</u>	1.84	<u>3,842,378.88</u>	2.02	1.89
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>3,317,116.00</u>	1.81	<u>3,630,705.23</u>	1.84	<u>3,842,378.88</u>	2.02	1.89
<b>รวมหนี้สิน</b>	<u>139,414,580.72</u>	76.12	<u>158,723,378.86</u>	80.73	<u>151,757,714.12</u>	79.87	78.90
<b>ทุนของสหกรณ์</b>							
<b>ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)</b>							
หุ้นชำระเต็มมูลค่าแล้ว	36,084,660.00	19.70	36,704,430.00	18.67	36,925,990.00	19.43	19.26
ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบ และอื่น ๆ	1,575,512.16	0.86	1,250,103.17	0.63	1,250,103.17	0.65	0.71
<b>ทุนสำรอง</b>							
ทุนสำรอง	5,177,788.00	2.82	5,266,757.45	2.67	163,632.00	0.08	1.85
หัก โอนไปชดเชยขาดทุน			(5,355,228.41)		(106,845.39)		
			0.00		56,786.61		



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	(บาท)	ร้อยละ	
ขาดทุนสะสม							
ยอดยกมา			(5,355,228.41)		(88,470.96)		
บวก กำไรสุทธิ(ขาดทุนสุทธิ)	889,694.46	0.48	0.00	0.00	(18,374.43)	(0.01)	0.15
หัก โอนทุนสำรองมาชดเชย			5,266,757.45		106,845.39		
			(88,470.96)		0.00		
รวมทุนของสหกรณ์	43,727,654.62	23.87	37,866,062.21	19.26	38,232,879.78	20.12	21.08
รวมหนี้สินและทุนของ	183,142,235.34	100.00	196,589,441.07	100.00	189,990,593.90	100.00	100.00
สหกรณ์							

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ที่ค้นพบจะเห็นว่า

ด้านสินทรัพย์ สินทรัพย์ของสหกรณ์ในปี 2549 ปี 2550 และปี 2551 สหกรณ์มีสินทรัพย์ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน ร้อยละ 63.14 ร้อยละ 56.42 และร้อยละ 54.48 มีค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ปีร้อยละ 58.01 และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนร้อยละ 36.85 ร้อยละ 43.57 และร้อยละ 45.51 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 41.97 สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินให้กู้ยืมระยะสั้นและเงินกู้ระยะยาว เงินกู้ระยะสั้นมีสัดส่วนร้อยละ 32.09 ร้อยละ 24.96 และร้อยละ 25.67 ตามลำดับและเงินกู้ยืมระยะยาวมีสัดส่วนร้อยละ 30.47 ร้อยละ 32.58 และร้อยละ 34.70 ที่ค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.58 นอกจากนั้นยังอยู่ในคอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับเฉลี่ยร้อยละ 3.85 และสินค้ำคงเหลือเฉลี่ยร้อยละ 2.18 ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีการบริหารสินเชื่อและสินค้ำคงเหลือที่มีประสิทธิภาพ และต้องเรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ยืมรับให้ได้ตามแผน

ด้านหนี้สิน หนี้สินของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้นและเงินรับฝากเงินกู้ยืมระยะสั้นร้อยละ 26.81 ร้อยละ 35.29 และร้อยละ 28.09 ตามลำดับ หรือสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 30.03 และเงินรับฝากร้อยละ 47.08 ร้อยละ 41.63 และร้อยละ 47.55 หรือมีสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 45.42 ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงทำให้สหกรณ์ต้องแบกรับภาระของดอกเบี้ย โดยเฉพาะเงินรับฝาก สหกรณ์จะต้องมีการบริหารต้นทุนที่เหมาะสม

ด้านทุนของสหกรณ์ ทุนของสหกรณ์ประกอบด้วยทุนเรือนหุ้น เงินสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับของสหกรณ์ มีสัดส่วนร้อยละ 23.87 ในปี 2549 ร้อยละ 19.26

