

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์
กรมส่งเสริมสหกรณ์

นางพิศวาท ถึงแสง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Analysis of the Performance and Financial Status of Cooperative
Development Fund Cooperative Promotion Department**

Mrs. Piswas Tungsang



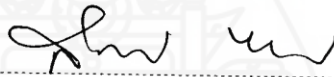
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

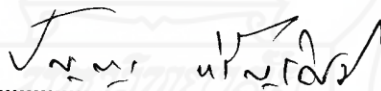
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุน
พัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
ชื่อและนามสกุล นางพิศวาท ถึงแสง
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2554

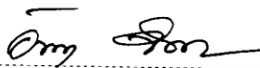
คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อังฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผู้ศึกษา นางพิศวาท ถึงแสง **รหัสนักศึกษา** 2529000446 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์กรมส่งเสริมสหกรณ์ (3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งนี้ได้ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลทุติยภูมิได้มาจาก รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปี 2551-2553 คู่มือปฏิบัติงาน แผนกลยุทธ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 2 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ผลการวิจัยพบว่า (1) กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 โดยมีเงินทุนแรกตั้ง จำนวน 2,286 ได้ดำเนินงานมาเป็นปีที่ 13 มีเงินทุนทั้งสิ้น 4,182.734 ล้านบาท ได้ให้การสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ในรูปแบบสินเชื่อระยะสั้น และสินเชื่อระยะยาว ซึ่งให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรมากที่สุด และมีกำไรในปี 2552 -2553 (2) ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ด้านการเงินพบว่าผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2551- 2553 มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปี และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินโดยใช้ CAMEL Analysis ใน 5 มิติพบว่ามิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีหนี้สินน้อยกว่าทุนด้านการเติบโตของทุนเพิ่มขึ้นทุกปี และด้านการเติบโตของหนี้มีอัตราที่ลดต่ำลงเนื่องจากการเร่งรัดการหักชำระหนี้ให้รวดเร็วขึ้น และด้านอัตราผลตอบแทนของเงินทุนมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ พบว่าสินทรัพย์ของกองทุนเป็นสินทรัพย์ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ มิติที่ 3 ชัดความสามารถในการบริหารจัดการ พบว่า มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้น แสดงว่ากองทุนมีการบริหารจัดการที่ดี มิติที่ 4 การทำกำไรพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีกำไรในการให้เงินกู้ต่อสหกรณ์สูงสุดในปี 2552 คิดเป็นจำนวนเงิน 47,804 บาทและมีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิมีแนวโน้มที่สูงขึ้น มิติที่ 5 สภาพคล่องพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีสภาพคล่องสูง ส่วนด้านกระบวนการภายในกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีโครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการบริหารงาน จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีจำนวนที่เหมาะสม ส่วนด้านระบบปฏิบัติงานมีการจัดทำคู่มือซึ่งได้รวบรวม ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ไว้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน และระบบการปฏิบัติงาน (System) มีกระบวนการที่ง่ายต่อการปฏิบัติงาน และด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทุน และมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และมีการติดตามประเมินผล (3) กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีปัญหาด้านการเงินมีเงินทุนที่ไม่พอเพียงต่อความต้องการเงินกู้ของสหกรณ์ และมีหนี้ค้างชำระนาน การปฏิบัติงานเป็นลักษณะการบริหารงานราชการ จึงไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควรและการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินตายตัว ดังนั้นควรจัดทำโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการของบประมาณและควรมีการทบทวนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้เหมาะสมกับสภาวะการเงินของประเทศ

คำสำคัญ ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และประสบการณ์จาก รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น และรองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ สาขาวิชาส่งเสริม การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการ ทำการวิจัยครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์จากสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์ ให้คำแนะนำปรึกษา ให้กำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ด้านเอกสาร ข้อคิดเห็น และข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้า ขอขอบคุณกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชี สหกรณ์ที่นำเสนอข้อมูลไว้บนเว็บไซต์ ทำให้สะดวกต่อการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อนนักศึกษารุ่น 4 หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการศึกษาจนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

พิศวาท ถึงแสง

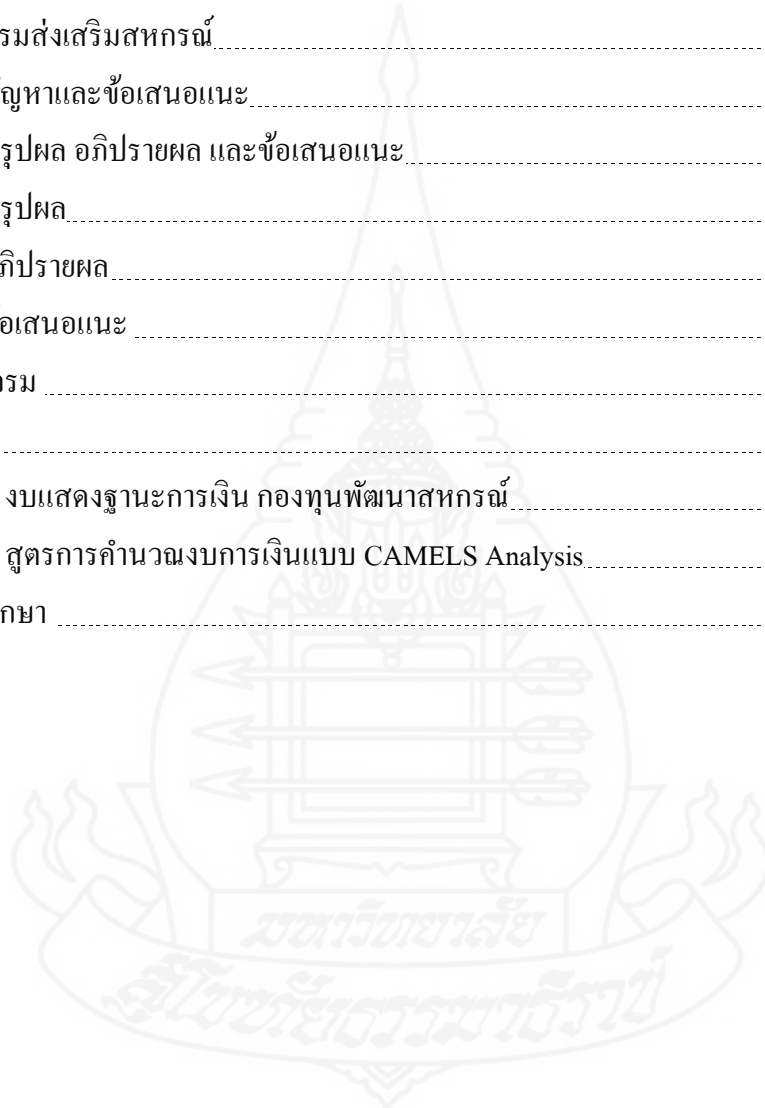
มิถุนายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
ข้อจำกัดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
บริบทกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์	7
บริบทการใช้เครื่องมือประเมิน	37
แนวคิด Balanced Scorecard	37
เครื่องมือวิเคราะห์องค์การ Mckinsey's 7S Model	41
เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์	
กรมส่งเสริมสหกรณ์.....	61
ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	77
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
สรุปผล.....	74
อภิปรายผล.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	82
ก งบแสดงฐานะการเงิน กองทุนพัฒนาสหกรณ์.....	83
ข สูตรการคำนวณงบการเงินแบบ CAMELS Analysis.....	87
ประวัติผู้ศึกษา.....	93



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาสหกรณ์.....	14
ตารางที่ 4.1 ผลการให้เงินกู้แก่สหกรณ์แยกตามประเภทของสหกรณ์.....	59
ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ปี 2551-2553.....	60
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์แบบปีฐานเคลื่อนที่.....	62
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	64
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน.....	66
ตารางที่ 4.6 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	71



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์.....	12
ภาพที่ 2.2 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน.....	41
ภาพที่ 2.3 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร.....	42



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการสหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน สหกรณ์แต่ละประเภทจะดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปธุรกิจของสหกรณ์จะเหมือนกัน ซึ่งบางสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้เฉพาะด้าน บางสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้ครบทุกด้าน เพื่อบริการสมาชิกได้อย่างครบวงจร ธุรกิจของสหกรณ์ที่สำคัญได้แก่ ธุรกิจรวมซื้อ ธุรกิจรวมขาย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงินและธุรกิจบริการ ธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์มีสภาพการดำเนินงานที่ต่างกันออกไป และในแต่ละธุรกิจสหกรณ์ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง ซึ่งในสภาพความเป็นจริงสหกรณ์ส่วนใหญ่โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร ยังต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เนื่องจากเงินทุนของสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับ เงินรับฝากจากสมาชิก ไม่เพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมและพอเพียง จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อให้สหกรณ์สามารถพัฒนากิจการของตนให้เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างแท้จริงและยั่งยืนได้ในอนาคต จึงได้เกิดแนวคิดในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ด้วยการสนับสนุนด้านเงินทุนพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2483 ภายใต้ชื่อ “ทุนส่งเสริมการสหกรณ์” ต่อมาภาครัฐได้ให้การสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนในลักษณะต่างๆ หลายประเภทที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ โดยมีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวในปี พ.ศ. 2527 กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลังรวบรวมเงินทุนต่างๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ในการให้กู้ยืมเป็นเงินทุนหมุนเวียนเดียวกันรวมเป็นเงิน 339.442 ล้านบาท แต่เงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของสหกรณ์ต่างๆ ทำให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องขอตั้งงบประมาณประจำปี เพื่อเพิ่มจำนวนเงินทุนให้เหมาะสม หลังจากนั้นเมื่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) โดยมีเงินทุนแรกตั้ง จำนวน 2,286.350 ล้านบาท โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบใน

การบริหารเงินทุน ก่อนที่จะโอนมายังกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2545 ตามการปรับโครงสร้างภาครัฐ

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ นับเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภทโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการสนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับสหกรณ์กู้ยืมเพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิก ทั้งด้านการหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในทรัพย์สิน โดยมีคณะกรรมการบริหาร กพส.เป็นผู้พิจารณาให้การสนับสนุนตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมากองทุนพัฒนาสหกรณ์ประสบปัญหาในการให้บริการเงินกู้แก่สหกรณ์ได้ไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอต่อความต้องการเนื่องจากข้อจำกัดของกองทุนที่ไม่สามารถเติบโตให้ทันกับความต้องการของสหกรณ์กว่า 7,000 สหกรณ์ทั่วประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ให้เงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำแต่มีภาระค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ทำให้มีส่วนต่างระหว่างรายได้และรายจ่ายไม่มากนัก และการของบประมาณเพิ่มเติมในแต่ละปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กองทุนเติบโตอย่างช้าๆ โดยในปีงบประมาณ 2553 สหกรณ์มีความต้องการเงินกู้จำนวน 7,851 ล้านบาท แต่กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีวงเงินให้กู้เพียง 3,000 ล้านบาท ณ วันที่ 30 กันยายน 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีทุนดำเนินงาน 4,187.373 ล้านบาท ประกอบด้วย หนี้สิน 4.639 ล้านบาท และทุน 4,182.734 ล้านบาท

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ยังไม่มีกระบวนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนเพื่อทราบผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของเงินทุนอย่างแท้จริง และจะช่วยให้ผู้บริหารของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้รับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารงานที่ผ่านมา และช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารได้เห็นภาพของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในทุกมุมมอง

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐ ซึ่งเป็นวิธีการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่มองเห็นมุมที่กว้างและครอบคลุมทุกมิติ ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ดูแลรับผิดชอบภาระงานดังกล่าว จึงสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่ผ่านมาเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

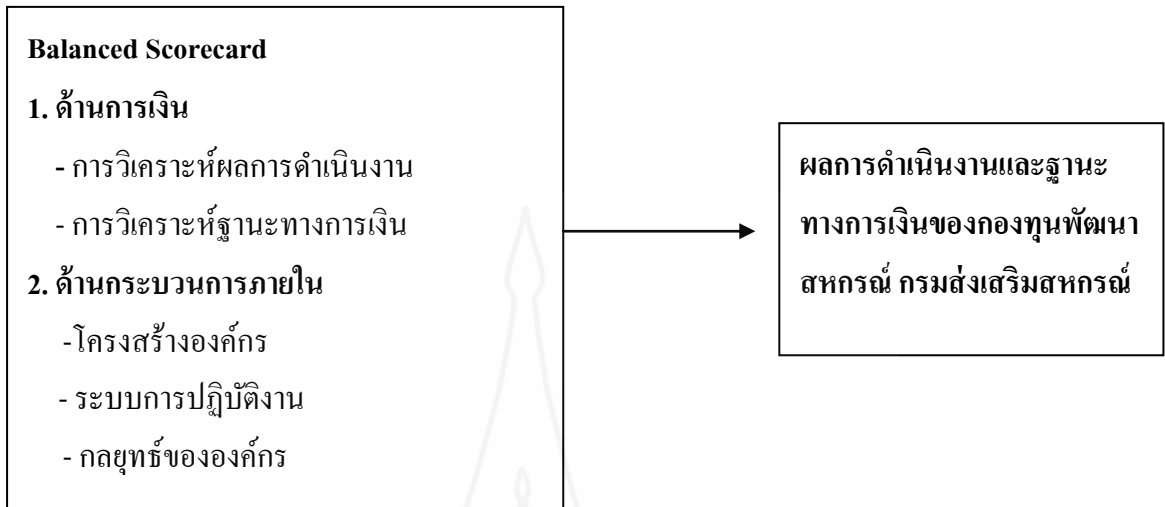
3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระดังนี้

- ด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์งบแสดงฐานะการเงินและงบกำไรขาดทุน
- ด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงินและด้านกระบวนการภายในเท่านั้น ด้านการเงิน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ย้อนหลัง 3 ปี ในบัญชี 2551- 2553 โดยใช้การวิเคราะห์แบบ CAMELS Analysis 6 มิติ แต่การวิจัยครั้งนี้จะวิเคราะห์เพียง 5 มิติ และด้านกระบวนการภายในโดยใช้ McKinsey's 7S Model ซึ่งจะศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เท่านั้น

5. ข้อยกเว้นในการวิจัย

5.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ามีจำกัด ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

5.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียงบางส่วนใน 2 มุมมองเท่านั้นคือ มุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของกิจการ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยพิจารณาจากงบกำไรขาดทุน ซึ่งแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรหรือขาดทุนสุทธิ ที่จะช่วยให้ผู้ใช้ทราบว่ามีผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นมาส่วนใด เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

6.2 ฐานะทางการเงิน หมายถึง รายงานทางการเงินจากงบดุลของกองทุนพัฒนา สหกรณ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพทางการเงินของธุรกิจในวันสิ้นงวด

6.3 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมายถึง กองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อสนับสนุนเงินทุนในรูปเงินกู้แก่สหกรณ์ทุกประเภท ในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อเป็นทุน ดำเนินธุรกิจและการลงทุนในทรัพย์สิน

6.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์มีหน้าที่รับผิดชอบจัดตั้งและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกร

6.5 **Balanced Scorecard** หมายถึง เครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและ ขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหาร มองเห็นภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน

6.6 มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน ของกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อจะได้ทราบถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปีจากข้อมูล รายงานทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

6.7 มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญ ของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยพิจารณาเฉพาะด้าน โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ขององค์กร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ใน มุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านกระบวนการภายใน

7.2 สามารถนำปัญหาและข้อบกพร่อง ในมุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านกระบวนการภายใน มาปรับปรุงแก้ไขและบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

7.3 สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ดังนี้

1. บริบทกองทุนพัฒนาสหกรณ์
2. บริบทการใช้เครื่องมือประเมิน
 - 2.1 แนวคิด Balanced Scorecard
 - 2.2 เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน CAMEL Analysis
 - 2.3 เครื่องมือวิเคราะห์องค์การ Mc Kinsey' s 7S Model
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทกองทุนพัฒนาสหกรณ์

1.1 ประวัติกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (รายงานผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ประจำปี 2553: 2 – 5)

เงินทุนนับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทุกประเภท ดังนั้นเพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุน ในการดำเนินงานที่เพียงพอสามารถสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนากิจการของตนให้เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นเบื้องต้น แนวคิดในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ด้วยการสนับสนุนด้านเงินทุนได้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ.2483 ภายใต้ชื่อ”ทุนส่งเสริมการสหกรณ์”โดยรัฐบาลได้ตั้งงบประมาณให้ไว้เป็นทุนช่วยเหลือสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ เช่น สหกรณ์ขายข้าวและพืชผล ร้านสหกรณ์ และสหกรณ์นิคมกสิกรรม ฯลฯ โดยมอบให้กรมสหกรณ์กระทรวงเกษตรราธิการเป็นผู้พิจารณาจัดสรรให้สหกรณ์ประเภทต่าง ๆ กู้เพื่อเป็นทุน โดยให้สหกรณ์ประเภทต่าง ๆ นอกจากสหกรณ์ประเภทหาทุนกู้ไปขยายกิจการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น สหกรณ์ที่ได้รับความช่วยเหลือนี้ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ที่ดินและสหกรณ์พาณิชย์ ต่อมากระทรวงการคลังได้เห็นชอบให้รวมเงินทุนส่งเสริมการสหกรณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากเงินงบประมาณ

ปี 2491 และปี 2492 เข้าด้วยกัน ซึ่งขณะนั้นมีจำนวนเงินทั้งสิ้น 25.768 ล้านบาท จัดตั้งเป็น “เงินทุนส่งเสริมการสหกรณ์” เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2493 หลังจากนั้นรัฐบาลได้ให้งบประมาณเพิ่มเติมเป็นรายปีจนถึงสิ้นปี พ.ศ. 2500 มีเงินทุนรวมทั้งสิ้น 91.904 ล้านบาท (ตามรายงานครบรอบ 50 ปีของสหกรณ์ในประเทศไทย)

ต่อมาได้มีการจัดตั้งเงินทุนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์อีก ดังนี้

ปี 2509 เงินทุนหมุนเวียนจัดสหกรณ์ที่ดินและอาคารปี 2513 เงินทุนหมุนเวียนจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม

ปี 2518 เงินทุนหมุนเวียนโครงการเร่งรัดพัฒนาดินเปรี้ยวเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ปี 2520 เงินทุนหมุนเวียนให้สหกรณ์ร้านค้ากุ่ม

ปี 2520 เงินกองทุนสงเคราะห์เกษตรกรเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรกุ่มสำหรับสร้างฉาง ซ้อและปรับปรุงที่ดิน

ปี 2523 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 กรมส่งเสริมสหกรณ์พิจารณาเห็นว่า เงินทุนหมุนเวียนที่อยู่ในความดูแลของกรมฯ มีอยู่หลายเงินทุน แต่ละเงินทุนมีวัตถุประสงค์เป็นการเฉพาะ ทำให้การใช้ประโยชน์จากแต่ละเงินทุนมีจำกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเพื่อขอรวมเงินทุนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และกระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบตามหนังสือที่ กค 0507/119 ลงวันที่ 4 มกราคม 2527 ให้รวมเงินทุนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จำนวน 7 เงินทุนซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้กุ่มเข้าเป็นเงินทุนหมุนเวียนเดียวกัน รวมเป็นเงิน 339.442 ล้านบาท ใช้ชื่อว่า “เงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์” ขึ้นในกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ โดยการสนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้สหกรณ์ต่าง ๆ กุ่มไปดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิก แต่เนื่องจากความต้องการใช้เงินทุนมีจำนวนมาก ไม่สามารถจะพิจารณาสนับสนุนให้แก่ทุกสหกรณ์ได้ เพราะจำนวนเงินมีจำกัด ดังนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ขอตั้งงบประมาณประจำปี เพื่อขอเพิ่มจำนวนเงินทุน และได้รับงบประมาณ ดังนี้

ปี 2533 ได้รับเงินงบประมาณ จำนวน 6.25 ล้านบาท

ปี 2534 ได้รับเงินงบประมาณตามโครงการจัดการผลิตและการตลาดกระเทียมหอมแดงและหอมหัวใหญ่ จำนวน 100.000 ล้านบาท

ปี 2535 ได้รับเงินงบประมาณ จำนวน 49.000 ล้านบาท

(โครงการนิคมสหกรณ์อีสานพัฒนา จำนวน 40.000 ล้านบาท โครงการส่งเสริมและฟื้นฟูอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ที่ประสบภัยจากไต้ฝุ่นเกย์ 9.000 ล้านบาท)

ปี 2536 ได้รับเงินงบประมาณ จำนวน 30.000 ล้านบาท

(โครงการส่งเสริมและฟื้นฟูอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ที่ประสบภัยจากไต้ฝุ่นเกย์ 9.000 ล้านบาท โครงการเร่งรัดเพิ่มผลผลิตสหกรณ์ผู้ใช้น้ำ 10.000 ล้านบาท โครงการพัฒนาเกษตรผสมผสานในเขตนิคมสหกรณ์ 11.000 ล้านบาท)

ปี 2538 ได้รับเงินงบประมาณสำหรับให้สหกรณ์ขนาดเล็กไม่มีแหล่งเงินทุนกู้ยืม

จำนวน 200.000 ล้านบาท

ปี 2539 ได้รับเงินงบประมาณ จำนวน 700.000 ล้านบาท

ปี 2540 ได้รับเงินงบประมาณ จำนวน 450.000 ล้านบาท

รวมทั้งสิ้น 1,874.696 ล้านบาท

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) ได้ตั้งขึ้นในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2542 โดยมีเงินทุนแรกตั้ง จำนวน 2,286.350 ล้านบาท ซึ่งมีที่มาของเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

- โอนเงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

- มาตรา 134 (วรรคท้าย) จำนวน 2,118.910 ล้านบาท

- เงินสมทบจาก ADB จำนวน 67.620 ล้านบาท

ต่อมาได้รับงบประมาณประจำปีเพิ่มเติม ดังนี้

- ปีงบประมาณ 2543 จำนวน 50.000 ล้านบาท

- ปีงบประมาณ 2544 จำนวน 50.000 ล้านบาท

- ปีงบประมาณ 2545 จำนวน 531.610 ล้านบาท

(เงินโครงการพัฒนาธุรกิจโคนม จากงบกลางเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ประจำปีงบประมาณ 2545 จำนวน 600.000 ล้านบาท สิ้นค้ารายได้แผ่นดินจำนวน 68.390 ล้านบาท คงเหลือ 531.610 ล้านบาท)

ในปี พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ได้โอนกองทุนพัฒนาสหกรณ์ไปตั้งไว้ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2545 และกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รับงบประมาณประจำปีเพิ่มเติม ดังนี้

- ปีงบประมาณ 2551 จำนวน 50.000 ล้านบาท

(โครงการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรตามนโยบายของรัฐ 50.000 ล้านบาท)

- ปีงบประมาณ 2552 จำนวน 139.000 ล้านบาท

(โครงการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรตามนโยบายของรัฐ 50.000 ล้านบาทและโครงการสนับสนุนเงินกู้แก่สหกรณ์เพื่อส่งเสริมสมาชิกปลูกปาล์มน้ำมันในภาคใต้ 89.000 ล้านบาท)

- ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 100.000 ล้านบาท

(โครงการสนับสนุนเงินกู้แก่สหกรณ์เพื่อส่งเสริมสมาชิกปาล์มน้ำมันในภาคใต้ 90.000 ล้านบาทและโครงการส่งเสริมการค้าสินค้าปาล์มน้ำมันของสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ปี 2553 10.000 ล้านบาท)

- ปีงบประมาณ 2554 จำนวน 116.80 ล้านบาท

(โครงการบริหารจัดการตลาดผลไม้ของสถาบันเกษตรกร 100.00 ล้านบาท และโครงการสนับสนุนเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและโครงการหลวง)

นอกจากนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ยังได้รับเงินบริจาคจากสหกรณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับความช่วยเหลือด้านเงินทุนภายใต้โครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างภาคเกษตร (Agricultural Sector Program Loan: ASPL) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2553 รวมเป็นเงิน 444.960 ล้านบาท

เงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2553 มีเงินทุน จำนวน 4,328.305 ล้านบาท ประกอบด้วย

- เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 3,323.756 ล้านบาท

- เงิน ADB โครงการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ จำนวน 12.057 ล้านบาท

- เงิน ASPL จำนวน 444.960 ล้านบาท

- รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย (สะสมตั้งแต่ปี 2542-2553) จำนวน 547.523 ล้านบาท

การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เป็นการดำเนินกิจกรรมการสนับสนุนเงินกู้ อัตราดอกเบี้ยต่ำแก่สหกรณ์ทุกประเภทเป็นหลัก และยังมีการสนับสนุน โครงการต่างๆ ในลักษณะอุดหนุนจ่ายขาด ได้แก่

(1) โครงการส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์

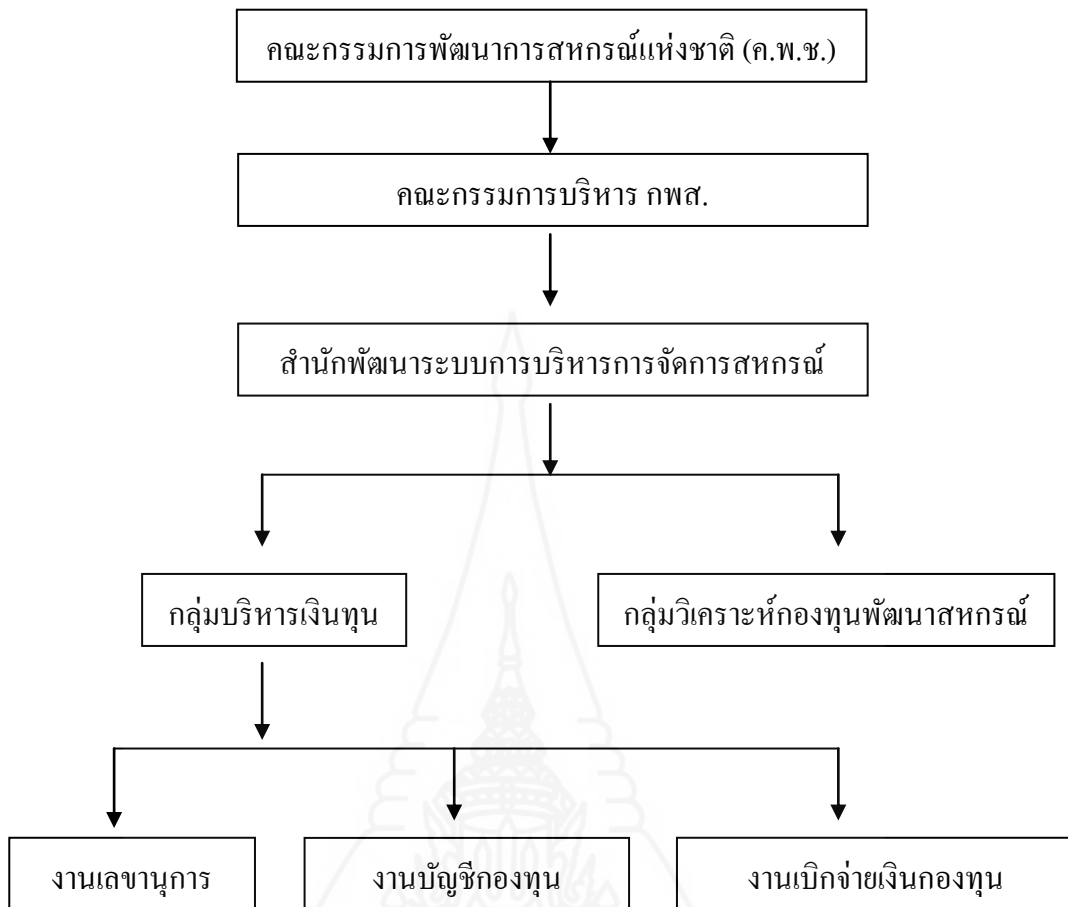
(2) โครงการติดตามประเมินผลการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลทุกปี โดยแบ่งการประเมินผลเป็น 3 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมวด 2 การประเมินผลการบริหารหนี้สินชำระหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมวด 3 การประเมินผลการบริหารหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ตามคำพิพากษา ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์ทุกประเภทได้รับประโยชน์สูงสุดจากกองทุน

1.2 โครงสร้างการบริหารงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์จัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นทุนส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ภายใต้ระเบียบที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (ค.พ.ช.) และกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร กพส. ขึ้นมาหนึ่งคณะ โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร กพส. เป็นไปตามบทบัญญัติในมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์	ประธานกรรมการ
อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	กรรมการ
อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร	กรรมการ
อธิบดีกรมประมง	กรรมการ
อธิบดีกรมปศุสัตว์	กรรมการ
ผู้แทนกรมบัญชีกลาง	กรรมการ
ผู้แทนสำนักงบประมาณ	กรรมการ
ผู้แทนของสหกรณ์ (ประเภทละ 1 คน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้ง)	กรรมการ
ผู้แทนกลุ่มเกษตรกร	กรรมการ
รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์	กรรมการ

คณะกรรมการบริหาร กพส. มีอำนาจหน้าที่บริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ตลอดจนตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานของสหกรณ์ที่ได้รับการส่งเสริมกิจการจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำหรับโครงสร้างการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ อาจสรุปให้เห็นได้ดัง ภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์

ที่มา คู่มือปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ตามโครงสร้างดังกล่าว มีดังนี้

1) คณะกรรมการบริหาร กพส. มีอำนาจหน้าที่บริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ตลอดจนตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานของสหกรณ์ที่ได้รับการส่งเสริมกิจการจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ตามที่กำหนดในระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์

2) กลุ่มวิเคราะห์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ เป็นกลุ่มงานหนึ่งของสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วยข้าราชการจำนวน 10 คน พนักงานราชการ จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 5 คน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ สำนวความต้องการเงินทุน จัดสรรวงเงินกู้ยืม กำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้กู้ ดำเนินการวิเคราะห์คำขอู้ ความเป็นไปได้ใน

วัตถุประสงค์การขอกู้ วิเคราะห์ให้เห็นชอบกระทำการเกี่ยวกับทรัพย์สินกิจการแก่สหกรณ์
 ดำเนินการวิเคราะห์ค่าขอกู้ความเป็นไปได้ในวัตถุประสงค์การขอกู้ วิเคราะห์ความเห็นชอบ
 กระทำการเกี่ยวกับทรัพย์สินหรือกู้เงินจากแหล่งอื่นเพื่อไม่ให้กระทบผลการส่งชำระเงินกู้กรม และ
 ดำเนินการนำเสนอคณะกรรมการกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อพิจารณา ตลอดจนทำผลงานวิจัย
 เกี่ยวกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เพื่อนำเอาผลการค้นคว้าและวิจัยเผยแพร่กับผู้เกี่ยวข้อง และนำไป
 ให้เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

3) กลุ่มบริหารเงินทุน เป็นกลุ่มงานหนึ่งของสำนักงานพัฒนาระบบการบริหารการ
 จัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย ข้าราชการจำนวน คน พนักงานราชการ คน และเจ้าหน้าที่กองทุน
 พัฒนาสหกรณ์ คน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร
 เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ด้านบัญชีและการเงินโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

(3.1) งานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนมีหน้าที่และความรับผิดชอบ
 ตรวจสอบความต้องการขอใช้งบประมาณ บริหารงบประมาณเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จัดเตรียม
 วาระการประชุม เตรียมการประชุมและประสานงาน จัดทำรายงานการประชุมที่เกี่ยวกับเงินทุนที่
 ให้สหกรณ์กู้ยืมทุกประเภท เสนอมติของคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ต่อผู้มีอำนาจอนุมัติเบิกจ่าย
 ดำเนินการนำเสนอมติของคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้สู่การปฏิบัติ และติดตามเร่งรัดผล
 ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้กองทุนพัฒนา
 สหกรณ์ พร้อมทั้งแจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการให้จังหวัดทราบเพื่อแจ้งสหกรณ์

(3.2) งานบัญชีเงินกองทุน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ บันทึกรายการบัญชีของ
 สมุดรายวันขั้นต้น บัญชีแยกประเภท ทะเบียนคุมลูกหนี้รายตัว ดำเนินการเกี่ยวกับการตัดหนี้สูญ
 ตรวจสอบ Statement จัดทำรายงานการเงินประจำเดือน ประกอบด้วย งบทดลอง และรายละเอียด
 ลูกหนี้ คำนวณดอกเบี้ย และค่าปรับค้างรับของลูกหนี้ ณ วันสิ้นงวดบัญชีลูกหนี้ ยืนยันการเป็นหนี้
 จัดทำงบการเงินส่งสำนักตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อตรวจสอบและรับรอง

(3.3) งานเบิกจ่ายเงินกองทุน ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการศึกษาวิเคราะห์ระเบียบ
 และวิธีปฏิบัติ ตรวจสอบเอกสารการกู้ยืมดำเนินการหักชำระหนี้ ตอบรับการชำระหนี้ โอนการเปลี่ยนแปลง
 แก้ไขเงินกองทุน รับผิดชอบในการอนุมัติ การเบิกจ่าย เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์และเงินทุนสนับสนุน
 สหกรณ์

1.3 การกำหนดยุทธศาสตร์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้เริ่มจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาสหกรณ์เมื่อ
 ปี 2547 โดยระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ปี 2548-2551 ต่อมา
 ได้มีการจัดจ้างที่ปรึกษาทำการวิจัย “โครงการวิจัยกองทุนพัฒนาสหกรณ์กับการส่งเสริมสหกรณ์”

ซึ่งได้เสนอแนะให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ดังนั้นในปี 2549 จึงได้มีการทบทวนโดยได้ระดมความคิดเห็นจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้รับบริการ(สหกรณ์) นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 150 คน โดยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ปี 2550 – 2554 ซึ่งเป็นกรอบทิศทาง การบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และเป็นเครื่องมือส่งเสริมสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ “เป็นกองทุนส่งเสริมสหกรณ์อย่างมีแบบแผนและบูรณาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์”

ตารางที่ 2.1 ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ปี 2550 -2554

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ โครงการ
1.การพัฒนา ระบบการ เงินกองทุน	เพื่อให้กองทุนมี ระบบการเงินที่มี ประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการ พัฒนาสหกรณ์	1.การวางแผน ทางได้มาและใช้ ไปของ เงินกองทุนใน รอบระยะเวลา ต่างๆ	ร้อยละของ เงินกองทุนที่ เพิ่มขึ้น	1.จัดตั้งค่าของบ ประมาณเข้า กองทุนเพิ่มขึ้น 2.เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัด การเงิน ASPL เพื่อให้สหกรณ์ สามารถบริจาค เข้ากองทุน
		2.การวางกลไก การหมุนเวียน เงินสด	มีงบประมาณ การเงิน ล่วงหน้า	การวางแผนเงิน การเงินล่วงหน้า (Proformace Cashflow Statement)
		3.การพัฒนา ระบบการ บริหารการเงินที่ มีประสิทธิภาพ	1.มีกรอบทิศ ทางการให้ สินเชื่อ	การกำหนด กลุ่มเป้าหมาย สนับสนุน เงินกองทุนใน ช่วงเวลาต่างๆ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ โครงการ
			2.มีการกำหนด อัตราดอกเบี้ยที่ แตกต่างกัน	แผนงานกำหนด นโยบายราคา ที่แตกต่าง
2.การเพิ่มขีด ความสามารถ ของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการ บริหารจัดการ กองทุน	เพื่อให้บุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการ กองทุนมี ศักยภาพและ ความพร้อมใน ลักษณะเอื้อต่อ การหนุนเสริม พัฒนาสหกรณ์ อย่างมีแบบแผน และบูรณาการ	1.การวางกรอบ ทิศทางการพัฒนา บุคลากรที่ เกี่ยวข้องให้มี ศักยภาพและ ความพร้อม	บุคลากรที่ เกี่ยวข้องได้รับ การฝึกอบรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	1.แผนการ ฝึกอบรม บุคลากรที่ เกี่ยวข้อง 2.การศึกษาดูงาน
		2.การสร้าง ความเข้าใจ ของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องใน การบริหาร จัดการกองทุน	มีสื่อในการ แลกเปลี่ยน ความรู้	มีเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้
		3.การสร้างระบบ งานให้มีการ ปฏิบัติตาม ระเบียบและ เป็นไปตามกรอบ และทิศทางการ พัฒนา กองทุน	มีบุคลากรและ สหกรณ์ที่ได้รับ คัดเลือกดีเด่น ประจำปี	แผนงานสร้าง แรงจูงใจบุคลากร และสหกรณ์ที่ เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ โครงการ
3.การพัฒนา ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการ กองทุน	เพื่อให้มีระบบ และกลไกการ บริหารจัดการ กองทุนเป็นไป อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	1.การปรับปรุง ระบบการ ปฏิบัติงานให้เอื้อ ต่อการทำงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	ระบบงานที่ คล่องตัวมี ประสิทธิภาพ และเอื้อต่อ ค่าใช้จ่าย/หน่วย บริการต้นทุนต่ำ	พัฒนาระบบงาน
		2.การสร้าง ตัวชี้วัด ความสำเร็จการ บริหารการ จัดการกองทุน	1.มีตัวชี้วัด คุณภาพ	การกำหนด ตัวชี้วัด ความสำเร็จการ บริหารจัดการ กองทุน
			2.มีการติดตาม ประเมินผล	1.การจัดทำแผน ระบบการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผล 2.การติดตามผล การดำเนินงาน ตามมติ คณะกรรมการฯ
			3.การจัดทำ รายงานประจำปี	การจัดทำรายงาน ให้เสร็จสิ้น ภายในระยะเวลา ที่กำหนด

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ โครงการ
		3.การสร้าง เครือข่าย พันธมิตรในการ บริหารจัดการ กองทุนที่มี ประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ	1.จำนวน เงินกองทุนที่ สหกรณ์ได้รับ ชดเชยส่วนต่าง ดอกเบี้ย 2.จำนวนเงินกู้ที่ สหกรณ์ได้รับ จากแหล่งเงินทุน อื่น	ชดเชยส่วนต่าง ดอกเบี้ยให้ สหกรณ์กรณีใช้ เงินกู้จากแหล่ง เงินทุนอื่น
4.การพัฒนา ระบบสนับสนุน	เพื่อให้มีระบบ สนับสนุนที่ เกื้อหนุนการ พัฒนา เงินกองทุนใน ช่วงเวลาต่างๆ	1.จัดให้มีสื่อ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้าง กระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	1.มีเว็บไซต์ที่ สื่อสารใน ลักษณะ two way communication	การจัดทำเอกสาร ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์/เอกสาร เผยแพร่
			2.มีคู่มือการ ปฏิบัติงาน กระจายอย่าง ทั่วถึง	การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน เผยแพร่
			3.มีเอกสาร เผยแพร่	การจัดทำเอกสาร เผยแพร่
		2.การดำเนินการ ระบบสารสนเทศ	มีระบบ สารสนเทศ	พัฒนาระบบ สารสนเทศ เงินกองทุน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/ โครงการ
		การเงินกองทุน จากฐานข้อมูล	เงินกองทุน	
		3.การทบทวน ยุทธศาสตร์ กพส.ในอนาคต	มีแผนงานและ กรอบ งบประมาณ สำหรับทบทวน แผน	มีการทบทวน แผนยุทธศาสตร์ ในปี 2555

ที่มา: คู่มือการปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

1.3 การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ได้ให้การสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ในรูปแบบสินเชื่อระยะสั้น วัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลผลิตและแปรรูป การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการให้เงินกู้แก่สมาชิกระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 1 ปีหรือ 1 ฤดูกาล และสินเชื่อระยะยาววัตถุประสงค์เพื่อลงทุนในทรัพย์สินระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 15 ปี

1.3.1 กระบวนการให้บริการเงินกู้แก่สหกรณ์

1) ขั้นตอนก่อนการขอกู้เงิน

- (1) สำนักงานสหกรณ์จังหวัด แจ้งให้สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติในการขอกู้เงินกองทุน สืบหาความต้องการเงินกู้เพื่อดำเนินธุรกิจต่าง ๆ
- (2) สหกรณ์แจ้งความต้องการเงินกู้ตามที่สำรวจให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
- (3) สำนักงานสหกรณ์จังหวัด รวบรวมจำนวนสหกรณ์และจำนวนเงินกู้แจ้งให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ทราบเพื่อจัดสรรวงเงินให้จังหวัด
- (4) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจัดประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการกู้เงินแก่สหกรณ์ที่ประสงค์ขอกู้

(5) นำประมาณการขอกู้เงินของสหกรณ์ เข้าสู่ที่ประชุมคณะทำงานให้
คำแนะนำการจัดทำประมาณการการใช้เงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่เหมาะสม แก่สหกรณ์เพื่อ
พิจารณาการประมาณการขอกู้เงินให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

2) ขั้นตอนการขอกู้เงินของสหกรณ์

(1) สหกรณ์จัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อเสนอแผน/โครงการขอกู้เงิน
ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ โดยมีกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ความ
คิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

(2) สหกรณ์จัดทำคำขอกู้และรวบรวมเอกสารประกอบต่าง ๆ เสนอ
กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

3) ขั้นตอนการตรวจสอบและการวิเคราะห์คำขอกู้ของสหกรณ์

(1) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนากิจการการจัดการสหกรณ์ รับคำขอกู้
เงินของสหกรณ์แล้วลงรับหนังสือคำขอกู้จากสหกรณ์ ตรวจสอบเอกสารประกอบคำขอกู้ศึกษา
ข้อมูลในพื้นที่วิเคราะห์คำขอกู้เพื่อเสนอคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์

(2) จัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ เตรียมเอกสารการ
ประชุม จัดประชุม จัดทำรายงานผลการประชุมและเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ/ไม่อนุมัติ

(3) ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติ

(4) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแจ้งกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อโอนเงินให้
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตามที่ได้รับอนุมัติในแต่ละคราว

(5) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแจ้งผลอนุมัติ/ไม่อนุมัติให้สหกรณ์ทราบ

(6) สหกรณ์จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อมีมติขอเบิกเงินกู้

(7) สหกรณ์จัดส่งสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน
ของคณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะและผู้จัดการ (ถ้ามี) ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด รวมทั้ง
หลักทรัพย์ค้ำประกัน (ถ้ามี)

4) ขั้นตอนการจัดทำสัญญาเงินกู้และหนังสือค้ำประกัน

(1) สำนักงานสหกรณ์จังหวัด จัดทำสัญญาแล้วส่งให้กลุ่มส่งเสริม
สหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง นำไปให้คณะกรรมการของสหกรณ์ลงนามในสัญญาเงินกู้และหนังสือค้ำ
ประกันเงินกู้ โดยให้ลงนามต่อหน้ากลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ และกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้รับรองใน
เอกสารดังกล่าว

(2) สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ตรวจสอบเอกสารการเบิกเงิน หนังสือ
สัญญาเงินกู้ยืมและหนังสือค้ำประกัน พร้อมเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง

- (3) สำนักงานสหกรณ์จังหวัด โอนเงินเข้าบัญชีของสหกรณ์
- (4) สหกรณ์ส่งใบเสร็จรับเงินให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพร้อมหน้าบัญชี
- (5) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลงทะเบียนคูกุหนี่รายสหกรณ์

5) ขั้นตอนการตรวจสอบการใช้เงินกู้

เมื่อสหกรณ์ได้รับเงินกู้ยืมกองทุนพัฒนาสหกรณ์ไปจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้สหกรณ์อำเภอ/สหกรณ์จังหวัด/ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี ดำเนินการตรวจสอบติดตามผลการใช้เงินกู้ และติดตามเร่งรัดหนี้กับสหกรณ์คูกุหนี่โดยปฏิบัติตามระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ ว่าด้วยการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) พ.ศ. 2552 ดังนี้

(1) การติดตามผลการใช้เงินกู้

เมื่อสหกรณ์ได้รับเงินกู้จาก กพส. ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี ดำเนินการตรวจสอบติดตามผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์คูกุหนี่ ดังนี้

(1.1) เมื่อสหกรณ์ได้รับเงินกู้ ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด หรือสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 ลงบัญชีคูกุหนี่รายตัว ให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีรายการเคลื่อนไหว ตามแบบที่คณะกรรมการบริหาร กพส. กำหนด

(1.2) ภายในเวลา 3 เดือน นับจากวันที่สหกรณ์ได้รับเงินกู้ไปแล้ว ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องร่วมกับ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณีดำเนินการติดตาม ตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ว่าสหกรณ์ใช้เงินกู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้หรือไม่ หากพบว่าสหกรณ์ใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ ให้แจ้งสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษรภายในเวลา 7 วัน เพื่อบอกเลิกสัญญา และเรียกเงินกู้คืน

(1.3) หลังจากสหกรณ์รับเงินกู้ไปแล้ว 6 เดือน ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณีดำเนินการติดตามตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ ในกรณีที่สัญญาเงินกู้ที่มีกำหนดชำระเกินกว่า 1 ปี ต้องดำเนินการติดตาม ตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

(1.4) กรณีสหกรณ์หมดความจำเป็นในการใช้เงินกู้แม้หนี้ยังไม่ถึงกำหนดชำระหากตรวจพบว่าสหกรณ์หมดความจำเป็น ให้แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้สหกรณ์ส่งชำระหนี้คืนโดยเร็ว

6) ขั้นตอนการติดตามให้สหกรณ์ส่งชำระหนี้

กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี ดำเนินการติดตามเร่งรัดหนี้สหกรณ์ลูกหนี้ที่ได้รับเงินกู้จาก กพส. โดยปฏิบัติ ดังนี้

(1) ก่อนหนี้ครบกำหนดชำระคืน 60 วัน ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี ดำเนินการจัดทำหนังสือแจ้งสหกรณ์เตือนให้ส่งชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งเป็นการแจ้งเตือนครั้งที่ 1 และก่อนหนี้ครบกำหนดชำระคืนเป็นเวลา 30 วัน ให้มีหนังสือแจ้งสหกรณ์เตือนให้ส่งชำระหนี้ ซึ่งเป็นการแจ้งเตือนครั้งที่ 2 พร้อมทั้งมีหนังสือแจ้งให้สหกรณ์อำเภอช่วยในการติดตามเร่งรัดหนี้ อีกทางหนึ่ง

(2) เมื่อหนี้ที่สหกรณ์กู้ยืมใกล้ครบกำหนดชำระ หรือครบกำหนดชำระ หากสหกรณ์ไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้ทั้งหมด หรือบางส่วน ให้สำนักงานสหกรณ์อำเภอร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี เร่งรัดสหกรณ์ให้ส่งชำระดอกเบี้ย/ค่าปรับ (ถ้ามี) เพื่อไม่ให้มีดอกเบี้ย/ค่าปรับค้าง

(3) เมื่อสหกรณ์ค้างชำระหนี้เป็นเวลา 1 เดือน นับแต่วันที่หนี้ครบกำหนดชำระ โดยไม่ได้รับการผ่อนผัน/ขยายเวลา หรือถูกบอกเลิกสัญญาในกรณีที่ทำผิดสัญญา หรือใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์เพื่อเรียกหนี้คืน ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี ดำเนินการจัดทำหนังสือแจ้งสหกรณ์ให้ชำระหนี้ถึงประธานกรรมการ โดยทางไปรษณีย์ตอบรับ พร้อมทั้งแจ้งจำนวนหนี้แต่ละสัญญา รวมทั้งสัญญาที่ผู้กู้ค่าประกันแต่ละคนจะต้องร่วมรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยแจ้งทางไปรษณีย์ตอบรับไปยังผู้กู้ค่าประกันทุกคน หากเป็นหนี้ที่มีการจำนองสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์เป็นประกัน ให้แจ้งการบังคับจำนองไปพร้อมกับหนังสือแจ้งให้ชำระหนี้ด้วย พร้อมทั้งมีหนังสือแจ้งให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องช่วยติดตามเร่งรัดหนี้ อีกทางหนึ่ง

(4) เมื่อสหกรณ์ค้างชำระหนี้ครบ 2 เดือน นับแต่วันที่ถึงกำหนดชำระ ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี จัดทำหนังสือแจ้งประธานกรรมการและผู้กู้ค่าประกัน เช่นเดียวกับข้อ 3 พร้อมทั้งมีหนังสือแจ้งให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องช่วยในการติดตามเร่งรัดหนี้ อีกทางหนึ่ง เมื่อครบ 3 เดือน นับแต่วันที่ผิดชำระหนี้ตามสัญญา ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี รวบรวมหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดี ได้แก่ สัญญากู้ยืมเงิน หนังสือค้ำประกัน สัญญาจำนองใบสำคัญรับเงิน หลักฐานการส่งชำระหนี้แต่ละครั้ง พร้อมทั้งรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ครั้งที่ มีมติตกลงกู้ยืมเงิน และวัตถุประสงค์ขอกู้ของสหกรณ์ หากมีอสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์ หรือตราสารหนี้/จำนองและหรือ จำนำเป็นประกันการ

ชำระหนี้ ให้สำเนาโฉนดหรือหนังสือสำคัญ หนังสือสัญญาจำนอง จำน่า และเอกสารหลักฐานอื่น (หากมี) นำเสนออธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย เพื่อส่งอัยการดำเนินคดี

(5) ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แล้วแต่กรณี รายงานผลการดำเนินคดีพร้อมส่งเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น คำฟ้อง คำพิพากษา หมายบังคับคดี และอื่น ๆ ทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหว ไปยังสำนักงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ และสำเนาให้สำนักงานนายทะเบียนและกฎหมายทราบด้วย

(6) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี และค่าฤชาธรรมเนียมวงศาลที่สำนักงานอัยการและหรือสำนักงานบังคับคดีเรียกเก็บ ให้รายงานขอเบิกไปยัง กพส. (กลุ่มบริหารเงินทุน สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์) สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ จากหน่วยงานราชการ หรือเอกชนเช่น ค่าธรรมเนียมธนาคาร ค่าคัดลอกสำเนา คำคำขอต่าง ๆ จากหน่วยงานราชการหรือเอกชนให้เบิกจ่ายจากเงินค่าใช้จ่ายในการบริการจัดการ กพส. ที่ได้จัดสรรให้จังหวัดในแต่ละปีงบประมาณ

1.3.2 หลักเกณฑ์การให้กู้ยืมเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์และระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์

1) หลักเกณฑ์การให้กู้ยืมเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

1) คุณสมบัติของสหกรณ์ที่จะกู้ยืม

(1) สหกรณ์ทุกประเภท

(2) มีทุนเรือนหุ้นไม่ต่ำกว่า 50,000 บาท

(3) มีวินัยทางการเงิน และไม่มีหนี้ผิดนัดค้างชำระต่อกรมฯ ทุกเงินทุน

(4) ไม่มีการทุจริต และไม่มีข้อบกพร่องทางการเงินและทางบัญชีใน

กรณีที่สหกรณ์มีข้อบกพร่อง หรือทุจริตต้องได้รับการแก้ไขแล้ว

(5) สหกรณ์ตั้งใหม่ไม่เกิน 1 ปี ให้กู้ได้ไม่เกิน 500,000 บาท

2) วัตถุประสงค์ในการให้สหกรณ์กู้ยืม

(1) เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ให้สมาชิกกู้ยืม หรือจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือรวบรวมผลผลิต 00 บาท

(2) เพื่อลงทุนในทรัพย์สิน ต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ ดังนี้

(2.1) ให้กู้ได้ไม่เกิน 80%ของวงเงินลงทุนในทรัพย์สิน และสหกรณ์ต้องสมทบการลงทุนไม่น้อยกว่า 20% ของวงเงินลงทุน

ยกเว้น กรณีสหกรณ์ขอผู้สร้างสำนักงานให้กู้ได้ไม่เกิน 70% ของวงเงินลงทุนสร้างสำนักงาน และสหกรณ์ต้องสมทบการลงทุนไม่น้อยกว่า 30% ของวงเงินลงทุน

(2.2) ในกรณีที่สหกรณ์ได้รับกาสนับสนุนเงินภายใต้โครงการเงินกู้ เพื่อปรับโครงสร้างภาคเกษตรและสามารถบริจาคได้ตามกำหนดในหนังสือยินยอมบริจาคให้มีสิทธิกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ไปลงทุนเพิ่มเติมในปัจจุบันพื้นฐาน โดยไม่ต้องสมทบการลงทุน และคิดดอกเบี้ย ในอัตราร้อยละ 1 ต่อปี

3) ระยะเวลาให้กู้ยืม

(1) เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 1 ปี หรือ 1 ฤดูกาลผลิต

(2) เพื่อลงทุนในทรัพย์สิน ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 15 ปี

(3) กรณีระยะเวลาให้ยืมนอกเหนือจาก ข้อ 1 และข้อ 2 ให้พิจารณาเป็นราย ๆ ไป

4) อัตราดอกเบี้ยและค่าปรับเงินกู้ยืม

(1) ให้คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 1 ถึงร้อยละ 10 ต่อปี ตามประกาศที่คณะกรรมการบริหาร กพส. เรื่องหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้ การเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และการกำหนดวงเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หรือตามที่กำหนดไว้ในโครงการที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร กพส.

(2) ในกรณีที่สหกรณ์หรือสมาชิกสหกรณ์ประสบสาธารณภัย คณะกรรมการบริหาร กพส. อาจให้กู้โดยไม่คิดดอกเบี้ยภายในระยะเวลาเท่าใดก็ได้

(3) การคิดดอกเบี้ยนับตั้งแต่วันถัดจากวันที่สหกรณ์รับเงินกู้ยืมถึงวันที่สหกรณ์ได้ส่งชำระหนี้ให้แก่ผู้ให้กู้

(4) ให้คิดค่าปรับในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี สำหรับต้นเงินที่ค้างชำระนับแต่วันถัดจากวันที่ถึงกำหนดจนถึงวันที่ได้รับชำระหนี้ครบถ้วน เว้นแต่จะได้รับการผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ หรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้

5) หลักประกันเงินกู้

(1) เงินกู้ กพส. ทุกสัญญาต้องจัดให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ทั้งคณะรวมทั้งผู้จัดการสหกรณ์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ (ถ้ามี) เป็นผู้ค้ำประกันในฐานะส่วนตัว

(2) ในกรณีที่สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์และสหกรณ์ยังมีหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ต้องจัดให้คณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ค้ำประกันเงินกู้เพิ่มเติม โดยคณะกรรมการชุดเก่าก็ยังไม่พ้นภาระการค้ำประกันแต่อย่างใด

(3) ผู้มีอำนาจอนุมัติอาจให้สหกรณ์จัดหา หรือสหกรณ์อาจเสนอ ให้มีหลักประกันเงินกู้เพิ่มเติม อย่างไรก็ดีอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังนี้

(3.1) จำนองอสังหาริมทรัพย์ หรืออสังหาริมทรัพย์ของสหกรณ์ และ/หรือบุคคลอื่น

(3.2) จำนำอสังหาริมทรัพย์ หรือตราสารหนี้ของสหกรณ์ และ/หรือบุคคลอื่น

(3.3) บุคคลอื่น

(4) ในกรณีกู้เงินเพื่อลงทุนในทรัพย์สิน ต้องจำนองทรัพย์สินนั้นเป็นประกันด้วย

6) การมอบอำนาจและการอนุมัติให้สหกรณ์กู้ยืม

(1) คณะกรรมการบริหาร กพส. เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติให้สหกรณ์กู้เงิน หรืออาจมอบอำนาจก็ได้ ซึ่งการมอบอำนาจให้มอบได้ไม่เกิน 25 ล้านบาท

(2) ในกรณีที่อธิบดีกรมส่งเสริมได้รับมอบอำนาจ อธิบดีฯ จะมอบอำนาจต่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็ได้

(3) การอนุมัติให้สหกรณ์กู้เงิน คณะกรรมการบริหาร กพส. จะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาคำขอกู้เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจก่อนก็ได้

(4) การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ในส่วนกลาง ให้มีข้าราชการไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีฯ หรือ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเงินสหกรณ์เป็นประธาน เว้นแต่เงิน กพส. ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานส่งเสริมพื้นที่ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่เป็นประธาน ในทางปฏิบัติคณะกรรมการบริการ กพส. ได้มอบอำนาจให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์อนุมัติให้สหกรณ์กู้เงินไม่เกิน 25 ล้านบาท และอธิบดีฯ ได้มอบอำนาจต่อให้ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 และผู้ว่าราชการจังหวัด

7) ผู้มีอำนาจอนุมัติให้สหกรณ์กู้ยืม

(1) จำนวนเงินกู้เกินกว่า 25,000,000 บาท คณะกรรมการบริการ กพส. เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติให้สหกรณ์กู้ยืมเงิน

(2) จำนวนเงินกู้ไม่เกิน 25,000,000 บาท อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้มีอำนาจให้สหกรณ์กู้ยืมเงิน โดยอธิบดีฯ ได้มอบอำนาจ ดังนี้

(2.1) ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 เป็นผู้มีอำนาจให้สหกรณ์กู้ยืมเงินทุกสัญญาารวมกันไม่เกินสหกรณ์ละ 3,000,000 บาท

(2.2) ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติให้สหกรณ์กู้ยืมเงิน กรณีวงเงินกู้ที่เกินอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด/ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท

8) กรอบการพิจารณาค่าของกู้ยืม

(1) พิจารณาถึงความจำเป็น ความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแผนงาน/โครงการ

(1.1) แผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ต้องมีรายได้เกินจุดคุ้มทุน หรือมีผลตอบแทนของโครงการคุ้มค่าต่อการลงทุน

(1.2) รายได้สุทธิคงเหลือจากงบกระแสเงินสดเพียงพอในการส่งชำระคืน

(1.3) ลักษณะของธุรกิจที่ใช้เงินกู้จาก กพส. ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกภายใต้หลักการและวิธีการสหกรณ์

(1.4) ผลประโยชน์จากการใช้เงินต้องเกิดกับสมาชิกโดยตรง

(2) พิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์ผู้กู้
สหกรณ์จะต้องมีปัจจัยที่สามารถชี้ให้เห็นชัดเจน หรือปัจจัยจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์ผู้กู้ว่า สหกรณ์จะสามารถดำเนินธุรกิจตามแผนงาน/โครงการที่ขอเงินได้ประสบความสำเร็จ

(3) พิจารณาความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์และภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์

(3.1) มีงบการเงินมาแสดงวิเคราะห์แล้วเห็นว่า มีความสามารถจะก่อหนี้เพิ่มได้

(3.2) นำผลการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ในมุมมอง 6 มิติ (CAMELS Analysis) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มาประกอบการพิจารณาเงินกู้ให้สหกรณ์ด้วย โดยข้อมูลดังกล่าวเป็นการประเมินผลภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อชี้สถานการณ์และเตือนภัยทางการเงินให้แก่สหกรณ์ รวมทั้งแนะนำทางการเงินแก่สหกรณ์เพื่อลดความเสี่ยง โดยให้สหกรณ์จังหวัดประสานงานเพื่อขอผลวิเคราะห์ฯ ดังกล่าว จากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดมาประกอบการพิจารณาเงินกู้ด้วย ดังนี้

ความเสี่ยงของเงินทุน (Capital Strength)

คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

ความสามารถในการทำกำไร (Earning Sufficiency)

สภาพคล่องของสหกรณ์ (Liquidity)

ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity)

(4) พิจารณากระแสเงินสด

วิเคราะห์ห้บกระแสเงินสด ในการดำเนินธุรกิจตามรายงานของกัว่าขาดสภาพคล่องสูงสุดเท่าไร ทั้งนี้การวิเคราะห์ห้บกระแสเงินสดต้องอยู่ภายใต้สมมุติฐานที่เป็นไปได้ และแผนประมาณการต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามความสามารถในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ห้บทดลองประกอบ เพื่อพิจารณาว่าสหกรณ์สามารถนำเงินมาสมทบในการดำเนินธุรกิจได้หรือไม่ โดยพิจารณาให้สหกรณ์กู้ยืมเท่าที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

(5) มีหลักประกันเงินกู้

สหกรณ์ต้องจัดให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ทั้งคณะ รวมทั้งผู้จัดการสหกรณ์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ (ถ้ามี) เป็นผู้ค้ำประกัน ในฐานะส่วนตัว และอาจจัดหาหลักประกันอื่น รวมถึง

(5.1) กรณีสหกรณ์กู้เงินควรพิจารณาหลักประกันอสังหาริมทรัพย์ให้ค้่มหนี้ (ถ้ามี) โดยเฉพาะการกู้เงินเพื่อลงทุนในทรัพย์สินนั้นเป็นประกันด้วย และหากไม่เพียงพอควรให้สถานการณ์จัดหาอสังหาริมทรัพย์มาค้ำประกันให้ค้่มหนี้

(5.2) ในกรณีที่สหกรณ์ไม่มีที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ แต่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อก่อสร้างทรัพย์สินถาวร เช่น สหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน การขอใช้/เช่าที่ดินจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ให้จดจํานองทรัพย์สินเป็นประกันด้วย

(6) มีการสำรวจความต้องการของสมาชิก

การพิจารณาให้สหกรณ์กู้ยืมเงิน เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในธุรกิจแต่ละสัญญาสหกรณ์จะต้องมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อนจัดทำแผนของก้เงิน เนื่องจากการทำธุรกิจของสหกรณ์จะต้องให้บริการแก่สมาชิกเป็นหลัก

9) การจัดชั้นลูกหนี้

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้มีการจัดชั้นลูกหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์เป็นประจำทุกวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี ๑ ละ 1 ครั้งเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แก่สหกรณ์ ณ วันที่ 1 ตุลาคม ของปีนั้น โดยคิดดอกเบี้ยแตกต่างกันตามชั้นลูกหนี้ ขนาดของสหกรณ์ และวัตถุประสงค์ที่ขอกู้ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ มาตรฐานทางการเงิน

ของสหกรณ์ การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำไว้ และวินัยทางการเงิน ของสหกรณ์ โดยคะแนนหมวดละ 10 คะแนน รวม 30 คะแนน ดังนี้

(1) มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ เป็นการประยุกต์ใช้ CAMELS analysis โดยนำอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญบางส่วนมาวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ เทียบเคียงกับอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ย (Peer Group) ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำ

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	2	คะแนน
อัตราหมุนของสินทรัพย์	2	คะแนน
อัตรากำไรสุทธิ	2	คะแนน
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	2	คะแนน

ในการพิจารณาให้คะแนนจะเทียบเคียงกับอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ย (Peer Group) ตามประเภทและขนาดสหกรณ์ ดังนี้

ระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย	2	คะแนน
ระดับเท่ากับค่าเฉลี่ย	2	คะแนน
ระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	2	คะแนน

(2) การจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ เป็นการนำผลการจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จัดทำไว้

ระดับชั้นคุณภาพ ดีมาก	10	คะแนน
ระดับชั้นคุณภาพ ดี	8	คะแนน
ระดับชั้นคุณภาพ พอใช้	6	คะแนน
ระดับชั้นคุณภาพ ควรปรับปรุง/ ต้องแก้ไข/ไม่ได้รับการจัดชั้น	5	คะแนน

(3) วินัยทางการเงินของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากประวัติการชำระหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

สหกรณ์มีประวัติการกู้ 2 ครั้ง ที่ผ่านมา ชำระได้ตามกำหนดสัญญา	10	คะแนน
สหกรณ์มีประวัติการกู้เงิน 1 ครั้ง ที่ผ่านมา ชำระได้ตามกำหนดสัญญา	8	คะแนน
สหกรณ์ที่กู้เงินครั้งแรกยังไม่ถึงกำหนดชำระ หรือลูกค้ำใหม่	6	คะแนน

สหกรณ์ที่มีประวัติกู้เงินครั้งที่ผ่านมามีค่านัด 5 คะแนน

ชำระหนี้หรือค้างชำระ

การกำหนดชั้นลูกหนี้

เมื่อได้คะแนนจากหมวดต่าง ๆ ทั้ง 3 หมวดแล้วให้นำมารวมคะแนนและแบ่งชั้นลูกหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์เป็น 4 ระดับ ดังนี้

เกรด A ได้คะแนนสูงกว่า	26.99	คะแนน	(90% ขึ้นไป)
เกรด B ได้คะแนนตั้งแต่	22.50 - 26.99	คะแนน	(75.00 – 89.99%)
เกรด C ได้คะแนนตั้งแต่	18.00 - 26.49	คะแนน	(60.00 – 74.99%)
เกรด D ได้คะแนนต่ำกว่า	18.00	คะแนน	(ต่ำกว่า 60%)

ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวบรวมไว้ในคู่มือปฏิบัติงานสำหรับกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัด และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการพิจารณาค่าของกู้ที่ทำให้สามารถบริการแก่สหกรณ์ได้รวดเร็ว ซึ่งระเบียบและประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- (1) ระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ว่าด้วยการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) พ.ศ. 2552
- (2) ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์การผ่อนผัน การขยายเวลาชำระหนี้ การลดหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การลาไกล่เกลี่ยคดี การประนีประนอมหนี้เงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2552
- (3) ประกาศคณะกรรมการบริหาร กพส. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้ การเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และการกำหนดวงเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2552 รวมทั้งกำหนดแบบพิมพ์ต่าง ๆ ได้แก่ แบบคำขอสำหรับสหกรณ์ เอกสารการทำนิติกรรม

1.4.3 การประเมินผล

การประเมินผลโดย กพส.

- (1) ให้คณะกรรมการบริหาร กพส. หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายประเมินผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- (2) กรณีการให้เงินกู้เป็นรายโครงการเฉพาะ หรือโครงการพิเศษนอกเหนือจากโครงการปกติ ให้หน่วยงานเจ้าของโครงการที่ขอรับการสนับสนุนเงินกู้ เป็นผู้ติดตามและประเมินผล

โครงการ พร้อมทั้งรายงานผลให้คณะกรรมการบริหาร กพส. ทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จนกว่า สหกรณ์จะส่งชำระหนี้เสร็จสิ้น

(3) วิธีการประเมินผล

(3.1) ให้สำนักงานสหกรณ์อำเภอร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 ดำเนินการประเมินผลสหกรณ์ที่ได้รับเงินกู้จากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งครบกำหนดชำระในปีงบประมาณปัจจุบันและให้กรมนำผลการประเมินมาประมวลและสรุปนำเสนอคณะกรรมการบริหาร กพส. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

(3.2) กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องการประเมินผลให้ใช้ตามแบบที่คณะกรรมการบริหาร กพส. กำหนดโดยให้สำนักงานสหกรณ์อำเภอร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 และพื้นที่ 2 เป็นผู้ประเมินและตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง พร้อมทั้งรวบรวมเอกสารการประเมินผลส่งให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

(3.3) เจ้าหน้าที่จากส่วนกลางออกติดตามประเมินผล โดยวิธีสุ่มตรวจ

การประเมินผลโดยบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้กองทุนพัฒนาสหกรณ์เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนกับกรมบัญชีกลาง โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งในปี 2553 แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน สรุปผลการประเมินได้ คะแนน 3.2908 คะแนนรายละเอียดดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1.1 ค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 12

(1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (ร้อยละ 20)

ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนฯ มีค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวมคิดเป็นร้อยละ 13.30 (ยอดรายได้ 107,463,026.21 บาท และค่าใช้จ่ายรวม 14,293,113.60 บาท) ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับคะแนน 5.0000

ตัวชี้วัดที่ 1.2 หนี้สงสัยจะสูญต่อลูกหนี้เงินกู้ กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 8

ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สงสัยจะสูญต่อลูกหนี้เงินกู้คิดเป็นร้อยละ 2.59 (หนี้สงสัยจะสูญ 66,379,299.90 บาท และลูกหนี้สุทธิ 2,553,166.52 บาท) ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับคะแนน 1.9167

(2) ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ (ร้อยละ 34)

ตัวชี้วัดที่ 2.1 ร้อยละของจำนวนคำขอกู้ที่สามารถอนุมัติและเบิกจ่ายได้ในระยะเวลาที่กำหนดเทียบกับจำนวนคำขอกู้ กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 8

ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์สามารถอนุมัติและเบิกจ่ายได้ตามกำหนดเวลา คิดเป็นร้อยละ 97.67 ของจำนวนคำขอกู้ทั้งหมด จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับคะแนน 4.0680 ดีกว่าเป้าหมายมาก เนื่องจากกองทุน ฯ ได้มีการทำความเข้าใจกับจังหวัดให้มีการวางแผนการบริหารจัดการในเรื่องของเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนด โดยผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของกรมส่งเสริมสหกรณ์และจังหวัดสามารถปฏิบัติงานได้ ดังนี้

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 110 สหกรณ์ ปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา (35 วันทำการ) 110 สหกรณ์

- ผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน 1,005 สหกรณ์ ปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา (25 วันทำการ) 979 สหกรณ์

รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,115 สหกรณ์ ปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา 1,089 สหกรณ์

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ร้อยละของหนี้ที่ได้รับชำระคืนตามสัญญา กำหนดค่าเกณฑ์วัด ร้อยละ 10 ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ สามารถดำเนินการได้คิดเป็นร้อยละ 98.77 จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับคะแนน 5.0000 ดีกว่าเป้าหมายมาก โดยกองทุน ฯ ได้รับการชำระหนี้ตามสัญญา 2,214,213,973.80 บาท จากลูกหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ 2,251,046,522.62 บาท กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทำความเข้าใจกับจังหวัดให้มีการวางแผนการบริหารจัดการในเรื่องของเวลา และให้ความสำคัญสำหรับการจัดทำรายงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนดเวลา

ตัวชี้วัดที่ 2.3 การแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 10

ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระคิดเป็นร้อยละ 40.64 ต่ำกว่าเป้าหมายจึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับ 1.1278 มีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000 โดยลูกหนี้ผิคนัดชำระหนี้ทั้งหมด ณ 1 ตุลาคม 2552 จำนวน 186,874,807.63 บาท ได้รับการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ 75,943,827.37 บาท โดยเป็นการได้รับการชำระหนี้ 57,081,601.21 บาท เป็นการผ่อนผัน 2,099,999.85 บาท และเป็นการปรับปรุงโครงสร้าง จำนวน 16,762,226.31 บาท เนื่องจากมีสหกรณ์ที่ส่งชำระหนี้ไม่ได้ตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด โดยมีสาเหตุมาจากสมาชิกประสบภัยธรรมชาติเช่นภัยแล้ง อุทกภัย และปัญหาจากโรคและแมลงระบาด ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้สหกรณ์ที่ประสบปัญหาดังกล่าวส่งรายงานขอผ่อนผันขยายเวลาการชำระหนี้ เพื่อที่จะได้ให้การช่วยเหลือต่อไป

ตัวชี้วัดที่ 2.4 การติดตามเร่งรัดหนี้ลูกหนี้ดำเนินคดี กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 6

ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีการติดตามเร่งรัดลูกหนี้ดำเนินคดี คิดเป็นร้อยละ 4.85 ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย เนื่องจากหนี้ดำเนินคดีส่วนใหญ่เป็น

หนี้ค่างานาน ติดตามเร่งรัดได้ยาก แม้ว่าลูกหนี้บางส่วนมีทรัพย์สินเป็นหลักประกันก็ไม่สามารถจำหน่ายได้ หรือแม้จำหน่ายได้ก็ไม่คุ้มกับหนี้ที่มีอยู่ จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับคะแนน 2.4248 ดีกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุน ฯ มีการติดตามเร่งรัดลูกหนี้ดำเนินคดีและได้รับชำระ จำนวน 16,594,673.53 บาทจากจำนวนลูกหนี้ดำเนินคดี ซึ่งหมายถึงลูกหนี้กองทุน ฯ ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ดำเนินการตามขั้นตอนทางกฎหมายแล้ว ยอดยกมา ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552 มีจำนวน 342,193,289.92 บาท

(3) การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (ร้อยละ 16)

ตัวชี้วัดที่ 3.1 จำนวนผู้เข้ารับฟังคำชี้แจง ซึ่งเป็นบุคลากรของสหกรณ์ที่เป็นลูกค้ำ กพส. ที่สอบผ่าน กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 100

ผลการดำเนินงานในแนวทางการบริหาร กพส. (สำหรับสหกรณ์) ซึ่งเป็นบุคลากร 3,132 คน ดีกว่าเป้าหมายมาก จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ระดับคะแนน 5,000 เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีความสนใจในการเข้าร่วมปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีผู้เข้ารับฟังคำชี้แจงโครงการของกองทุน ฯ

ตัวชี้วัดที่ 3.2 ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมการศึกษาอบรมเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการ กพส. กำหนดค่าเกณฑ์วัดร้อยละ 10

ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีผู้เข้ารับฟังคำชี้แจงในโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการชี้แจงแนวทางการบริหารจัดการ กพส. ประจำปี 2553 ฟังการชี้แจงทั้งสิ้น 242 คน ดีกว่าเป้าหมายมาก จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับคะแนน 5.0000 เนื่องจากกองทุน ฯ ได้มีการประสานกับจังหวัดขอรายชื่อผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน กพส. ทั้งหมด 1,900 คน

(4) การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ร้อยละ 30

ตัวชี้วัดที่ 4.1 การประเมินผลการบริหารเงิน กพส. ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

ผลการประเมิน

ประเมินผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามขั้นตอนๆ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานประเมินผลการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 1 ชุด
2. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารเงิน กพส. ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด/สพท. 1 และ 2

3. คณะทำงานออกติดตามประเมินผลงานในพื้นที่ โดยสุ่มตัวอย่างเป็นรายภาคตามสัดส่วน

4. ประมวลผลข้อมูล รวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา สรุปเป็นรายงานการประเมิน

5. เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ทราบ

โดยผลการดำเนินงานในปี 2553 กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้ถึงขั้นตอนที่ 2 โดยคณะกรรมการบริหาร กพส. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ที่ 4/2553 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2553 และคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้กำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารเงิน กพส. ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ปังบประมาณ พ.ศ.2553 แล้วเสร็จ และคณะกรรมการติดตามฯ ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผล โดยใช้ข้อมูลตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2552-30 กันยายน พ.ศ.2553 มีผลทำให้การประมวลผลข้อมูล รวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาสรุปเป็นรายการประเมิน ต้องดำเนินการหลังสิ้นสุดปีงบประมาณ พ.ศ.2553 จึงทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับคะแนน 3.0000

ตัวชี้วัดที่ 4.2 การประเมินผลการใช้เงินกู้ กพส. ของสหกรณ์

ผลการประเมิน

1. ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการใช้เงินกู้ กพส. ของสหกรณ์
2. แจ้งให้จังหวัดต่างๆ ประเมินผลตามแบบที่กำหนด
3. รวบรวมข้อมูลการประเมินปีละ 2 ครั้ง (ทุก 6 เดือน)
4. ประมวลผลข้อมูล รวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาสรุปเป็นรายงานการประเมิน

5. เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ทราบ โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 กองทุนฯ สามารถดำเนินการได้ทุกขั้นตอน ตั้งแต่มีคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามประเมินผลเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ 1/2553 สั่ง ณ วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2553 และแจ้งให้จังหวัดต่างๆ ประเมินผลตามแบบที่กำหนดรวมถึงรวบรวมข้อมูล เพื่อรายงานผลประจำปี (เกณฑ์การประเมินกำหนดให้มีการรายงานผล ปีละ 2 ครั้ง (ทุก 6 เดือน) ตลอดจนประมวลผลข้อมูล รวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และสรุปเป็นรายงานการประเมิน และนำเสนอคณะกรรมการบริหารกพส. เพื่อทราบ เมื่อ วันที่ 1 กันยายน 2553 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละขั้นตอนพบว่า ในขั้นตอนที่ 3 กพส. มีการรวบรวมข้อมูลผลการประเมินปีละ 2 ครั้ง อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนที่ 4 กพส. มีการประมวลผลข้อมูลรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา เพื่อสรุปเป็นรายงานการประเมินเพียง 1 ครั้ง ดังนั้น จึงได้รับคะแนนสำหรับตัวชี้วัดนี้ เทียบเท่ากับระดับคะแนน 3.5000

ตัวชี้วัดที่ 4.3 การพัฒนาระบบโปรแกรมบริหารเงิน กพส.

ผลการประเมิน

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ไม่สามารถใช้ระบบโปรแกรมบริหารเงิน กพส. โดยผลการดำเนินงานในปี 2553 กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินการผ่านขั้นตอนที่ 1 ได้ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับคะแนน 1.0000 เนื่องจากบริษัทผู้รับจ้างไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ จึงทำให้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ไม่สามารถใช้ระบบโปรแกรมบริหารเงิน กพส. เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานได้

ตัวชี้วัดที่ 4.4 บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน

ผลการประเมิน

บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียนพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการทุนหมุนเวียนกำหนดเกณฑ์ประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดทำมีมติศทาง แผนยุทธศาสตร์ และปฏิบัติการประจำปี มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 3.1333 คะแนน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ ละเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จัดตั้ง และพันธกิจของทุนหมุนเวียน คณะกรรมการกองทุนฯ ให้ความเห็นชอบทิศทางการยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารทุนหมุนเวียนนำเสนอ โดยได้มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ โดยให้ปรับยุทธศาสตร์ ปี 2554 ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดสถานการณ์ และผลการดำเนินการ ที่ผ่านมา จึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

1.2 การจัดทำมีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีคุณภาพและระบุองค์ประกอบสำคัญครบถ้วน โดยกองทุนฯ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ พ.ศ. 2550 – 2554 ซึ่งมีองค์ประกอบเนื้อหาสำคัญไม่ครบถ้วน โดยแผนยุทธศาสตร์ของกองทุน พ.ศ. 2552 -2554 ยังขาดองค์ประกอบในเรื่องของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์(Outcome) รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปียังขาดองค์ประกอบในเรื่องรายละเอียด ขั้นตอนผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ จึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000

1.3 การให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ คณะกรรมการกองทุนฯ ได้พิจารณาแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ พ.ศ. 2550-2554 ครั้งแรกเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2549 และให้นำเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาทบทวน โดยมีมติให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์เมื่อ วันที่ 9 มีนาคม 2553 จึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 1.0000

1.4 การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี คณะกรรมการกองทุนฯ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2552 จึงระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

2. การติดตามระบบการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของทุนหมุนเวียนกองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 3.0000 คะแนน เนื่องจากคณะกรรมการกองทุนฯ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของทุนหมุนเวียนอย่างครบถ้วนและเพียงพอทั้งสิ้น 3 ระบบ ในการประชุมจะมีการพิจารณาติดตามข้อมูลทางด้านการปฏิบัติงานของระบบบริหารจัดการสารสนเทศ การดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงิน

3. การจัดให้มีระบบประเมินผลผู้บริหารระดับสูงของทุนหมุนเวียน กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับ คะแนน 1.0000 เนื่องจากกองทุนฯ ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้

4. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 5.0000 คะแนน เนื่องจากกองทุนฯ สามารถจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันกาลทั้งสิ้น 10 ประเด็น ได้แก่

1. ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน และบริหารงบประมาณ
2. ข้อมูลการดำเนินงานตามภารกิจของทุนหมุนเวียน
3. โครงสร้างการบริหารของทุนหมุนเวียน
4. ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคณะกรรมการและผู้บริหารทุนหมุนเวียน
5. วัตถุประสงค์จัดตั้ง พันธกิจ และวิสัยทัศน์
6. ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี
7. นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
8. การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล หรือ นโยบายกระทรวงต้นสังกัด
9. กฎ มติ ค.ร.ม. ข้อบังคับ คำสั่ง หนังสือเวียน ระเบียบ แบบแผน นโยบาย เพื่อให้เอกชนที่เกี่ยวข้องทราบ

10. สถานที่ติดต่อขอรับข้อมูลข่าวสาร และคำแนะนำในการติดต่อกับทุนหมุนเวียน โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 จากประเด็นข้างต้น จึงมีผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับคะแนนเท่ากับ 3.0404

ตัวชี้วัดที่ 4.5 การควบคุมภายใน

ผลการประเมิน การควบคุมภายใน พิจารณาจากความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการควบคุมภายใน กำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่ครบถ้วนเพียงพอ กองทุน มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 2.5000 ซึ่งพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

1) ระบบข้อร้องเรียน โดยการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายใน องค์กรนำเสนอผู้บริหารขององค์กรกองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 1.0000 โดย กองทุนฯ ไม่มีการระบุช่องทางการรับข้อร้องเรียน แต่มีการจัดทำรายงานสรุปนำเสนอในช่วงสิ้น ปีงบประมาณ

2) การสอบทานและผลการสอบทานกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กองทุนฯ การดำเนินงานที่ระดับคะแนน 1.0000 โดยกองทุนฯ ไม่ได้แสดงเอกสารหลักฐานในเรื่องของการ สอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3) การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์ อักษรและสื่อสารให้พนักงานทราบทั้งองค์กร กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 5.0000 โดยกองทุนฯ มีการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนอย่างชัดเจน และมีการกำหนด อำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินอย่างเป็นทางการ

2. การจัดให้มีกิจการควบคุมภายในที่ดี กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับ คะแนน 2.5000 ซึ่งพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

1) ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทานรายงานทางการเงิน กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 3.0000 โดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของ กองทุนฯ ได้มีการติดตามสอบทานรายงานทางการเงินเป็นรายไตรมาส แต่ไม่ครบ ทุกไตรมาส

2) ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง มีการสอบทานรายงานที่ไม่ใช่การเงิน กองทุนฯ มีผลดำเนินงานที่ระดับคะแนน 1.0000 โดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองของ กองทุนฯ ได้มีการติดตามความคืบหน้า และสอบทานการดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นรายไตรมาส แต่ไม่ครบทุกไตรมาส 3. การติดตามผลและการประเมินผล พิจารณาจาก การประเมินผลการควบคุม ด้วยตนเอง (Control Self - Assessment : CSA) โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 จากประเด็น หลักที่กำหนดข้างต้น จึงมีผลการดำเนินงาน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับคะแนนเท่ากับ 2.8000

ผลการประเมิน

การตรวจสอบภายใน พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพด้าน การตรวจสอบภายใน กำหนดประเมินผลจากประเด็นหลักที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 5.0000 ซึ่งพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน กองทุนฯ ได้รับการตรวจสอบภายในประจำปี บัญชีจากผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการต้นสังกัด และกองทุนฯ ได้รับรายงานผลการตรวจสอบจึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000

2. การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ระบุในรายงานผลการตรวจสอบ กองทุนฯ มีผลการดำเนินงานที่ระดับคะแนน 5.0000 ซึ่งพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ระบุในรายงานผลการตรวจสอบ กองทุนฯ มีผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ระบุในรายงานผลการตรวจสอบ และนำเสนอผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารสูงสุดของเงินทุนฯ อย่างเป็นทางการ จึงมีระดับคะแนนเท่ากับ 5.0000 โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2553 จากประเด็นหลักที่กำหนดข้างต้น จึงไม่มีผลการดำเนินงาน โดยคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับคะแนนเท่ากับ 5.0004

1.3.4 ผลประกอบการของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

1) กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีทุนดำเนินงาน ประกอบด้วย

เงินสด/เงินฝาก 906.708 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.11 ของทุนดำเนินงาน เงินโอนจังหวัด 188.865 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.81 ของทุนดำเนินงาน ลูกหนี้ 2,826.914 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 72.04 ของทุนดำเนินงาน สินทรัพย์อื่นๆ 1.601 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.04 ของทุนดำเนินงาน

2) ผลการชำระหนี้ และอนุมัติเงินกู้ (ย้อนหลัง 3 ปี)

ปี 2552 ผลการชำระหนี้ จำนวน 1,467 สัญญา จำนวนเงิน 2,214.21 ล้านบาท ผลการอนุมัติเงินกู้ จำนวน 1,397 สัญญา จำนวนเงิน 2,575.95 ล้านบาท ปี 2551 ผลการชำระหนี้ จำนวน 1,467 สัญญา จำนวนเงิน 1,842.01 ล้านบาท ผลการอนุมัติเงินกู้ จำนวน 1,309 สัญญา จำนวนเงิน 2,168.49 ล้านบาท ปี 2550 ผลการชำระหนี้ จำนวนเงิน 1,930.09 ล้านบาท ผลการอนุมัติเงินกู้ จำนวน 1,275 สัญญา จำนวนเงิน 1,910.09 ล้านบาท

3) การบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2553

จัดสรรให้จังหวัด จำนวน 1,600 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61.54 ของเงินบริหารปี 2553 สำรองส่วนกลาง (โครงการพิเศษ อัตราดอกเบี้ย 1%) จำนวน 1,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 38.46 ของเงินบริหาร ปี 2553

4) การอนุมัติให้สหกรณ์กู้ปีงบประมาณ 2553

วงเงินให้กู้ จำนวน 2,600 ล้านบาท ได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์ จำนวน 1,157 สหกรณ์ จำนวนเงิน 2,598.375 ล้านบาท แยกเป็นเงินกู้โครงการปกติอัตรา ดอกเบี้ยตามชั้นลูกหนี้

(ร้อยละ 1.5-5.5) จำนวนล้านบาทและเงินกู้โครงการพิเศษเพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 จำนวน 726.760 ล้านบาท

5) สถานภาพลูกหนี้ กองทุนพัฒนาสหกรณ์

ลูกหนี้ปกติ จำนวน 2,151.625 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 76.11 ของลูกหนี้ทั้งหมด ลูกหนี้ผิดนัดชำระ จำนวน 675.289 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.89 ของลูกหนี้ทั้งหมด รวมเป็น 2,826.914 ล้านบาท

2. บริบทการใช้เครื่องมือประเมิน

2.1 แนวคิด Balanced Scorecard

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไป กิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ห้วงการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสื่อสัญญาณที่ผิดๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

พลุ เดชะรินทร์ (2546 : 20-24) ได้ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า “BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการในขณะนี้ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมีแนวคิดที่สวนกระแสโดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลบสิ่งตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน

ออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดีขึ้น เช่น การลดเงินเดือนต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและนักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างใดอย่างหนึ่งหรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างรวมกันไป

ความสำคัญของ Balanced Scorecard

1. เพื่อให้เกิดการสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงานให้กว้างมากขึ้น โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้

2. เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์

2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น

2.4 มีการวัดผลและรายงานผล

2.5 มีการนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น

สิทธิศักดิ์ พุกฤษ์ปิติกุล (2546 : 11) กล่าวว่า เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542:49) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่ชุดของตัววัดผลปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัวผลักดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวด (Hard Objective Measures) กับตัววัดผลปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ (Softer More Subjective Measures)

Balanced Scorecard จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงาน ในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ลูกค้ามองกิจการอย่างไร (How customers see us ?)

2) ด้านภายในองค์กร (Organization Perspective) กิจการจะต้องเป็นเลิศในด้านใดบ้าง (What must we except at ?)

3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) กิจการจะยังคงปรับปรุงและสร้างคุณค่าให้ยังคงเกิดขึ้นต่อไปหรือไม่เพียงใด (Can we continue to improve and create value ?)

4) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ในสายตาของผู้ถือหุ้นแล้วพวกเขามองกิจการอย่างไร (How do we look share holder ?)

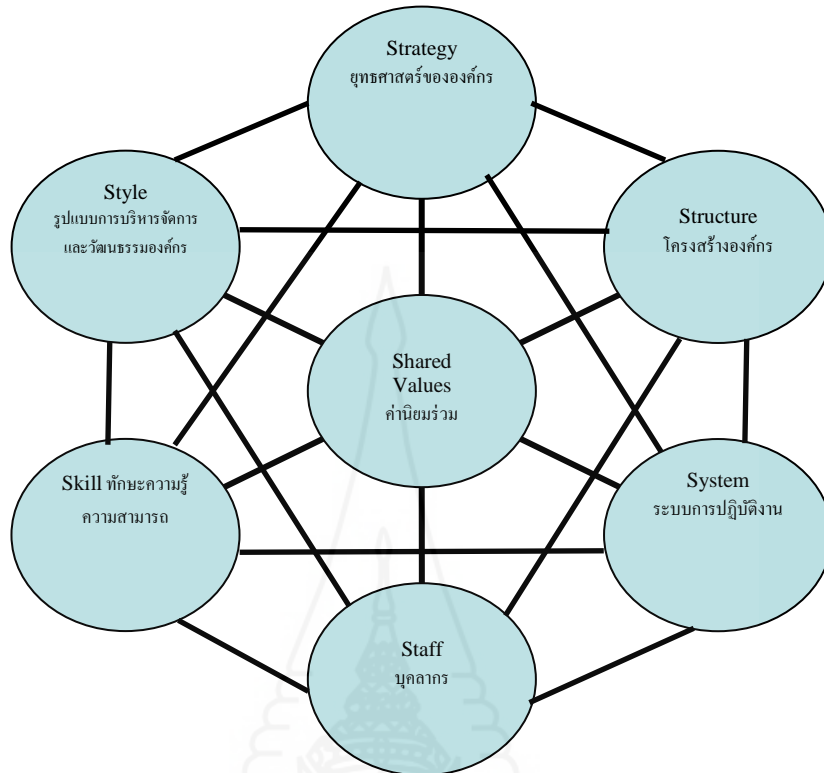
จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึงแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ซึ่งทั้ง 4 แนวคิดนี้จะต้องมีคุณภาพและสัมพันธ์กัน และทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Organization Perspective) คือการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดี และสร้างสามัญสำนึก (Commons Sense) ที่ดีต่อองค์กร แนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Perspective) คือความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของผู้มารับบริการ หรือลูกค้าที่เปลี่ยนไป เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและการคิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ ปรับปรุงตัวสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่และพัฒนาการบริการหรือสร้างสินค้า และระบบงานใหม่ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) คือระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่ายให้การเงินมีสภาพคล่องไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งแสดงกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน รายละเอียดของแต่ละแนวคิด (Perspective) ดังภาพที่ 2.2

<p>ภายใน</p> <p>(Organization Perspective)</p> <p>ปัจจัยสำคัญใดที่จะส่งผลให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - กระบวนการจัดรูปร่างงาน 	<p>ภายนอก</p> <p>(Customer Perspective)</p> <p>ปัจจัยสำคัญใดที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านการบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริการที่รวดเร็ว สะดวก - ถูกต้อง - ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง
<p>Balanced Scorecard</p>	
<p>การเงิน</p> <p>(Financial Perspective)</p> <p>ปัจจัยสำคัญใดที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประหยัดและประสิทธิผลมีประสิทธิภาพสูง - การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น 	<p>นวัตกรรม</p> <p>(Innovation Perspective)</p> <p>ปัจจัยสำคัญใดที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนาเพื่อธุรกิจที่มั่นคงยาวนาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงเพื่อการอยู่รอดในอนาคตได้

ภาพที่ 2.2 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน
ที่มา: วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2549: 50)

2.2 เครื่องมือวิเคราะห์องค์กร Mckinsey 's 7S Model

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546: 37) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร
ที่มา: ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2546: 37)

จากภาพที่ 2.3 จะแสดงให้เห็นความสำคัญของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเราการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็น ข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

2. โครงสร้างองค์การ (Structure)

องค์การ (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์การจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) การจัดองค์การจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์การจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามยุคตามสมัย โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุนงานและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้

ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other tasks) ที่ท่านเคยทำโดยจะ

เป็นเรื่องความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบอ่ยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

- ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัด โดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery: GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้น ผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วแน่ในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศ

สหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับต่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลผลิตลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษางานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่า บริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจองค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไปการให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ

7.2 การให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่

7.3 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

7.4 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง

7.5 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน

7.6 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาน้อย

7.7 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกับองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

2.3 เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน

CAMELS Analysis (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : 2548) ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร องค์กรประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS มีดังนี้

มิติที่ 1: C-Capital strength: ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงหรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้หรือไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงจากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลนี้น้อยกว่าทุนของสหกรณ์ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลนี้มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุนและบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อยวัดจากกำไรต่อส่วนของทุนสหกรณ์ หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดีหรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดี เพื่อสร้างรายได้

มิติที่ 2: A-Asset quality: คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่ สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ รวมการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือจม อยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งผลถึงสภาพคล่องทางการเงิน ของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรอง สินทรัพย์ต่อการด้อยคุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถ แปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไรวัดจากอัตราค่าหรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่าคุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มิติที่ 3: M-Management ability: ชีตความสามารถในการบริหาร

ชีตความสามารถในการบริหารงาน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่าย บริหารในการวางกลยุทธ์และจัดโครงสร้างองค์กร ในการนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภท สหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้อง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชีตความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไร ของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะการแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4: E-Earning sufficiency: การทำกำไร

การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจ ที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้ง เเคราะห์ถึง คุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับ การบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามี กำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพกำไรสูง ตรงกันข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดี ไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย ค่าดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริหาร กำไรจึงขึ้นอยู่กับการมี คุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตรา หนี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และ ฐานะการเงินของสหกรณ์

มิติที่ 5: L-Liquidity: สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความ เพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็น เงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์จำเป็นต้อง รักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของ สภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หาก สินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดีหรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ดีตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบ ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องดำรง ไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระ ผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหาร สินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้น ไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบของการ เปลี่ยนเป็นเงินสดหรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระ หนี้ได้ตามกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มิติที่ 6: S-Sensitivity: ผลกระทบของธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบ ในแง่ลบต่อธุรกิจปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจาก

ภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤติ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนัย แสนเสนา (2551: บทคัดย่อ) การวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด จังหวัดกระบี่ พบว่า 1) ด้านการเงินสหกรณ์มีโครงสร้างของทุนดำเนินงาน ส่วนใหญ่มาจากทุนของสหกรณ์เอง ถือว่าเป็นโครงสร้างที่มีความแข็งแกร่ง มีเงินทุนเพียงพอในการให้บริการกับสมาชิกอย่างทั่วถึง สหกรณ์ได้นำเงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุนระยะยาวและระยะสั้น ที่มีมั่นคง และความเสี่ยงน้อย สหกรณ์ยังใช้เวทีในการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจในการนำเงินไปฝากกับสหกรณ์อื่น ซึ่งได้รับผลตอบแทนสูงกว่านำไปฝากกับธนาคารพาณิชย์ สหกรณ์มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ดี สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือสำหรับเจ้าหนี้ มีวิธีการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนเหลือจากการทำธุรกิจ สามารถนำเงินไปลงทุนให้ได้ผลตอบแทน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ และยังมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อัตรากำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลง 2) ด้านกระบวนการภายในสหกรณ์ไม่มีค่านิยมร่วม จะมีเพียงแต่แผนงานเป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น หากสหกรณ์มี (Share Value) หรือคุณค่าร่วมกันของสมาชิกก็จะเป็นศักยภาพภายในที่ทรงพลังจะขับเคลื่อนสหกรณ์โดยคนในสหกรณ์ทุกฝ่าย นับตั้งแต่สมาชิก เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการ ให้สู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปิยะศักดิ์ แซ่หठी (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาการวิจัยเรื่องประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วง จังหวัดยะเชิงเตรา จำกัด โดยวิธี Balance scorecard ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการเงินอัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์ของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์มีผลกำไรสุทธิทุกปีในการดำเนินงานแม้ว่าแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจยังไม่แน่นอน เนื่องจากธุรกิจของสหกรณ์ต้องการรวบรวมผลผลิต(มะม่วง)เพื่อการส่งออก ดังนั้นผลการดำเนินงานย่อมขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจของโลกด้วย 2) ด้านกระบวนการภายในสหกรณ์มีการจัด โครงสร้างกลุ่มย่อยให้ทุกฝ่ายได้มีการร่วมกันและเพื่อให้สามารถดูแลสมาชิกได้

อย่างทั่วถึง เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์ครอบคลุมทั้งหมด 7 อำเภอ ดังนี้ อำเภอพนมสารคาม อำเภอแปลงยาว อำเภอสนามชัยเขต อำเภอบ้านฉား อำเภอบางคล้า อำเภอลองเขื่อน มีกรพัฒนาระบบการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

พรพรรณ ภักดีใจดี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องในการจัดการด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีการบริหารจัดการในด้านการลงทุนในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และไม่คุ้มกับการลงทุน ในด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาสหกรณ์ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสมาชิก ส่วนในด้านฐานะทางการเงินของสหกรณ์นั้น สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินเพื่อให้เกิดรายได้ ดังนั้น ความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์ต้องขึ้นอยู่กับความศรัทธาของสมาชิก ถ้าสมาชิกไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้และฐานะทางการเงิน

พิรณัฐ ชัยเสรี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้เป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ที่มีประสบการณ์ มีภาวะผู้นำสูง มีความสามารถตัดสินใจจับทันต่อสถานการณ์ มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของจุดอ่อน นั้น มีข้อเสนอ เช่น ควรมีการส่งเสริมความรู้ด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน การส่งเสริมสหกรณ์ทางราชการควรเลือกใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามสภาพของสหกรณ์

กลุ่มวิเคราะห์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (2553:19-21) ศึกษาความพึงพอใจของสหกรณ์ผู้ใช้บริการเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ผลการศึกษาพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดีของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

(1) เป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เป็นการลดต้นทุนการผลิตให้สหกรณ์และสมาชิกมีเงินทุนในการประกอบอาชีพ ทำให้เพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(2) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนให้สหกรณ์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้บริการสมาชิกได้มากขึ้น โดยเฉพาะกับสหกรณ์ขนาดเล็กซึ่งไม่สามารถกู้เงินจากแหล่งอื่น

(3) ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้

ข้อเสียของเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

(1) เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีจำนวนจำกัด ทำให้การพิจารณาจัดสรรวงเงินให้แต่ละจังหวัดมีจำนวนจำกัดตามไปด้วย ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับเงินกู้ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ

(2) ขั้นตอนการขอกู้และอนุมัติใช้เวลานาน สหกรณ์ได้รับเงินล่าช้า ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้

(3) ส่วนใหญ่การให้เงินกู้กับสหกรณ์เพื่อใช้ในธุรกิจเป็นการใช้เงินกู้ภายใน 1 ปี ซึ่งกำหนดชำระคืนเร็วเกินไป ทำให้ไม่สะดวกในการดำเนินธุรกิจ

(4) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้แพง โดยเฉพาะสหกรณ์ขนาดเล็กที่กู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในวัตถุประสงค์ให้สมาชิกกู้

(5) ขั้นตอนการปฏิบัติงานการขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีมาก และใช้เอกสารมากเกินไป

และมีข้อเสนอแนะได้แก่

(1) ด้านนโยบาย ควรพิจารณาจัดสรรวงเงินกู้ให้จังหวัดมากขึ้น ควรมีการกระจายอำนาจการพิจารณาเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ วงเงินมากกว่า 3 ล้านบาท ให้เป็นการพิจารณาอนุญาตของผู้ว่าราชการจังหวัด ควรเพิ่มการสนับสนุนเงินทุนให้แก่สหกรณ์ขนาดเล็กมากขึ้น เนื่องจากสหกรณ์ขนาดเล็กไม่สามารถกู้เงินจากแหล่งเงินกู้อื่นได้ ควรเพิ่มการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ให้กับสหกรณ์เพื่อหมุนเวียนในธุรกิจ ระยะเวลามากกว่า 1 ปี และการเพิ่มเงินกู้ระยะปานกลางและระยะยาวเพิ่มมากขึ้น ควรปรับลดอัตราดอกเบี้ยให้ต่ำลง เพื่อเป็นการช่วยเหลือสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อสามารถช่วยเหลือสหกรณ์ได้มากขึ้น ควรมีการกำหนดนโยบายเชื่อมโยงธุรกิจ ควรมีนโยบายในการพัฒนาสหกรณ์ที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการด้วย

(2) ด้านการปฏิบัติงาน ควรลดขั้นตอนการขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ให้ลดลง เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว ควรปรับปรุงขั้นตอนการจัดทำหลักประกันเงินกู้ โดยเฉพาะการทำสัญญาและการค้ำประกัน

(3) ด้านบุคลากร ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ในการให้บริการเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ให้เพียงพอในการให้บริการสมาชิก เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ควรมีแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นรูปแบบเดียวกันและไม่ควรปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบ่อย

(4) ด้านอื่น ๆ ควรเพิ่มวงเงินกู้ยืมดอกเบี้ยอัตราพิเศษ เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์ กรณีการกู้เงินในวงเงินเท่าเดิม ไม่ควรจัดทำคำขอกู้ใหม่ แต่จัดทำเฉพาะสัญญาเงินและ

หนังสือคำประกัน เท่านั้น ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อสามารถวางแผนการดำเนินธุรกิจ การจัดทำแผนโครงการที่เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ได้



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยได้กำหนดวิธีการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ได้แก่ รายงานแสดงฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปี และเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี โดยการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งการศึกษานี้วิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และวิเคราะห์จากงบการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ระหว่างปีการเงิน 2551 – 2553

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในที่นี้คือ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในที่นี้คือ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard โดยวิเคราะห์ใน 2 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านกระบวนการภายใน

2.1 ด้านการเงินวิเคราะห์งบการเงินแบบ CAMELS Analysis ใช้งบการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ปีบัญชี 2551 – 2553

2.2 ด้านกระบวนการภายใน โดยวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการบริหารกพส. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ การบริหารจัดการ การเงิน เป็นต้น

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปี 2551 – 2553 ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 มิติเท่านั้น คือ มิติด้านการเงิน และมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งข้อมูลใน 2 มิติดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์งบการเงินแบบ CAMELS Analysis วิเคราะห์เพียง 5 มิติ คือ มิติ 1 ความเพียงพอของเงินต่อความเสี่ยง มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร มิติที่ 4 การทำกำไร และมิติที่ 5 สภาพคล่อง โดยใช้ข้อมูลจากงบดุล งบรายได้ค่าใช้จ่าย รายงานผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ คู่มือปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และเอกสารทางวิชาการ

การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้ CAMELS Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะทางการเงินและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2551 – 2553 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากรายการทางการเงินต่างๆในงบดุลและงบรายได้ค่าใช้จ่ายเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ของรายการต่างๆและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน และผลการดำเนินธุรกิจดังกล่าว ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด โดยให้ตัวหนึ่งเป็นตัวตั้ง อีกตัวหนึ่งเป็นตัวหาร เรียกว่าอัตราส่วน อัตราส่วนที่ได้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน มีสูตรคำนวณประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุน ต่อความเสี่ยง (C: Capital Strength)

$$1.1 \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

$$1.2 \text{ อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (\%)} = \frac{(\text{ทุนปีปัจจุบัน}-\text{ทุนปีก่อน}) \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$

$$1.3 \text{ อัตราการเติบโตของหนี้ (\%)} = \frac{(\text{หนี้ปีปัจจุบัน}-\text{หนี้ปีก่อน}) \times 100}{\text{หนี้ปีก่อน}}$$

$$1.4 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$$

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A: Asset Quality)

$$2.1 \text{ อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)} = \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$2.2 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$$

$$2.3 \text{ อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (\%)} = \frac{(\text{สินทรัพย์ปีปัจจุบัน}-\text{สินทรัพย์ปีก่อน}) \times 100}{\text{สินทรัพย์ปีก่อน}}$$

มิติที่ 3 การบริหารจัดการ (M: Management Ability)

$$3.1 \text{ อัตราการเติบโตของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{มูลค่าธุรกิจปีปัจจุบัน}-\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}}$$

มิติที่ 4 การทำกำไร (E: Earning Sufficiency)

$$4.1 \text{ กำไร (ขาดทุน) ต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

$$4.2 \text{ อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (\%)} = \frac{(\text{กำไรปีปัจจุบัน}-\text{กำไรปีก่อน}) \times 100}{\text{กำไรปีก่อน}}$$

$$4.3 \text{ อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ (รายได้ทั้งสิ้น)}}$$

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

$$5.1 \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

การวิเคราะห์กระบวนการภายในจะวิเคราะห์โดยใช้ McKinsey '7s Model โดยจะวิเคราะห์ใน 3 องค์ประกอบได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โดยวิเคราะห์จากรายงานผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ปี 2551-2553 คู่มือปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับคณะกรรมการบริหารกพส. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และเอกสารทางวิชาการของสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้ทำการศึกษาวิจัยจากข้อมูลทุติยภูมิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการ จึงได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
2. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
3. ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1. สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้มีการจัดตั้งขึ้นในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2542 โดยมีเงินทุนแรกตั้งจำนวน 2,286.360 ล้านบาท ซึ่งมีที่มาของแหล่งเงินทุนจากแหล่งต่างๆ คือ โอนเงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 มาตรา 134 (วรรคท้าย) จำนวน 2,118.910 ล้านบาท เงินทุนส่งเสริมการสหกรณ์ จำนวน 99,820 ล้านบาท เงินสมทบจากโครงการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ จำนวน 67.620 ล้านบาท ต่อมาได้รับงบประมาณประจำปี 2543 – 2545 เป็นเงิน 631.610 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2545 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 จึงได้โอนงานมาอยู่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ดำเนินงานมาเป็นปีที่ 13 มีเงินทุนทั้งสิ้น 4,182.734 ล้านบาท ซึ่งมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเงินงบประมาณจึงเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุนแต่อย่างใด การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เป็นการดำเนินกิจกรรมการสนับสนุนเงินกู้อัตราดอกเบี้ยต่ำแก่สหกรณ์ทุกประเภทเป็นหลัก และยังมีการสนับสนุนโครงการต่างๆ ในลักษณะอุดหนุนจ่ายขาด ได้แก่

(1) โครงการส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์

(2) โครงการติดตามประเมินผลการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลทุกปี โดยแบ่งการประเมินผลเป็น 3 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมวด 2 การประเมินผลการบริหารหนี้คินัดชำระหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมวด 3 การประเมินผลการบริหารหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ตามคำพิพากษา ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์ทุกประเภทได้รับประโยชน์สูงสุดจากกองทุน

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ได้ให้การสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ในรูปสินเชื่อระยะสั้น วัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลผลิตและแปรรูป การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการให้เงินกู้แก่สมาชิกระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 1 ปีหรือ 1 ฤดูกาล และสินเชื่อระยะยาววัตถุประสงค์เพื่อลงทุนในทรัพย์สินระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 15 ปี และการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีผลการดำเนินงานเปรียบเทียบระหว่างปี 2551-2553 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการให้เงินกู้แก่สหกรณ์แยกตามประเภทของสหกรณ์ระหว่างปี 2551 - 2553

ประเภทสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์			จำนวนเงิน (ล้านบาท)		
	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
1. สหกรณ์การเกษตร	1,030	1,099	1,071	2,003.148	2,387.723	2,347.759
2. สหกรณ์นิคม	23	28	34	80.680	108.625	160.912
3. สหกรณ์บริการ	25	27	20	32.34	40.490	31.800
4. สหกรณ์ประมง	11	9	9	22.539	17.910	17.990
5. สหกรณ์เครดิต	11	12	18	22.685	16.700	32.631
ยูเนียน	4	3	3	6.8	7.000	5.783
6. สหกรณ์ออมทรัพย์	1	2	2	0.3	1.500	1.500
7. สหกรณ์ร้านค้า						
รวม	1,157	1,180	1,105	2,168.492	2,575.948	2,598.375

จากตารางที่ 4.1 พบว่าในปี 2551 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรมากที่สุดรองลงไปได้แก่สหกรณ์บริการ สหกรณ์นิคม สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์ร้านค้า ตามลำดับ ในปี 2552 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ให้

เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรมากที่สุดรองลงไปให้แก่สหกรณ์นิคม สหกรณ์บริการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์ร้านค้าตามลำดับ และในปี 2553 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรมากที่สุดรองลงไปให้แก่สหกรณ์นิคม สหกรณ์บริการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ร้านค้า ตามลำดับ และในภาพรวมได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรมากที่สุดและสหกรณ์ร้านค้าที่น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ปี 2551 – 2553

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับที่	รายการ	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553
1.	จำนวนสหกรณ์ที่ได้รับ เงินกู้กองทุนพัฒนา	1,115	1,180	1,157
2.	สหกรณ์ จำนวนเงินให้กู้แก่สหกรณ์ ระหว่างปี	2,166.491	2,575.48	2,598.357
	2.1 สนับสนุนโครงสร้าง ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น	31.386	49.115	76.990
	2.2 สนับสนุนการผลิตและ การตลาด	1,571.510	1,609.429	1,382.685
	2.3 สนับสนุนโอกาส เข้าถึงแหล่งเงินทุนของ สมาชิก	396.785	369.885	441.940
3.	2.4 โครงการพิเศษต่างๆ	168.811	547.051	726.760
4.	(ดอกเบียร์ย่อยละ1)	2,962.214	3,016.267	2,901.692
5.	ลูกหนี้เงินกู้	3,724.775	3,975.176	4,182.734
6.	ทุนดำเนินงาน	29.713	32.633	4.640
7.	หนี้สิน	131.545	141.994	139.167
8.	รายได้	300.623	85.585	93.219
	ค่าใช้จ่าย	(169.079)	56.409	45.949
	รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย			

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สหกรณ์ที่กู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในปี 2552 มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 มีจำนวนลดลงจากปี 2552 ส่วนจำนวนเงินที่สหกรณ์กู้มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีโดยเงินให้กู้แก่สหกรณ์เป็นการสนับสนุนการผลิตและการตลาดมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การสนับสนุน โอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสมาชิก โครงการพิเศษต่างๆ และสนับสนุนโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานตามลำดับ มีลูกหนี้เงินกู้ในปี 2552 เพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 ลดลงจากปี 2552 มีทุนดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยใน 2551-2553 มีทุนดำเนินงาน 3,724.775 ล้านบาท และ 3,975.176 ล้านบาท และ 4,182.734 ล้านบาท ตามลำดับ มีหนี้สินในปี 2552 เพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 ลดลงจากปี 2552 มีรายได้ในปี 2552 เพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 มีรายได้ลดลงจากปี 2552 มีค่าใช้จ่ายในปี 2552 ลดลงจากปี 2551 และในปี 2553 มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าปี 2552 ผลการดำเนินงานขาดทุนในปี 2551 เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการตั้งสำรองหนี้สูญและมีกำไรในปี 2552 -2553 แต่กำไรมีจำนวนที่ลดลง เนื่องจากในปี 2552 ได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์ จำนวน 2,575.48 ล้านบาท และในปี 2553 จำนวน 2,598.357 ล้านบาทซึ่งมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นไม่มากนักแต่การให้เงินกู้โครงการพิเศษอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 เพิ่มขึ้นจำนวนมากกว่าโดยในปี 2552 ให้เงินกู้พิเศษ จำนวน 547.051 ล้านบาท และในปี 2553 ให้เงินกู้พิเศษ 726.760 ล้านบาท จึงทำให้มีรายได้ลดลงในขณะที่มีรายจ่ายเพิ่มสูงขึ้นโดยในปี 2552 มีรายจ่าย 85.585 ล้านบาท และปี 2553 มีรายจ่าย 93.219 ล้านบาท

2. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ระหว่างปี 2551 – 2553 จะศึกษาวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น คือ ด้านการเงินของกองทุน และด้านกระบวนการภายในของกองทุน ซึ่งข้อมูล ใน 2 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์ห้บแสดงฐานะการเงิน รายงานผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปี 2551 - 2553 โดยในด้านการเงินของกองทุน จะเป็นการวิเคราะห์ห้บแสดงฐานะการเงิน ประจำปีงบประมาณ 2551-2553 โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ห้บการเงินด้วย CAMELS Analysis ใน 5 มิติ ส่วนในด้านกระบวนการภายในของกองทุนจะศึกษาวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ระหว่างปี 2551-2553 จะศึกษาวิจัยโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง คือ

2.1.1 ด้านการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

-ด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์จากงบดุล งบกำไรขาดทุน และวิธีแนวโน้ม แบบฐานปีเคลื่อนที่ สรุปได้ดังนี้ คือ

1) การวิเคราะห์งบการเงินตามวิธีแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ เป็นการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัตราเพิ่ม / ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลด ของรายการหนึ่งๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมาโดยมิได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่แน่นอน แต่วิธีนี้ฐานจะเคลื่อนที่ไปเรื่อยๆ สำหรับช่วงระยะเวลาของการเปรียบเทียบจะเทียบเป็นปีต่อปีแบบต่อเนื่องกัน ดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์แบบฐานปีเคลื่อนที่ (หน่วย : ล้านบาท)

	รายการจากงบการเงิน			เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	2551/2552		2552/2553	
				จำนวน	%	จำนวน	%
สินทรัพย์	3,754.487	4,007.809	4,187.374	253.322	6.74	179.565	4.48
หนี้สิน	29.713	32.633	4.640	2.92	9.82	-27.99	-85.77
ทุน	3,724.775	3,975.176	4,182.734	250.401	6.72	207.558	5.22
รายได้	131.545	141.944	139.167	10.449	7.94	-2,827	-1.99
ค่าใช้จ่าย	300.623	85.585	93.219	-215.038	-71.53	7.634	8.92
กำไร/ ขาดทุนสุทธิ	(169.079)	56.409	45.949	-112.67	66.64	-10.46	-8.54

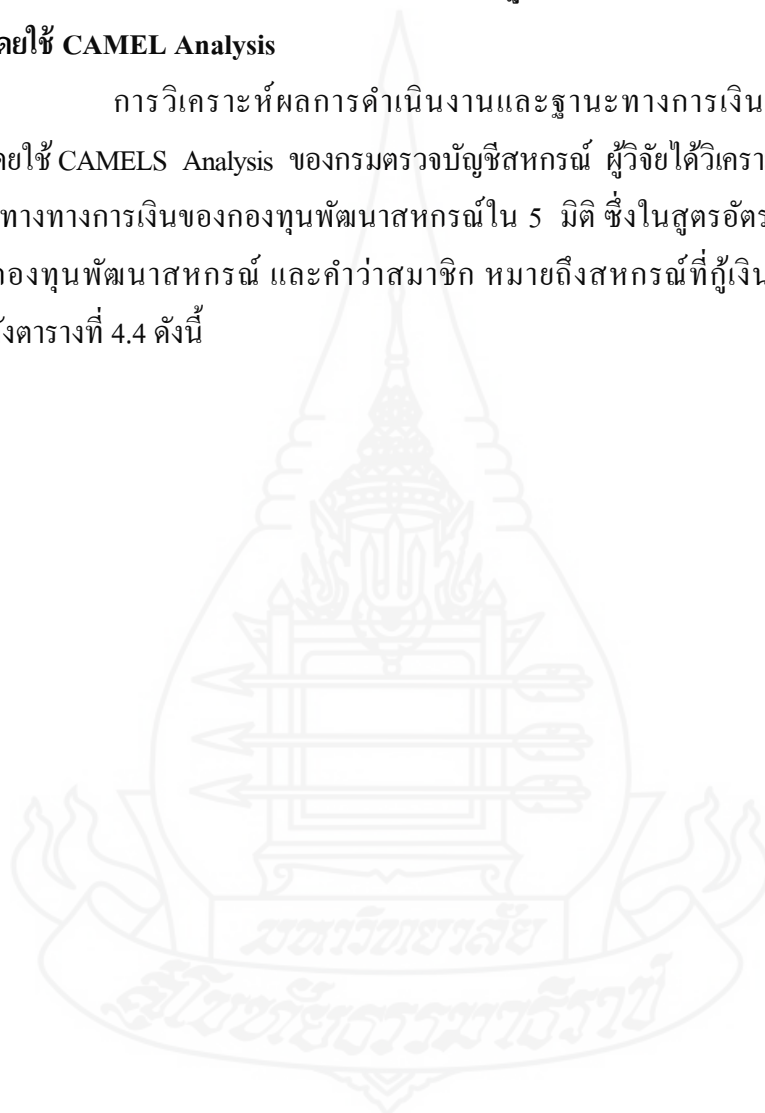
จากตารางที่ 4.3 พบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปี แต่จำนวนสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่ลดลงโดยในปี 2552 และปี 2553 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.74 และ 4.48 ตามลำดับ ส่วนรายได้ของกองทุนในปี 2552 มีรายได้สูงสุด จำนวน 141.994 ล้านบาท รายได้ในปี 2551 ต่ำสุด 134.545 และในปี 2553 มีรายได้ 139.167 ล้านบาทส่วนจ่ายในปี 2551 มีรายจ่ายสูงถึง

300.623 ล้านบาท เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการตั้งหนี้สงสัยจะสูญ จึงทำให้กองทุนขาดทุนสุทธิเป็นปีแรก จำนวน 169.079 ล้านบาท และมีกำไรในปี 2552-2553 จำนวน 56.409 ล้านบาท และ 45.949 ล้านบาท ตามลำดับกำไรที่ลดลงเกิดจากรายได้ที่ลดลงแต่มีรายจ่ายที่สูงขึ้น

2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนา

สหกรณ์ โดยใช้ CAMEL Analysis

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์โดยใช้ CAMEL Analysis ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ใน 5 มิติ ซึ่งในสูตรอัตราส่วนคำว่าสหกรณ์ หมายถึงกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และคำว่าสมาชิก หมายถึงสหกรณ์ที่กู้เงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ดังตารางที่ 4.4 ดังนี้



ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis 5 Dimensions)

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 51	ปี 52	ปี 53
มิติที่ 1	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	0.007	0.008	0.001
ความเพียงพอของ	1.2 อัตราการเติบโตของสหกรณ์(%)	(1.303)	6.723	0.052
เงินทุน ต่อความ	1.3 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	81.736	9.825	(85.782)
เสี่ยง	1.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(%)	(4.509)	1.465	1.126
(C: Capital Strength)				
มิติที่ 2	2.1 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	0.574	0.663	0.634
คุณภาพสินทรัพย์	2.2 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	(0.945)	6.747	20.199
(A: Asset Quality)	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์(%)	4.482	1.453	1.121
มิติที่ 3				
การบริหารจัดการ	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)	0.870	18.789	13.528
(M: Management Ability)				
มิติที่ 4	4.1 กำไร(ขาดทุน)ต่อสมาชิก (บาท)	(153,012)	47,804	39,713
การทำกำไร	4.2 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	(245.650)	(66.637)	(18.543)
(E: Earning Sufficiency)	4.3 อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%)	(7.804)	2.190	1.768
มิติที่ 5				
สภาพคล่อง	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	126.335	122.774	902.370
(Liquidity)				

จากตารางที่ 4.4 สรุปได้ว่า

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีหนี้สินน้อยกว่าทุนเท่ากับ 0.007, 0.008 และ 0.001 ในปี 2551 ,ปี 2552 และ ปี 2553 ตามลำดับ ถือเป็นสัดส่วนที่ต่ำมาก และหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้ที่เกิดขึ้นจากการส่งชำระหนี้ของสหกรณ์แต่กองทุนพัฒนาสหกรณ์ยังไม่ได้นำไปตัดบัญชียอดชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ ในด้านการเติบโตของทุนมีเพิ่มขึ้นทุกปีในปี 2552 เพิ่มขึ้นมากที่สุดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.72 ทุนที่เพิ่มขึ้นมาจากการได้รับงบประมาณเพิ่มเติมในแต่ละปี และกำไรจากการดำเนินงาน ในด้านการเติบโตของหนี้มีอัตราที่ลดลงเนื่องจากมีการเร่งรัดการหักชำระหนี้ให้รวดเร็วขึ้นด้านอัตราผลตอบแทนของเงินทอนมีสัดส่วน

ที่เพิ่มขึ้นและสูงสุดในปี 2552 สรุปภาพรวมของมิตินี้ 1 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ไม่มีความเสี่ยงของเงินทุนแต่อย่างใด

มิตินี้ 2 คุณภาพสินทรัพย์ พบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ในรอบ 3 ปี มีอัตราหมุนไม่ถึง 1 รอบ และในแต่ละปีมีอัตราหมุนที่ใกล้เคียงกันทุกปี โดยในปี 2552 มีอัตราหมุนสูงสุดคิดเป็นอัตราร้อยละ 0.663 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปีแต่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในแต่ละปีมีอัตราที่ลดลงเนื่องจากกองทุนได้ให้เงินกู้โครงการพิเศษอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 เพิ่มขึ้น สรุปภาพรวมของมิตินี้ 2 สินทรัพย์ของกองทุนเป็นสินทรัพย์ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้

มิตินี้ 3 ชี้ความสามารถในการบริหารจัดการ พบว่าในรอบ 3 ปี มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยในปี 2552 มีอัตราการเติบโตสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 18.328 และในปี 2551 มีอัตราการเติบโตต่ำสุดคิดเป็นร้อยละ 0.870 แสดงว่ากองทุนมีการบริหารจัดการที่ดีซึ่งเกิดจากการที่กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีการ โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีระบบการบริหารงานที่ดีโดยมีการบริหารงานตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนด มีระเบียบการบริหารกองทุน ประกาศหลักเกณฑ์ มีระบบการติดตามและประเมินการปฏิบัติงานและมีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทำให้การดำเนินธุรกิจของกองทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีการเติบโต

มิตินี้ 4 การทำกำไรพบว่า กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีกำไรในการให้เงินกู้ต่อสหกรณ์สูงสุดในปี 2552 คิดเป็นจำนวนเงิน 47,804 บาทและมีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิมีแนวโน้มที่สูงขึ้นและอัตรากำไรสุทธิสูงสุดในปี 2552 คิดเป็นร้อยละ 2.190 เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราธุรกิจการให้สินเชื่อโดยทั่วไปถือได้ว่าเป็นอัตราที่ต่ำทั้งนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่สนับสนุนเงินกู้ยืมแก่สหกรณ์

มิตินี้ 5 สภาพคล่องพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีสภาพคล่องสูงโดยในปี 2551 คิดเป็นร้อยละ 126.335 ปี 2552 คิดเป็นร้อยละ 122.771 และในปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 902.221 สรุปได้ว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีสภาพคล่องดี

2.2 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน

เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้ข้อมูลที่ได้มาจากรายงานผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปี คู่มือปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กร เพียง 3 ด้าน ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน โดย McKinsey '7s Model

McKinsey '7s Model	ผลการวิเคราะห์
<p>1. โครงสร้างองค์กร (Structure)</p>	<p>กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีโครงสร้างองค์กรประกอบด้วย</p> <p>1. คณะกรรมการพัฒนาการแห่งชาติ ประกอบด้วยรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นรองประธานกรรมการและอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกพส.</p> <p>2. คณะกรรมการบริหารกพส. มีจำนวน 16 คนประกอบด้วยอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นประธานกรรมการ รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นกรรมการและเลขานุการ อธิบดี จำนวน 4 กรมในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้แทนกรมบัญชีกลาง ผู้แทนสำนักงานประมาณ ผู้แทนสหกรณ์ ทั้ง 7 ประเภท เป็นกรรมการ มีอำนาจหน้าที่บริหารงาน ตรวจสอบติดตาม และประเมินผลงานของสหกรณ์ที่ได้รับการส่งเสริม และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้</p> <p>3. กลุ่มวิเคราะห์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ วิเคราะห์คำขอกู้ จัดทำหลักเกณฑ์ ระเบียบ ประกาศ และอื่นๆ</p> <p>4. กลุ่มบริหารเงินทุน สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบ ด้านงานเลขานุการ งานบัญชีกองทุน และงานเบิกจ่ายเงินกองทุน</p> <p>5. กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดทุกจังหวัด ทำหน้าที่ด้านสินเชื่อของกองทุน ผู้ปฏิบัติงานกองทุนส่วนกลาง ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ จำนวน 55 คน และพนักงานราชการ ลูกจ้าง ของกองทุน จำนวน 17 คน</p> <p>-ผู้ปฏิบัติงานกองทุนในส่วนภูมิภาคประกอบด้วยผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ รวม 2-3 คน</p>

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

McKinsey '7s Model	ผลการวิเคราะห์
	<p style="text-align: center;">ข้อดี</p> <p>(1) โครงสร้างดังกล่าว ถือว่าเป็น โครงสร้างที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการบริหารงาน</p> <p>(2) คณะกรรมการบริหารกพส.ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างๆทำให้การบริหารงานของกองทุนเป็นไปอย่างรอบคอบและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ.2542</p> <p>(3) จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีจำนวนที่เหมาะสม</p>
	<p style="text-align: center;">ข้อที่ยังไม่สมบูรณ์</p> <p>(1) เป็น โครงสร้างการบริหารงานตามระบบราชการ</p> <p>(2) ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการส่วนน้อยที่จัดจ้างโดยกองทุนพัฒนาสหกรณ์ การโยกย้ายหน้าที่ตามระบบราชการมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง</p> <p>(3) โครงสร้างตามแผนภาพที่ 2.1 ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค</p>
<p>2. ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>	<p>กองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีระบบการปฏิบัติงาน ดังนี้</p> <p>1. การพิจารณาให้กู้ มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ คณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ และคณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ระดับจังหวัด/สำนักงานพื้นที่ 1 และ 2 เพื่อพิจารณาให้เงินกู้ในวงเงิน 25 ล้านบาท 5 ล้านบาท และ 3 ล้านบาท ตามลำดับ</p> <p>2. มีการกำหนดกระบวนการให้บริการเงินกู้แก่สหกรณ์ไว้อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากขั้นตอนก่อนการขอกู้ ขั้นตอนการขอกู้เงิน ขั้นตอนการตรวจสอบและการวิเคราะห์ค่าของกู้ของสหกรณ์ ขั้นตอนการจัดทำสัญญาเงินกู้และสัญญาค้ำประกัน ขั้นตอนการติดตามตรวจสอบการ</p>

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

McKinsey '7s Model	ผลการวิเคราะห์
	ใช้เงินกู้ ขั้นตอนการติดตามให้สหกรณ์ส่งชำระหนี้ ซึ่งในแต่ละขั้นตอน มีการกำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาปฏิบัติงานเอาไว้ชัดเจนและมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่งผลให้งานรวดเร็วขึ้นเป็นผลดีต่อสหกรณ์
	3. มีการกำหนดระเบียบการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ประกาศหลักเกณฑ์ การผ่อนผันการขยายเวลาการชำระหนี้ การลดหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การไกล่เกลี่ยคดี การประนีประนอมหนี้ เงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์
	4. มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ โดยกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และการประเมินผลโดยบริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด
	5. มีการศึกษาความพึงพอใจของสหกรณ์ผู้ให้บริการทำให้สามารถนำมาพัฒนาในการให้บริการแก่สหกรณ์
	6. มีระบบการควบคุมภายใน
	ข้อดี
	(1) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานซึ่งได้รวบรวม ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ไว้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน และมีผังกระบวนการงานที่ชัดเจน
	(2) มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานทำให้กระตุ้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ และแผนงานที่วางไว้รวมทั้งทราบความสำเร็จของงานและปัญหาอุปสรรคได้เป็นอย่างดี
	(3) มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้นเช่นอำนาจการพิจารณาให้กู้ อำนาจการพิจารณาผ่อนผันการชำระหนี้ การลดหนี้และการไกล่เกลี่ยหนี้
	(4) มีการควบคุมภายในที่ดี และได้รับการตรวจสอบภายในประจำปีจากผู้ตรวจสอบภายในของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

McKinsey '7s Model	ผลการวิเคราะห์
	(5) การศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ(สหกรณ์) ทำให้สะท้อนภาพการบริหารงานเพื่อจะนำไปพัฒนาต่อไป
	<p>ข้อที่ยังไม่สมบูรณ์</p> <p>(1) ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการพัฒนาระบบ โปรแกรมบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ให้สามารถใช้งานได้สมบูรณ์แบบ</p>
<p>3. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่ปี 2547 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ปี 2548-2551 และมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในปี 2548 โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ระยะเวลา 5 ปีระหว่างปี 2550 - 2554 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นกองทุนส่งเสริมสหกรณ์อย่างมีแบบแผน และบูรณาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์” - มีการกำหนดภารกิจไว้ 4 ภารกิจ ในแต่ละภารกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภารกิจมีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละภารกิจ มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละ กลยุทธ์ 1-3 ตัวชี้วัด - มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับทุกกลยุทธ์ และมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัด - มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ในปลายปีงบประมาณ 2553 และกำหนดแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ปี 2554 <p>ข้อดี</p> <p>(1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีการระดมความคิดเห็นของบุคคล 3 ฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รับบริการ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ส่งผลดีต่อการบริหารกองทุนทำให้มีแผนระยะยาวที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน</p> <p>(2) การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทำให้กองทุนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์รวม 2 ครั้งในช่วงระยะเวลา ของแผนยุทธศาสตร์ปี 2548-2554</p>

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

McKinsey '7s Model	ผลการวิเคราะห์
	(3)มีการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ ทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
ข้อที่ยังไม่สมบูรณ์	
	(1) การดำเนินงานตามตัวชี้วัดประเด็นการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีคุณภาพและระบอบองค์ประกอบที่สำคัญครบถ้วน ซึ่งมีองค์ประกอบยังไม่ครบถ้วน โดยแผนยุทธศาสตร์ยังขาดองค์ประกอบในเรื่องผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปียังขาดองค์ประกอบในเรื่องรายละเอียดขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์การ
	(2.)การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ยังไม่สม่ำเสมอทุกปี การทบทวนเป็นสิ่งที่จำเป็นเนื่องจากสถานะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีโครงสร้างองค์กร (Structure) ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการบริหารงาน คณะกรรมการบริหาร กพส.ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างๆ ทำให้การบริหารงานของกองทุนเป็นไปอย่างรอบคอบและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีจำนวนที่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างการบริหารงานตามระบบราชการ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการส่วนน้อยที่จัดจ้างโดยกองทุนพัฒนาสหกรณ์ การโยกย้ายหน้าที่ตามระบบราชการมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง ด้านระบบปฏิบัติงานมีการจัดทำคู่มือซึ่งได้รวบรวม ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ไว้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกในการปฏิบัติงานมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน และมีระบบการปฏิบัติงาน (System) โดยมีกระบวนการที่ดี ง่ายต่อการปฏิบัติงาน และด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทุน และมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน มีการติดตามประเมินผลโดยกองทุนพัฒนาสหกรณ์และบริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่ยังมีข้อที่ไม่สมบูรณ์ เช่น การดำเนินงานตามตัวชี้วัดมีองค์ประกอบยังไม่ครบถ้วน แผนยุทธศาสตร์ยังขาดองค์ประกอบในเรื่องผลผลิต (Output) และผลลัพธ์

(Outcome) รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปียังขาดองค์ประกอบในเรื่องรายละเอียด ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์การ และการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ยังไม่สม่ำเสมอทุกปี

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปี และเอกสารทางวิชาการของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ พอจะสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการเงิน	
1.1 เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีจำนวนจำกัด ทำให้การพิจารณาจัดสรรวงเงินให้แก่จังหวัดมีจำนวนจำกัดตามไปด้วยส่งผลให้สหกรณ์ได้รับเงินกู้ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ	1.1 กองทุนควรให้ความสำคัญต่อการของบประมาณเพิ่มเติมจากภาครัฐ โดยการเสนอโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ได้รับงบประมาณง่ายขึ้น และควรพิจารณาให้เงินกองทุนมีรอบหมุนเวียนให้กู้เพิ่มขึ้น โดยการลดขั้นตอนบางอย่างในการพิจารณาขอลง เพื่อให้สหกรณ์ได้รับเงินกู้เร็วขึ้น
1.2 กองทุนพัฒนาสหกรณ์ยังมีหนี้ค้างชำระนาน ซึ่งหนี้ดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นหนี้ที่มาจากกองทุนอื่น ก่อนที่จะมีกองทุนพัฒนาสหกรณ์	1.2 ควรหาแนวทางในการแก้ไขติดตามหนี้ค้างชำระดังกล่าวอย่างจริงจัง
1.3 การปฏิบัติงานของกองทุน มีค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในค่าใช้จ่ายของทางราชการ ทำให้ไม่ทราบฐานะที่แท้จริงของกองทุน	1.3 กองทุนควรจัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เพื่อไม่ให้เป็นการระของทางราชการ เพื่อให้กองทุนสามารถบริหารงานได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งกับทางราชการ

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1.4 การให้เงินกู้ กพส.เพื่อใช้ดำเนินธุรกิจเป็นการกู้เงินภายใน 1 ปี ซึ่งระยะเวลากำหนดชำระคืนดังกล่าวทำให้ไม่สะดวกในการดำเนินธุรกิจ	1.4 มีการวางแผนเพื่อให้มีการเพิ่มขึ้นของกองทุนอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
2. ด้านกระบวนการภายใน	
2.1 การปฏิบัติงานของกองทุนประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นข้าราชการและพนักงานราชการ เป็นส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่กองทุนที่จัดจ้างด้วยเงิน กพส. เมื่อมีการโยกย้ายหรือการลาออกของข้าราชการ ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง	2.1 กองทุนควรมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น จนในที่สุดผู้ปฏิบัติงานควรเป็นเจ้าหน้าที่กองทุนทั้งหมดเพื่อให้การปฏิบัติงานของกองทุนมีความคล่องตัว และเป็นเอกเทศ
2.2 การบริหารงานกองทุน เป็นลักษณะการบริหารแบบงานราชการ จึงไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร เช่น การอนุมัติเงินกู้ คณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ทุกคณะ มีข้าราชการระดับผู้บริหารเป็นอนุกรรมการทุกคณะ ทำให้การนัดหมายการประชุมบางครั้งอาจล่าช้า	2.2 กองทุนควรจัดตั้งหน่วยงานแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้กองทุนบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง
2.3 การบันทึกบัญชี มีการบันทึกบัญชีรายรับและรายจ่ายลงในสมุดควบคู่กับการบันทึกด้วยระบบคอมพิวเตอร์เนื่องจากยังไม่สามารถบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างสมบูรณ์ทำให้การจัดทำงบการเงินเพื่อให้กรมบัญชีกลางเข้าตรวจสอบมีความล่าช้า	2.3 ควรเร่งหาแนวทางในการแก้ไขโดยการขอคำปรึกษาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้หรือจากกองทุนอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน
2.4 ระบบสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์ ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภูมิภาคต้องขอข้อมูลจากส่วนกลางเช่น การคิดคำนวณอัตราดอกเบี้ยทำให้กระบวนการให้กู้ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นและการคิดคำนวณด้วยระบบมืออาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายกว่า	2.4 เร่งรัดให้มีการจัดทำระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์เพื่อใช้งานได้โดยเร็ว ทั้งนี้อาจมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าว

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
2.5 การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นอัตราที่ตายตัวไม่มีการเปลี่ยนแปลง	2.5 ควรมีการพิจารณาทบทวนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการเงินของประเทศที่เปลี่ยนไปและให้สหกรณ์ลูกค้าของกองทุนได้รับประโยชน์สูงสุดอีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกองทุนกับสหกรณ์ลูกค้า

จากตารางที่ 4.6 กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีปัญหาด้านการเงินมีเงินทุนที่ไม่พอเพียงต่อความต้องการเงินกู้ของสหกรณ์ และมีหนี้ค้างชำระนาน มีค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในค่าใช้จ่ายของทางราชการทำให้ไม่ทราบฐานะที่แท้จริง การปฏิบัติงานเป็นลักษณะการบริหารงานราชการ จึงไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร ระบบการบันทึกบัญชียังไม่มีระบบบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ ไม่มีระบบสารสนเทศที่ดี และการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินตายตัวโดยมีข้อเสนอให้จัดทำโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการของบประมาณ พิจารณาให้กองทุนมีรอบหมุนเวียนให้สูงขึ้นและควรเร่งหาทางแก้ไขระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์และการมีระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์และควรมีการทบทวนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้เหมาะสมกับสภาวะการเงินของประเทศ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงสภาพทั่วไป ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย โดยมุ่งเน้นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เช่น รายงานผลการดำเนินงานประจำปี คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ โดยศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ในระหว่างปี 2551 – 2553 ผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผล

1.1 สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตั้งอยู่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ เลขที่ 12 แขวงสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 โดยมีเงินทุนแรกตั้ง จำนวน 2,286 บาท กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ดำเนินงานมาเป็นปีที่ 13 มีเงินทุนทั้งสิ้น 4,182.734 ล้านบาท กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ได้ให้การสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ในรูปแบบสินเชื่อระยะสั้น วัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลผลิตและแปรรูป การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการให้เงินกู้แก่สมาชิกระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 1 ปีหรือ 1 ฤดูกาล และสินเชื่อระยะยาววัตถุประสงค์เพื่อลงทุนในทรัพย์สินระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 15 ปี

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรมากที่สุดรองลงมาได้แก่สหกรณ์บริการ สหกรณ์นิคม สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์ที่กู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในปี 2552 มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 มีจำนวนลดลงจากปี 2552 ส่วนจำนวนเงินที่สหกรณ์กู้มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีโดยเงิน

ให้กู้แก่สหกรณ์เป็นการสนับสนุนการผลิตและการตลาดมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การสนับสนุนโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสมาชิก โครงการพิเศษต่างๆ และสนับสนุนโครงสร้างปัจจัยพื้นฐาน

ในปี 2551-2553 มีทุนดำเนินงาน 3,724.775 ล้านบาท และ 3,975.176 ล้านบาท และ 4,182.734 ล้านบาท ตามลำดับ มีหนี้สินในปี 2552 เพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 ลดลงจากปี 2552 มีรายได้ในปี 2552 เพิ่มขึ้นจากปี 2551 และในปี 2553 มีรายได้ลดลงจากปี 2552 มีค่าใช้จ่ายในปี 2552 ลดลงจากปี 2551 และในปี 2553 มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าปี 2552 ผลการดำเนินงานขาดทุนในปี 2551 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการตั้งสำรองหนี้สูญ และมีกำไรในปี 2552 -2553 ซึ่งกำไรมีจำนวนลดลง เนื่องจากในปี 2552 ได้ให้เงินกู้แก่สหกรณ์ จำนวน 2,575.48 ล้านบาท และในปี 2553 จำนวน 2,598.357 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นไม่มากนักแต่การให้เงินกู้โครงการพิเศษ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 เพิ่มขึ้นจำนวนมากกว่าโดยในปี 2552 ให้เงินกู้พิเศษ จำนวน 547.051 ล้านบาท และในปี 2553 ให้เงินกู้พิเศษ 726.760 ล้านบาท จึงทำให้มีรายได้ลดลงในขณะที่มีรายจ่ายเพิ่มสูงขึ้นโดยในปี 2552 มีรายจ่าย 85.585 ล้านบาท และปี 2553 มีรายจ่าย 93.219 ล้านบาท

1.2 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

1.2.1 ด้านการเงิน

1) การวิเคราะห์ห้วงการเงิน

การวิเคราะห์ห้วงการเงินตามวิธีแนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ พบว่าผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2551- 2553 มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปี แต่จำนวนสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่ลดลงโดยในปี 2552 และปี 2553 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.74 และ 4.48 ส่วนรายได้ของกองทุนในปี 2552 มีรายได้สูงสุดจำนวน 141.994 ล้านบาท ปี 2551 มีรายได้ต่ำสุดจำนวน 134.545 ล้านบาท และในปี 2553 มีรายได้ 139.167 ล้านบาท ส่วนจ่ายในปี 2551 มีรายจ่ายสูงถึง 300.623 ล้านบาท เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการตั้งหนี้สงสัยจะสูญ จึงทำให้กองทุนขาดทุนสุทธิเป็นปีแรก จำนวน 169.079 ล้านบาท และมีกำไรในปี 2552-2553 จำนวน 56.409 ล้านบาท และ 45.949 ล้านบาท

2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินโดยใช้ CAMEL Analysis ใน 5 มิติสรุปผลได้ดังนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีหนี้สินน้อยกว่าทุนด้านการเติบโตของทุนเพิ่มขึ้นทุกปี และด้านการเติบโตของหนี้มีอัตราที่ลดต่ำลง

เนื่องจากการเร่งรัดการหักชำระหนี้ให้รวดเร็วขึ้น และด้านอัตราผลตอบแทนของเงินทุนมีส่วนที่เพิ่มขึ้น

มติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ พบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ใกล้เคียงกันทุกปี อัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น สรุปลินทรัพย์ของกองทุนเป็นสินทรัพย์ที่สามารถก่อให้เกิดรายได้

มติที่ 3 ชัดความสามารถในการบริหารจัดการ พบว่า มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้น แสดงว่ากองทุนมีการบริหารจัดการที่ดีซึ่งเกิดจากการมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนด

มติที่ 4 การทำกำไรพบว่า กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีกำไรในการให้เงินกู้ต่อสหกรณ์สูงสุดในปี 2552 คิดเป็นจำนวนเงิน 47,804 บาทและมีอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิมีแนวโน้มที่สูงขึ้น

มติที่ 5 สภาพคล่องพบว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีสภาพคล่องสูงในปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 902.221 สรุปได้ว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีสภาพคล่องสูง

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน

ใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Model ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) จากผลการวิเคราะห์พบว่า กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีโครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการบริหารงาน คณะกรรมการบริหารกพส.ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างๆ ทำให้การบริหารงานของกองทุนเป็นไปอย่างรอบคอบและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีจำนวนที่เหมาะสม ส่วนด้านระบบปฏิบัติงานมีการจัดทำคู่มือซึ่งได้รวบรวม ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆไว้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกในการปฏิบัติงานมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน และระบบการปฏิบัติงาน (System) มีกระบวนการงานที่ดี ง่ายต่อการปฏิบัติงาน และด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทุน และมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน มีการติดตามประเมินผลโดยกองทุนพัฒนาสหกรณ์และบริษัท ทรিসคอร์ปอเรชั่น จำกัด ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

1.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์

กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีปัญหาด้านการเงินมีเงินทุนที่ไม่พอเพียงต่อความต้องการเงินกู้ของสหกรณ์ และมีหนี้ค้างชำระนาน มีค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในค่าใช้จ่ายของทางราชการทำให้ไม่ทราบฐานะที่แท้จริง การปฏิบัติงานเป็นลักษณะการบริหารงานราชการ จึงไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร ระบบการบันทึกบัญชียังไม่มีการบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ ไม่มีระบบสารสนเทศที่ดี และการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินตายตัว ดังนั้นควรจัดทำโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการของบประมาณ เพื่อพิจารณาให้กองทุนมีรอบหมุนเวียนให้กู้เพิ่มขึ้น ควรหาแนวทางแก้ไขระบบการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ การมีระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์ และควรมีการทบทวนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้เหมาะสมกับสภาวะการเงินของประเทศ

2. อภิปรายผล

2.1 ผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.1.1 ด้านการเงิน จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการในด้านการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์โดยรวมพบว่ามีการบริหารงานด้วยทุนของตนเองจึงไม่มีความเสี่ยง มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นทุกปีแสดงว่ากองทุนพัฒนาสหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี มีอัตรากำไรสุทธิต่ำสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุนที่สนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำแก่สหกรณ์และด้านสภาพคล่องมีสภาพคล่องดีเนื่องจากมีเงินทุนเป็นของตนเองเป็นผลดีต่อการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนัย แสนเสมา (2551:บทคัดย่อ) พบว่าการที่สหกรณ์มีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนของตนเองถือว่าเป็นโครงสร้างทางการเงินที่แข็งแกร่งทำให้มีทุนในการให้บริการแก่สมาชิก ส่วนในด้านสินทรัพย์ของกองทุนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณภาพ เนื่องจากฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการควบคุมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดกำไรทำให้กองทุนมีเงินทุนเพิ่มขึ้นส่งผลดีต่อสหกรณ์ที่ต้องการกู้เงิน สอดคล้องกับผลการศึกษาของพรพรรณ ภัคดีใจดี (2551:บทคัดย่อ) พบว่าสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์

2.1.2 ด้านกระบวนการภายใน จากผลการศึกษาในเรื่องกระบวนการภายในของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งกองทุนจนถึงปัจจุบัน โครงสร้างของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการงานซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 โดยมีการกำหนดค่างานที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน เป็นโครงสร้างที่ง่ายการบริหารงานสอดคล้องกับหลักโครงสร้างองค์กรของ

McKinsey's 7S Model ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) กองทุนพัฒนาสหกรณ์มีระบบการปฏิบัติงานในการพิจารณาให้กู้โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเงินกู้ระดับกรม ระดับสำนัก และระดับจังหวัด มีการกำหนดกระบวนการให้บริการเงินกู้แก่สหกรณ์ไว้อย่างชัดเจนตามขั้นตอนต่างๆ มีการกำหนดระเบียบการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ประกาศ หลักเกณฑ์ ในการบริหารหนี้ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน มีระบบการติดตามประเมินผลทั้งการประเมินผลเองและจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลดีต่อการจัดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับทุกทุกกลยุทธ์ มีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และมีการทบทวนแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งสอดคล้องกับหลักของ McKinsey's 7S Model และกองทุนพัฒนาสหกรณ์มีคณะกรรมการบริหาร กพส. ซึ่งประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรานุช ชัยเสรีที่กล่าวว่าคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่มีประสบการณ์มีภาวะผู้นำสูง มีความสามารถตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ.2551 – 2553 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 ด้านการเงิน กองทุนพัฒนาสหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อการของบประมาณเพิ่มเติมจากภาครัฐ โดยการเสนอโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้น และควรพิจารณาให้เงินกองทุนมีรอบหมุนเวียนให้กู้เพิ่มขึ้น

3.1.2 ด้านกระบวนการภายใน โครงสร้างการบริหารงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ควรมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่กองทุนทั้งหมดเพื่อให้การปฏิบัติงานของกองทุนมีความคล่องตัว เพื่อให้กองทุนสามารถบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองความต้องการของสหกรณ์ได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ควรมีการทบทวนยุทธศาสตร์ทุกปีเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในการบันทึกบัญชีรายรับรายจ่าย การจัดทำงบการเงิน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ระหว่างปี 2551 - 2553 โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard

วิเคราะห์เพียง 2 มุมมอง ในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านลูกค้า ไม่ได้วิเคราะห์เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย จึงขอเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.2.1 การวิจัยในครั้งต่อไปควรวิจัยเพิ่มเติมในอีก 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านลูกค้าหรือความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์

3.2.2 การวิจัยในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ควรจะใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model) ทั้ง 7 องค์ประกอบ

3.2.3 ควรวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับกองทุนอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และ
กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย. กองประมวลผลและพัฒนา
สารสนเทศ. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร (สำเนา)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และ
ประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
_____. (2550) สถิติสหกรณ์ในประเทศไทยปี 2550 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2547) แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. บทความจากวารสาร
จดหมายข่าว สป.มท.: กรุงเทพมหานคร
- กลุ่มวิเคราะห์กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (2553) ศึกษาความพึงพอใจของสหกรณ์ผู้ให้บริการเงินกู้
กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2546) สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546 บริษัท ธนรัชการพิมพ์
- ทัศนัย แสนเสนา (2551) การวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ
ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปิยะศักดิ์ แซ่หลี่ (2552: บทความย่อ) ศึกษาการวิจัยเรื่องประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์
ชมรมชาวสวนมะม่วง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด โดยวิธี Balance scorecard
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542) “ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (The Balanced
Scorecard).” วารสารบริหารธุรกิจรังสิต 3 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 44-49
- สิทธิศักดิ์ พฤษภัยพิศกุล (2546) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced
Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- สายชน เชาววัลแดน (2550) ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ร้าน
สหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อัจฉรา จันทร์ฉาย (2538) การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

งบแสดงฐานะการเงิน กองทุนพัฒนาสหกรณ์

งบแสดงฐานะการเงิน

กองทุนพัฒนาสหกรณ์

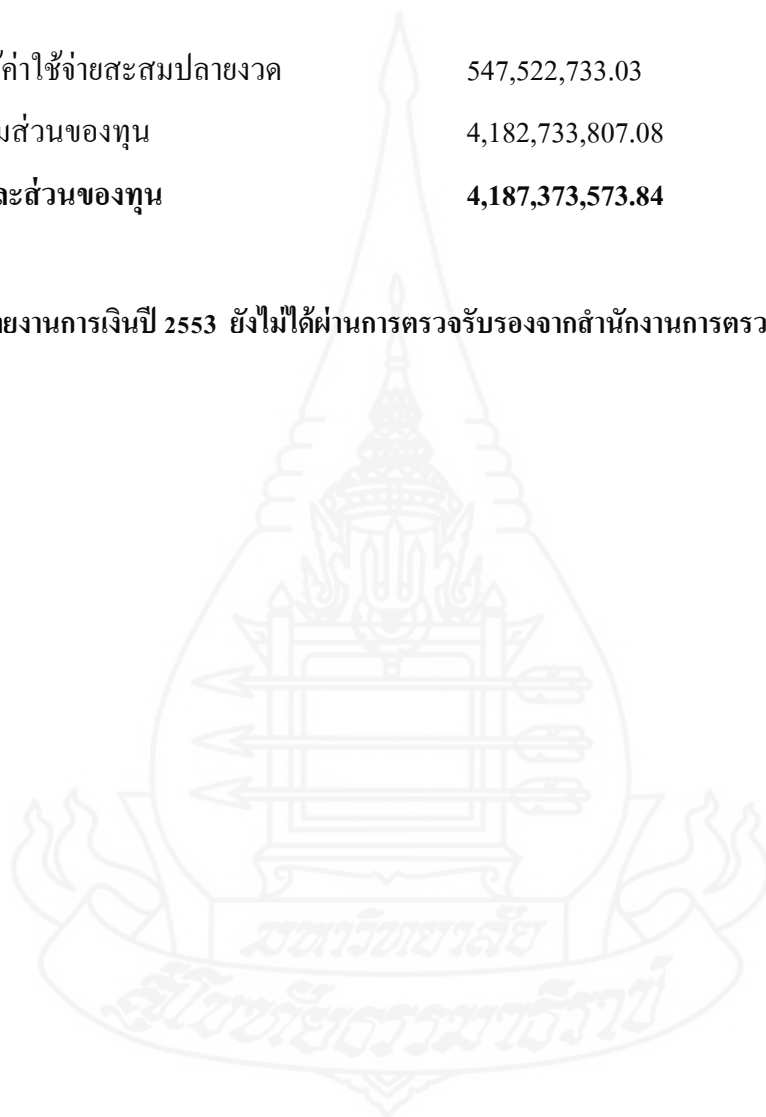
ณ วันที่ 30 กันยายน 2553 และ 2552

หน่วย : บาท

	ปี 2553	ปี 2552
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,197,248,034.78	896,772,534.74
ลูกหนี้ – สุทธิ	2,901,692,971.18	3,016,267,060.03
รายได้ค้างรับ	85,484,863.45	85,129,340.69
วัสดุคงเหลือ	155,346.40	84,811.41
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,517,949.27	8,115,012.54
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	4,186,099,165.08	4,006,368,759.41
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	716,406.76	881,816.59
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน – สุทธิ	558,002.00	558,442.32
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,274,408.76	1,440,258.91
รวมสินทรัพย์	4,187,373,573.84	4,007,809,018.32
หนี้สินและส่วนของทุน		
หนี้สิน		
เงินรับจากลูกหนี้ระหว่างดำเนินการ	2,959,041.62	31,425,604.62
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	1,527,725.14	633,251.78
เงินหลักประกันสัญญา	153,000.00	348,880.00
เงินหลักประกันผลงาน	-	225,000.00
รวมหนี้สิน	4,639,766.76	32,632,736.40
ส่วนของทุน		
เงินทุน	3,635,211,074.05	3,472,135,536.85

รายได้ค่าใช้จ่ายสะสม		
รายได้ค่าใช้จ่ายสะสมต้นงวด	503,040,745.07	452,037,023.29
รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย	45,948,904.82	56,409,366.87
รายการปรับปรุง	(1466,916,.86)	(5,405,645.09)
รายได้ค่าใช้จ่ายสะสมปลายงวด		
รวมส่วนของทุน	547,522,733.03	503,040,745.07
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,182,733,807.08	3,975,176,281.92
	4,187,373,573.84	4,007,809,018.32

หมายเหตุ : รายงานการเงินปี 2553 ยังไม่ได้ผ่านการตรวจรับรองจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน



งบรายได้ – ค่าใช้จ่าย

ณ วันที่ 30 กันยายน 2553 และ 2552

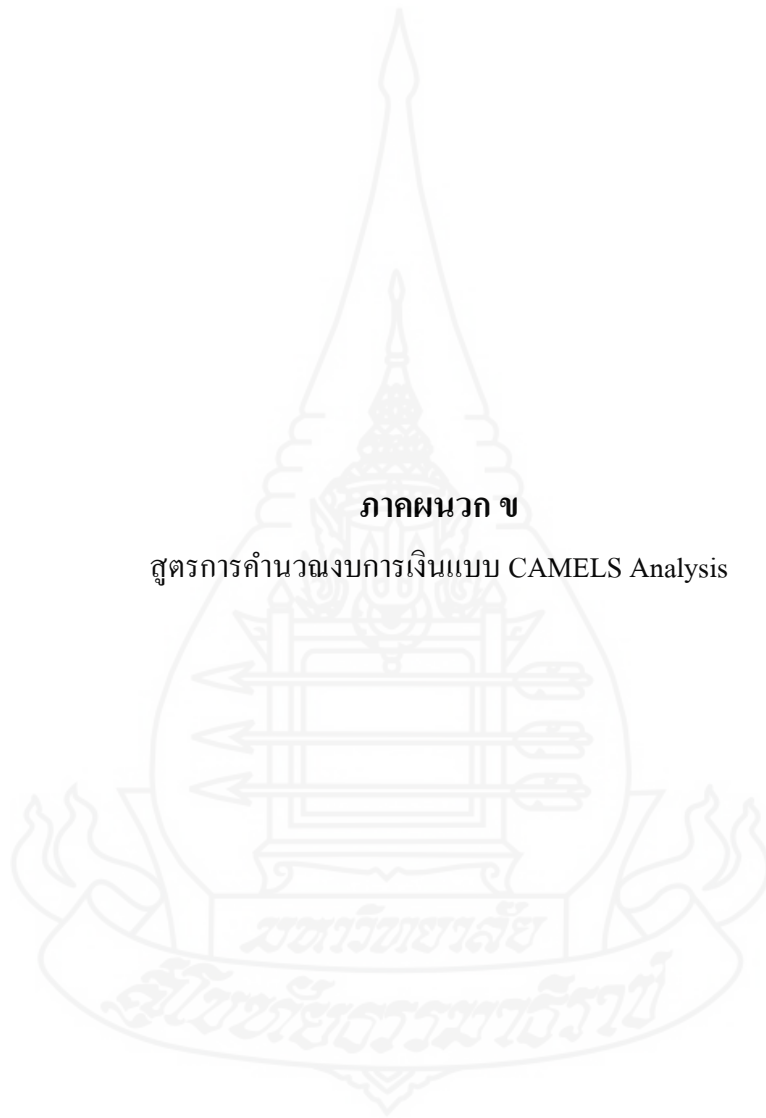
หน่วย:บาท

รายละเอียด	ปี 2553	ปี 2552
รายได้		
ดอกเบี้ยรับ	78,416,478.66	81,511,729.02
ค่าปรับรับ	22,319,740.67	24,390,513.06
รายได้อื่นๆ	<u>38,431,309.38</u>	<u>36,091,837.82</u>
รวมรายได้	<u>139,167,528.71</u>	<u>141,994,079.90</u>
ค่าใช้จ่าย		
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	<u>20,709,545.15</u>	16,019,555.84
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>5,678,371.24</u>	2,970,845.40
หนี้สงสัยจะสูญ	<u>66,361,408.92</u>	66,142,904.48
ค่าเสื่อมราคาและตัดจำหน่าย	<u>469,298.58</u>	<u>451,407.31</u>
รวมรายจ่าย	<u>93,218,623.89</u>	<u>85,584,713.03</u>
รายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่าย	<u>45,948,904.82</u>	<u>56,409,366.87</u>

หมายเหตุ : รายงานการเงินปี 2553 ยังไม่ได้ผ่านการตรวจรับรองจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ภาคผนวก ข

สูตรการคำนวณงบการเงินแบบ CAMELS Analysis



สูตรการคำนวณงบการเงินแบบ CAMELS Analysis

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หน่วย:บาท

$$1.1 \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

ปี 51	ปี 52	ปี 53
$\frac{29,713,129.62}{3,724,774,737.43}$	$\frac{32,632,736.40}{3,975,176,281.92}$	$\frac{4,639,766.76}{4,182,733,807.08}$
= 0.007	= 0.008	= 0.001

$$1.2 \text{ อัตราเติบโตทุนสหกรณ์ (\%)} = \frac{\text{ทุนปีปัจจุบัน} - \text{ทุนปีก่อน}}{\text{ทุนปีก่อน}} \times 100$$

$$\text{ปี 51} \\ \frac{3,724,774,737.43 - 3,773,965,666.49}{3,773,965,666.49} \times 100 = (1.303)$$

$$\text{ปี 52} \\ \frac{3,975,176,281.92 - 3,724,774,737.43}{3,724,774,737.43} \times 100 = 6.722$$

$$\text{ปี 53} \\ \frac{4,182,733,807.08 - 3,975,176,281.92}{3,975,176,281.92} \times 100 = 0.052$$

$$1.3 \text{ อัตราการเติบโตของหนี้ (\%)} = \frac{\text{หนี้ปัจจุบัน} - \text{หนี้ปีก่อน}}{\text{หนี้ปีก่อน}} \times 100$$

ปี 51

$$\frac{29,713,129.62 - 16,349,583.88}{16,349,583.88} \times 100 = 81.736$$

ปี 52

$$\frac{32,632,736.40 - 29,713,129.62}{32,632,736.40} \times 100 = 9.825$$

$$1.4 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} + \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{2}$$

ปี 51

$$\frac{3,724,774,737.43 + 3,773,965,666.49}{2} = 3,749,370,201.96$$

ปี 52

$$\frac{3,975,176,281.92 + 3,724,774,737.43}{2} = 3,849,975,509.675$$

ปี 53

$$\frac{4,182,733,807.08 + 3,975,176,281.92}{2} = 4,078,955,044.50$$

$$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

ปี 51

$$\frac{(169,079,003.51) \times 100}{3,749,370,201.96} = (4.509)$$

ปี 52

$$\frac{56,409,366.87 \times 100}{3,849,975,509.675} = 1.465$$

ปี 53

$$45,948,904.82 \times 100 = 1.126$$

$$\frac{4,078,955,044.50}{}$$

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ หน่วย : ล้านบาท

$$2.1 \text{ อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)} = \frac{\text{ขาย/บริการ}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ปีปัจจุบัน} + \text{สินทรัพย์ปีก่อน}}$$

2

ปี 51

$$\frac{3,754,487 + 3,790.315}{2} = 3,772.401$$

2

ปี 52

$$\frac{4,007.809 + 3,754.487}{2} = 3,881.148$$

2

ปี 53

$$\frac{4,187.374 + 4,007.809}{2} = 4,097.591$$

2

ขาย/บริการ

สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย

ปี 51

$$\frac{2,168.492}{3,722.401} = 0.574$$

$$\frac{2,168.492}{3,722.401}$$

ปี 52

$$\frac{2,575.948}{3,881.148} = 0.663$$

$$\frac{2,575.948}{3,881.148}$$

ปี 53

$$\frac{2,598.375}{4,097.591} = 0.634$$

$$\frac{2,598.375}{4,097.591}$$

$$2.2 \text{ อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{สินทรัพย์ปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ปีก่อน}}$$

สินทรัพย์ปีก่อน

ปี 51

$$\frac{3,754.487 - 3,790.315 \times 100}{3,790.315} = (0.94)$$

$$\frac{3,754.487 - 3,790.315}{3,790.315}$$

ปี 52

$$\frac{4,007.809 - 3,754.487 \times 100}{3,754.487} = 6.747$$

$$\frac{4,007.809 - 3,754.487}{3,754.487}$$

ปี 53

$$\frac{4,817.374 - 4,007.809}{4,007.809} \times 100 = 20.199$$

2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%) = $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$

ปี 51	ปี 52	ปี 53
$\frac{(169.079) \times 100}{3,772.401} = 4.482$	$\frac{56.409 \times 100}{3,881.148} = 1.453$	$\frac{45.949 \times 100}{4,097.591} = 1.121$

มติที่ 3 การบริหารจัดการ หน่วย : ล้านบาท

อัตราการเติบโตของธุรกิจ = $\frac{\text{มูลค่าธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}}$

ปี 51	ปี 52
$\frac{2,168.492 - 1,910.087}{1,910.087} \times 100 = 13.528$	$\frac{2,575.948 - 2,168.492}{2,168.492} \times 100 = 18.789$
ปี 53	
$\frac{2,598.375 - 2,575.948}{2,575.948} \times 100 = 0.870$	

มติที่ 4 การทำกำไร หน่วย : ล้านบาท

4.1 กำไร(ขาดทุน)ต่อสมาชิก (บาท) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$

ปี 51	ปี 52	ปี 53
$\frac{(169.079)}{1,157} = 0.146$	$\frac{56.409}{1,180} = 0.047$	$\frac{45.949}{1,105} = 0.041$

4.2 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%) = $\frac{\text{กำไรสุทธิปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธปีก่อน}}$

กำไรสุทธิปีก่อน

ปี 51	ปี 52
$\frac{(169.079) - 48.920 \times 100}{48.920} = (245.650)$	$\frac{54.409 - (169.079) \times 100}{(169.079)} = (66.639)$

ปี 53

$$\frac{45.949 - 56.409 \times 100}{56.409} = (18.543)$$

4.3 อัตรากำไร(ขาดทุน) สุทธิ (%) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ}}$

ปี 51	ปี 52	ปี 53
$\frac{(169.079) \times 100}{2,166.491} = (7.804)$	$\frac{56.409 \times 100}{2,575.480} = 2.190$	$\frac{45.949 \times 100}{2,598.357} = 1.768$

มติที่ 5 สภาพคล่อง หน่วย : ล้านบาท

5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน = $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$

ปี 51	ปี 52	ปี 53
$\frac{3,753.815}{29.713} = 126.335$	$\frac{4,006.368}{32.632} = 122.774$	$\frac{4,186.099}{4.639} = 902.370$

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพิศวาท ถึงแสง
วัน เดือน ปี เกิด	13 กรกฎาคม 2500
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์ (การคลัง) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ

