

การจัดการความรู้

(Knowledge Management)

เรื่อง

การส่งเสริมการบริหารการเงินในสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

โดย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

คำนำ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยรับรู้ข้อมูลข่าวสารและประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ และต้องส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ จึงได้จัดทำชุดความรู้ เรื่อง การส่งเสริมการบริหารการเงินในสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริม สถาบันเกษตรกรให้สามารถใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ และวิเคราะห์พยากรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจข้อมูลทางเศรษฐกิจที่สถาบันเกษตรกรจะลงทุนในแต่ละประเภท ตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และหวังว่าเอกสารการจัดการชุดความรู้นี้จะ เป็นประโยชน์สำหรับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้ไม่มากนักน้อยตามความเหมาะสม

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ ข	
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	2
บทที่ 2 การส่งเสริมการบริหารการเงินในสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	5
1. ขอบเขตและลักษณะการบริหารการเงิน	5
2. เครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารการเงิน	6
2.1 ผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ห้งบการเงิน	6
2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร	7
2.2.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	7
2.2.2 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	13
3. การบริหารเงินทุนและการลงทุนในสินทรัพย์	15
3.1 แนวทางการใช้เงินทุน	15
3.2 การลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	15
3.3 การควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	17
4. การจัดหาเงินทุน	18
4.1 แหล่งเงินทุนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ	18
(1) เงินทุนในส่วนของเจ้าของ	18
(2) เงินทุนที่ได้จากการกู้ยืม	18
4.2 แหล่งเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมภายนอก	19
(1) แหล่งเงินกู้ยืมจากธนาคาร	19
(2) แหล่งเงินกู้ยืมจากส่วนราชการ	20
บทที่ 3 ผลที่คาดว่าจะได้รับและตัวชี้วัดความสำเร็จ	27
3.1 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	27
3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	27

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดตั้งสถาบันเกษตรกรแต่ก่อน บุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร จะมีเป้าหมายที่คาดหวังร่วมกัน คือจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจที่ประสบอยู่ ให้ทุเลาเบาบางหรือสามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่ในเบื้องต้นการรวมกลุ่มกันจะอาศัยการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อมาเป็นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีความระมัดระวังในการบริหารจัดการการเงินเป็นอย่างมาก ที่จะให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเมื่อมีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นเงินทุนไม่เพียงพอจึงค่อยๆ ยืมจากภายนอก ซึ่งจะมีทุนส่วนของเจ้าของมากกว่าทุนที่ไปกู้ยืมมา แต่ในปัจจุบันจะเห็นว่าสถาบันเกษตรกรส่วนใหญ่ ทุนดำเนินงานที่มาจาก การกู้ยืมภายนอกจะมากกว่าทุนในส่วนของเจ้าของ ทำให้การบริหารจัดการต้องรับภาระค่าใช้จ่ายมาก โดยเฉพาะในด้านของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ดังนั้นการบริหารเงินทุนจะต้องให้มีประสิทธิภาพ ให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด และให้เกิดประโยชน์ผลตอบแทนได้มากที่สุด เน้นให้สามารถทำกำไรในแต่ละธุรกิจได้บ้างเพื่อไม่ให้ประสบภาวะขาดทุน ซึ่งจะส่งผลให้ทุนเรือนหุ้นของสมาชิกที่มีอยู่ต้องหมดไป

การบริหารจัดการเงินทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้วางนโยบายในการบริหารกิจการ ทั้งการบริหารการเงิน บริหารบุคคล และมีฝ่ายจัดการ เป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ซึ่งการกำหนดแนวทางในการจัดการการเงินจะมีตั้งแต่ การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ การจัดสรรการใช้เงินทุน การจัดหาเงินทุน การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน และควรที่จะมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อจะได้ทราบถึงสาเหตุของการดำเนินธุรกิจที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเข้ามาช่วยในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ซึ่งสถาบันเกษตรกรในจังหวัดสุรินทร์ยังมีการบริหารจัดการธุรกิจที่ประสบผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิและมีข้อบกพร่องทางการเงินส่งผลให้ไม่สามารถชำระหนี้คืนเงินกู้กรมฯ ทำให้มีหนี้ค้างชำระมาก

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ จึงได้จัดประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน และได้ตกลงคัดเลือกการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เรื่อง การส่งเสริมการบริหารการเงินในสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อมาสรุปเป็นชุดความรู้เป็นคู่มือแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยสามารถนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละแห่ง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การบริการการเงินที่ดีเพื่อให้สถาบันเกษตรกรมีประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
2. เพื่อให้มีเครื่องมือในการส่งเสริม กำกับ แนะนำ ให้สถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง
3. เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ มีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์และพยากรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจข้อมูลทางเศรษฐกิจที่สถาบันเกษตรกรจะลงทุนในแต่ละประเภทธุรกิจ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหาร มีความหมายดังนี้

(1) สมยศ นาวิการ (2538) : 14) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์กรและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

(2) ธิติภพ ชยธวัช (2547) : 9) ให้ความหมายการบริหารจัดการ ว่าเป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร จากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551) : 2.6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่คณะบุคคล ร่วมกันวางแผนและดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารมีลักษณะ ดังนี้

- (1) การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์
- (2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
- (3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- (4) การบริหารดำเนินการเป็นกระบวนการ

(5) การบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ของบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม อันจะนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่มที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2.2 การจัดการธุรกิจสถาบันเกษตรกร

โอภาวดี เข้มทอง (2551) : 1-38) การจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพนั้น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้นควรจะได้มีการนำหลักการที่สำคัญในการจัดการธุรกิจทั่วไปมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจของสถาบันเกษตรกรให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่

(1) มีการตั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจ กำหนดทิศทาง การดำเนินงานในปัจจุบันและทิศทาง การขยายงานในอนาคตให้ชัดเจน

(2) มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารจัดการ ทั้งในการวางแผนธุรกิจ การดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนขนาดธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต การประเมินผลการดำเนินงาน ฯลฯ เหล่านี้เป็นต้น

(3) มีการเปิดรับสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดหรือจำกัดว่า สมาชิกต้องเป็นผู้อ่อนแอทางเศรษฐกิจเท่านั้น เพราะถ้าหากรับแต่สมาชิกที่อ่อนแอทางเศรษฐกิจ เราก็จะมีแต่ผู้รับ (taker) เต็มองค์กร ไม่มีผู้ให้ (giver) ดังนั้นสมควรเปิดรับสมาชิกที่ไม่ได้อ่อนแอทางเศรษฐกิจแต่มีอุดมการณ์สหกรณ์ พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือเป็นผู้ให้ โดยส่วนที่จะได้รับกลับไปคือ ชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับจากสังคมและชุมชน หรือผลประโยชน์ทางอ้อม เช่น สันติสุขหรือความอยู่รอดของชุมชนที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ด้วยนั้น

- (4) มีการระดมทุนเมื่อเริ่มจัดตั้งให้เพียงพอสมควรที่ธุรกิจสหกรณ์คิดจะดำเนินการ โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและกลุ่มให้มาก โดยมีนโยบายการพึ่งตนเองมากกว่าการขอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ หรือการกู้ยืมหนี้สินจากภาคเอกชน จนเสียอิสระในการบริหารจัดการองค์การไปในที่สุด
- (5) มีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ โดยยึดหลักความสามารถและคุณธรรมมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยนำแต่ลูกหลานพวกพ้องของคณะกรรมการดำเนินการเข้ามาทำงานเต็มองค์การ จนเป็นจุดด่างพร้อยในการจัดการองค์การที่พูดถึงกันอยู่ทั่วไป
- (6) มีการวางระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานในองค์การ นอกจากนั้นควรมีการคิดวางระบบความก้าวหน้าในสายงานขององค์การทั้งระบบด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการในองค์กรอันที่จะสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน เพราะความก้าวหน้าในสายงานนั้นเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- (7) มีการสะสมทุนสำรองขององค์การตามสมควรแก่สถานการณ์ โดยไม่จำเป็นต้องสะสมเท่าที่ข้อบังคับกำหนดไว้ หากสถานการณ์เหมาะสมสำหรับการลงทุนเพิ่ม ก็น่าจะสะสมให้มากขึ้น ควรพิจารณาสถานการณ์ที่มาจากเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจและสังคม แล้วสะสมทุนสำรองให้เหมาะสมเพื่อที่จะได้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ทัน ไม่ว่าในทางบวกหรือทางลบ
- (8) มีการลงทุนทางธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามสภาพการสะสมเงินทุนขององค์การ โดยไม่ทำการลงทุนที่เกินฐานะ หรือลงทุนในธุรกิจหลายอย่างจนไม่สามารถชำระหลักการในการพึ่งพาตนเองไว้ได้
- (9) มีการบันทึกรายงานการดำเนินการขององค์การอย่างสม่ำเสมอ และโปร่งใสพร้อมให้สมาชิกสหกรณ์ตรวจสอบได้ทุกเมื่อ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลและประโยชน์ในการที่จะบันทึกรายงานต่าง ๆ นี้เป็นสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์การต่อไปในอนาคต
- (10) มีการตั้งเป้าหมายกำไรในการทำธุรกิจขององค์การเช่นเดียวกับการทำธุรกิจของเอกชนอื่น ๆ เพราะนอกจากจะทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะสามารถทำให้องค์การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีได้ละทิ้งหลักการสหกรณ์แต่อย่างใด เพราะผลกำไรที่เกิดขึ้นนั้นก็กลับคืนไปสู่มวลสมาชิกในรูปของเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ นอกจากนั้นแล้วหากสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถให้บริการที่ตรงความต้องการและบริการที่ดีขึ้น ๆ แก่สมาชิกได้เป็นเป้าหมายสุดท้าย

2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดย Frederick W. Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน ใน ค.ศ. 1900 โดยมุ่งการจัดองค์การให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การสังเกต (Observation) เป็นขั้นตอนของการสังเกตหาจุดอ่อน ข้อบกพร่อง หรือความรู้ประสิทธิภาพของภายในองค์การ โดยดูจากผลงานที่เกิดขึ้นขององค์การ และบันทึกข้อมูล
- (2) การกำหนดปัญหา (Definition of the Problem) จากการสังเกตข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนต่าง ๆ ที่พบเพื่อกำหนดปัญหาที่แท้จริง
- (3) การตั้งสมมุติฐาน (Formulation of a hypothesis) โดยเขียนเป็นข้อความหรือข้อสมมุติ ซึ่งคาดการณ์ไว้ก่อนเกี่ยวกับคุณสมบัติของตัวแปร หรือความสัมพันธ์ของตัวแปร
- (4) การทดลอง (Experimentation) เพื่อทดสอบสมมุติฐานหาทางเลือกก่อนจะตัดสินใจ
- (5) การพิสูจน์ (Verification) จากข้อสรุปที่ได้จากการทดลองถ้าไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน อาจจะทำทดลองซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิสูจน์ให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน

บทที่ 2

การส่งเสริมการบริหารการเงินในสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

1. ขอบเขตและลักษณะของการบริหารการเงิน

การบริหารการเงิน หมายถึง การจัดสรรเงินลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการลงทุนและให้มีต้นทุนต่ำ

การบริหารการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ ที่จะต้องคาดการณ์ว่าจะบริหารการเงินอย่างไร จึงจะทำให้การดำเนินธุรกิจได้รับประโยชน์สูงสุด และจะต้องคำนึงถึงปัญหาพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

(1) ขนาดของธุรกิจและความเจริญเติบโตของธุรกิจ ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ควรมีขนาดเล็ก-ใหญ่ เท่าใด จึงจะเหมาะสม เพราะขนาดธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดปริมาณความต้องการของเงินทุนขององค์กร

(2) สัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ เงินที่จะนำมาลงทุนนั้นควรลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดบ้างควรมีจำนวนเท่าใด และการลงทุนนั้นๆ จะได้รับผลตอบแทนเท่าใด เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนของทุนนั้นๆ

(3) เงินลงทุนที่จะนำมาลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ จะสามารถจัดหามาได้จากแหล่งทุนใดบ้าง ด้วยวิธีการเช่นไร และควรมีจำนวนเท่าใดมีต้นทุนในอัตราเท่าใดบ้าง

เมื่อคณะกรรมการดำเนินการ เข้าใจปัญหาพื้นฐาน 3 อย่างดังกล่าวแล้ว จึงจะสามารถกำหนดกำหนดทางในการบริหารการเงินขององค์กร ดังนี้

1) เป้าหมายของธุรกิจ จะต้องมียัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะประกอบธุรกิจประเภทใดบ้าง มีเป้าหมายการลงทุนอย่างไร และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้สมาชิกผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจได้รับประโยชน์มากที่สุด

2) จัดสรรการใช้เงินทุน เป็นการกำหนดนโยบายการลงทุนในสินทรัพย์ว่าจะลงทุนในสินทรัพย์มากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ เพื่อให้สามารถบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ถาวรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการลงทุนควรลงทุนในสินทรัพย์ที่ทำให้กิจการมีสภาพคล่องสูงสุดและมีกำไร

3) การจัดหาเงินทุน คณะกรรมการดำเนินการจะต้องจัดหาข้อมูลเงินทุนหลายๆ แห่ง แล้ววิเคราะห์ต้นทุนและความเสี่ยงทางการเงินที่แตกต่างกันของแต่ละแหล่งเงินทุน (อัตราดอกเบี้ย) เพื่อให้สามารถจัดหาเงินทุนให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ ซึ่งควรจะเป็นแหล่งเงินทุนที่ดีมีต้นทุนต่ำ

4) การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการวางแผนและการพยากรณ์ด้านการเงินขององค์กร ว่ามีความต้องการใช้เงินทุนในปริมาณเท่าใดในอนาคต และมีแผนธุรกิจที่จะทำ พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการเงินที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยให้ฝ่ายจัดการนำเสนอรายงานเปรียบเทียบผลงานและแผนงาน เป็นประจำทุกการประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน เพื่อที่จะได้ประเมินข้อผิดพลาดและปรับปรุงแก้ไขแผนงานและการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป

2. เครื่องมือสำหรับใช้บริหารการเงิน

การที่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร จะบริหารการเงินให้เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องมีการวางแผนทางการเงิน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะต้องรู้จักแข็งจุดอ่อน หรือสภาพของธุรกิจที่แท้จริงในช่วงเวลาที่ผ่านมา สภาพของธุรกิจที่ผ่านมาจะทราบได้จากการรายงานทางการเงิน หรืองบการเงิน ซึ่งจะใช้ประโยชน์จากงบการเงินการเงินเหล่านี้โดยการวิเคราะห์ทางการเงิน และมีความสำคัญเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้ใช้งบการเงินเหล่านี้จะใช้งบการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน

2.1 ผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีดังนี้

(1) **ผู้ลงทุนหรือเจ้าของกิจการ** สำหรับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรก็คือสมาชิกขององค์กรนั่นเอง ต้องการทราบความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นการวิเคราะห์ความสำเร็จในการลงทุนว่าประสบผลมากน้อยเพียงใด ถึงแม้ว่าสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจจะไม่มุ่งเน้นการทำกำไรให้ได้มากที่สุด แต่ในปัจจุบันภาวะการณ์เปลี่ยนไป ดังนั้นการดำเนินธุรกิจทุกอย่างควรที่จะต้องมีการกำไรบ้าง เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และมีให้ทุนดำเนินงานภายในสหกรณ์เองหดหายไปเนื่องจากการดำเนินธุรกิจประสบภาวะขาดทุน

(2) **เจ้าหนี้หรือผู้ให้กู้** จะเห็นว่าปัจจุบันสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จะไม่ค่อยมีการระดมทุนของตนเองในการนำดำเนินธุรกิจ แต่จะขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์-การเกษตร ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย และขอกู้จากส่วนราชการ ที่เห็นภาพได้ชัดเจนที่สุดก็คือ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่มีขนาดเล็ก-ปานกลาง จะขอกู้เงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อมาเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน แหล่งเงินทุนต่างๆ ที่กล่าวมาจะตัดสินใจให้กู้เงินก็ต้องมีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรว่า มีสภาพคล่องเป็นไร มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด การบริหารจัดการการเงินเป็นเช่นไร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการที่จะให้สินเชื่อแก่องค์กรที่ขอเข้ามาว่าเงินให้กู้ยืมและดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจะได้รับชำระเมื่อครบกำหนด

(3) **ฝ่ายจัดการ** (ลูกจ้าง/พนักงาน) ก็จะต้องมีการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อประเมินความสามารถขององค์กรในการที่จะจ่ายค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญ และโอกาสความก้าวหน้าในการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

(4) **ลูกค้า** จะมีลูกค้าภายในของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเอง ก็คือสมาชิกขององค์กรหรือเจ้าของกิจการนั่นเอง และลูกค้าภายนอกก็จะเป็นเกษตรกรหรือบุคคลทั่วไป ที่ต้องการข้อมูลการดำเนินงานต่อเนื่องของกิจการ โดยเฉพาะผู้ที่ใช้บริการกับองค์กรมาเป็นเวลานานและยังจะต้องพึ่งพาธุรกิจขององค์กรนั้นต่อไป

(5) **หน่วยงานรัฐ** ใช้ประโยชน์ในการเข้าดูแล แนะนำ ส่งเสริม กำกับ การดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมสรรพากร เป็นต้น

6. สาธารณชน ก็คือประชาชนทั่วไปที่ต้องการทราบแนวโน้มข้อมูลความสำเร็จการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในการดำเนินธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสาธารณชนในการจ้างงานและการซื้อ-ขายผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น เช่น ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ยางพารา เป็นต้น

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร คือการวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานของกิจการ อาจทำได้โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรตรวจพบปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น และทำการป้องกันหรือแก้ไขได้ทันที่ที่เปรียบเสมือนระบบเตือนภัย นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางการเงินยังอำนวยความสะดวกในการเปรียบเทียบการดำเนินงาน ตลอดจนฐานะของกิจการกับผู้ประกอบ- การรายอื่น หรือคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันได้อีกด้วย ซึ่งการวิเคราะห์งบการเงินโดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับอัตราส่วนสำคัญเฉลี่ยของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรแต่ละประเภท และแต่ละขนาด ซึ่งจะใช้เครื่องมือในการบริหารการเงิน คือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน โดยประยุกต์ใช้ CAMELS ANALYSIS ได้กำหนดไว้ 6 มิติ ดังนี้ (ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญเฉลี่ยของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : 2548)

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capitail Strength)

การวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หรือความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพัน เงินทุนปริมาณเท่าใดถึงจะเพียงพอปกป้องเจ้าหนี้ และเงินทุนปริมาณเท่าใดที่จะทำให้เจ้าของพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ เงินทุนในที่นี้เน้นเงินทุนภายในเป็นหลัก โดยเฉพาะในส่วนของทุนสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ควรมีลักษณะไม่สามารถถอนได้ และไม่ผูกพันที่จะจ่ายผลตอบแทน

1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน แสดงให้เห็นสัดส่วนของหนี้สินต่อทุน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร อัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำ แสดงถึงความเพียงพอของเงินทุนในการชำระหนี้หนี้สินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใด แสดงว่าสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมีความเสี่ยงสูงที่จะไม่สามารถชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ได้ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อหนี้สินทรัพย์ แสดงให้เห็นสัดส่วนของทุนสำรองต่อสินทรัพย์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีทุนที่ไม่สามารถถอนได้ เว้นไว้แต่การชดเชยผลขาดทุนและไม่ผูกพันที่จะจ่ายผลตอบแทน (ทุนสำรอง) หากอัตราส่วนดังกล่าวต่ำ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรจะมีความเสี่ยงสูง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์}}$$

1.3 อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร อัตราส่วนดังกล่าวแสดงถึงการเติบโตที่มากขึ้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (\%)} = \frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$

1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของหนี้สินทั้งสิ้น ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใด แสดงถึงการเติบโตที่มากขึ้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของหนี้ (\%)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน บอกให้ทราบถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

การวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่ตามที่ปรากฏในงบดุล ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพในที่นี้ คือ ลูกหนี้ สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์รวม

2.1 อัตราการค้างชำระ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดเก็บหนี้ของสหกรณ์ หากอัตราส่วนดังกล่าวต่ำ แสดงว่ากิจการสหกรณ์มีการติดตามการค้างชำระหนี้ได้เป็นอย่างดี สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้ (ใช้เฉพาะสหกรณ์ภาคเกษตรและกลุ่มเกษตรกร)

$$\text{อัตราการค้างชำระ (\%)} = \frac{\text{หนี้สินที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้สินที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ สร้างยอดขาย/บริการให้มีประสิทธิภาพเต็มที่หรือไม่เพียงใด การลงทุนในสินทรัพย์สอดคล้องกับยอดขาย/บริการหรือไม่ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ โดยจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าทุก ๆ 100.-บาท ที่ได้ลงทุนในสินทรัพย์นั้น สามารถก่อให้เกิดกำไรจากการดำเนินงานกี่บาท ในรอบระยะเวลาปีบัญชีนั้น ๆ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน X 100}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของสินทรัพย์ ยิ่งอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใด สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมีการเติบโตของสินทรัพย์ที่มากขึ้นจากปีก่อนเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

2.5 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงจำนวนครั้งหรือจำนวนรอบที่สินค้าคงเหลือได้ถูกขายไปในระยะเวลา 1 ปี หรือแสดงถึงจำนวนครั้งที่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร จะต้องซื้อสินค้ามาทดแทนในระหว่างปี ซึ่งคำนวณได้จากสูตร 2 สูตร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2548 :3.33)

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} = \frac{\text{ยอดขายสุทธิ}}{\text{สินค้าคงเหลือ}}$$

หรือ

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย}}$$

อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งดี เพราะแสดงว่าสินค้าขายได้เร็วหรือสินค้ามีสภาพคล่องสูง ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่า สินค้ามีสภาพคล่องต่ำ เงินทุนจมอยู่ในสินค้านาน อัตราส่วนนี้ใช้วิเคราะห์เฉพาะกลุ่มเกษตรกรสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์ร้านค้า

2.6 ระยะเวลาในการเก็บหนี้โดยเฉลี่ย แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้ของสหกรณ์ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ อัตราส่วนนี้จะแสดงจำนวนวันที่ต้องรอคอยในการเรียกเก็บเงินจากลูกค้า หรือสมาชิกหลังจากที่ได้ขายสินค้าไปแล้ว สูตรที่ใช้คำนวณ ดังนี้

$$\text{ระยะเวลาในการเก็บหนี้โดยเฉลี่ย} = \frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ยอดขายต่อวัน}}$$

อัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำแสดงว่าลูกหนี้ชำระหนี้คืนได้เร็ว ซึ่งอัตราส่วนที่ใช้วิเคราะห์สำหรับสหกรณ์ที่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ

มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

ความสามารถในการบริหารงานเป็นปัจจัยสำคัญของกิจการ ในการนำปัจจัยทางการเงินสร้างมูลค่าเพิ่มท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการประสบอยู่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารธุรกิจ โดยวัดจากมูลค่าธุรกิจที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใดสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรก็มีอัตราการเติบโตของธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

การทำกำไร เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงธุรกิจของกิจการ ในปัจจุบันนักวิเคราะห์จำนวนมากให้ความสนใจกับอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ขณะเดียวกันอัตรากำไรสุทธิ อัตราค่าใช้จ่าย ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำกำไร และเพื่อหาแนวโน้มกำไรของกิจการ

4.1 กำไรต่อสมาชิก แสดงให้เห็นส่วนที่สมาชิกได้รับจากผลการดำเนินงาน ซึ่งอัตราส่วนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรได้ชัดเจนกว่าพิจารณากำไรสุทธิเพียงอย่างเดียว สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{กำไรต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

4.2 เงินออมต่อสมาชิก เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดศักยภาพของสมาชิกผู้ถือหุ้นในการเก็บออมเงิน ซึ่งอัตราส่วนดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการออมเงินของสมาชิกไว้กับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{เงินออมต่อจำนวนสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{เงินออมของสมาชิก}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

4.3 หนี้สินต่อสมาชิก เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความเสี่ยงในการก่อหนี้ของสมาชิก ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใด สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรก็มีความเสี่ยงในการเรียกเก็บหนี้จากสมาชิกมากขึ้นเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{หนี้สินต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นของสมาชิก}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวต่ำเท่าใดกิจการสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรก็มีประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานมากเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (\%)} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน X 100}}{\text{กำไรสุทธิ + ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$$

4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของทุนสำรองจากปีก่อน ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใด สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรก็มีความสามารถในการจัดสรรส่วนของกำไรเป็นทุนสำรองมากขึ้นจากปีก่อนเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (\%)} = \frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน - ทุนสำรองปีก่อน X 100}}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$$

4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของทุนสะสมอื่น ๆ ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใด สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรก็มีความสามารถในการจัดสรรทุนตามระเบียบข้อบังคับและได้สูงขึ้นจากปีก่อนเท่านั้น

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (\%)} = \frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน - ทุนสะสมอื่นปีก่อน X 100}}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$$

4.7 อัตราการเติบโตของกำไร แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (เติบโต) หรือลดลง (ถดถอย) ของกำไรสุทธิ ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงขึ้นเท่าใด กิจการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรก็มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้นจากปีก่อนเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราการเติบโตของกำไร (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน - กำไรสุทธิปีก่อน X 100}}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$$

4.8 อัตรากำไรสุทธิ แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจว่ามีผลกำไรสุทธิเมื่อเทียบกับยอดขาย/บริการ อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่าขาย/บริการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่าสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมีความสามารถสูงในการทำกำไร สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ X 100}}{\text{ขาย/บริการ}}$$

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

สภาพคล่อง เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสดหรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย

5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน เป็นอัตราส่วนที่เป็นสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร โดยที่หนี้สิน 1 ส่วน มีสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อชำระหนี้ได้กี่ส่วน สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

5.2 อัตราหมุนของสินค้า แสดงให้เห็นถึงจำนวนครั้งที่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรสามารถจำหน่ายสินค้าได้ในงวดบัญชีนั้น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดสภาพคล่องของสินค้าคงเหลือ ถ้าอัตราดังกล่าวมีค่ามาก แสดงว่าสินค้าคงเหลือสามารถไปถึงมือผู้ซื้อได้เร็ว ส่งผลต่อยอดขายของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่จะสามารถจำหน่ายและเปลี่ยนสินค้าเป็นเงินสดได้เร็ว สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

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

5.3 อายุเฉลี่ยของสินค้า แสดงระยะเวลาในการถือครองสินค้าจนถึงวันขายสินค้า ถ้าระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองสินค้านั้นสูง อาจแสดงว่าสินค้านั้นมีโอกาสขายหรือเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้า ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงประเภทของสินค้าด้วย สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)} = \frac{365}{\text{อัตราการหมุนของสินค้า}}$$

5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในการเรียกเก็บหนี้คืนจากลูกหนี้ อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระทุก ๆ 100 บาท จะสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดกี่บาท ถ้าอัตราส่วนดังกล่าวสูงเท่าใดแสดงว่าความสามารถในการเรียกเก็บหนี้จากสมาชิกได้ดีเท่านั้น สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (\%)} = \frac{\text{ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ}}$$

มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (Sensitivity)

ผลกระทบของธุรกิจ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ เป็นผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร อันมีสาเหตุจากปัจจัยเสี่ยงที่มาจากภาครัฐ หรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภัยธรรมชาติ ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ หากสถาบันเกษตรกรไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

คณะกรรมการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ในฐานะเป็นผู้บริหารกิจการ ควรจะรู้ว่าอัตราส่วนการเงินอะไรบ้างที่สามารถนำมาใช้กับกิจการของตน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถประเมินการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละประเภทว่ามีประสิทธิภาพและความปลอดภัยมากน้อยเพียงใด แต่ก็มีข้อควรระวังคืออัตราส่วนทางการเงินมีข้อจำกัดที่เหมาะสมเป็นเพียงเครื่องมือสำหรับใช้ในการกลั่นกรองเบื้องต้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถให้คำตอบที่แท้จริงเสมอไป เพราะอัตราส่วนการเงินบางอัตราส่วนอาจมีข้อเท็จจริงอย่างอื่นแอบแฝงอยู่ ซึ่งอาจจะต้องนำเครื่องมือทางการเงินอื่นมาวิเคราะห์ประกอบให้ลึกกลงไปถึงข้อเท็จจริงเหล่านั้น

2.2.2 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even analysis) เพชร ชุมทรัพย์ (2529 :68)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นเทคนิควิธีการวางแผนเกี่ยวกับกำไร ซึ่งใช้ความสัมพันธ์ของต้นทุนประจำ (Fixed Costs) ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) และระดับยอดขาย (Sales Level) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นการคำนวณปริมาณยอดขาย ที่กิจการต้องการให้ได้มาเพื่อให้สามารถคุ้มต้นทุนถาวรและต้นทุนผันแปร ตัวเลขที่ได้อาจเป็น ปริมาณ หน่วย หรือจำนวนเงินยอดขายก็ได้ ต้นทุนของธุรกิจสามารถแบ่งเป็น ต้นทุนประจำ และต้นทุนผันแปร

ต้นทุนประจำ เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายซึ่งจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการขาย ซึ่งมีลักษณะเป็นต้นทุนคงที่อย่างสมบูรณ์ ได้แก่ ค่าประกันภัยโรงงาน ค่าเช่าสำนักงาน โรงเรือน ค่าเสื่อมราคาโรงเรือน ฯลฯ เมื่อปริมาณการขายเพิ่มขึ้น ต้นทุนและค่าใช้จ่ายประเภทนี้จะคงอยู่ตลอดเวลา

ต้นทุนผันแปร เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกับปริมาณการขาย ต้นทุนและค่าใช้จ่ายประเภทนี้ ได้แก่ ค่าซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายในการขาย ซึ่งมีลักษณะเป็นต้นทุนเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์

การคำนวณหาจุดคุ้มทุน มี 2 วิธี คือ

1. การคำนวณหาจุดคุ้มทุน โดยคำนวณหาปริมาณขาย ณ จุดคุ้มทุน

ระดับปริมาณของยอดขายที่ก่อให้เกิดจุดคุ้มทุน คือ ระดับที่ต้นทุนรวม (Total costs หรือ TC) เท่ากับรายรับรวม (Total revenue หรือ TR)

$$\text{รายรับรวม} = \text{ราคาขายต่อหน่วย (P) คูณด้วยปริมาณขาย (Q)}$$

$$\text{ต้นทุนรวม} = \text{ต้นทุนถาวร (FC) บวกด้วยต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (V) ที่คูณด้วยปริมาณยอดขาย (Q)}$$

ณ ระดับปริมาณยอดขายที่ก่อให้เกิดจุดคุ้มทุน จึงเป็นดังนี้

$$\begin{aligned}
 TR &= TC \\
 P \times Q &= FC + V \times Q \\
 (P \times Q) - (V \times Q) &= FC \\
 Q &= \frac{FC}{P - C}
 \end{aligned}$$

ตัวอย่าง ถ้าต้นทุนประจำ = 300,000 บาท

ราคาขายต่อหน่วย = 4 บาท

ต้นทุนผันแปรต่อหนึ่งหน่วย = 2 บาท

ปริมาณขาย ณ จุดคุ้มทุน = 300,000 หน่วย

$$4 - 2 = 150,000 \text{ หน่วย}$$

2. การคำนวณหาจุดคุ้มทุน โดยใช้ยอดขายที่เป็นจำนวนเงิน

$$\begin{aligned}
 VR &= \text{อัตรากำไรผันแปรต่อหน่วย} \\
 FC &= \text{ต้นทุนประจำ} \\
 S &= \text{การหาจุดคุ้มทุนออกมาเป็นจำนวนเงิน}
 \end{aligned}$$

การหาอัตรากำไรผันแปรต่อหน่วย

$$VR = \frac{P - V}{P}$$

ตัวอย่าง

$$VR = \frac{4 - 2}{4} = .50 \text{ บาท}$$

การหาจุดคุ้มทุนออกมาเป็นจำนวนเงิน

$$S = FC + VR$$

ตัวอย่าง

$$S = 300,000$$

.50

$$= 600,000 \text{ บาท}$$

3. การบริหารเงินทุนและการลงทุนในสินทรัพย์

เงินทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของการประกอบธุรกิจ เพราะถ้าไม่มีเงินทุนแล้วเป็นการยากที่จะจัดตั้งธุรกิจขึ้นมาดำเนินการได้ ดังนั้นเมื่อมีการจัดตั้งที่จะดำเนินธุรกิจก็จะต้องบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลง ธุรกิจสามารถมีสภาพคล่องทางการเงินและสามารถชำระหนี้คืนได้ เป็นที่ไว้วางใจของบรรดาเจ้าหนี้ที่มีต่อธุรกิจ ซึ่งในการดำเนินธุรกิจถ้าจะให้มีความปลอดภัยมาก เงินทุนที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการควรเป็นทุนในส่วนของเจ้าของให้มากกว่าทุนที่ไปกู้ยืมมา เพราะจะเป็นการลดต้นทุนในการผลิตเบื้องต้น ทุนในส่วนของเจ้าของ ได้มาจาก ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมอื่น การรับฝากเงินและกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของกิจการ

3.1 แนวทางการใช้เงินลงทุน

คณะกรรมการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงการใช้งินลงทุน ประเภทของเงินลงทุน แหล่งเงินทุน เพื่อให้สอดคล้องกันทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินการและมีความสามารถในการหากำไร เงินทุนที่กิจการจัดหามาได้จะลงทุนในสินทรัพย์ 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

- (1) สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด ลูกหนี้ หลักทรัพย์ สินค้าคงเหลือ ฯลฯ สินทรัพย์นั้นจะเปลี่ยนเป็นเงินสดภายในระยะเวลา 1 ปี หรือภายในรอบระยะเวลาดำเนินการปกติ การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนให้มีสภาพคล่องจะทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีเงินสดใช้จ่ายเพียงพอเหมาะสมไม่มากเกินไปเพราะถ้ามีสินทรัพย์หมุนเวียนมากเกินไป กิจการก็จะสูญเสียโอกาสในการแสวงหากำไร ดังนั้นในการบริหารเงินทุนอาจจะมีการเร่งกระแสเงินสดเข้าและชะลอกระแสเงินสดออก การคัดเลือกลูกหนี้ การควบคุมและติดตามลูกหนี้ให้มีการชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดเวลา การควบคุมสินค้าคงเหลือโดยใช้ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การใช้สินทรัพย์หมุนเวียนมีสภาพคล่องสูงขึ้น
- (2) สินทรัพย์ถาวร ได้แก่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นการลงทุนระยะยาว ใช้เงินจำนวนมาก และส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นการลงทุนควรที่จะเลือกโครงการที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงที่สุด

3.2 การลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

ธุรกิจของสถาบันเกษตรกรโดยทั่วไป จะดำเนินงานในลักษณะไม่มุ่งทำกำไรจากสมาชิกขององค์กร แต่จะเน้นไปที่สมาชิก โดยคุณภาพชีวิตของสมาชิกว่ามีความเป็นอยู่ที่ดีหรือไม่ เพราะถือว่าสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของ ผู้ใช้บริการ ผู้ตรวจสอบ และควบคุมสหกรณ์ ซึ่งการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจด้านสินเชื่อ โดยจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ยืมเป็นเงินลงทุนในอาชีพ หรือเป็นเงินค่าใช้จ่าย ซึ่งจะเห็นได้ว่า การใช้สินทรัพย์ของสถาบันเกษตรกรในธุรกิจนี้ ส่วนใหญ่จะหมุนเพียงรอบเดียว สมาชิกจะชำระหนี้ในช่วงใกล้สิ้นปีบัญชี จะเห็นว่าไม่มีเงินทุนหมุนเวียนเข้ามาในกลางปี ดังนั้นถ้าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร สามารถทำความเข้าใจกับสมาชิกผู้กู้ได้ โดยขอให้มีการชำระดอกเบี้ยเงินกู้ในระยะเวลาทุก

3 เดือน หรือ 6 เดือน/ ครั้ง เพื่อให้มีเงินทุนเพิ่มเข้ามาและสามารถที่จะนำไปบริหารจัดการขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มขึ้นได้ จะส่งผลให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น โดยฝ่ายจัดการจะต้องไม่คิดว่าเป็นการเพิ่มงานมากขึ้นกว่าเดิม แต่เป็นการระดมเงินทุนเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนของกิจการให้เพิ่มโดยเร็ว และสมาชิกเองจะต้องมีวินัยทางการเงินใช้เงินกู้ยืมอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้ และชำระหนี้คืนตามกำหนดเวลาให้ถูกต้อง

2. ธุรกิจด้านการซื้อ ธุรกิจซื้อหรือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก เนื่องจากปัจจัยการผลิตในการประกอบอาชีพ ตลอดจนสินค้าอุปโภค บริโภค มักจะมีราคาที่ไม่แน่นอน ถ้าหากสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เป็นตัวหลักในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ก็จะเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตให้แก่สมาชิก ในการให้บริการแก่สมาชิกควรที่จะพยายามทำในรูปของการซื้อขายเงินสดก่อน และในส่วนที่จะซื้อขายเป็นเงินเชื่อ มีลูกหนี้การค้าควรที่จะให้สมาชิกมีการสมทบเงินสดในการซื้อสินค้านั้นบางส่วน ไม่ควรที่จะให้ซื้อเชื่อไปแบบเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนกลับมาบางส่วนในรูปของเงินสดโดยเร็ว สินค้าส่วนใหญ่ที่จัดหามาจำหน่าย ได้แก่ ปุ๋ย น้ำมันเชื้อเพลิง ข้าวสาร และการจำหน่ายสินค้าควรหมุนรอบให้ได้เร็ว ไม่ควรสั่งซื้อสินค้ามาไว้จำนวนมากเกินความต้องการของลูกค้าเพราะจะทำให้มีสินค้าคงเหลือเมื่อสิ้นปีจำนวนมาก เงินทุนหมุนเวียนไปจมอยู่กับสินค้าคงเหลือ เมื่อสิ้นปีปิดงบการเงินอาจจะทำให้ผลการดำเนินงานขาดทุนได้ ดังนั้นในการสั่งซื้อสินค้าควรมีการสำรวจความต้องการจากสมาชิก โดยให้ระบุความต้องการทั้งปริมาณ และสินค้าที่ต้องการ เพื่อจะได้จัดทำให้ตามความประสงค์

3. ธุรกิจด้านการขาย ธุรกิจการขายหรือธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อนำไปจำหน่ายส่วนใหญ่ผลผลิตที่รวบรวม ได้แก่ ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ยางพารา ฝ้ายไหม น้ำมันดิบ ซึ่งธุรกิจนี้ต้องการที่จะเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก โดยให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป็นผู้รับซื้อผลผลิตจากสมาชิกในราคายุติธรรม เครื่องชั่งน้ำหนักได้มาตรฐาน ซึ่งสถาบันเกษตรกรจะทำหน้าที่การตลาดที่สำคัญ 3 ประการ คือ ทำหน้าที่ต่อรองด้านตลาดให้แก่สมาชิก เช่น ในเรื่องราคาการรับซื้อผลผลิต ทำหน้าที่ด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เช่น สามารถซื้อ - ขายสินค้าได้ในราคาที่เหมาะสมไม่ขาดทุนและจำหน่ายสินค้าได้หมด หรือมีสินค้าคงเหลืออยู่ไม่มาก ทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อให้สมาชิกสามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะผลิตอะไร ปริมาณเท่าใด และขายในเวลาใดจึงจะให้ผลตอบแทนสูง การดำเนินธุรกิจขายจะมีความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจมาก เนื่องจากสินค้าที่รวบรวมส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าทางการเกษตร ซึ่งจะมีความสูญเสียในเรื่องของน้ำหนัก ความชื้น ระยะเวลาและการดูแลเก็บรักษา และราคาสินค้าเกษตรในท้องตลาดจะขึ้นลงเร็วมาก หากองค์กรไม่มีการติดตามข้อมูลข่าวสารให้ทันสถานการณ์ อาจจะทำให้ประสบผลการดำเนินธุรกิจขาดทุน และควรมีการรณรงค์ให้สมาชิกร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมกับองค์กรอย่างจริงจัง ในการจำหน่ายผลผลิตให้แก่องค์กรเท่านั้น เพื่อให้องค์กรมีอำนาจในการต่อรองทางการตลาด ซึ่งจะส่งผลดีต่อสมาชิกในเรื่องการสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ธุรกิจด้านการจัดให้บริการ เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่สมาชิกต้องการให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ดำเนินการในการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็น เช่น จัดให้มีรถบรรทุกไปส่งสินค้าที่ได้ซื้อไว้ เช่น ปุ๋ย ข้าวสาร หรือให้มีรถบรรทุกออกรับซื้อผลผลิตของสมาชิกถึงที่บ้านโดยไม่ต้องให้สมาชิกเป็นภาระในการจ้างรถขนส่งผลผลิตมาถึงสหกรณ์ ซึ่งอาจจะมีต้นทุนในการขนส่งสูงกว่าที่สหกรณ์ให้บริการ

3.3 การควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

การควบคุมภายในของสถาบันเกษตรกร เป็นสิ่งจำเป็น และมีประโยชน์ต่อการบริหาร จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการขององค์กร ในการช่วยให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. ลดความเสี่ยงทางธุรกิจให้แก่องค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น มีดังนี้
 - ความเสี่ยงทางการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย ทุน ต้นทุน
 - ความเสี่ยงการบริหารจัดการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงาน เช่น อัตราค่าจ้าง การจัดแบ่งองค์กร การแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจ
 - ความเสี่ยงกฎหมายและข้อกำหนด เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ กติกา มติที่ประชุม หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น
 - ความเสี่ยงกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์การบริหาร เช่น นโยบายกองทุนฟื้นฟูเกษตรกร นโยบายยกหนี้หรือพักหนี้เกษตรกร นโยบายกองทุนหมู่บ้าน
 - ความเสี่ยงธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ เช่น การตลาด ราคา ราคาสินค้า ค่านิยม เทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่ วัฒนธรรมของท้องถิ่น
2. ปกป้องคุ้มครองทรัพย์สินขององค์กรไม่ให้สูญหายหรือรั่วไหล หรือเกิดการทุจริต
3. ให้งานทางการเงินของสหกรณ์มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ
4. ให้อุคลากรขององค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. ให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรอย่างสมประโยชน์และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ปกป้องคุ้มครองเงินค่าหุ้นสมาชิกขององค์กรให้ปลอดภัยและเกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายในที่ดีของสถาบันเกษตรกร และได้แจ้งให้องค์กรทราบพร้อมให้นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งหากฝ่ายบริหารสามารถกำกับ ให้อุคลากรขององค์กรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการปฏิบัติได้ตามคำแนะนำทั้ง 126 ข้อ หรือเกือบทั้งหมด จะทำให้องค์กรสามารถลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการได้ทั้งด้านการเงิน การบัญชี การให้บริการและการดำเนินธุรกิจ ทำให้อุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความสุข สบายใจด้วยกันทุกฝ่าย ซึ่งกรมฯ ได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายใน โดยแบ่งตามโครงสร้างการบริหารและการจัดการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ไว้เป็น 4 งานใหญ่ ดังนี้

1. งานวางแผนติดตามและประเมินผล
2. งานธุรการ
3. งานการเงินและการบัญชี
4. งานธุรกิจและให้บริการและสวัสดิการ

ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีแต่งตั้งคณะทำงานประเมินการควบคุมภายในองค์กร โดยประเมินผลเป็นประจำทุกเดือน หรือเป็นรายไตรมาสแล้วนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนเพื่อจะได้ทราบและปรึกษาหาแนวทางแก้ไขร่วมกันได้ทันทั่วถึง โดยมอบบุคลากรที่จะต้องไปดำเนินการแก้ไขและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไว้ด้วย เพื่อให้สามารถประเมินผลได้

4. การจัดหาเงินทุน

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเงินทุนที่จะนำมาบริหารจัดการว่าจะหามาจากแหล่งเงินทุนใด ที่จะเป็นแหล่งเงินทุนที่ดีมีอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อจะสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตได้เพื่อให้มีรายรับมากกว่ารายจ่าย

4.1 แหล่งเงินทุนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มี 2 แหล่ง คือ

(1) ทุนในส่วนของผู้เจ้าของ คือ เงินที่เจ้าของกิจการนำมาลงทุน และผลกำไรที่เกิดขึ้นและยังสะสมอยู่ในกิจการนั้น เช่น ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมอื่น ซึ่งทุนที่มาจากเจ้าของนั้นจะไม่มีต้นทุนที่เห็นได้ชัด เพราะไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ยให้เงินที่เจ้าของนำมาถือหุ้นในกิจการ เว้นแต่เมื่อดำเนินธุรกิจมีกำไรและจะต้องแบ่งจัดสรรให้เจ้าของเงินทุน ในรูปของเงินปันผลค่าหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสัดส่วนของเงินทุนในส่วนของผู้เจ้าของที่นำมาลงทุนที่เหมาะสม ควรอยู่ที่ประมาณร้อยละ 60 ของเงินทุนทั้งหมด ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจก็ต้องแสวงหากำไรให้มากพอที่จะปันผล ให้แก่เจ้าของทุนในอัตราที่เหมาะสม สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรควรที่จะมีการจัดทำโครงการระดมทุนของตนเองทุกปี ไม่ว่าจะเป็นการระดมทุนเรือนหุ้นด้วยเงินสดหรือระดมทุนในรูปของผลิตผลการเกษตร เช่น ถั่วเป็นข้าวเปลือก หรือการระดมเงินฝากจากสมาชิก เช่น เมื่อสิ้นปีทางบัญชีมีกำไรสุทธิ และได้จัดสรรเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิก ก็เชิญชวนให้สมาชิกรับเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนฝากออมไว้กับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร โดยให้อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าธนาคาร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกรับฝากเงินจะได้มีทุนในการบริหารจัดการที่มีต้นทุนต่ำ

(2) ทุนได้จากการกู้ยืม ซึ่งกิจการได้ไปขอกู้ยืมมาเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ เจ้าหนี้เงินกู้เจ้าหนี้การค้า แหล่งเงินทุนกู้ยืมมาจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร หรือจากหน่วยงานราชการที่มีการให้กู้ยืม เงินทุนที่ได้มาจากการกู้ยืมนั้น จะมีต้นทุนที่กิจการจะต้องรับภาระเป็นค่าใช้จ่ายอย่างเห็นได้ชัด เช่น เงินกู้ก็ต้องเสียดอกเบี้ย สินค้าถ้าซื้อเป็นเงินเชื่อราคาข้อมจะต้องแพงกว่าซื้อเป็นเงินสด ดังนั้นถ้าการดำเนินธุรกิจที่มีเจ้าหนี้มากเกินไป จะทำให้กิจการต้องแบกรับดอกเบี้ยหรือต้นทุนสินค้าที่สูง และอาจมีปัญหาในเวลาใช้หนี้คืน ถ้าการจัดเตรียมเงินไว้ใช้หนี้ไม่เพียงพอ ดังนั้นสัดส่วนของเงินทุนที่ไปกู้ยืมมาควรอยู่ที่ประมาณร้อยละ 40 ของเงินทุนทั้งหมด

เงินทุนแบ่งตามระยะเวลา สามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

- (1) เงินทุนระยะสั้น ได้แก่ เงินที่ได้มาจากเจ้าหนี้ หรือหนี้สิน ที่จะต้องชำระหนี้คืนในระยะเวลาสั้น คือภายในระยะเวลา 1 ปี
- (2) เงินทุนระยะปานกลาง ได้แก่ เงินทุนที่จะต้องชำระหนี้คืนภายในระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป จนถึง 5 ปี เช่น เจ้าหนี้เงินกู้ระยะปานกลาง
- (3) เงินทุนระยะยาว ได้แก่ เงินทุนที่ได้มาจากเจ้าหนี้ที่มีกำหนดเวลาใช้หนี้คืนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป รวมถึงเงินที่เจ้าของกิจการนำมาลงทุนในกิจการนั้น เช่น เงินกู้ระยะยาว เงินทุนที่ถือหุ้นของเจ้าของ

4.2 แหล่งเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมภายนอก

แหล่งเงินทุนภายนอกที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจะสามารถกู้ยืมเพื่อนำมาลงทุนในการดำเนินธุรกิจของกิจการที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะแหล่งเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และแหล่งเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดังนี้

(1) แหล่งเงินกู้จากธนาคาร

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เดิม
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. จะให้เงินกู้ในส่วน of สถาบันเกษตรกรเฉพาะสหกรณ์ภาคการเกษตรเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้เปิดกว้างให้สหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท และกลุ่มเกษตรกรสามารถขอกู้เงินจาก ธ.ก.ส. ได้ ในการให้กู้ยืมเงิน แบ่งออกตามประเภทของสถาบันเกษตรกร ดังนี้

(1) สหกรณ์ภาคการเกษตร/กลุ่มเกษตรกร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง และกลุ่มเกษตรกร วัตถุประสงค์ในการให้กู้เงิน เพื่อเป็นทุนให้สมาชิกกู้ยืมในการประกอบอาชีพเป็นค่าลงทุนในการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล และเพื่อลงทุนในทรัพย์สิน

(2) สหกรณ์นอกภาค ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน วัตถุประสงค์ในการให้กู้เงิน เป็นเงินกู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของสมาชิก และเพื่อลงทุนในทรัพย์สิน

อัตราดอกเบี้ยในการกู้ยืม ในการให้เงินกู้แก่สถาบันเกษตรกร อัตราดอกเบี้ยเงินกู้จะเป็นไปตามชั้นลูกหนี้ที่ ธ.ก.ส. ได้จัดไว้ ซึ่งจะมีจำนวน 9 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4.75 บาท/ปี

ชั้นที่ 2 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.00 บาท/ปี

ชั้นที่ 3 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.25 บาท/ปี

ชั้นที่ 4 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.50 บาท/ปี

ชั้นที่ 5 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.75 บาท/ปี

ชั้นที่ 6 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.00 บาท/ปี

ชั้นที่ 7 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.25 บาท/ปี

ชั้นที่ 8 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 บาท/ปี

ชั้นที่ 9 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.75 บาท/ปี

การพิจารณาให้กู้ยืม ธ.ก.ส. จะพิจารณาจากการจดทะเบียนเป็นสถาบันเกษตรกรถูกต้องหรือไม่ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่ผ่านมา และแผนงาน/โครงการที่ขอกู้มา หลักประกันเงินกู้ ซึ่งในการอนุมัติเงินกู้ นั้นสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ขอกู้จะเป็นอำนาจของ ธ.ก.ส. ระดับจังหวัด เป็นผู้อนุมัติ ส่วนสหกรณ์นอกภาคและกลุ่มเกษตรกรที่ขอกู้เงินจะเป็นอำนาจของ ธ.ก.ส. ส่วนกลาง (สำนักงานใหญ่) เป็นผู้อนุมัติ โดยผ่านความเห็นชอบจาก ธ.ก.ส.ระดับจังหวัดในเบื้องต้น

หลักประกันเงินกู้ ให้มีหลักประกันได้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ดังนี้

- (1) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรทั้งคณะ รวมทั้งผู้จัดการของสหกรณ์ (ถ้ามี) เป็นผู้ค้ำประกันในฐานะส่วนตัว
- (2) จำนองอสังหาริมทรัพย์
- (3) จำนำสังหาริมทรัพย์

(2.) แหล่งเงินกู้จากส่วนราชการ

ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งจะมีเงินกู้เพื่อเป็นทุนส่งเสริมกิจการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ให้กู้ยืมเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยต่ำ ดังนี้

2.1 เงินกู้ยืมทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.)

ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เพื่อเป็นทุนส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ ภายใต้ระเบียบที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

คุณสมบัติของสหกรณ์ที่จะกู้ยืม

1. เป็นสหกรณ์ทุกประเภท
2. มีทุนเรือนหุ้นไม่ต่ำกว่า 50,000.-บาท
3. มีวินัยทางการเงิน และไม่มีหนี้ค้ำประกันต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทุกเงินทุน
4. ไม่มีการทุจริต และไม่มีข้อบกพร่องทางการเงินและทางบัญชี ในกรณีที่สหกรณ์มีข้อบกพร่อง หรือทุจริตต้องได้รับการแก้ไขแล้ว
5. สหกรณ์ตั้งใหม่ไม่เกิน 1 ปี ให้กู้ได้ไม่เกิน 500,000.-บาท

วัตถุประสงค์การให้สหกรณ์กู้ยืม

1. เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ให้สมาชิกกู้ยืม จัดหาสินค้ามาจำหน่ายและรวบรวมผลผลิต ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 1 ปี หรือ 1 ฤดูกาลผลิต
2. เพื่อลงทุนในทรัพย์สิน ให้กู้ได้ไม่เกิน 80 % ของวงเงินลงทุนในทรัพย์สิน และสหกรณ์ต้องสมทบการลงทุนไม่น้อยกว่า 20 % ของวงเงินลงทุน ยกเว้น กรณีขอกู้เพื่อสร้างสำนักงานให้กู้ได้ไม่เกิน 70% ของวงเงินลงทุน และสหกรณ์ต้องสมทบการลงทุนไม่น้อยกว่า 30 % ของวงเงินลงทุน ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 15 ปี

อัตราดอกเบี้ยและค่าปรับเงินกู้ยืม

การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการกู้เงินผลการจัดชั้นลูกหนี้ กพส. และขนาดของสหกรณ์ และถ้าหากสหกรณ์ชำระหนี้คืน กพส. ไม่ได้ จะต้องเสียค่าปรับในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี สำหรับต้นเงินที่ค้างชำระอีกส่วนหนึ่งต่างหาก อัตราดอกเบี้ยการกู้ยืม มีดังนี้

1. ขอู้วัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนให้สมาชิกกู้ยืม ซึ่งสหกรณ์ที่เป็ดวงเงินกู้กับ ธ.ก.ส. จะไม่สามารถกู้ในวัตถุประสงค์นี้ได้ เนื่องจากเงิน กพส. เอาไว้ช่วยเหลือสหกรณ์ที่ไม่สามารถไปกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่นได้ ซึ่งกรมฯ จะต้องให้ความช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อให้สหกรณ์ดังกล่าว สามารถมีเงินทุนดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำไปบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง เจริญก้าวหน้า และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

ชั้นลูกหนี้	อัตราดอกเบี้ย (%) สหกรณ์ขนาดกลาง - เล็ก	อัตราดอกเบี้ย (%) สหกรณ์ขนาดใหญ่ - ใหญ่มาก
A	3.00	4.00
B	3.50	4.50
C	4.00	5.00
D	4.50	5.50

2. ขอู้วัตถุประสงค์เพื่อการรวบรวมผลผลิต การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการลงทุนในทรัพย์สิน จะเห็นว่าการกำหนดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าวัตถุประสงค์ให้สมาชิกกู้ยืม เนื่องจากว่าการทำธุรกิจดังกล่าว จะมีความเสี่ยงในการบริหารจัดการมากกว่า

ชั้นลูกหนี้	อัตราดอกเบี้ย (%) สหกรณ์ขนาดกลาง - เล็ก	อัตราดอกเบี้ย (%) สหกรณ์ขนาดใหญ่ - ใหญ่มาก
A	1.50	2.50
B	2.00	3.00
C	2.50	3.50
D	3.00	4.00

หลักประกันเงินกู้ ให้มีหลักประกันได้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ดังนี้

- (1) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรทั้งคณะ รวมทั้งผู้จัดการของสหกรณ์ (ถ้ามี) เป็นผู้ค้ำประกันในฐานะส่วนตัว และในกรณีที่สหกรณ์มีการเปลี่ยนคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ และสหกรณ์ยังมีหนี้ กพส. คณะกรรมการชุดใหม่จะต้องค้ำประกันเงินกู้เพิ่มทุกกรณี ซึ่งการค้ำประกันดังกล่าวเป็นการค้ำประกันในฐานะส่วนตัวและยังคงผูกพันผู้ค้ำประกันไปจนกว่ากรมส่งเสริมสหกรณ์จะได้รับชำระหนี้ครบถ้วน
- (2) จำนองอสังหาริมทรัพย์
- (3) จำนำสังหาริมทรัพย์

ผู้มีอำนาจอนุญาตให้สหกรณ์กู้ยืม

1. จำนวนเงินที่สหกรณ์ขอกู้ไม่เกิน 3,000,000.-บาท ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจอนุญาตให้สหกรณ์กู้ยืม
 2. จำนวนเงินที่สหกรณ์ขอกู้เกิน 3,000,000.-บาท กรมส่งเสริมสหกรณ์ และคณะกรรมการบริหาร กพส. เป็นผู้ที่มีอำนาจอนุญาตให้สหกรณ์กู้ยืมเงิน โดยผ่านความเห็นชอบของสหกรณ์จังหวัดในเบื้องต้น
- การพิจารณาคำขอกู้ของสหกรณ์**
1. พิจารณาถึงความจำเป็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแผนงาน/โครงการ
 2. พิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์
 3. พิจารณาความสามารถในการบริหารจัดการและภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์
 4. พิจารณางบกระแสเงินสด
 5. พิจารณาหลักประกันเงินกู้

เทคนิคในการจัดทำคำขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

ในการขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งจะมีแบบฟอร์มคำขอกู้ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดไว้ในการขอกู้เงินซึ่งแต่ละวัตถุประสงค์ที่ขอกู้แบบฟอร์มจะไม่เหมือนกัน ซึ่งเงินกู้ กพส. จะเน้นช่วยเหลือสหกรณ์ขนาดเล็ก-กลาง ที่ไม่สามารถไปกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินทุนอื่นได้ ส่วนสหกรณ์ขนาดใหญ่ – ใหญ่มาก ส่วนใหญ่จะเป็นสหกรณ์ที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการทั้งด้านเงินทุน และบุคลากรแล้ว และสามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินทุนภายนอกมาเป็นทุนดำเนินงาน ดังนั้นในการขอกู้เงินจึงควรที่จะมีแผนการการใช้เงินกู้ที่ใกล้เคียงกับความจริงและข้อมูลนำเสนอควรเป็นข้อมูลจริงของสหกรณ์ ดังนี้

1. ในการยื่นคำขอกู้เงิน กพส. ให้ใช้แบบฟอร์มตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด
2. กรอกข้อมูลรายละเอียดตามแบบฟอร์มให้ครบทุกข้อ ตามความเป็นจริงของสหกรณ์และถ้าหากมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการที่จะให้อนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ฯ ได้รับทราบ ก็ให้รายงานข้อมูลเพิ่มเติมมา
3. จัดส่งเอกสารประกอบคำขอกู้ให้ครบ และเอกสารที่มีการคัดสำเนาจะต้องให้ผู้มีอำนาจของสหกรณ์รับรองสำเนาถูกต้องมาด้วยทุกฉบับ

4. เอกสารที่ต้องแนบสหกรณ์ไม่ควรมาค้ำหน้าที่จังหวัดทุกครั้งที่มีการขอกู้เงิน เพราะแสดงให้เห็นศักยภาพในการบริหารจัดการขององค์กรที่แสดงถึงความไม่พร้อมในเบื้องต้น สหกรณ์ควรมีการจัดเก็บเอกสารสำคัญไว้ในพื้นที่เพิ่มเติมให้เป็นสัดส่วน เห็นง่าย หาญรู้ เอกสารที่สหกรณ์ขอบ่อย เช่น สำเนาใบสำคัญรับจดทะเบียนสหกรณ์ หนังสือการกำหนดวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี

5. การขอกู้เงินกรมฯ จะต้องมิตติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้งที่จะขอกู้เงิน ซึ่งสหกรณ์ควรที่จะแจ้งให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ทราบด้วยทุกครั้งเพื่อที่จะได้เข้าร่วมประชุม ได้ให้ข้อเสนอแนะหรือรับทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องกู้เงิน เพราะเจ้าหน้าที่ในหน่วยส่งเสริมสหกรณ์แต่ละพื้นที่นั้น จะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์ เมื่ออนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ฯ ประชุมและมีข้อสงสัยที่จะต้องซักถามเกี่ยวกับสหกรณ์ และบางสหกรณ์แทบจะไม่เคยประชุมคณะกรรมการได้เลย แต่เมื่อจะขอกู้เงินกลับประชุมได้ครบองค์ประชุมจึงเป็นข้อสังเกตในการพิจารณา ดังนั้นสหกรณ์ควรมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

6. สหกรณ์ที่ขอกู้เงินเพื่อวัตถุประสงค์ให้สมาชิกกู้ยืม จะต้องมีการตรวจสอบความซ้ำซ้อนของสมาชิกที่ขอกู้เงินสหกรณ์ว่าซ้ำซ้อนเป็นลูกค้ำของ ธ.ก.ส. หรือไม่ เพราะถ้าหากซ้ำซ้อนวงเงินที่ขอกู้มาจะถูกตัดออกตามจำนวนที่ตรวจพบ เนื่องจากเป็นเงื่อนไขของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในการให้กู้ยืมในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

7. การวางแผนขอกู้เงิน กพส. ซึ่งอำนาจในการพิจารณาของผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติให้กู้ยืมทุกสัญญารวมกันได้ไม่เกิน จำนวน 3,000,000.-บาท ดังนั้นในการวางแผนขอกู้เงินเพื่อให้สามารถใช้จ่ายเงินกู้กรมฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถหมุนได้หลายรอบ ควรจัดทำแผนตามความจำเป็นและเป็นจริง เช่น สหกรณ์ขอกู้เงินเพื่อรวบรวมข้าวเปลือก จำนวน 3,000,000.-บาท ระยะการใช้จ่ายเงินกู้เดือน พฤศจิกายน – เมษายน แล้วส่งเงินคืนกรมฯ และขอกู้มาใหม่เป็นวัตถุประสงค์ให้สมาชิกกู้ยืมประกอบอาชีพ จำนวนเงิน 3,000,000.-บาท ระยะเวลาขอกู้เดือน พฤษภาคม – มีนาคม เพื่อให้สมาชิกสามารถส่งชำระหนี้ได้หลังจากเก็บเกี่ยวพืชผล จะเห็นว่าสามารถขอกู้เงิน กพส. ได้ 2 รอบ ในวงเงินของจังหวัด

8. เมื่อสหกรณ์ได้เงินกู้ไปแล้วต้องใช้ให้ถูกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิก และมีการติดตามเร่งรัดหนี้ก่อนถึงกำหนดส่ง 60 วัน และ 30 วัน ก่อนครบกำหนดตามสัญญา เพื่อไม่ให้สมาชิกผัดผ่อนเงินกู้ต่อสหกรณ์ และไม่ให้อหกรณ์ผัดผ่อนส่งชำระคืนเงินกู้ต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ เช่นเดียวกัน

2.2 เงินกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร

เป็นอีกหนึ่งกองทุนที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรกู้ยืม เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจการสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ให้เป็นไปตามโครงการที่กรมฯ ได้จัดขึ้น เพื่อเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรในการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรให้สูงขึ้น ให้สถาบันเกษตรกรอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง มั่นคง ดังนี้

2.2.1 เงินกู้กองทุนสงเคราะห์เกษตรกร โครงการสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาเกษตรกร
การให้เงินกู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตาม พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร พ.ศ. 2517

คุณสมบัติของกลุ่มเกษตรกรที่จะกู้ยืม

- (1) เป็นกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน โดยผ่านเกณฑ์ชี้วัด 5 ข้อ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คือ
- 1) คณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีการจัดทำบัญชีรวมสิบสองเดือนแล้วเสร็จ และจัดให้มีผู้สอบบัญชีตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย
 2. ไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง
 - 3) มีการทำธุรกิจหรือบริการอย่างน้อย 1 ชนิด
 - 4) มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน ตามกฎหมาย
 - 5) มีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย
- (2) มีวินัยทางการเงิน กล่าวคือใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์และไม่บิดพลิ้วการชำระหนี้
- (3) มีระเบียบหรือข้อบังคับในการให้กู้ยืมเงินแก่สมาชิกกลุ่มเกษตรกร
- (4) ต้องไม่ผิคนัดชำระหนี้เงินทอนอื่น ๆ ของทางราชการ เว้นแต่ส่วนราชการจะเห็นว่ามิใช่ความผิดของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้

วัตถุประสงค์ในการให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืม

- (1) เพื่อดำเนินการผลิต การตลาด หรือแปรรูป
- (2) เพื่อปรับโครงสร้างการเกษตรให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและมีมูลค่าเพิ่มขึ้น
- (3) ดำเนินการอื่น ๆ ตามโครงการ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร พ.ศ. 2517 เพื่อให้ผลประโยชน์เกิดกับสมาชิกและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกร

อัตราดอกเบี้ยและค่าปรับเงินกู้ยืม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมได้ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 เท่านั้น ระยะเวลาการให้กู้ยืมไม่เกิน 1 ปี กรณีที่กลุ่มเกษตรกรกู้เงินเพื่อให้สมาชิกกู้ยืมนำไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 ให้กลุ่มฯ คิดดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกได้ไม่เกินร้อยละ 6 แต่ทั้งนี้กลุ่มฯ จะคิดดอกเบี้ยเพิ่มของเงินกู้สมาชิกจากอัตราที่กรมฯ ให้กลุ่มฯ กู้ยืมได้ไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี กรมฯ กำหนดอัตราดอกเบี้ยการให้เงินกู้ตามชั้นลูกหนี้ ดังนี้

ชั้นลูกหนี้	อัตราดอกเบี้ย (%) ต่อปี
1	1
2	2
3	3

ในกรณีทีกลุ่มเกษตรกรกู้เงินแล้วไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตามกำหนดสัญญา จะต้องเสียค่าปรับ สำหรับต้นเงินค้างชำระในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี อีกส่วนหนึ่งต่างหาก

ลูกหนี้ชั้น 1 หมายถึง ลูกหนี้ใหม่ ซึ่งยังไม่เคยกู้เงินตามโครงการฯ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขที่จะขอกู้ หรือเป็นลูกหนี้ชั้น 2 และสามารถส่งชำระหนี้ได้ตามกำหนด

ลูกหนี้ชั้น 2 หมายถึง ลูกหนี้ที่ดำรงสภาพเป็นลูกหนี้ชั้น 1 มีหนี้ผิคนัดค้างชำระ แต่สามารถส่งชำระหนี้ได้ภายใน 1 ปี หลังสิ้นสุดสัญญา หรือเป็นลูกหนี้ชั้น 3 และสามารถส่งชำระหนี้เงินกู้ได้ตามกำหนด

ลูกหนี้ชั้น 3 หมายถึง ลูกหนี้ที่ดำรงสถานภาพเป็นลูกหนี้ชั้น 1 มีหนี้ผิคนัดค้างชำระไม่สามารถส่งชำระหนี้คืนได้ภายใน 1 ปี หลังสิ้นสุดสัญญา หรือดำรงสถานภาพเป็นลูกหนี้ชั้น 2 มีหนี้ผิคนัดค้างชำระ

จะเห็นว่าเงินกู้โครงการฯ ดังกล่าว สามารถช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกรในการเป็นแหล่งเงินทุน ดอกเบี้ยต่ำ ที่จะกู้ยืมไปดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งกลุ่มฯ จะต้องมีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมฯ ที่เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของคุณสมบัติของกลุ่มฯ ที่จะกู้เงินได้ เพราะที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสุรินทร์ที่มีคุณสมบัติจะกู้เงินตามโครงการฯ นี้มีไม่มาก

2.2.2 เงินกู้กองทุนสงเคราะห์เกษตรกร โครงการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร แก่สถาบันเกษตรกร

คุณสมบัติของกลุ่มเกษตรกรที่จะกู้ยืม

- (1) เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ผ่านตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ข้อ (1), (2), (3), (5) และ (7)
- (2) เป็นกลุ่มเกษตรกรที่ผ่านตัวชี้วัดระดับมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร ข้อ (1), (2), (3) และ 4 และ
ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรระดับจังหวัด
- (3) มีระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์
ของโครงการ/แผนงาน
- (4) มีวินัยทางการเงิน กล่าวคือใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์และไม่บิดพลิ้วการชำระหนี้ และ ต้องไม่
ผิคนัดชำระหนี้เงินทุนอื่น ๆ
- (5) มีประวัติการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ดี
- (6) ไม่อยู่ระหว่างถูกดำเนินคดีเกี่ยวกับการเงินจากกรมฯ หรือหน่วยงานอื่น

วัตถุประสงค์ในการให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืม

เพื่อสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกร ได้มีเงินทุนไปจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร แก่สถาบันเกษตรกร ได้แก่ ปุ๋ยอินทรีย์ ชีวภาพ จุลินทรีย์ ปุ๋ยเคมี ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช และกล้าพันธุ์ไม้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพพื้นที่และความต้องการของเกษตรกร

อัตราดอกเบี้ยและค่าปรับเงินกู้ยืม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมได้ในระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ระยะเวลาดำเนินการของโครงการฯ ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2551 ถึง 2556 รวม 5 ปี วงเงินให้กู้ยืม สถาบันเกษตรกรที่ขอกู้มาได้ไม่เกินแห่งละ 500,000.-บาท โดยมีเงื่อนไขกำหนดอัตราดอกเบี้ยและค่าปรับการให้กู้ยืม ดังนี้

- 1) ถ้ากลุ่มเกษตรกรชำระหนี้เงินกู้คืนภายในระยะเวลา 12 เดือน นับแต่วันที่รับเงินกู้ถือว่าชำระเงินสดไม่มีการคิดดอกเบี้ย
- 2) ถ้ากลุ่มเกษตรกรชำระคืนเงินกู้เกินระยะเวลา 12 เดือน ให้คิดดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราร้อยละ 1 ต่อปี จนกว่าจะชำระต้นเงินเสร็จสิ้นเรียบร้อย
- 3) ในกรณีที่ไม่ชำระเงินกู้คืนตามระยะเวลาที่กำหนด หรือผิดสัญญาข้อหนึ่งข้อใด จะต้องเสียค่าปรับสำหรับต้นเงินค้างชำระในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี อีกส่วนหนึ่งต่างหากจนกว่าจะได้ชำระเสร็จสิ้น

บทที่ 3

ผลที่คาดว่าจะได้รับและตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สถาบันเกษตรกรมีการบริการการเงินที่ดี มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
2. บุคลากรของสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์และพยากรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจข้อมูลทางเศรษฐกิจที่สถาบันเกษตรกรจะลงทุนในแต่ละประเภทธุรกิจ
3. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีเครื่องมือในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้สามารถบริหารจัดการที่ดี เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้นำชุดความรู้จากการส่งเสริม กำกับ แนะนำ ของหน่วยส่งเสริมและสหกรณ์ ไปเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมายในความรับผิดชอบของหน่วยเสริมฯ 6 หน่วย รวม 30 แห่ง