ในปี 2550 และร้อยละ 20.12 ในปี 2551 ค่าเฉลี่ยร้อยละ 21.08 ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีสัดส่วนที่ต่ำมาก สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนในการระดมหุ้นในระยะยาวจากสมาชิกซึ่งเป็นเรื่องที่ยากลำบาก เพราะสหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนทำให้สมาชิกไม่ค่อยให้ความร่วมมือ แต่สหกรณ์ก็ต้องชี้แจงอย่างมีเหตุมีผล

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุน สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549 – 2551

สินทรัพย์	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551		ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	%	(บาท)	%	(บาท)	%	
ขาย/บริการ	64,076,435.92	100.00	105,682,263.27	100.00	94,506,009.69	100.00	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ(งบต้นทุนขาย/บริการ)	<u>54,506,420.61</u>	<u>85.06</u>	<u>93,822,812.42</u>	<u>88.78</u>	<u>82,239,559.22</u>	<u>87.02</u>	86.95
กำไรขั้นต้น	9,570,015.31	14.94	11,859,450.85	11.22	12,266,450.46	12.98	13.04
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>1,593,225.47</u>	<u>2.49</u>	<u>1,458,081.55</u>	<u>1.38</u>	<u>2,382,872.12</u>	<u>2.52</u>	2.13
รวม	11,163,240.78	17.43	13,317,532.40	12.60	14,649,322.58	15.50	15.17
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>4,887,614.58</u>	<u>7.63</u>	<u>11,773,563.08</u>	<u>11.14</u>	<u>8,571,373.75</u>	<u>9.07</u>	9.28
กำไรเฉพาะธุรกิจ(รายละเอียด 1-3)	6,275,626.20	9.80	1,543,969.32	1.46	6,077,948.83	6.43	5.89
บวก รายได้อื่น ๆ(รายละเอียด 4)	<u>1,565,518.23</u>	<u>2.44</u>	<u>1,803,406.30</u>	<u>1.71</u>	<u>1,970,196.50</u>	<u>2.09</u>	2.08
รวม	7,841,144.43	12.24	3,347,375.62	3.17	8,048,145.33	8.52	7.97
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน(รายละเอียด 5)	<u>6,951,449.97</u>	<u>10.85</u>	<u>8,432,604.03</u>	<u>7.98</u>	<u>8,505,019.76</u>	<u>9.00</u>	9.27
กำไร(ขาดทุน)ในการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษ			(5,085,228.41)	(4.81)	(456,874.43)	(0.48)	
รายการพิเศษ							
- เงินชดเชยค่าประกันภัยรถยนต์			0.00	0.00	150,000.00	0.16	
- กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์			270,000.00	0.26	288,500.00	0.30	
(กำไร)ขาดทุนสุทธิ	<u>889,694.46</u>	<u>1.39</u>	<u>(5,355,228.41)</u>	<u>(5.07)</u>	<u>(18,374.43)</u>	<u>(0.02)</u>	(1.23)

จากตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ จากงบกำไรขาดทุนทั้ง 3 ปี สหกรณ์มีรายได้จากการขาย/บริการมีสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 15.17 แต่สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเฉพาะ

ธุรกิจเฉลี่ยร้อยละ 9.28 และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเฉลี่ยร้อยละ 9.27 ทำให้สหกรณ์มีผลกำไรขาดทุนเฉลี่ย 3 ปี ร้อยละ - 1.23 ซึ่งไม่เป็นผลดีกับสหกรณ์ในหลายๆ ด้าน

2.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ปี 2549 – 2551 ผลปรากฏดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน

อัตราส่วน	หน่วยวัด	อัตราส่วน มาตรฐาน (ขนาดใหญ่่มาก)	ปีการเงิน 2549	ปีการเงิน 2550	ปีการเงิน 2551	ค่าเฉลี่ย
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง						
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	1.52	0.84	0.71	0.69	0.74
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	1.32	0.78	0.70	0.67	0.71
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้						
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	1.76	3.18	4.19	3.96	3.77
3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์						
3.1 อัตราหมุนของสินค้า	ครั้ง	13.23	10.04	46.47	25.68	27.39
3.2 อายุเฉลี่ยของสินค้า	วัน	27.59	36.35	7.85	14.21	23.87
3.3 อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น	รอบ	0.45	0.37	0.55	0.48	0.46
3.4 อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	47.40	4.60	1.76	4.16	3.50
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร						
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	3.76	0.52	-2.82	-0.01	-0.77
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	10.34	2.01	-13.12	0.04	-3.71
4.3 อัตรากำไรขั้นต้น	ร้อยละ	15.10	14.93	7.11	7.99	10.01
4.4 อัตราค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	92.06	18.06	19.11	18.47	18.54
4.5 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	8.30	1.38	-5.06	-0.01	-1.23

จากตารางที่ 4.6 สามารถแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 2.3.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง

#### 1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

จากข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ ปี 2549, 2550 และ 2551 อัตราส่วนที่วิเคราะห์ได้คือ 0.84 เท่า 0.71 เท่า และ 0.69 เท่า ตามลำดับ ค่าเฉลี่ย 0.74 เท่า ซึ่งต่ำกว่าอัตราส่วน

มาตรฐานคือ 1.52 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์น้อยกว่าหนี้สิน สหกรณ์ไม่สามารถชำระหนี้สินได้คือมีสินทรัพย์เฉลี่ยเพียง 0.74 แต่มีหนี้สินถึง 1.52 เท่า ดังนั้นสหกรณ์จะต้องเรียกเก็บลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นและคอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับให้ได้เพื่อจะได้นำมาให้กู้ใหม่ได้อีกรอบโดยไม่ต้องไปท่อนี้่อีก

## 2) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วของสหกรณ์ที่วิเคราะห์ได้คือ 0.78 , 0.70 , และ 0.67 เท่ามีค่าเฉลี่ย 0.71 เท่า ขณะที่อัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับ 1.32 เท่า แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว เนื่องจากการเรียกเก็บลูกหนี้เงินกู้ และคอกเบี้ยไม่มีประสิทธิภาพ และสินทรัพย์อีกส่วนอยู่ในสินค้างเฉลี่ยจำนวนมาก

### 2.3.2 อัตราส่วนวัดการท่อนี้

#### 1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่ได้ของปี 2549 ปี 2550 และปี 2551 ผลก็คือ 3.18 เท่า , 4.19 เท่า และ 3.96 เท่า ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ย 3.77 เท่า เทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ 1.76 เท่า แสดงว่า สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ และสหกรณ์มีแนวโน้มการกู้ยืมเงินในอัตราที่เพิ่มขึ้นและถ้าสหกรณ์ไม่เพิ่มในส่วนของทุน สหกรณ์อาจไม่สามารถที่จะกู้ยืมเงินได้อีก

### 2.3.3 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

#### 1) อัตราหมุนของสินค้า

อัตราหมุนของสินค้าที่ได้ คือ 10.04 ครั้ง , 46.47 ครั้ง และ 25.68 ครั้ง เทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ 13.23 ครั้ง ค่าเฉลี่ย 27.39 ครั้ง แสดงให้เห็นว่า ในรอบระยะเวลา 1 ปี สหกรณ์ขายสินค้าได้มาก โดยเฉพาะในปี 2550 มีอัตราส่วนถึง 46.47 ครั้ง และเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยแล้วสหกรณ์ถือว่ามีการขายสินค้าได้ดีมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย

#### 2) อายุเฉลี่ยของสินค้า

อายุเฉลี่ยของสินค้าที่ได้จากการวิเคราะห์คือ 36.35 วัน 7.85 วัน และ 14.21 วัน ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ย 23.87 วัน อัตราส่วนมาตรฐาน 27.59 วัน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีอายุเฉลี่ยของสินค้าต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐานซึ่งเป็นผลดีกับสหกรณ์เพราะสามารถขายสินค้างเฉลี่ยได้เร็ว ไม่มีสินค้าไม่ค้างเก่าเก็บ สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดเพิ่มสภาพคล่องของสหกรณ์

#### 3) อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น

จากผลการวิเคราะห์อัตราหมุนของสินทรัพย์ที่ได้คือ 0.37 รอบ 0.55 รอบ และ 0.48 รอบ มีค่าเฉลี่ย 0.46 รอบ เปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ 0.45 รอบ แสดงว่า สหกรณ์มีการใช้สินทรัพย์ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับอัตราส่วนมาตรฐาน เพราะจำนวนรอบยังสูงแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4) อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้คือ ร้อยละ 4.60 ร้อยละ 1.76 และร้อยละ 4.16 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.50 อัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับร้อยละ 47.40 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ต่ำมาก จำนวนร้อยละยัง สูงมากเท่าใดแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์

### 2.3.4 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

#### 1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้คือ ร้อยละ 0.52 ร้อยละ -2.82 และร้อยละ -0.01 ค่าเฉลี่ยร้อยละ -0.77 เทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ ร้อยละ 3.76 แสดงว่า สหกรณ์มีการบริหาร สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.77 ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสร้างผลตอบแทนให้แก่สมาชิก

#### 2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้คือ ร้อยละ 2.01 ร้อยละ -13.12 และร้อยละ 0.04 ค่าเฉลี่ยร้อยละ -3.71 เทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ 10.34 แสดงว่า สหกรณ์มีการบริหารเงินทุนที่ ขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นได้ มีเพียงในปี 2549 เท่านั้นแต่ก็ เป็นผลตอบแทนที่ต่ำมากเพียงร้อยละ 2.01 ถ้าสหกรณ์ต้องรีบดำเนินการแก้ไขด้านการบริหาร จัดการ

#### 3) อัตรากำไรขั้นต้น

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้คือ ร้อยละ 14.93 ร้อยละ 7.11 และร้อยละ 7.99 ตามลำดับ เทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ 15.10 แสดงว่า สหกรณ์ดำเนินธุรกิจมีผลกำไรขั้นต้นแต่ ยังต่ำกว่าอัตราส่วนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย เพียง 10.01 ดังนั้น สหกรณ์จะต้องเพิ่มยอดขายหรือบริการให้ มากขึ้น

#### 4) อัตราค่าใช้จ่าย

จากผลการวิเคราะห์อัตราค่าใช้จ่ายที่ได้คือ ร้อยละ 18.06 ร้อยละ 19.11 และร้อยละ 18.49 เทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานคือ ร้อยละ 92.06 แสดงว่า สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายใน

การขายหรือบริการที่ต่ำแต่ก็ยังสูงกว่าอัตรากำไรขั้นต่ำซึ่งสหกรณ์จะต้องควบคุมให้ต่ำที่สุดเพื่อ  
แก้ไขปัญหาการขาดทุน

### 5) อัตรากำไรสุทธิ

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้คือ ร้อยละ 1.38 ร้อยละ -5.06 และร้อยละ -0.01 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ -1.23 อัตราส่วนมาตรฐานร้อยละ 8.30 แสดงว่า สหกรณ์มีกำไรเพียงปี 2549 เท่านั้น แต่ก็เป็นอัตราที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐาน ส่วนในปี 2550 และปี 2551 สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุน

## ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์

### 3.1 ปัญหาด้านบุคลากรของสหกรณ์

3.1.1 ปัญหาด้านสมาชิก สมาชิกขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและ  
ไม่เคร่งครัดที่จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่สหกรณ์กำหนด

3.1.2 ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการคณะกรรมการของสหกรณ์ที่ผ่านมาใน  
หลาย ๆ ชุด มีความขัดแย้งกันทำให้การบริหารงานไม่เป็นเอกภาพ เป็นทีมงาน

3.1.3 ปัญหาด้านฝ่ายจัดการฝ่ายจัดการไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นที่จะบริหารงาน  
ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ มีการทุจริตตลอดจนมีการเปลี่ยนผู้จัดการถึง 3 คน ในระยะเวลา 3  
ปีทำให้ไม่มีผู้นำที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

3.2.1 ปัญหาด้านเงินทุน เงินทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจสินเชื่อโดย  
นำไปให้สมาชิกกู้ยืม ไปลงทุนแต่สหกรณ์ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ตามแผนงาน เช่น ในปี 2551  
มีต้นเงินที่ถึงกำหนดชำระ ทุกประเภทรวม 54,724,137.27บาท แต่ได้รับชำระเพียง 25,767,982.44  
บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 47.09 เท่านั้นเองและวิธีการชำระหนี้ส่วนใหญ่ก็เป็นการแปลงหนี้จึงทำให้  
สหกรณ์มีทั้งต้นเงินและดอกเบี้ยค้างเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้สหกรณ์ขาดแคลนเงินทุนและต้อง  
แบกรับภาระค่าใช้จ่ายในส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ยืม ค่าใช้จ่ายในการติดตาม ค่าใช้จ่ายในการ  
ดำเนินคดี รวมทั้งต้องแสวงหาแหล่งเงินกู้ยืมเพื่อประคองฐานะของสหกรณ์ให้ดำรงอยู่เท่านั้น

3.2.2 ปัญหาด้านการทุจริต สหกรณ์ประสบปัญหาการทุจริตของเจ้าหน้าที่  
การตลาดและเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

### 3.3 ข้อเสนอแนะ

3.3.1 ปรับโครงสร้างการบริหาร สหกรณ์ต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหารให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีตัวชี้วัด มีการติดตามแผนและผลงานในแต่ละธุรกิจในแต่ละไตรมาสให้ได้ตามแผน รวมทั้งการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล

3.3.2 การเร่งรัดในธุรกิจสินเชื่อเพื่อติดตามเงินทุนของสหกรณ์และลดภาระค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในธุรกิจสินเชื่อ และค่าใช้จ่ายจากการสำรองหนี้สูญรวมทั้งการติดตามการบังคับคดีต่าง ๆ ให้มีผลในทางปฏิบัติ

3.3.3 สร้างศรัทธาค่อสมาชิกสหกรณ์

3.3.4 วางแผนระยะยาวในการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ เช่น วางแผนลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานลงให้ได้ 300,000 บาท ต่อปี มีกำหนด 3 ปี เป็นต้น

3.3.5 วางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจหรือโครงการที่เป็นไปได้เท่าที่นั้นมีการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้รัดกุมรอบคอบ

3.3.6 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด” จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานฐานะทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด

จากการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการพบว่า สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากตามเกณฑ์การจัดขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2551 มีสมาชิกสหกรณ์ถึง 4,751 คน มีแผนดำเนินงานทุกตำบล การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อบริการแก่สมาชิกครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ การให้สินเชื่อ การรับฝากเงิน การรวบรวมผลผลิต การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทั้งปัจจัยการผลิตและเครื่องอุปโภคบริโภค เงินทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่ได้จากแหล่งเงินทุนภายนอก คือ เงินกู้ยืมและเงินรับฝากซึ่งสหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายของดอกเบี้ย ส่วนเงินทุนของสหกรณ์เองนั้นได้จากทุนเรือนหุ้น ทุนสะสมตามข้อบังคับและเงินสำรอง

การลงทุนของสหกรณ์ เงินทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่ลงทุนในธุรกิจสินเชื่อ โดยสหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืมไปลงทุนและในธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์นี้เองที่ประสบปัญหาหนี้ค้างชำระจำนวนมากเนื่องจากสมาชิกไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด ในส่วนของผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีกำไรเฉพาะในปี 2549 จำนวน 889,694.46 บาท ส่วนปี 2550 และปี 2551 สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุน โดยเฉพาะในปี 2550 สหกรณ์ขาดทุนถึง 5,355,228.41 บาท ซึ่งทำให้สหกรณ์มีเงินสำรองคงเหลือเพียง 163,632.00 บาท เพราะต้องนำไปชดเชยการขาดทุนของสหกรณ์ในสองปีดังกล่าวซึ่งไม่เป็นผลดีกับฐานะทางการเงินของสหกรณ์ในอนาคต



ในส่วนของคณะกรรมการและสมาชิกยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริงและไม่เคร่งครัดที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ส่วนฝ่ายจัดการไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาสหกรณ์ตลอดจนมีปัญหาคาราคาซังภายในและการทุจริต

1.2 สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด มีผลการดำเนินงานขาดทุนติดต่อกัน 2 ปี ในปี 2550 และ 2551 ส่วนฐานะทางการเงินอยู่ในฐานะขาดสภาพคล่องเนื่องจากไม่สามารถเรียกเก็บหนี้คืนจากสมาชิกได้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อดำเนินการไปเพียง 52%

1.3 คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีข้อเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการ ให้ศึกษากฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับให้แม่นยำยิ่งขึ้น ปรับปรุงแบ่งหน้าที่ตามสายงานใหม่และใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการให้มากขึ้น

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ด้านสมาชิกและคณะกรรมการ สมาชิกและคณะกรรมการของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ยังไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรวรรณ ประดาพล ที่ทำการศึกษาคณะกรรมการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ควรให้การศึกษอบรมคณะกรรมการให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสมาชิกควรมีการอบรมและให้ความรู้ถึงลักษณะและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่รวมถึงการปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสนทนา สุวรรณนิตย์ ที่ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า สมาชิกและคณะกรรมการ เป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกายกำลังความคิดร่วมกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างใกล้ชิด

2.2 ด้านการบริหารจัดการ จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด พบว่า คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ไม่เคร่งครัดในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของอุไรวรรณ ประดาพล ที่ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด ซึ่งผลการวิจัยให้ลดขั้นตอนของข้อบังคับที่ไม่จำเป็น ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่จะลดขั้นตอนของข้อบังคับ สมาชิกหรือฝ่ายบริหารอยู่ ๆ จะลดขั้นตอนของข้อบังคับคงไม่สามารถที่จะกระทำได้ฝ่ายบริหารควร

ทำการศึกษาข้อบังคับให้ละเอียดว่าตรงไหนที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ แล้วนำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบังคับเพื่อพิจารณาถือใช้ต่อไป

**2.3 ด้านผลการดำเนินงานของสหกรณ์** จากการศึกษาพบว่า ผลวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด ที่วิเคราะห์ได้โดยรวมมีค่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำซึ่งจะเห็นว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่น่าพอใจ มีผลการดำเนินงานขาดทุนติดต่อกันถึง 2 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอรพินท์ สุขสวัสดิ์ ที่ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ที่พบว่า อัตราส่วนทางการเงินโดยรวมมีค่าในเกณฑ์ต่ำซึ่งแสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

##### 3.1.1 ด้านเงินทุนของสหกรณ์

ด้านเงินทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเงินทุนที่ได้จากแหล่งเงินทุนภายนอก ได้แก่ เงินกู้ยืม และเงินรับฝากซึ่งมีต้นทุนค่อนข้างสูงและมีกำหนดระยะเวลาการชำระคืน สหกรณ์ควรมีการระดมทุนภายในสหกรณ์เองให้มากเพื่อลดอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนให้น้อยที่สุด สหกรณ์ต้องควบคุมการลงทุนในธุรกิจที่ปลอดภัยและเป็นประโยชน์กับสมาชิก โดยเฉพาะการให้เงินกู้แก่สมาชิก ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ ต้องมีการตรวจสอบและติดตามการใช้เงินกู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสามารถเรียกเก็บได้ตรงตามสัญญา เพราะปัจจุบันสหกรณ์สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ต่ำมาก ทำให้สหกรณ์ขาดเงินที่จะนำไปลงทุนและขาดสภาพคล่อง

##### 3.1.2 ด้านบุคลากร

บุคลากรของสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ต้องได้รับความรู้ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ การได้รับพัฒนาทางความคิด ปลูกจิตสำนึก และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การของตนเอง ตลอดจนเข้าใจในหลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์

##### 3.1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลหรือบุคลากรในสหกรณ์ถือว่ามีความสำคัญมาก องค์การจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน บุคลากรเป็นปัจจัยหลัก สหกรณ์ต้องมีระบบการสรรหาบุคลากรที่ยึดหลักความรู้ความสามารถ

ยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องมีแผนงานและตัวชี้วัด ตลอดจนมีระบบการตรวจสอบและติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และที่สำคัญจะต้องมีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม

### 3.1.4 การควบคุมภายใน

สหกรณ์ต้องวางระบบการควบคุมภายในให้รัดกุมเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการทุจริตที่สหกรณ์เคย ประสบมาแล้ว เช่น การวางระบบการสั่งสินค้า การจำหน่ายสินค้า การรับเงิน การตรวจนับสินค้า คงเหลือ การสุ่มตรวจ การจัดทำสัญญาและนิติกรรมต่าง ๆ เป็น

### 3.1.5 ด้านการให้ความร่วมมือของสมาชิก

สหกรณ์ควรจะมีการฝึกอบรมสมาชิกให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่สมาชิก เพื่อสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ จัดประชุมเพื่อเปิด โอกาสให้สมาชิกสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเพื่อแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการ ร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์ โดยให้ ค่าตอบแทน และควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

### 3.1.6 ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยตรงคือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จะต้องพิจารณาจัดสรร เงินงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการ ดำเนินการ และฝ่ายจัดการ เกี่ยวกับหลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์ ความรู้ด้านการบริหาร จัดการ ความรู้ด้านกฎหมายให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและต่อเนื่อง

### 3.1.7 ด้านสารสนเทศ

สหกรณ์ควรประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ บุคคลทั่วไป หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้รู้จักให้มากกว่าที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน

## 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาถึงความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์

3.2.2 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้สมาชิกสหกรณ์ไม่สามารถส่งชำระหนี้เงินกู้ ได้ตามกำหนด

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์(2545) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2550) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร  
เฉลี่ย ปี 2550 กรุงเทพฯ  
.....(2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่ม  
เกษตรกร กรุงเทพฯ เอกสารรายงานการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ประจำปี  
2549 – 2551
- ..... (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมสหกรณ์  
ไชศรี คนจริง (2539) การจัดการและการดำเนินงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด  
โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546 บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- ..... (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting :  
SPBB) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- ตุลา มหาสุชานนท์ (2545) หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2541) หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- ปรีชา สุวรรณทัต และ ทรงพล พนาวงศ์ (2542) คำอธิบายกฎหมายสหกรณ์ พ.ร.บ.สหกรณ์  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วิญญูชน 2542
- ปัญญา หิรัญรัศมี และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ ในประมวล  
สาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหาร หน้าที่ 3 หน้าที่ 7-53  
(2548) ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ.ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร  
ธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน้าที่ 2 หน้า 16 -17 นนทบุรี : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ประมวลระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์, เล่ม 1, กฎกระทรวง, กำหนดประเภท  
ของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 122  
ตอนที่ 63 วันที่ 4 สิงหาคม 2548

สหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด รายงานกิจการประจำปี พ.ศ. 2549 – 2551 (เอกสารการ  
ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2549 – 25512)

..... (2542) ข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด พ.ศ. 2542

..... (2549) รายงานกิจการประจำปี 2549

..... (2550) รายงานกิจการประจำปี 2550

..... (2551) รายงานกิจการประจำปี 2551

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532) การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร  
สารภี จำกัด. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

อรพินทร์ สุขสวัสดิ์ (2536) การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอกจำกัด  
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท , มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อุไรวรรณ ประคาส (2544) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
เชียงใหม่

โอภาวดี เข้มทองและเชาว์ โรจนแสง (2548) แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจและธุรกิจสหกรณ์ ในประมวล  
สาระชุดวิชา การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน้า 33 – 40 นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ภาคผนวก**

### การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ

1. วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนายอาคม โยริยะ นักศึกษา ระดับปริญญาโท หลักสูตร การบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(สหกรณ์) สาขาส่งเสริมการเกษตรและ สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง การศึกษาผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ของสหกรณ์การเกษตรเวียงป่าเป้า จำกัด จังหวัดเชียงราย

2. เป้าหมาย คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกและฝ่ายจัดการของสหกรณ์

3. สถานที่ สำนักงานสหกรณ์ การประชุมคณะกรรมการ การประชุมฝ่ายจัดการ การประชุมกลุ่มสมาชิก

4. ประเด็นการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นไว้ดังนี้

- 4.1 การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกรรมการ สมาชิกและฝ่ายจัดการของสหกรณ์
- 4.2 การให้บริการของสหกรณ์
- 4.3 การบริหารเงินทุนของสหกรณ์
- 4.4 ผลกระทบจากกรณีสหกรณ์ขาดทุน
- 4.5 ความขัดแย้งในองค์การ



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายอาคม โยริยะะ
<b>วัน เดือน ปี</b>	28 ตุลาคม 2505
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เชียงใหม่ 2529
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงราย กรมส่งเสริมสหกรณ์
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการ