

การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์



พฤษภาคม 2556



ISBN : 978-616-278-098-1

ชื่อหนังสือ : การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

ชื่อผู้แต่ง : รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท
อาจารย์วรเทพ ไททยาวิโรจน์
อาจารย์สุรจิตต์ แก้วชิงดวง

ผู้จัดทำ : สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
โทรศัพท์/โทรสาร : 0 2940-6300
Email : cai_coop@yahoo.com
Website : <http://www.cai.ku.ac.th>

สนับสนุนโดย: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

พิมพ์ครั้งที่ 1: พฤษภาคม 2556 จำนวน 100 เล่ม

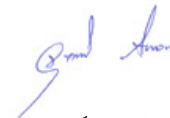
สถานที่พิมพ์ : บริษัท แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตคอร์ปอเรชั่น จำกัด

จำนวนหน้า : 109 หน้า

คำนำ

หนังสือ “การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์” เล่มนี้จัดทำขึ้นภายใต้โครงการวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกัน” สนับสนุนโดยชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีเจตนารมณ์สำคัญที่จะจัดให้มีเอกสารเผยแพร่สำหรับกรอบคิดและแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ดี อันจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้นำ ฝ่ายจัดการ และผู้เกี่ยวข้อง

ในนามของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ใคร่ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการดำเนินการชสอ. และเจ้าหน้าที่ที่ให้การสนับสนุนจนการจัดทำหนังสือเล่มนี้สำเร็จลงด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกัน : SHOs System Platform



(รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทธรวาท)
สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	(a)
สารบัญรูป	(d)
สารบัญตาราง	(e)
บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์	1
ประวัติความเป็นมาและสถานการณ์ทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์	1
ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์	3
มุมมองเกี่ยวกับตัวแบบธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์	4
ความแตกต่างใน 4 มิติของสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น	6
บทที่ 2 การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	10
ความหมายของการจัดการสหกรณ์	10
สรุปแนวคิดการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	11
วัตถุประสงค์ในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	11
โครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	12
กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	17
การจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ	19
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์	20
บทที่ 3 การจัดการการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์	26
ความสำคัญของการจัดการทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์	26
เป้าหมายในการจัดการการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์	27
หน้าที่การจัดการการเงิน	28
หลักการบริหารการเงินสหกรณ์	30
โครงสร้างการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์	33
การวิเคราะห์ต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์	39
การประมาณการเงินสดล่วงหน้า : การบริหารสภาพคล่อง	41
การวิเคราะห์ การวางแผน และการพยากรณ์ทางการเงิน	44
บทที่ 4 การตรวจสอบการบริหารการเงิน	67
ความหมายของการตรวจสอบการบริหารการเงิน	67
หลักการตรวจสอบทั่วไป	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การตรวจสอบการบริหารการเงิน (ต่อ)	
แบบแผนการตรวจสอบ	68
การนัดหมายผู้บริหาร	71
การทำบันทึกความเข้าใจ	71
นโยบายการเงิน	71
ปฏิบัติการด้านนโยบาย	71
โครงการการเงิน	72
แผนการเงิน	72
กลยุทธ์ทางการเงิน	73
สภาพคล่องทางการเงิน	73
ทุน	74
การลงทุน	75
สินทรัพย์	77
การตรวจสอบ	77
หนี้สิน	78
หุ้น	79
เงินฝาก	79
เงินกู้	80
การวัดประสิทธิภาพ (EFFICIENCY)	80
การลงทุน	81
ความเสี่ยง (RISK)	82
ระบบการเงิน	83
ระเบียบงานการเงิน	84
แบบการตรวจสอบระบบการเงิน	85
การสำรองตามกฎหมาย	85
เงินสำรองอื่นๆ	86
ระบบงบประมาณ	88
การตั้งงบประมาณ	89
การบริหารงบประมาณ	89
งบประมาณคาบเกี่ยว – งบประมาณผูกพัน	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์	92
ความหมายการควบคุมภายใน	92
ลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี	92
ขอบเขตของการควบคุมภายใน	93
บทที่ 6 กรณีศึกษาที่น่าสนใจ	102
เอกสารอ้างอิง	109

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1	องค์ประกอบของแหล่งที่มาและทางใช้ไปของระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ในรอบทศวรรษ ระหว่าง ปี 2544 – 2553	2
2	ความแตกต่างใน 4 มิติ ของสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น	6
3	อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ของกลุ่มคน 3 ฝ่าย	13
4	โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์	13
5	กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	18
6	ระบบการบริหารสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ	20
7	กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	22
8	การกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เพื่อการวิเคราะห์ SWOT	22
9	การจัดทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	23
10	SWOT Matrix Analysis เพื่อการกำหนดประเด็นกลยุทธ์	23
11	ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	24
12	การบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพ	25
13	หน้าที่การจัดการการเงิน	28
14	เปรียบเทียบสัดส่วนขององค์ประกอบสำหรับแหล่งที่มาและทางใช้ไปของเงินทุน สหกรณ์ออมทรัพย์ ระหว่างปี 2544 และ 2553	38
15	ขั้นตอนการจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์	53
16	โครงสร้างการตรวจสอบบัญชีและการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์	94

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมระหว่างปี พ.ศ. 2544-2553	36
2	ทางใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวม ระหว่างปี พ.ศ. 2544-2553	37
3	การคำนวณต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวิธีถ่วงน้ำหนักด้วยสัดส่วนของต้นทุน	41
4	อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ในภาพรวมระหว่างปี 2553-2555	62

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

1.1 ประวัติความเป็นมาและสถานการณ์ทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์การเงินได้ถือเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในเยอรมันในช่วงกลางคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยผู้นำความคิดสองคน คนแรก คือ นายฟรีดริค ไรฟไฟเซน ที่ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เครดิตในกลุ่มคนในชนบท และคนที่สอง คือ นายเฮอรัมัน ซูลท์เซ เดลิทซ์ ได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เครดิตในกลุ่มชนชั้นกลางที่อยู่ในเมือง ต่อมา นายลุยกิ ลูเซเทติ ก็ได้นำผสมผสานแนวคิดของสหกรณ์เครดิตทั้งสองแบบไปจัดตั้ง สหกรณ์เครดิตในอิตาลี จากช่วงเวลาดังกล่าวจนถึงปัจจุบันมีสหกรณ์เครดิตเกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลกจำนวนมาก และแม้ว่าจะมีชื่อแตกต่างกันไป แต่หากยังคงยึดมั่นในคุณค่าของสหกรณ์ และปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์สากลทั้ง 7 ประการ ก็ถือว่าเป็นสหกรณ์เครดิต ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ธนาคารสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามข้อมูลของสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศชี้ให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคของสหกรณ์การเงิน ซึ่งมีทั้งที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายรัฐ เงื่อนไขของกฎหมายสหกรณ์ ข้อตกลงทางการค้าเสรี สภาพเศรษฐกิจ-สังคมภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์และการเมือง และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนไปจากหลักการสหกรณ์ การขาดทัศนะในการบริหารจัดการที่ดี การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ก็มีผลทำให้สหกรณ์เครดิตทั้งหลายมิได้ทำหน้าที่ในการเป็นสถาบันการเงินของสมาชิกเพื่อสมาชิก โดยสมาชิก อย่างที่คาดหวัง

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกของประเทศไทย คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ไม่จำกัดสินใช้ (ปัจจุบันคือสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2492 ในหมู่ข้าราชการและพนักงานธนาคารเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ (ธนาคารเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งปัจจุบันคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร)

ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตในประเทศไทยมี 2 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ และ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการในการดำเนินงานแตกต่างกัน ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์แต่ละประเภท จากข้อมูลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2555 ชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ มี 1,312 สหกรณ์ สมาชิก 2.80 ล้านคน มีสินทรัพย์ 1.53 ล้านล้านบาท มีมูลค่าธุรกิจ 1.49 ล้านล้านบาท มีรายได้ 83,159 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 48,518 ล้านบาท สมาชิกมีเงินออมเฉลี่ย 383,970 บาทต่อคน มีหนี้สินเฉลี่ย 420,055 บาทต่อคน โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีการควบคุมภายในอยู่ในระดับดีถึงดีมาก คิดเป็นร้อยละ 89.35 และอยู่ในระดับควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 0.75 ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมด

ข้อมูลจากการวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบการเงินพึ่งพาและร่วมมือกัน” (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2553)¹ โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Based) ได้ชี้ให้เห็นพัฒนาการในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในรอบทศวรรษ ระหว่างปี 2543-2553 อย่างน่าสนใจ กล่าวคือในรอบ

¹ รายงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปภายใต้การสนับสนุนของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และอยู่ภายใต้แผนนโยบายยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2556)

10 ปี สินทรัพย์รวมของสหกรณ์ออมทรัพย์มีอัตราการเติบโตเฉลี่ย ร้อยละ 11.85 เพิ่มขึ้นกว่า 3 เท่า จากเดิมมีสินทรัพย์มูลค่า 391,674.26 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 1,081,587.31 ล้านบาท โดยพบว่าอัตราการเติบโตของเงินรับฝาก หุ้น และการให้กู้ยืม เท่ากับร้อยละ 11.30 12.21 และ 11.72 ตามลำดับ ดังนั้นจึงทำให้เงินทุนส่วนเกิน (Surplus) ในระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็น 154,136.85 ล้านบาท ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นแนวโน้มของระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ในทิศทางที่จะมีโอกาสนำเงินส่วนเกินไปลงทุนมากขึ้นแต่ก็มีโอกาสสร้างความเสี่ยงจากการลงทุนมากขึ้นด้วย



รูปที่ 1 องค์ประกอบของแหล่งที่มาและทางใช้ไปของระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ในรอบทศวรรษระหว่าง ปี 2544 – 2553

ข้อสรุปจากการจัดเวทีสนทนากลุ่มเป้าหมายชี้ให้เห็นข้อจำกัดด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ข้อจำกัดในการเข้าถึงสมาชิกในการรณรงค์ด้านการประหยัด การออมและการสร้างวินัยทางการเงินอันเป็นคุณค่าพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ แต่ยังคงขาดกระบวนการเรียนรู้ในการยกระดับความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สู่มาตรฐานสากล ขาดระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงสู่การพัฒนาสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการเชื่อมโยงธุรกิจในลักษณะ Corporate System ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และประสิทธิภาพในการให้บริการสมาชิก เนื่องจากขาดเครื่องมือทางการเงินที่จะช่วยประกันและคุ้มครองความเสี่ยงและการบริหารสภาพคล่องในระบบการเงิน และประการสำคัญคือ ผลกระทบจากนโยบายรัฐเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านเงินกู้ และส่งผลต่อวินัยทางการเงินของสมาชิกและการดำเนินงานของสหกรณ์

สถานการณ์ดังกล่าว ทีมวิจัยจึงมีข้อเสนอให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหันมาสนใจในการพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ในทิศทางที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกัน ซึ่งรู้จักกันในนามของ Self Help Organization System : SHOs System โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความมั่นคงของระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ (Efficiency)
2. เพื่อสนับสนุนให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีธรรมาภิบาล (Good Governance)

3. เพื่อพัฒนาระบบการเงินที่เอื้อต่อการพึ่งพาและร่วมมือกัน (SHOs System) อันเป็นคุณค่าสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์
4. เพื่อรักษาเสถียรภาพการเงิน (Financial Stability)

โดยข้อเสนอในการขับเคลื่อน SHOs System จะประกอบไปด้วยเสาหลักที่สำคัญ 3 เสาหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย การกำหนดองค์กรที่รับผิดชอบในภาพรวม การจัดทำแผนแม่บทตามกรอบทิศทาง การพัฒนา SHOs System การพัฒนานวัตกรรมระบบการเรียนรู้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนากลไกและเครื่องมือการเงิน การปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับ ซึ่งจะช่วยให้มีกลไกและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา SHOs System

2. การพัฒนาระบบการเงิน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงของระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ในการพึ่งพาและร่วมมือกัน และเป็นไปตามมาตรฐานของสถาบันการเงิน ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดข้อบังคับสำหรับเงื่อนไขการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการในทิศทางของ Prudential Standard การเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจกับระบบฐานข้อมูลในลักษณะของ Pool Resources จัดให้มีกองทุนประกันความเสี่ยงเพื่อบริหารสภาพคล่องและแก้ปัญหาพร้อมกัน อาทิ กองทุนคุ้มครองเงินฝาก กองทุนรักษาเสถียรภาพการเงิน เป็นต้น

3. การพัฒนากลไกสนับสนุน มีมาตรการสำคัญๆ ได้แก่ จัดให้มีองค์กรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารจัดการที่ดี สร้างระบบการเรียนรู้ที่เกื้อหนุนการยกระดับความสามารถของฝ่ายจัดการสหกรณ์ พัฒนาค่ามาตรฐานการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ จัดขึ้นสหกรณ์ออมทรัพย์ตามมาตรฐานสากล

ด้วยตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น (Solidarity) และสามารถเผชิญหน้ากับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อการก้าวสู่การเปิดเสรีอาเซียน ชสอ. จึงได้นำแนวคิดเรื่อง SHOs System บรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ชสอ. ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2555-2559) โดยคาดหวังที่จะใช้ SHOs System เป็นเสาหลักเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยให้เข้มแข็งเป็นปึกแผ่น เป็นสถาบันการเงินของมวลสมาชิกและการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมตามอัตลักษณ์ของสหกรณ์ที่สืบทอดเจตนารมณ์ของผู้นำสหกรณ์

1.2 ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์

1.2.1 ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยสำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ บัญญัตินิยามสอดคล้องกันว่า “สถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยในที่ชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเงินเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวง และได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542”

1.2.2 ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด คือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนออมนายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำสม่ำเสมอในลักษณะของการถือหุ้นและฝากเงิน นอกจากนี้ หากสมาชิกประสบ

ความเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงินก็สามารถช่วยเหลือได้โดยการกู้ยืมเงิน ซึ่งอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย

สหกรณ์ออมทรัพย์มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ และกระทรวงการคลังได้ประกาศให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินอาจคิดดอกเบี้ยเงินกู้ยืมได้ไม่เกินร้อยละ 19 ต่อปี ตามประกาศกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2526

1.2.3 ความหมายตามคำจำกัดความของ SNCF (Singapore National Co-operative Federation) สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สหกรณ์ที่ส่งเสริมการออมจากสมาชิกและให้กู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น โดยสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสมาคมของคนที่มีจุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจและเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การที่ดำเนินการบนหลักการของสิทธิที่เท่าเทียมกัน และใช้หลักประชาธิปไตยในการควบคุมการดำเนินงาน

1.2.4 สหกรณ์ออมทรัพย์ (Saving and Credit Co-operatives) โดยพจนานุกรมออนไลน์ ของสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ หมายถึง สถาบันการเงินที่เป็นเจ้าของและควบคุมโดยสมาชิกสหกรณ์นั้นๆ ซึ่งสมาชิกสามารถกู้ยืมเงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ จากเงินทุนที่มีมวลสมาชิกได้สะสมไว้

1.3 มุมมองเกี่ยวกับตัวแบบธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์

เพื่อช่วยให้เห็นความแตกต่างของสหกรณ์ออมทรัพย์จากสถาบันการเงินอื่น ในหัวข้อนี้จึงจะได้นำข้อคิดความเห็นของผู้นำสหกรณ์และผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวถึงสหกรณ์ในมุมมองที่มีความแตกต่างจากสถาบันการเงินอื่น และตอนท้ายจะกล่าวถึงคุณลักษณะ หลักการดำเนินงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะชี้ให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

- นายอลัน กรีนสแปน อดีตประธานธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา (US Federal Reserve) ได้กล่าวในการประชุมสภาคองเกรสของสหรัฐฯ ในเดือนตุลาคม ปี 2552 ว่า ความเสียหายของโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ นับตั้งแต่ปี 2550 ได้เปิดเผยให้เห็น “ข้อบกพร่องของตัวแบบ” ที่เขาไม่เคยคาดคิดมาก่อน กล่าวคือ ธนาคารทั้งหลายที่ดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ของตน ไม่ได้ดำเนินการเพื่อปกป้องหุ้นส่วนและสถาบันของเขาเลย แต่ธนาคารแบบสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ และเครดิตยูเนียน สามารถยืนหยัดผ่านวิกฤตการณ์ดังกล่าวได้อย่างงดงาม อีกทั้งยังคงมีธุรกิจที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น มีเสถียรภาพมากขึ้น

- นายเอียน แมคโดนัลด์ อดีตผู้อำนวยการสัมพันธ์สภาพสหกรณ์สากล (ICA) ² ได้กล่าวในบทความ “สหกรณ์กับวิกฤติเศรษฐกิจโลก – โอกาสของสหกรณ์” เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 ที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยว่า ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ สหประชาชาติ ตลอดจนองค์การธุรกิจระหว่างประเทศ และสื่อสารมวลชน ได้แก่ The Economists, Wall Street Journal, The Financial Times, Le Monde, El Paris และ The New York Time ต่างเริ่มจับตามองและยอมรับความสำเร็จของ “ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์” ซึ่งความจริงคือ สหกรณ์ต่างๆ ใช้เงินทุนจาก

² อ่านเพิ่มเติมจาก บทความเรื่อง สหกรณ์กับวิกฤติเศรษฐกิจโลก – โอกาสของสหกรณ์ ในหนังสือ “สหกรณ์ทางเลือกของประชาชน”. 2555 จัดพิมพ์เผยแพร่โดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

สมาชิกมากกว่าการกู้ยืมเงินจากธนาคารในการขยายธุรกิจ และยังให้บริการแก่ผู้บริโภคที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง รวมทั้งการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ ด้วยการดำเนินธุรกิจแบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ด้วยการเป็นเจ้าของโดยคนในชุมชน และการแสดงตนเป็นต้นแบบของวิสาหกิจทางเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย คุณค่าของมนุษย์ และการดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

- นางแฉม พอลีน กรีน ประธานสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (2555)

“สัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศยึดมั่นในประเด็นที่ว่า สหกรณ์จำเป็นต้องตั้งคำถามอยู่เสมอว่า สหกรณ์ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์แล้วหรือไม่ กฎระเบียบของสหกรณ์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 หรือไม่ สหกรณ์มีกระบวนการทางประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เศรษฐกิจของสหกรณ์ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติมีการเติบโตขึ้นหรือไม่ สหกรณ์มีรูปแบบใหม่ๆ ที่ประชาชนในท้องถิ่นต้องการหรือไม่ เป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่า สหกรณ์ของเรามีความทันสมัยอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่น มีนวัตกรรม และมีการดำเนินการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยสมบูรณ์ แต่พึงตระหนักว่าสหกรณ์ที่ทันสมัยนั้นจะต้องมีสมาชิกเป็นเจ้าของและเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงาน มิใช่โดยผู้นำมืออาชีพหรือรัฐบาล สหกรณ์จะต้องเติบโตจากฐานราก บทบาทของรัฐบาลคือ การดำเนินการให้มีการอบกกฎหมายที่เอื้ออำนวยให้วิสาหกิจสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตและควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับรูปแบบของธุรกิจอื่นๆ”

- EURISE (2555) กล่าวว่า ตลอดเวลา 2 ทศวรรษที่ผ่านมา วิสาหกิจสหกรณ์ได้ขยายตัวไปในภาคส่วนเศรษฐกิจต่างๆ ทั้ง เครดิต เคหสถาน การเกษตร และบริการชุมชน อย่างไรก็ตาม พบว่า ข้อจำกัดและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านกฎหมาย เงื่อนไขในระบบเศรษฐกิจใหม่ นโยบายรัฐที่สร้างผลกระทบแก่สหกรณ์ การขาดทักษะในการบริหารจัดการที่ดีของสหกรณ์ และการปรับเปลี่ยนของสหกรณ์ไปจากหลักการสหกรณ์สากล

- แมคคินซี (2555) ชี้ว่าแนวโน้มการปรับตัวในภาคสถาบันการเงินในทศวรรษหน้าจะมาจากเหตุปัจจัยที่ท้าทาย 5 ประการ ได้แก่

1. กฎกติกาใหม่ที่กำกับดูแลสถาบันการเงินมิให้เกิดผลกระทบต่อสังคมจะทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนต่อเจ้าของ (ROE)

2. การขยายตัวของสถาบันการเงินจะลดน้อยถอยลง อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่ทำให้คนในสังคมสามารถใช้บริการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นที่มีธนาคาร

3. แนวโน้มของพนักงานสถาบันการเงินในการให้บริการจะลดลง รวมถึงสาขาการให้บริการของสถาบันการเงินด้วย

4. การแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินจะมากขึ้น โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับธุรกรรมการเงินในราคาบริการที่แข่งขัน เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดของสินเชื่อบุคคลมากขึ้น

สถาบันการเงินที่มีธนาคารจะหันมาใช้ฐานข้อมูลลูกค้า นวัตกรรมเทคโนโลยี และรูปแบบธุรกิจใหม่ เช่น business-to-business payment

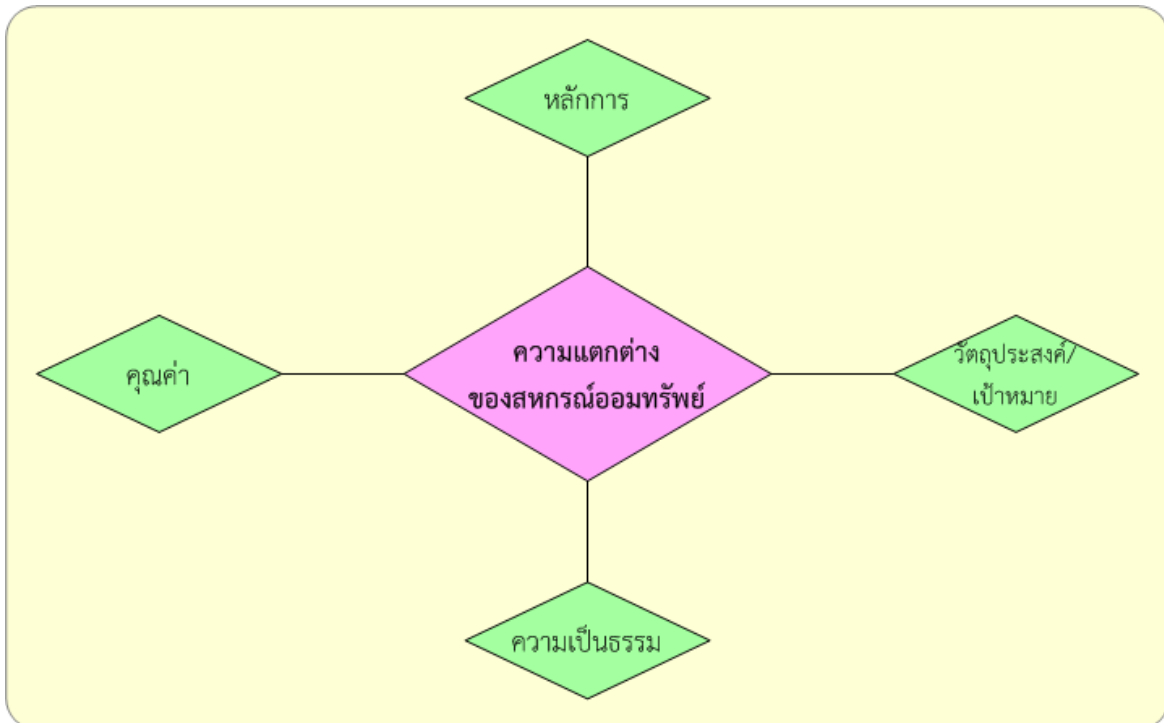
5. การใช้ฐานข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าจะทำให้ธนาคารมีโอกาสในการปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อการเข้าถึงลูกค้า

สถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ (และกลุ่มสหกรณ์เครดิต) ได้แก่ การรักษาส่วนแบ่งการตลาด การปรับปรุงบริการที่จะครองใจสมาชิกไว้ได้ ตัวอย่างเช่น การสร้างพันธมิตรธุรกิจกับสหกรณ์ประเภทอื่น การให้บริการที่ปรึกษาด้านการเงินแก่สมาชิก การใช้เทคโนโลยี Social Media ในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และรักษาส่วนแบ่งการตลาดของสมาชิก และที่สำคัญคือการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ให้มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการนำพาสหกรณ์สู่การบรรลุวัตถุประสงค์และให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างยั่งยืน

- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2555) ได้กำหนดให้มีวาระการขับเคลื่อนระบบการเงินของสหกรณ์ที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเอง (SHOs System) ไว้ในแผนพัฒนาสหกรณ์ ระยะที่ 4 (ปี พ.ศ. 2555-2559) โดยมอบให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสนอกรอบแนวทางการขับเคลื่อน SHOs System ร่วมกับสหกรณ์และภาคีพันธมิตร และจัดทำคู่มือการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อใช้เป็นกลไกการเตรียมความพร้อมของผู้นำและฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์³

1.4 ความแตกต่างใน 4 มิติของสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น

อาจกล่าวได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์แตกต่างจากสถาบันการเงินอื่นใน 4 มิติ ได้แก่ (รูปที่ 2)



รูปที่ 2 ความแตกต่างใน 4 มิติ ของสหกรณ์ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินอื่น

³ อ่านเพิ่มเติมได้จาก รายงานวิจัย “การขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกัน” 2555.

1.4.1 คุณค่า-หลักการสหกรณ์

สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินที่ยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์และหลักการสหกรณ์สากล 7 ประการ (สัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ, 2538)

○ คุณค่าพื้นฐานของสหกรณ์

- การเป็นองค์การพึ่งพาตนเองและเป็นอิสระในการดำเนินงาน สหกรณ์จะส่งเสริมให้สมาชิกพึ่งพาตนเอง และมีอิสระในการดำเนินงานเพื่อให้บริการสนองความต้องการของสมาชิกด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกและชุมชน

- ความรับผิดชอบตนเอง (Self Responsibility) สหกรณ์จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำประโยชน์สู่สมาชิกและไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคม

- ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) สหกรณ์จะยึดมั่นในการดำเนินการที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมบนพื้นฐานประชาธิปไตยที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายตามความต้องการของที่ประชุมใหญ่สมาชิก

- ความเท่าเทียมเสมอภาค (Equality) สมาชิกทุกคนมีสิทธิในการควบคุมสหกรณ์ ใช้บริการ และรับประโยชน์จากสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน

- ความเที่ยงธรรม (Equity) สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจสนองบริการอย่างเที่ยงธรรมทั้งตัวสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความเป็นปึกแผ่น (Solidarity) สหกรณ์จะร่วมมือกับสมาชิกและสหกรณ์อื่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์

○ คุณค่าด้านจริยธรรมของสมาชิก

- สหกรณ์จะส่งเสริมให้ประชาคมมีค่านิยมทางจริยธรรม ในการรับข้อคิดความเห็นจากทุกฝ่าย การดำเนินการอย่างซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

○ หลักการสหกรณ์สากล 7 ประการ

- หลักการที่ 1 : การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ
สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

- หลักการที่ 2 : การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรี ผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

- หลักการที่ 3 : การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก
สมาชิกสหกรณ์ พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้ และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย พูนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิก

จะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมาย ประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด จากดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

- หลักการที่ 4 : การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

สหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเองและปกครองตนเอง ซึ่งควบคุมโดยสมาชิกถ้าสหกรณ์เข้าทำข้อตกลงกับองค์การอื่นๆ รวมทั้งรัฐบาล หรือสหกรณ์แสวงหาทุนจากแหล่งภายนอกสหกรณ์พึงทำข้อตกลงเช่นนั้นภายใต้เงื่อนไขอันมั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกยังคงควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และจะต้องธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

- หลักการที่ 5 : การให้การศึกษา การฝึกอบรมและสารสนเทศ

สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่บรรดาสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์พึงให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำทางความคิดเห็น

- หลักการที่ 6 : ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

สหกรณ์พึงรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง โดยการทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคของโลกและระดับระหว่างประเทศ

- หลักการที่ 7 : ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

สหกรณ์พึงดำเนินงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบ

1.4.2 วัตถุประสงค์

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ทั้งคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก จะตั้งคำถามตลอดเวลาว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์หรือไม่ และใช้ความพยายามเพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ที่สำคัญการจัดตั้งสหกรณ์มีจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ในการส่งเสริมการกินดีอยู่ดีของสมาชิกและคนในชุมชนเพื่อการมีชีวิตที่ดีกว่า

วัตถุประสงค์สำคัญที่มาจากแนวคิดและหลักการพื้นฐานของสหกรณ์อ้อมทรัพย์คือ การส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน การให้กู้ยืมตามความจำเป็น ตลอดจนส่งเสริมการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีแก่สมาชิกและชุมชน โดยดำเนินการอยู่บนคุณค่าแห่งหลักการสหกรณ์สากล

1.4.3 ความเป็นธรรม

การก่อเกิดของตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ ตั้งแต่ผู้ริเริ่มการสหกรณ์มาจนถึงปัจจุบันนั้นได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าตัวแบบธุรกิจดังกล่าวมุ่งแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน โดยมุ่งไปที่การสร้างคุณค่าในการพึ่งพาตนเองและพึ่งพาซึ่งกันและกัน สถาปนาการร่วมมือกัน (Self Help and Mutual Help and Cooperation) เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในระบบสหกรณ์ เพื่อการทำหน้าที่ให้เกิดความยุติธรรมในเศรษฐกิจและสังคม (Cooperative Social and Economic Fairness)

1.4.4 คุณค่า

คุณค่าที่สหกรณ์จะมอบให้ คือการเป็นองค์กรของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก ที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อการนำประโยชน์ทางเศรษฐกิจ มีการให้บริการทางสังคม ซึ่งคุณค่าที่สหกรณ์มอบให้จะอยู่ในวิถีการทำงานของสหกรณ์ ตั้งแต่การให้การเรียนรู้-ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การขับเคลื่อนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการให้บริการแก่สมาชิกและชุมชนอย่างซื่อสัตย์และเป็นธรรม เป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันแก่สมาชิก อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาความยากจนและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

บทที่ 2

การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

การดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์และหลักการสหกรณ์สากล ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่มีเป้าหมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ควบคู่กันไป ดังนั้นการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงมีกรอบและแนวทางการจัดการที่แตกต่างไปจากสถาบันการเงินอื่น ในบทนี้จะกล่าวถึง ความหมาย แนวคิด และกระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการจัดการสหกรณ์

- **R.V. Nadkarni** กล่าวว่า “สหกรณ์ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก จำเป็นต้องจัดการตามหลักของสหกรณ์ หลักสำคัญของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการ ได้แก่ หลักการจัดการแบบประชาธิปไตย ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการจัดการแบบประชาธิปไตยของสหกรณ์ คือ สหกรณ์เป็นเจ้าของด้วยการจัดการโดยบุคคลที่จะนำประโยชน์ไปสู่ผู้ก่อตั้งสหกรณ์ขึ้น และพร้อมที่จะใช้บริการสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องใช้วิธีการทำงานเป็นคณะ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกัน ในแง่นี้สหกรณ์จึงแตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่นๆ ที่ควบคุมโดยคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการเท่านั้น”

- **Kelsey R. Gardner** ได้ย้ำถึงธรรมชาติที่เด่นชัดของการจัดการสหกรณ์ว่า “ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้น รวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จทั้งในฐานะที่เป็นสหกรณ์และในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และผู้จัดการต้องไม่ลืมว่าสหกรณ์เป็นองค์การของประชาชนที่เป็นเจ้าของ และควบคุมโดยสมาชิกผู้ให้บริการเพื่อประโยชน์ของตน สมาชิกเป็นผู้สละเวลา ทรัพยากรทางการเงิน และอุดหนุนสหกรณ์ของตน ฝ่ายจัดการได้รับผลตอบแทนอยู่ตลอดเวลา จึงควรพร้อมที่จะสนองความต้องการของสมาชิก”

- **Matin A. Abrahamsen** กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องแสดงออกให้เห็นทักษะในด้านความคิด คน เทคนิค ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิผล ควรมีความสามารถในการติดต่อกับคนที่มีลักษณะพิเศษ ต้องรอบรู้วัตถุประสงค์และหลักสหกรณ์ ในขณะเดียวกันก็ควรมีความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นในการจัดการอีกด้วย”

- **Marvin A. Schaars** กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์อาจแสดงให้เห็นโดยใช้รูปสามเหลี่ยมซึ่งสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ต่างก็มีส่วนอย่างแข็งขันเพื่อให้มีการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสำหรับสมาชิกโดยปกติมักจะมองตนเองว่าอยู่นอกวงการจัดการ แต่ในที่สุดความรับผิดชอบในการจัดการก็เป็นของสมาชิก เพราะสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ ใช้บริการจากสหกรณ์ เสี่ยงต่อการขาดทุน ดังนั้นการควบคุมขั้นสุดท้ายย่อมตกอยู่กับสมาชิก สมาชิกจึงมีส่วนทั้งการเป็นเจ้าของควบคุมกิจการ และมีหน้าที่สำคัญในการจัดการสหกรณ์ของตน”

● **จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2540)** กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารโดยผ่านหน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการบรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ประการได้แก่ ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ และความสำเร็จทางสังคม”

2.2 สรุปแนวคิดการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นได้ ดังนี้

● การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ กระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย

● จุดมุ่งหมายในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปเพื่อสนองบริการแก่สมาชิกสหกรณ์

● การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมของสหกรณ์ ต้องผสมผสานทั้งหลักการจัดการทั่วไป และหลักการสหกรณ์เข้าด้วยกัน

● จุดมุ่งหมายต้องมีความสมดุล ทั้งความสำเร็จเชิงธุรกิจและจุดมุ่งหมายในการเป็นสหกรณ์

● การจัดการจะต้องให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์

2.3 วัตถุประสงค์ในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

1. เพื่อนำวิธีการและแนวปฏิบัติตามหลักการจัดการที่ดีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์
2. เพื่อให้เกิดความมั่นคงและเข้มแข็งของสหกรณ์ เพิ่มสมรรถนะในการให้บริการแก่มวลสมาชิก
3. เพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการใช้บริการ และการสร้างผลกระทบตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์
4. เพื่อช่วยกิจกรรมของชุมชนและสังคม ตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่
5. เพื่อการยกระดับสมาชิกในการสร้างคุณธรรม จริยธรรม นอกเหนือจากการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก
6. เพื่อยกระดับการจัดการอย่างมืออาชีพ และการขับเคลื่อนการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เกิดการรวมพลังในการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์

วัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินอื่นเป็นไปเพื่อทำกำไรสูงสุดแก่เจ้าของ ซึ่งทำให้การวัดประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้จาก

กำไรสุทธิ

ทุน

ในขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกทั้งด้านธุรกิจและมีใช้ธุรกิจ ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพในการจัดการจึงควรพิจารณาจาก

ระดับความพึงพอใจโดยรวม

ค่าใช้จ่ายดำเนินการ

2.4 โครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรของประชาชน (People centered organization) ซึ่งยึดมั่นในการจัดการตามหลักประชาธิปไตย โดยสมาชิกจะใช้วิธีการแบบประชาธิปไตยในการส่งตัวแทนของตนเข้าไปทำหน้าที่ในการตัดสินใจในการจัดการสหกรณ์แทนตน ซึ่งการดำเนินการตามวิถีประชาธิปไตยในสหกรณ์นั้นได้นำมาซึ่งโครงสร้างการบริหารงานและระบบการจัดการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 โครงสร้างการบริหารจัดการตามหลักประชาธิปไตย

การดำเนินการตามหลักประชาธิปไตยในสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นทำให้โครงสร้างการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

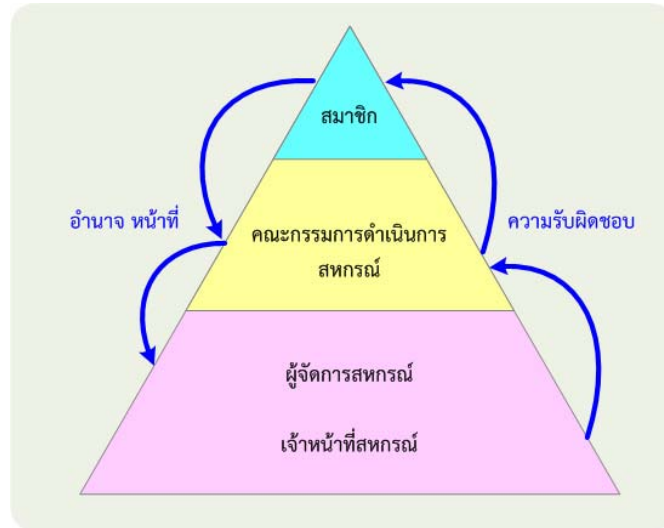
1) **ที่ประชุมใหญ่สมาชิก** ถือเป็นองค์กรสูงสุดในโครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับสหกรณ์ การประชุมใหญ่สามัญประจำปีจะจัดให้มีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่

1.1 รับทราบผลการดำเนินงานในรอบปี โดยพิจารณาจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งต้องจัดทำให้สมาชิกเข้าใจได้ง่าย เพื่อนำไปสู่การพิจารณาของผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์อย่างถูกต้องเหมาะสม

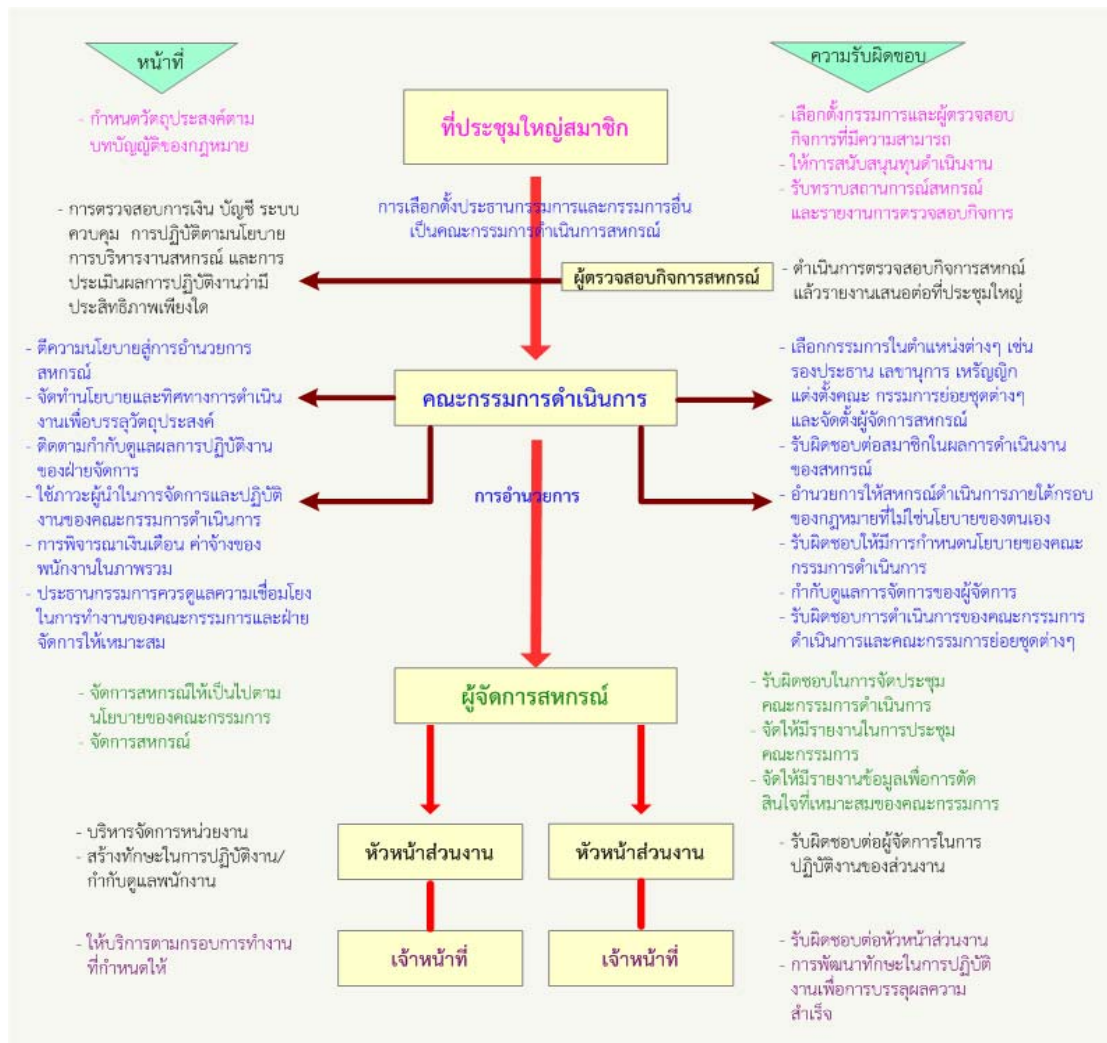
1.2 เพื่อการจัดสรรส่วนเหลือจากการดำเนินงาน

1.3 เพื่อเลือกตั้งกรรมการไปอำนวยการสหกรณ์แทนสมาชิก

ที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะทำหน้าที่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิกในการอำนวยการสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่สมาชิกกำหนดในที่ประชุมใหญ่ โดยไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ของฝ่ายจัดการ โดยฝ่ายจัดการมีผู้จัดการสหกรณ์ในฐานะที่เป็น Chief-executive ที่จะขับเคลื่อนหน้าที่การจัดการสู่ความสำเร็จ (รูปที่ 3 และรูปที่ 4)



รูปที่ 3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ของกลุ่มคน 3 ฝ่าย



รูปที่ 4 โครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

การจัดการสหกรณ์ตามหลักการประชาธิปไตยนั้นอาจพิจารณาได้จากการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิก ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมใหญ่สมาชิก การลงมติของสมาชิก การเลือกตั้งกรรมการ การติดตามรายงานสหกรณ์ ตลอดจนการให้ความสนใจและการเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ จากข้อมูลการวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ การไม่ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าของ การขาดภาวะผู้นำ การขาดการติดต่อสื่อสาร และขาดข้อมูลข่าวสาร

2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คือ ความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสมาชิก โดยการเชื่อมต่อกันระหว่างนโยบายของสมาชิกไปสู่ผู้จัดการ เครื่องมือของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่

2.1) การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ เพื่อให้มีกรอบทิศทางการทำงานที่เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.2) กำหนดนโยบายและแผนงาน

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการพิจารณานโยบายและแผนงานระยะยาวของสหกรณ์

2.3) หน้าที่ในการอำนวยการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเลือกผู้จัดการที่เหมาะสม โดยกรรมการคนหนึ่งคนใด ย่อมไม่มีหน้าที่ในการตัดสินใจแทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

2.4) การอำนวยการให้มีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นธรรม

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรอำนวยการให้มีระบบการรายงานข้อมูลในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในแนวทางที่จะอำนวยความสะดวกให้มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม

2.5) การดำเนินการให้มีการสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกและสาธารณชน

3) ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

ผู้จัดการสหกรณ์ถือเป็นกุญแจสำคัญในโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อนำนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้การทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้จัดการมีความรับผิดชอบต่อสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ภาครัฐ ภาครัฐกิจ รัฐบาล และสาธารณชน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ มีดังนี้

3.1) การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการจัดการสหกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ การประสานงานและสั่งการ และการควบคุมโดยดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานสหกรณ์

3.2) จัดจ้างและมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการจัดจ้างและมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตามกรอบการทำงานที่ได้วางแผนไว้

3.3) การจัดทำมีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำมีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยข้อมูลข่าวสารที่ควรจัดทำนั้นเป็นไปในรูปแบบของภาพใหญ่และผลการดำเนินการ มิใช่ข้อมูลรายละเอียดในการบริหารจัดการ

3.4) ช่วยงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์ในช่วงเวลาต่างๆ โดยการให้ข้อมูลข่าวสารในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ มีดังนี้

- คณะกรรมการไม่ควรก้าวล่วงงานในความรับผิดชอบของผู้จัดการในการจัดการสหกรณ์ อย่าลืมนว่าการปฏิบัติงานประจำวันมิใช่หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ยกเว้นจะได้รับมอบหมาย ซึ่งในลักษณะนี้การปฏิบัติงานของกรรมการนั้นๆ จะเป็นไปในลักษณะของปัจเจกบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีชื่อในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรเป็นไปในบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ โดยมีผู้จัดการสหกรณ์ทำหน้าที่สนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ
- คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พึงตระหนักเสมอว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่ควรเป็นไปเพื่อการแสวงประโยชน์ส่วนตัว หรือเป็นไปเพื่อการเมืองใดๆ
- ผู้จัดการสหกรณ์ควรหลีกเลี่ยงจากกลุ่มของกรรมการ ในกรณีที่จะมีส่วนได้ส่วนเสียในการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์

4) ประธานกรรมการดำเนินการ

ประธานกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ในฐานะผู้นำองค์กร เป็นประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการ การติดต่อสื่อสารกับสมาชิก สหกรณ์อื่น และหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่รัฐ

ความรับผิดชอบของประธานกรรมการดำเนินการ

- ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะประธานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- ปฏิบัติหน้าที่ในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

- สนับสนุนให้มีการจัดทำวาระการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และระบบข้อมูลที่เป็นแก่นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานประจำปี และเรื่องที่จำเป็นของสหกรณ์
- ลงนามในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- พิจารณากลับกรองและตัดสินใจร่วมกับกรรมการ
- ดูแลให้มีการดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- รายงานให้สมาชิกในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการชี้แจงแผนกลยุทธ์ นโยบาย และแผนงาน
- ปฏิบัติหน้าที่แทนกรรมการร่วมกับสหกรณ์อื่นและชุมชนในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

5) กรรมการดำเนินการ

มีหน้าที่ในการมีส่วนร่วมกับการกรรมการดำเนินการอื่นในการชี้้นำการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- ดำเนินการให้มี เป้าหมาย นโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์
- จัดให้มีอนุกรรมการชุดต่างๆ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
- ร่วมพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ การกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงาน และแผนงานของสหกรณ์
- กลับกรองแผนงานหลัก ตลอดจนโครงสร้างการเงินและงบประมาณ
- วิเคราะห์และร่วมตัดสินใจในการอำนวยการสหกรณ์ เพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- การกลับกรองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์
- การพิจารณาเกี่ยวกับข้อกฎหมาย
- ประสานงานในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- พิจารณาการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามกฎหมาย
- พิจารณาการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผล
- จัดให้มีกลไกการควบคุมการบริหารจัดการ
- จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกและสาธารณะ

- กำหนดนโยบายที่จะเป็นประโยชน์ต่อกิจการสหกรณ์และการทำงานในหน้าที่ของกรรมการดำเนินการ
- อำนาจการให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนกิจการสหกรณ์

6) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

หน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ คือ การตรวจสอบการเงิน บัญชี ระบบควบคุม การปฏิบัติตามนโยบาย การบริหารการเงินสหกรณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ดำเนินการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ แล้วรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

7) สมาชิกสหกรณ์

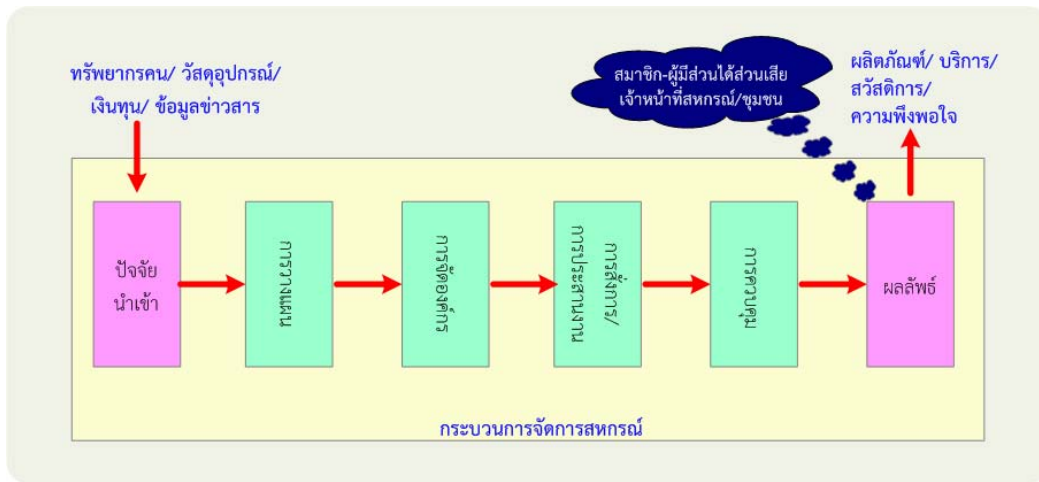
หน้าที่ของสมาชิกในฐานะผู้เป็นเจ้าของ ควบคุมและจัดสรรผลประโยชน์ของสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก ได้แก่

- การสนับสนุนกิจการสหกรณ์
- การเข้าร่วมประชุมใหญ่ และเลือกตั้งประธานกรรมการ/ กรรมการดำเนินการ ตามข้อบังคับสหกรณ์
- พิจารณาวัตถุประสงค์และนโยบายของสหกรณ์
- รับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์และรายงานผู้ตรวจสอบกิจการ
- ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการในที่ประชุมใหญ่
- กำหนดให้สหกรณ์มีการดำเนินการตามกฎหมาย
- อุดหนุนให้ทุนดำเนินงานแก่สหกรณ์
- การมีส่วนร่วมในสหกรณ์ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์
- เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ/ คณะผู้ตรวจสอบกิจการ

2.5 กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในหน้าที่การจัดการในส่วนของ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ/การประสานงาน และการควบคุมสหกรณ์ เพื่อนำปัจจัยนำเข้าคือ ทรัพยากร ประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารผ่านกระบวนการจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในรูปของผลิตภัณฑ์ บริการ สวัสดิการ และความพึงพอใจของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ (รูปที่ 5)



รูปที่ 5 กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

2.5.1 การวางแผน

เป็นหน้าที่ในการจัดการประการแรก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมที่จำเป็นตลอดจนการปรับเปลี่ยนในหน้าที่การจัดการอื่นๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนอาจจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ การวางแผนระยะยาว การวางแผนระยะปานกลาง และการวางแผนระยะสั้น

การวางแผนระยะยาว และระยะปานกลาง มักจัดทำในรูปของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อต่อไป ส่วนการวางแผนระยะปานกลางและระยะสั้นนั้นจะเป็นเรื่องของการกำหนดแผนงาน โครงการ และการจัดทำงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ เป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นฝ่ายจัดการอาจนำเสนอทางเลือกเป็นหลายแนวทางเพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หรือที่ประชุมใหญ่สมาชิก (ในกรณีที่มีได้มอบอำนาจ)

2.5.2 การจัดองค์การ

เป็นการวางกรอบการทำงานที่จะก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ทั้ง 3 ระดับ (สมาชิกผู้ควบคุม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะฝ่ายอำนวยการ และผู้จัดการ ในฐานะ Executive Manager) การวางโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการบริหารงาน (Organizational) นั้นจะเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับระบบงาน การมอบหมายงานแก่พนักงานและทีมงานตามแผนงาน โครงการ ที่ได้กำหนดเป็นนโยบายสหกรณ์

2.5.3 การสั่งการ/ การประสานงาน

หน้าที่ในการนำองค์กรนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ ที่จะนำเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญมาปฏิบัติงานตามระบบงาน โครงการ และระเบียบ คำสั่ง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งในทางปฏิบัติผู้จัดการสหกรณ์ต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์การจัดการแบบ

วิทยาศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคน เพื่อนำองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ การสั่งการ/ การประสานงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับ การสื่อสารเป็นสำคัญ หน้าที่ในการสื่อสารจะประกอบด้วย การสอนงาน การสื่อสารภายในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาบุคลากร

2.5.4 การควบคุม

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการ ซึ่งจะชี้ให้เห็นผลการดำเนินงาน และความสำเร็จที่เกิดจากการบริหารจัดการโดยผู้จัดการต้องแจ่มแจ้งให้เห็นแผนและผลการดำเนินงาน ตลอดจนความแตกต่างระหว่างแผนและผลการดำเนินงานเพื่อรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และที่ประชุมใหญ่สมาชิก รับทราบและนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการในระยะต่อไป

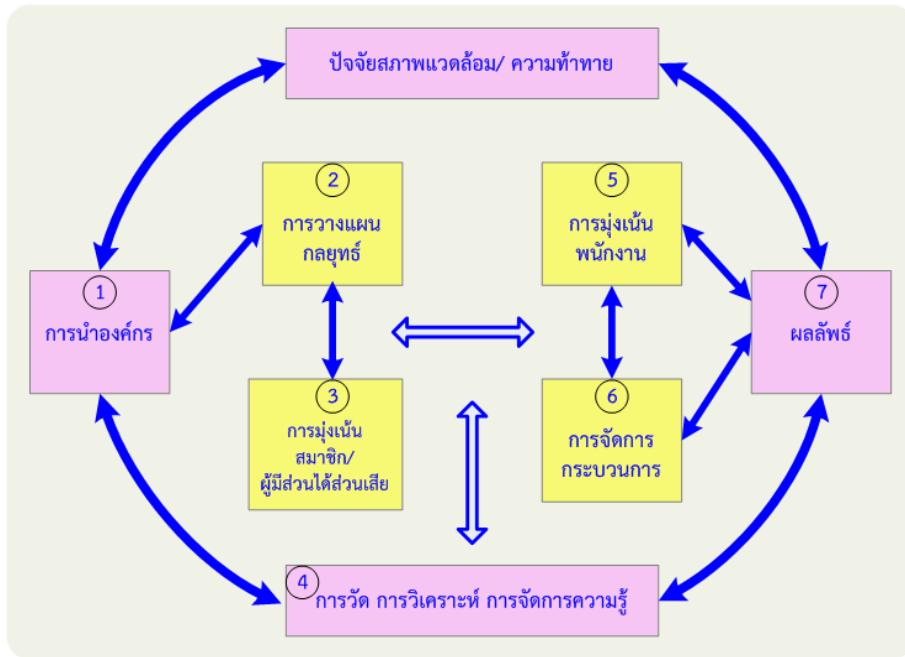
2.6 การจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ

นับตั้งแต่แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) เป็นต้นมา ได้กำหนดกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับความสามารถของสหกรณ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน⁴ โดยปัจจุบันสำนักพัฒนาระบบบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความเป็นมาตรฐานสากล และใช้แนวทางการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self Assessment) (รูปที่ 6) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 5 ประการ คือ⁵

1. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์สู่มาตรฐานสากล โดยประยุกต์ใช้กลไกแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)
3. เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์ในการตรวจประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับ และใช้ในการตัดสินรางวัลสหกรณ์คุณภาพแห่งชาติ (Cooperative Quality Award : CQA)
4. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพผู้ตรวจประเมินให้มีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณสหกรณ์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี

⁴ ดูรายละเอียดในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554), กรมส่งเสริมสหกรณ์ (www.cpd.go.th)

⁵ ดูรายละเอียด Webhost.cpd.go.th/.../เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์.doc



รูปที่ 6 ระบบการบริหารสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ

ที่มา: ประยุกต์จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2.7 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

นับตั้งแต่แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2546-2549) เป็นต้นมา คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) โดยอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะเลขาธิการ คพช. ได้มีนโยบายให้สหกรณ์ทั่วประเทศได้จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์เป็นที่ปรึกษา จัดฝึกอบรม Training for the Trainers และจัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ภายใต้กรอบการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การยกระดับการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นมืออาชีพ และมีกรอบทิศทางการดำเนินงานในรูปของแผนกลยุทธ์ที่มีการประเมินโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์ เพื่อการวางแผนทางการบริหารจัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และที่สำคัญคือ การปรับวิถีคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ให้มีความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

จนถึงปัจจุบัน สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ แต่จากการวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้เชื่อมโยงนำเอากรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างที่เราควรจะเป็น นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังมีจุดอ่อนในเรื่องกรอบคิด และกรอบแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ตามความคาดหวัง

ในที่นี้จึงจะได้กล่าวถึง กรอบคิดและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการสหกรณ์สู่ความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

2.7.1 เหตุใดจึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

อาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มคน 3 ฝ่าย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีหน้าที่ในการวางกรอบทิศทางในระยะยาวของสหกรณ์ เพื่อนำบริการที่ดีไปสู่สมาชิก และการปรับเปลี่ยนทิศทางเชิงนโยบายตามสหกรณ์ ส่วนผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรใช้ในการอำนวยการสหกรณ์ไปในทิศทางที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต

2.7.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

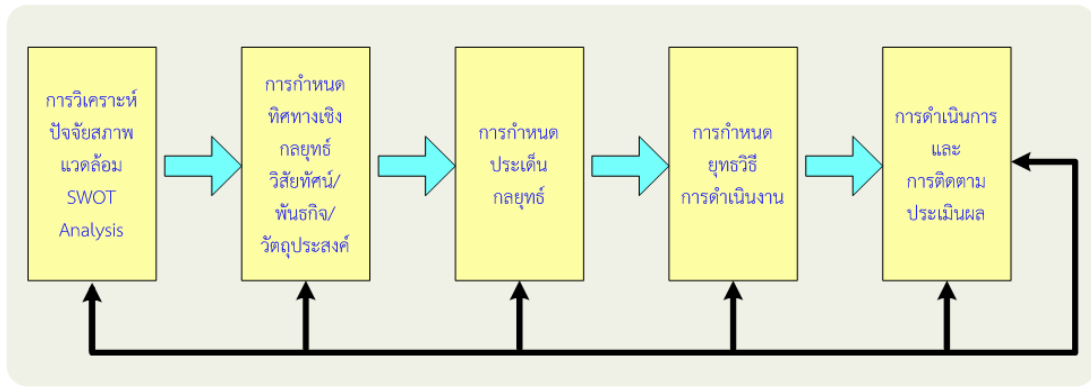
การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน เน้นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนถึงการควบคุมติดตามและประเมินผล เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันจะนำไปสู่ความอยู่รอด (Survive) การยกระดับคุณภาพของสหกรณ์ (Good Governance)

2.7.3 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์ในสหกรณ์ควรริเริ่มโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่เห็นชอบและเห็นความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ และกำหนดให้เป็นนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งอาจแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีคณะทำงานอย่างเป็นทางการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ภายใต้กรอบเวลาที่ต้องการใช้เป็นกรอบทิศทางเชิงรุกของสหกรณ์ และควรบรรจุไว้เป็นวาระสืบเนื่องในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อการติดตามและการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

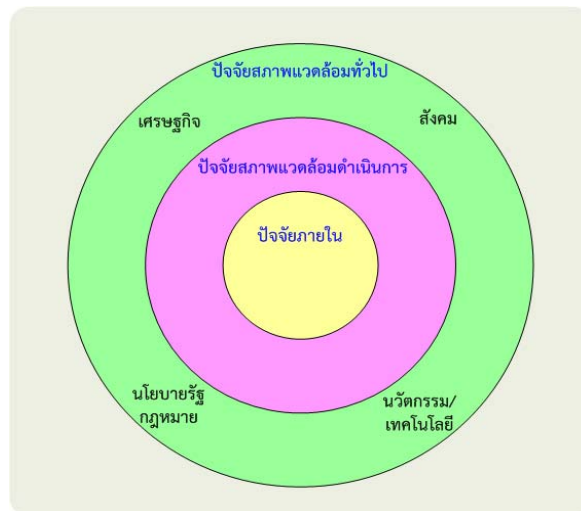
การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์อาจทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การจัดจ้างทีมที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในการทำแผนกลยุทธ์ และมีความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์มาดำเนินการ หรือมอบหมายให้คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ดำเนินการ (ในกรณีนี้มักเป็นในสหกรณ์ที่มีผู้เชี่ยวชาญเรื่องแผนกลยุทธ์)

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (รูปที่ 7)



รูปที่ 7 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

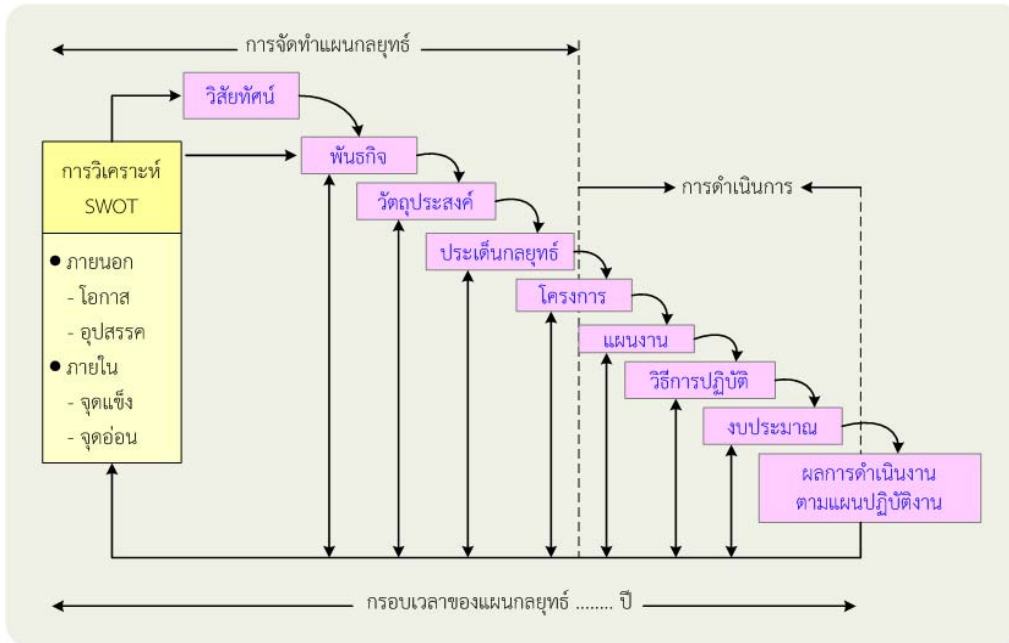
ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งจะชี้ให้เห็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์ ข้อควรระวังสำหรับขั้นตอนนี้คือ ผู้ดำเนินการจะต้องกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน อีกทั้งต้องมีข้อมูลในการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่ถูกต้องและเป็นการมองไปในอนาคต ตามกรอบเวลาของแผนกลยุทธ์ด้วย (รูปที่ 8)



รูปที่ 8 การกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เพื่อการวิเคราะห์ SWOT

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

ทิศทางเชิงกลยุทธ์จะนำไปใช้เป็นการรอบทิศทางการทำงานของสหกรณ์ ภายใต้กรอบเวลาของแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (บอกว่าเราจะไปที่ใด มีภาพลักษณ์ในอนาคตในสายตาของสังคมอย่างไร) การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ (จะบอกถึงขอบเขตของการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับสหกรณ์)



รูปที่ 9 การจัดทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

ขั้นตอนดังกล่าวจะชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์จะไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์จะพิจารณาจุดแข็ง และโอกาสมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยต้องใช้ SWOT Matrix Analysis⁶ (รูปที่ 10) และชี้แนะนวัตกรรมที่เหมาะสมกับสหกรณ์มาใช้ กรณีตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การจัดการจัดการใช้อุทยานในธุรกิจสหกรณ์ที่จะลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน แต่เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่สมาชิก การขับเคลื่อนกลยุทธ์ SHOs System เพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นในระบบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

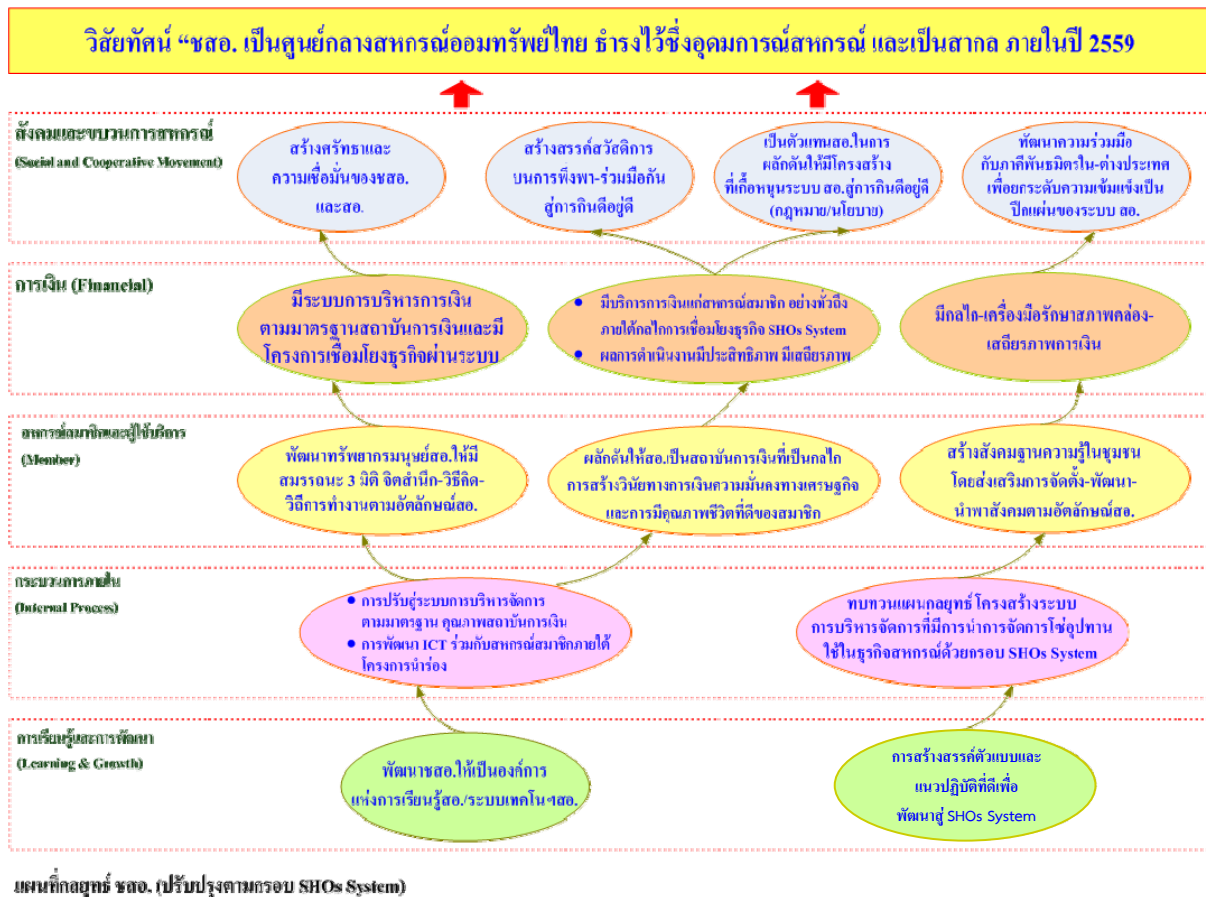
	โอกาส : O Opportunities	อุปสรรค : T Threats
จุดแข็ง : S Strengths	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST
จุดอ่อน : W Weakness	กลยุทธ์ WO	กลยุทธ์ WT

รูปที่ 10 SWOT Matrix Analysis เพื่อการกำหนดประเด็นกลยุทธ์

⁶ อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมจาก เอกสาร “การจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่การเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์” โดย จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2553

ขั้นตอนที่ 4: การกำหนดยุทธวิธีการทำงานของสหกรณ์

ในขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาออกแบบการขับเคลื่อนประเด็นกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ภายใต้กรอบเวลาต่างๆ ซึ่งอาจใช้แผนที่กลยุทธ์ (รูปที่ 11) มาประยุกต์เพื่อออกแบบยุทธวิธีการทำงานของสหกรณ์สู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงเงื่อนไข 4 มิติ ของ Balance-Score Card มาใช้

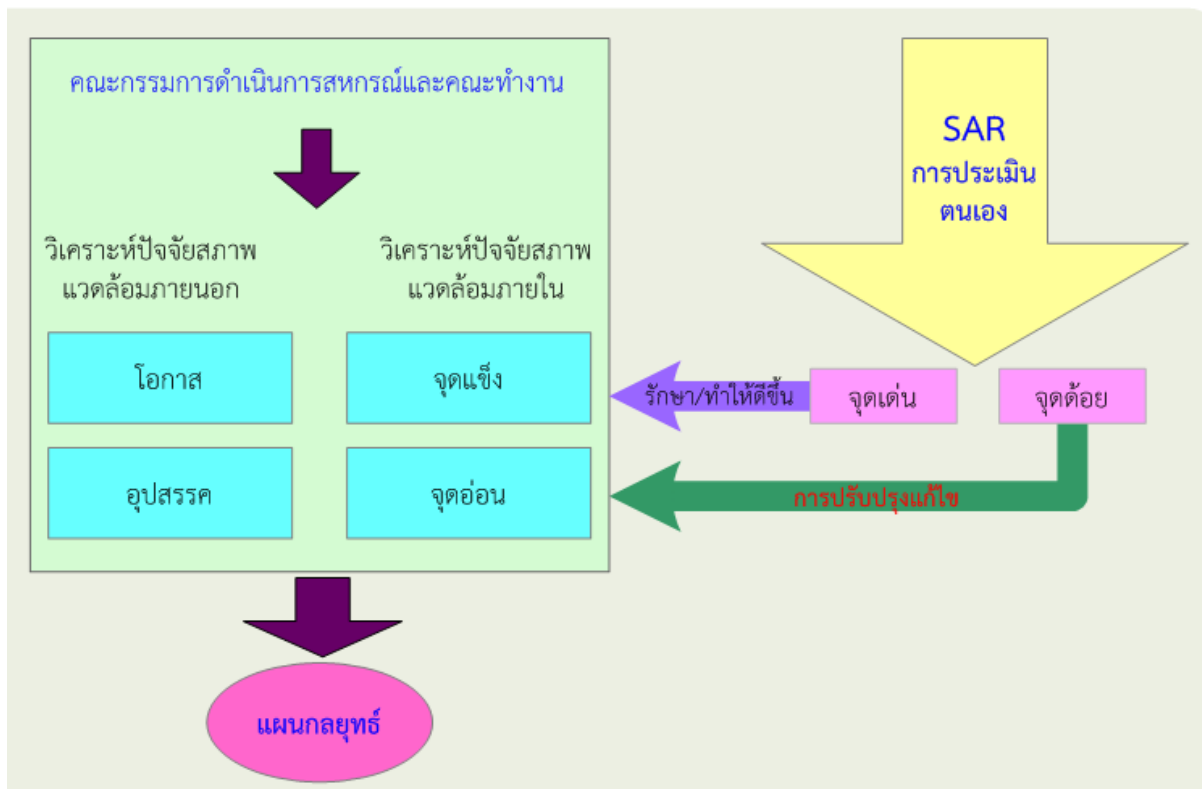


รูปที่ 11 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ขุมมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ขั้นตอนที่ 5: การดำเนินการและการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนนี้เป็นเรื่องของการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ต้องใช้ภาวะผู้นำ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างจริงจัง โดยนำแผนกลยุทธ์ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และนำเสนอผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สมาชิกเพื่อกำหนดเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการ (เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เชื่อมโยงการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปสู่การทบทวนแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสม) ในที่นี้จะนำเสนอแนวทางการจัดการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ (Total Quality Assurance : TQA) โดยใช้เกณฑ์คุณภาพ 7

กลุ่ม ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด-วิเคราะห์-การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นเจ้าหน้าที่ การจัดการ-กระบวนการ และผลลัพธ์ (รูปที่ 12)



รูปที่ 12 การบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพ

บทที่ 3

การจัดการการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์

อัตลักษณ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะขององค์การธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิกนั้น ย่อมส่งผลต่อบริบทดำเนินงานที่แตกต่างจากสถาบันการเงินอื่น โจทย์ท้าทายที่สำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ทำอย่างไรสหกรณ์จึงจะสามารถให้บริการเพื่อสนองความต้องการแก่สมาชิก เพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพทาง เศรษฐกิจที่ดีของสมาชิกและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ในขณะที่เดียวกันนโยบายเปิดเสรีการเงินก็ส่งผลต่อ ภาวะการแข่งขัน ทั้งที่มาจากสถาบันการเงินต่างประเทศที่สามารถเปิดสาขาในประเทศ หรือการแข่งขันของ สถาบันการเงินของรัฐ และเอกชนในประเทศที่มีเป้าหมายในการขยายสินเชื่อรายบุคคล อีกทั้งการใช้ เทคโนโลยี Virtual Banking ที่มีสมรรถนะในการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับสมรรถนะ ในการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ให้มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม สหกรณ์มีความมั่นคง มี เสถียรภาพเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของสมาชิกและสาธารณะ

การจัดการทางการเงินเป็นภารกิจที่สำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการดำเนินงานของสหกรณ์ ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ อีกทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการให้บริการตามวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์ เนื้อหาสาระในบทนี้จะกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการการเงิน เป้าหมายในการจัดการการเงิน หน้าที่การจัดการการเงิน หลักการบริหารการเงินสหกรณ์ การตรวจสอบด้านการเงินสหกรณ์ ระเบียบงาน การเงิน และระบบงบประมาณ

3.1 ความสำคัญของการจัดการทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์

ในแวดวงนักสหกรณ์เรามักจะกล่าวกันอยู่เสมอว่า “สหกรณ์เป็นองค์การไม่มุ่งหากำไร” นั่นมิได้ หมายความว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องไม่ทำกำไร แต่หมายความว่าเมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรแล้ว สหกรณ์จะคืนกำไรแก่สมาชิกของตนตามหลักการสหกรณ์อย่างเหมาะสมต่อไป หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร สหกรณ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสหกรณ์มีหลายประการไม่ว่าจะเป็นการจัดการคน เงิน และทรัพยากร ต่างๆ ที่มีอยู่ในสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ในฐานะที่สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่มุ่งบริการ ในด้านการส่งเสริมการออมและให้เงินกู้จึงทำให้ “เงิน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากขึ้นไปอีก

การบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาวะเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลง เช่น อัตราเงินเฟ้อ วงจรเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยและผลกระทบที่มาจากระบบ การเงินทั้งในและนอกประเทศ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ทั้งรายได้ ต้นทุนดอกเบี้ยจ่าย ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและกำไรจากการดำเนินงาน

ในอดีตที่ผ่านมาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการออมของสมาชิก และจัดสรรเงินทุนที่ได้จากการระดมเงินออมไปให้กู้แก่สมาชิกที่มีปัญหาเดือดร้อน และความจำเป็นในการ ครอบชีพ ภารกิจที่สำคัญในการบริหารการเงินจึงอยู่ที่การจัดสรรเงินทุนไปให้แก่ผู้กู้ โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐาน

ของความ ยุติธรรมและเสมอภาค กล่าวคือ ในระยะเวลาใดที่สมาชิกต้องการเงินกู้มากกว่าเงินทุนที่มีอยู่ ก็อาจใช้วิธีเฉลี่ยเงินเพื่อให้กู้โดยทั่วถึงกัน หรืออาจให้สมาชิกรอลำดับรับเงินกู้ในงวดต่อไป ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวเช่นนี้ ถือว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ก็ไม่ต้องเสี่ยงต่อภาระหนี้สิน แต่สมาชิกยังไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ควรจะเป็น ในระยะต่อมาเมื่อนักสหกรณ์ได้ตระหนักเห็นความสำคัญในบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่พึงมีต่อสมาชิกอย่างแท้จริง การบริหารการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์จึงได้พัฒนาไปในแนวทางของการบริหารในเชิงรุกมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อสมาชิกมีความต้องการกู้เงินมากขึ้นแต่สหกรณ์มีทุนดำเนินงานไม่เพียงพอ ผู้บริหารสหกรณ์จะพยายามเพิ่มทุน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่ การระดมหุ้น การระดมเงินฝาก การจำหน่ายตั๋วสัญญาใช้เงิน หรือการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก สหกรณ์ เพื่อให้มีเงินทุนดำเนินงานอย่างเพียงพอ ภารกิจของผู้บริหารจัดการ สหกรณ์จึงขยายขอบเขตมากขึ้นกว่าเดิม และมีความจำเป็นต้องพึ่งพาเทคนิคการบริหารการเงินที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

กว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา ที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีการนำเอาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของสหกรณ์ได้ทัดเทียมกับธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านธุรกิจเงินฝาก จึงทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจและสนใจที่จะนำเงินมาฝากไว้ในสหกรณ์ออมทรัพย์มากขึ้น นอกจากนั้นยังพบว่า สิ่งจูงใจสำคัญแก่สมาชิกในเรื่องธุรกิจเงินฝากคือ **เงินฝากประเภทออมทรัพย์พิเศษ** ซึ่งมีเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกในเรื่องอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าเงินฝากออมทรัพย์และไม่ต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ทำให้ธุรกิจเงินฝากในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนมากได้เปลี่ยนภาพจากสหกรณ์ที่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกมาเป็นสหกรณ์ที่มีเงินเหลือ เมื่อกลายเป็นสหกรณ์ที่มีเงินเหลือ ผู้บริหารการเงินก็จำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวิเคราะห์การลงทุนและการตัดสินใจในโอกาสทางเลือกต่างๆ สำหรับการลงทุนของสหกรณ์ภายใต้กรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เพื่อให้เงินทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่ได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเสี่ยงน้อยที่สุด และเป็นไปภายใต้นโยบายของสหกรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่สมาชิก และไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์

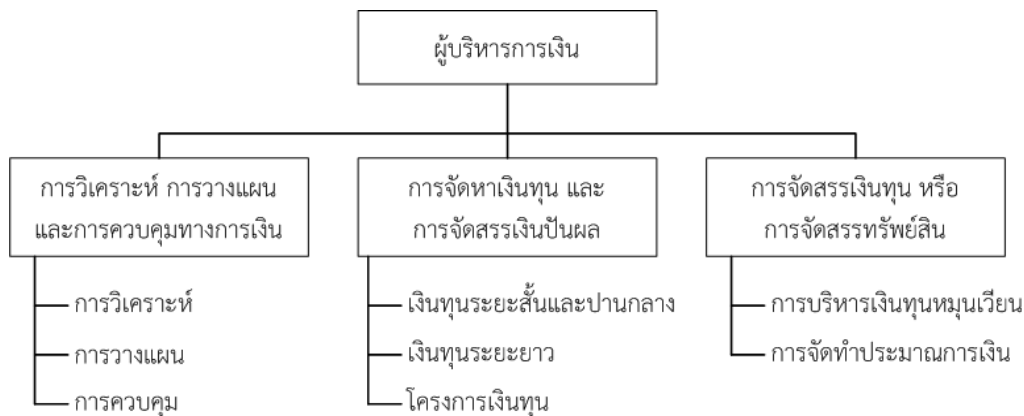
3.2 เป้าหมายในการจัดการการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

เป้าหมายในการจัดการการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. มีระบบการจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. ระบบการเงินมีความมั่นคง (Safety and Soundness)
3. ระบบการเงินมีเสถียรภาพ (Financial Stability)
4. มีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)
5. มีบริการที่เป็นธรรม (Fairness)
6. บรรลุจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์อันเป็นระบบการเงินที่เกื้อหนุนการพึ่งพาและร่วมมือกัน

3.3 หน้าที่การจัดการการเงิน

ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 3 ประการ (รูปที่ 13)



รูปที่ 13 หน้าที่การจัดการการเงิน

3.3.1 การวิเคราะห์ วางแผน และควบคุมทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารการเงินจะต้องดำเนินการเพื่อให้ทราบสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของสหกรณ์ เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางการเงินอย่างเหมาะสมต่อไป สิ่งสำคัญทางการเงินที่ต้องทำการวิเคราะห์ได้แก่

- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)
- การจัดทำงบการเงินล่วงหน้า (Pro-forma Financial Statements) ได้แก่ ประมาณ

การเงินสดล่วงหน้าล่วงหน้า งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบดุลล่วงหน้า

- การวิเคราะห์ต้นทุนเงินทุน (Cost of Fund Analysis)
- การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Analysis)

การวางแผนทางการเงิน เมื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารจะสามารถทราบสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของสหกรณ์ว่ามีจุดอ่อน ข้อบกพร่องอย่างไร และจะต้องดำเนินการมาตรการอะไรบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่กำหนดไว้ภายในเวลาที่กำหนด ตัวอย่างเช่น ผลจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพบว่า อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน สาเหตุสำคัญมาจากต้นทุนเงินทุนสูงขึ้นเพราะดอกเบี้ยเงินกู้จากแหล่งเงินกู้ของสหกรณ์ปรับตัวสูงขึ้น ผู้บริหารก็อาจกำหนดนโยบายในปีต่อไปได้ว่า จะใช้มาตรการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินทุน จากการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอกที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงมาเป็นใช้มาตรการรณรงค์ให้สมาชิกฝากเงินเพิ่มขึ้น

การจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้าจะช่วยให้ผู้บริหารการเงินได้คาดคะเนสถานการณ์ล่วงหน้าและเตรียมมาตรการรองรับไว้ก่อนซึ่งจะช่วยให้การบริหารการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น สหกรณ์หนึ่งคาดคะเนว่า ในช่วง 3 เดือนแรกของปีหน้าสหกรณ์จะมีเงินสดส่วนขาด (เงินสดจ่าย

มากกว่าเงินสดรับ) เดือนละประมาณ 10 ล้านบาท สหกรณ์ก็อาจติดต่อกับธนาคารพาณิชย์ที่เป็นลูกค้าขอเปิดบัญชีเงินเบิกเกินบัญชีไว้สำหรับระยะเวลาดังกล่าวเพื่อแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่อง

การควบคุมทางการเงิน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารการเงินที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้การบริการการเงินมีความโปร่งใสและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะใช้ในการควบคุมการบริหารการเงิน มาตรการอื่นๆ ที่สำคัญในการควบคุมทางการเงิน ได้แก่

- การตรวจสอบกิจการ
- การควบคุมภายใน
- ระบบการรายงานข้อมูล
- ระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน ฯลฯ

3.3.2 การจัดหาเงินทุน และการจัดสรรเงินปันผล

หลังจากได้คาดคะเนสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว ผู้บริหารการเงินจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสรรหาเงินทุนอย่างเหมาะสม เพราะนโยบายการสรรหาเงินทุนส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์

ในทางปฏิบัติก่อนตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการสรรหาเงินทุน ผู้บริหารสหกรณ์ควรจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างการเงิน (Financial Structure) ที่เป็นอยู่ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ องค์ประกอบของโครงสร้างทางการเงินหรือพูดอีกอย่างหนึ่งคือแหล่งที่มาของเงินทุนนั้น โดยทั่วไปจะประกอบด้วย แหล่งเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ ทุนของสหกรณ์ เงินรับฝาก เงินกู้จากแหล่งเงินทุนภายนอก

นักสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนมากที่ยังมีความลังเลสำหรับการตัดสินใจเรื่องแหล่งเงินทุนว่าควรจะเลือกทางเลือกใดดีกว่ากันสำหรับการเพิ่มทุน 100 ล้านบาท ระหว่างการระดมหุ้นซึ่งต้องจ่ายเงินปันผลในอัตราที่สูงกว่าการกู้เงินจากสถาบันการเงินที่เสียดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่า การตัดสินใจดังกล่าวหากเป็นในกรณีขององค์การธุรกิจประเภทอื่นก็ควรเลือกแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด แต่นักสหกรณ์ออมทรัพย์ควรเลือกการระดมหุ้น เพราะสหกรณ์จะได้ประโยชน์หลายทาง กล่าวคือ แม้สหกรณ์มีต้นทุนที่สูงกว่าบ้าง แต่สหกรณ์จะได้รับความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสมาชิกมากขึ้น เพราะสมาชิกย่อมต้องการความสนใจในหุ้นที่ตนถืออยู่ในสหกรณ์ ที่สำคัญหุ้นนับเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาวซึ่งผู้บริหารจะสามารถวางแผนการดำเนินงานได้สะดวกขึ้น

นโยบายในการจัดสรรเงินปันผลของสหกรณ์ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะอาจช่วยเพิ่ม-ลดปริมาณความต้องการเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอกได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ในบางสหกรณ์ที่มติที่ประชุมใหญ่ยินยอมให้ลดอัตราเงินปันผลลงเพียงร้อยละ 1 อาจทำให้สหกรณ์มีเงินเพิ่มขึ้นหลายล้านบาท และสามารถนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนได้โดยไม่ต้องแสวงหาแหล่งเงินทุนอื่นใด

แนวคิดที่สำคัญในการสรรหาเงินทุนก็คือ ผู้บริหารการเงินจะต้องพิจารณาว่าความต้องการเงินทุนของสหกรณ์ในขณะนั้นเป็นเงินทุนระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนสรรหาเงินทุนอย่างเหมาะสมและเกิดความสอดคล้องกับการจัดสรรเงินทุนซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในบทต่อไป เรื่องกฎแห่งความสอดคล้อง (The Matching Principle)

3.3.3 การจัดสรรเงินทุน หรือการจัดการสินทรัพย์

เมื่อสหกรณ์มีเงินทุนเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้แล้ว หน้าที่ต่อไปสำหรับผู้บริหารการเงินคือ การจัดสรรเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรเงินทุนในสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อจำแนกออกตามระยะเวลาของเงินทุนอาจแบ่งเป็น การบริหารเงินทุนหมุนเวียนสำหรับเงินทุนระยะสั้น และการจัดทำประมาณการเงินทุนสำหรับเงินทุนระยะยาว

3.4 หลักการบริหารการเงินสหกรณ์

หลักการบริหารการเงินที่อาจกล่าวถึงในที่นี้ อาจเรียกว่าเป็น **หลักการเงิน** ซึ่งนัก สหกรณ์คนสำคัญคือ Marvin A. Schaars ได้ประมวลข้อสรุปของหลักการเงินไว้ 10 ประการ ซึ่งหลักการเงินดังกล่าวนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปในแนวทางของสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจประเภทอื่น หลักการเงินทั้ง 10 ประการ⁷ มีรายละเอียดดังนี้

1. สมาชิกผู้ถือหุ้นเป็นผู้ควบคุมสหกรณ์

หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารการเงินของสหกรณ์ที่แตกต่างไปจากธุรกิจรูปอื่น ในธุรกิจรูปอื่นการควบคุมสหกรณ์เป็นของผู้ลงทุน แต่ในสหกรณ์การควบคุมสหกรณ์เป็นหน้าที่ของสมาชิกซึ่งให้การถือหุ้นทั้งด้านเงินทุน (ในฐานะเจ้าของสหกรณ์) และถือหุ้นบริการ การควบคุมสหกรณ์ในแนวทางของนักสหกรณ์จึงเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยแท้

ในทางปฏิบัติการควบคุมด้านการเงินของสหกรณ์จึงเป็นหน้าที่ของสมาชิกโดยที่ประชุมใหญ่ สมาชิกจะมีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การใช้จ่ายใดๆ ใน สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

2. สมาชิกทุกคนต้องให้ทุนแก่สหกรณ์มากที่สุดที่จะทำได้ตามส่วนการใช้บริการสหกรณ์

หลักการข้อนี้เป็นไปตามอุดมการณ์สหกรณ์ในเรื่อง ความยุติธรรมและความเสมอภาค กล่าวคือ ในฐานะของสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ที่จะต้องถือหุ้นสหกรณ์ของตนในเรื่องทุนดำเนินงานนั้น ทุกคนย่อมต้องให้การถือหุ้นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยสมาชิกผู้ที่มีส่วนในการใช้บริการสหกรณ์หรือได้รับประโยชน์มากก็ควรให้การถือหุ้นมากที่สุดเท่าที่ส่วนของการใช้บริการ เพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม

หลักการข้อนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะกระตุ้นจิตสำนึกให้สมาชิกสหกรณ์มีความรับผิดชอบในเรื่องการให้ทุนในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์มีความมั่นคงมากกว่าที่จะไปพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก

3. การให้ผลตอบแทนแก่เงินทุนในรูปของเงินปันผลควรให้แต่น้อยเมื่อสหกรณ์มีส่วนเหลือ

หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดของนักสหกรณ์ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเงินกล่าวคือ การดำเนินงานของสหกรณ์นั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่คนจะมาร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งและกันเพื่อการแก้ไขปัญหา

⁷ ถวิล เลิศประเสริฐ, วิสาหกิจสหกรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2528.

ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน การให้ทุนแก่สหกรณ์ให้เป็นไปได้ตามความรับผิดชอบของสมาชิกในฐานะเจ้าของ เพื่อให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงานในการให้บริการสมาชิก ในทางปฏิบัติ นักสหกรณ์เห็นว่าหากสหกรณ์ดำเนินงานและมีส่วนเหลือ (กำไรสุทธิ) ก็ควรจะให้ผลตอบแทนแก่ทุนเรือนหุ้นแต่น้อย ทั้งนี้เพื่อมิให้ผู้หวังประโยชน์จากการลงทุนเข้ามายุ่งเกี่ยวกับสหกรณ์อันอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ในที่สุด เมื่อพิจารณาตามหลักค่าเสียโอกาสในทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ผลตอบแทนสำหรับทุนเรือนหุ้น ในรูปเงินปันผล ก็ควรจะอ้างอิงดอกเบี้ยเงินฝากประจำในระบบเศรษฐกิจ⁸

4. สมาชิกผู้ถือหุ้นในปัจจุบันควรให้ทุนสหกรณ์

แนวคิดที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักสหกรณ์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์ให้ทุนแก่สหกรณ์ที่ตนเป็นเจ้าของ คือการใช้แผนเงินทุนเวียนคืน (Revolving Capital Plan) โดยแผนดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะให้สมาชิกสหกรณ์ได้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันในการให้ทุนแก่สหกรณ์เพื่อไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการแผนเงินทุนเวียนคืนนี้จะไปโดยความสมัครใจไม่มีการบังคับแต่ประการใด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่สมาชิกสหกรณ์ได้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบในสหกรณ์ของตน ตัวอย่างเช่น สหกรณ์แห่งหนึ่งมีโครงการลงทุนซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์มูลค่า 2 ล้านบาท (กำหนดชำระเงินปีละ 1 ล้านบาท) แนวทางหนึ่งที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกก็คือ การระดมทุนจากสมาชิกตามแผนเงินทุนเวียนคืน โดยสหกรณ์อาจขอการสนับสนุนจากสมาชิกดังนี้

ปีที่หนึ่ง ขอการสนับสนุนจากสมาชิกที่สมัครใจไม่รับเงินปันผลและเฉลี่ยคืนจำนวน 1,000 คน (คาดว่าจะได้เงินทุนจำนวน 1 ล้านบาท) โดยสหกรณ์จะคืนเงินพร้อมดอกเบี้ยตามที่ตกลงในตอนสิ้นปี และใน**ปีที่สอง** สหกรณ์จะขอการสนับสนุนจากสมาชิกอีก 1,000 คน ตามความสมัครใจ และด้วยการปฏิบัติเช่นเดียวกันก็จะทำให้สหกรณ์มีเงินทุนดำเนินการเพื่อจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการแก่สมาชิกตามนโยบายสหกรณ์โดยไม่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอกเลย

⁸ อย่างไรก็ตามสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการออมภาคบังคับโดยการถือหุ้นเป็นประจำทุกเดือน เป็นการออมระยะยาว แต่ในฐานะของการเป็นเจ้าของ อัตราเงินปันผลควรให้แต่น้อยในปีแรกๆ โดยจะต้องสะสมทุนสำรองไว้ให้มากๆ เพื่อให้สหกรณ์มีความมั่นคง แต่เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งสมาชิกควรได้รับเงินปันผลในอัตราที่เหมาะสม โดยใช้อัตราเงินเพื่อ ดอกเบี้ยพันธบัตรระยะยาว ฯลฯ ร่วมกันเป็นเกณฑ์อ้างอิง

5. สหกรณ์ต้องมีทุนอย่างเพียงพอ

ความเพียงพอของเงินทุนนั้นอาจพิจารณาได้จากการที่สหกรณ์มีเงินทุนพอเพียงสำหรับการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก เพื่อการดำรงสภาพคล่องอย่างเหมาะสม ตลอดจนเพื่อการพัฒนาธุรกิจตามนโยบายของสหกรณ์

ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนจัดหาเงินทุนระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวอย่างพอเพียง และไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการใช้เงินทุน ในทางปฏิบัติของนักสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในก่อน ทั้งนี้เพราะสมาชิกจะให้ความสนใจติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์มากขึ้น นอกจากนั้นยังถือว่าเป็นการสร้างความมั่นคงทางการเงินอีกด้วย

6. การเพิ่มทุนจากการดำเนินธุรกิจ

กล่าวกันว่าสิ่งที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างองค์การธุรกิจโดยทั่วไปกับสหกรณ์ก็คือ วิธีปฏิบัติในเรื่องการจัดสรรกำไรสุทธิ ในแนวทางของนักสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีส่วนเหลือสุทธิ หลังจากหักค่าใช้จ่าย (กำไรสุทธิ) สหกรณ์จะจัดสรรโดยเรียงลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้

- การเพิ่มทุนจากการดำเนินธุรกิจโดยจัดสรรเป็นทุนสำรอง
- การให้ผลตอบแทนแก่ทุนในรูปเงินปันผล
- การคืนกำไรแก่สมาชิกในรูปเงินเฉลี่ยคืน
- การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัวในรูปทุนสาธารณประโยชน์ หรือทุนการศึกษา ฯลฯ
- การตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในรูปของเงินโบนัส

7. หุ้นของสหกรณ์มีราคาคงที่ตามที่กำหนดไว้

เพื่อป้องกันมิให้นักลงทุนหรือนักเก็งกำไรเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ นักสหกรณ์จึงเห็นชอบที่จะให้หุ้นของสหกรณ์มีราคาตามที่กำหนดไว้ (Par Value) หรือตามราคาที่กำหนดไว้แต่แรก (Original Face Value)

หลักการข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องธำรงไว้ให้เป็นที่ยอมรับในหมู่นักสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างยิ่ง เพราะมีนักสหกรณ์จำนวนมากที่มีความคลางแคลงสงสัยว่าทำไมเราจึงไปกำหนดให้หุ้นมีราคาคงที่ที่ทำให้ไม่สามารถเพิ่มทุนได้เหมือนการกระทำขององค์การธุรกิจรูปอื่นที่สามารถเพิ่มทุนโดยการนำหุ้นไปซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ จนบางครั้งถึงกับมีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกระทำที่ปิดโอกาสในการพัฒนาสหกรณ์ให้ทัดเทียมกับธุรกิจอื่นอย่างสิ้นเชิง

8. สหกรณ์ควรได้รับสิทธิเป็นอันดับแรกที่จะรับซื้อหุ้นคืนจากสมาชิก

หลักการดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อมิให้หุ้นตกอยู่ในมือของผู้ที่ขาดแรงจูงใจและไม่มีผลประโยชน์ร่วมกับสมาชิก ตลอดจนผู้ที่มีผลประโยชน์ขัดกับสมาชิกสหกรณ์ ในทางปฏิบัติ หุ้นสหกรณ์มีอาจโอนสิทธิให้ทายาทหรือบุคคลอื่นโดยยกเว้นแต่สหกรณ์ และการขายหุ้นคืนสหกรณ์นั้นจะกระทำได้อีกต่อเมื่อสมาชิกสหกรณ์ลาออกจากสหกรณ์เท่านั้น

9. การกำหนดวิธีทางที่เหมาะสมในการคืนเงินหุ้นแก่สมาชิกที่เลิกการถือหุ้น

สหกรณ์ควรกำหนดวิธีปฏิบัติที่ยุติธรรมในการถอนคืนเงินค่าหุ้นของสมาชิกโดยการตั้งเป็นทุนรับโอนหุ้น เพื่อที่สหกรณ์จะสามารถจ่ายคืนเงินค่าหุ้นแก่สมาชิกผู้ที่ลาออกและถอนเงินค่าหุ้นคืนจะได้รับเงินค่าหุ้นโดยไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน หลักการปฏิบัติข้อนี้ จะช่วยให้สมาชิก สหกรณ์มีความมั่นใจในการลงทุนในสหกรณ์มากขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนหลักสหกรณ์ข้อแรกที่ต้องการให้การเข้า-ออกของสมาชิกสหกรณ์เป็นไปโดยความสมัครใจไม่มีข้อกีดกันการเข้าออกจากความเป็นสมาชิกอีกด้วย

10. การกำหนดมูลค่าหุ้นหรือค่าธรรมเนียมสมาชิก ควรให้สัมพันธ์กับรายได้ของประชาชนที่สนใจจะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

หลักการข้อนี้กำหนดไว้เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและสนใจจะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์สามารถซื้อหุ้นหรือจ่ายค่าธรรมเนียมสมาชิกได้โดยไม่ต้องร้อ้น ทั้งนี้การกำหนดมูลค่าหุ้นหรือค่าธรรมเนียมแรกเข้าอาจปรับให้มากขึ้นได้หากเป็นสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่ประชาชนมีฐานะดี

3.5 โครงสร้างการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์จะประกอบด้วย แหล่งที่มาของเงินทุน และทางใช้ไปของเงินทุน โดยจะปรากฏอยู่ในงบดุลของสหกรณ์ ดังตัวอย่างงบดุลข้างล่างนี้

3.5.1 แหล่งที่มาของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์

การพิจารณาแหล่งที่มาของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์จะชี้ให้เห็นโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วย

1. หนี้สินหมุนเวียน ได้แก่ เงินทุนที่สหกรณ์จัดหามา อาทิเช่น เงินรับฝากจากสมาชิก เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เงินกู้จากสหกรณ์อื่น เป็นต้น เงินทุนตามตัวอย่างข้างต้น สหกรณ์มีภาระที่จะต้องจ่ายคืนภายในระยะเวลาสั้นๆ ตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้จึงถูกจัดไว้เป็น หนี้สินหมุนเวียน
2. หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ได้แก่ เงินสำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่ เงินเหล่านี้สหกรณ์มีภาระจะต้องจ่ายคืนในระยะยาวจึงถูกจัดไว้เป็น หนี้สินไม่หมุนเวียน
3. ทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับ และระเบียบอื่นๆ รวมเรียกว่า ทุนของสหกรณ์ (ส่วนของเจ้าของ) ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาว

สหกรณ์ออมทรัพย์.....จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

สินทรัพย์		หนี้สินและทุนของสหกรณ์	
สินทรัพย์หมุนเวียน		หนี้สินหมุนเวียน	
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	xx	เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	xx
เงินลงทุนระยะสั้น	xx	เงินรับฝาก	xx
ลูกให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	xx	หนี้สินหมุนเวียนอื่น	xx
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	xx	รวมหนี้สินหมุนเวียน	xx
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		หนี้สินไม่หมุนเวียน	
เงินลงทุนระยะยาว	xx	หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	xx
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	xx	รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	xx
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	xx	รวมหนี้สิน	xx
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	xx	ทุนของสหกรณ์	
		ทุนเรือนหุ้น	xx
		ทุนสำรอง	xx
		ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น	xx
		กำไรสุทธิประจำปี	xx
		รวมทุนของสหกรณ์	xx
รวมสินทรัพย์	xx	รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	xx

3.5.2 ทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์

การพิจารณาทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์ จะชี้ให้เห็นถึงรายการสินทรัพย์ต่างๆ ที่สหกรณ์มีกรรมสิทธิ์แห่งความเป็นเจ้าของ ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1) สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร เงินลงทุนระยะสั้น (สำหรับสหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือจากการให้สมาชิกสหกรณ์กู้) เงินให้กู้ระยะสั้น-สุทธิ และ

2) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ได้แก่ เงินลงทุนระยะยาว (เช่น พันธบัตรรัฐบาล หุ้นชุกชุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หุ้นบริษัทสหประกันชีวิต จำกัด เงินประกันทรัพย์สินต่างๆ เป็นต้น) เงินให้กู้ระยะยาวสุทธิ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ ซึ่งได้ตัดค่าเสื่อมราคาออกจากมูลค่าสินทรัพย์แล้ว

ทางใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ คือ เงินให้กู้ยืมระยะยาวสุทธิ (เงินให้สมาชิกกู้) สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสมาชิกผู้ฝากเงินมากกว่าผู้กู้ จะมีเงินเหลือก็จะมีสัดส่วนของลูกหนี้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นและเงินลงทุนระยะยาว ในสัดส่วนที่มากกว่าสินทรัพย์รายการอื่นๆ

สถานการณ์แหล่งที่มาของเงินทุนและทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์

จากการศึกษาพัฒนาการของโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนและทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมโดยการเปรียบเทียบข้อมูลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2544 จนถึงปี 2553 มีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มที่จะมีสัดส่วนของเงินรับฝากลดลง โดยจะเห็นได้ว่าในปี 2544 สัดส่วนของเงินรับฝากคิดเป็นร้อยละ 37.55 ลดลงเหลือร้อยละ 35.51 ในปี 2553 และสัดส่วนของทุนของสหกรณ์ก็ลดลงจากเดิมร้อยละ 55.52 เป็น 52.69 แต่สำหรับสัดส่วนของเงินกู้ยืมและหนี้สินอื่นนั้นเพิ่มขึ้น (ตารางที่ 1, รูปที่ 14) สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นพัฒนาการของโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มีแหล่งเงินทุนระยะสั้นในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นและมีแหล่งเงินทุนระยะยาวในสัดส่วนที่ลดลง ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนการบริหารสินทรัพย์-หนี้สินอย่างระมัดระวัง เนื่องจากพัฒนาการในเรื่องโครงสร้างเงินทุนในลักษณะดังกล่าวเอื้อต่อโอกาสที่จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีความเสี่ยงต่อการขาดสภาพคล่องมากขึ้น

2. โครงสร้างทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์ มีแนวโน้มที่จะมีสัดส่วนของเงินให้กู้แก่สหกรณ์อื่น และเงินลงทุนชั่วคราวมากขึ้น (ตารางที่ 2, รูปที่ 14) เนื่องจากสหกรณ์จำนวนมากเริ่มมีปริมาณเงินฝากมากขึ้น และมีเงินทุนเหลือจากการให้สมาชิกสหกรณ์กู้ยืมจึงเป็นโอกาสที่จะให้เงินกู้ยืมแก่สหกรณ์อื่น นอกจากนั้นตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่องข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2552 ได้เปิดโอกาสให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถลงทุนในตราสารการเงินต่างๆ ได้มากขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวย่อมทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีโอกาสได้รับความเสี่ยงมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้นฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์จะต้องใช้ความระมัดระวังและมีการวางแผนด้านการบริหารสินทรัพย์ - หนี้สิน อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 แหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2553

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2544		2545		2546		2547		2548	
	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)
แหล่งที่มาของเงินทุน :										
1. เงินรับฝาก	147,090.19 (37.55)	8.37	157,413.39 (36.30)	7.02	159,039.29 (33.65)	1.03	175,936.93 (32.58)	10.62	189,290.39 (31.53)	7.59
2. เงินกู้ยืมและเครดิตการค้าและหนี้สินอื่น	27,119.71 (6.92)	5.89	32,733.35 (7.55)	20.70	45,881.29 (9.71)	40.17	65,415.66 (12.12)	42.58	85,869.75 (14.30)	31.27
3. ทุนของสหกรณ์ :	217,464.36 (55.52)	13.20	243,517.97 (56.15)	11.98	267,735.06 (56.64)	9.94	298,592.05 (55.30)	11.53	325,223.51 (54.17)	8.92
3.1 ทุนเรือนหุ้น	175,477.13 (80.69)	15.43	198,747.85 (81.62)	13.26	220,187.59 (82.24)	10.79	247,495.56 (82.89)	12.40	271,541.88 (83.49)	9.72
3.2 ทุนสำรอง	18,096.44 (8.32)	17.27	21,197.23 (8.70)	17.13	23,511.70 (8.78)	10.92	25,864.36 (8.66)	10.01	27,649.56 (8.50)	6.90
3.3 ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับและอื่นๆ	3,034.97 (1.40)	24.89	3,640.06 (1.49)	19.94	3,660.20 (1.37)	0.55	3,854.63 (1.29)	5.31	4,110.07 (1.26)	6.63
3.4 กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี	20,855.82 (9.59)	-6.18	19,932.83 (8.19)	-4.43	20,375.57 (7.61)	2.22	21,377.50 (7.16)	4.92	21,922.00 (6.74)	2.55
รวม	391,674.26 (100.00)	10.81	433,664.71 (100.00)	10.72	472,655.64 (100.00)	8.99	539,944.64 (100.00)	14.24	600,383.65 (100.00)	11.19

ตารางที่ 1 แหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2553 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2549		2550		2551		2552		2553		Growth Rate เฉลี่ย (%)
	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	
แหล่งที่มาของเงินทุน :											
1. เงินรับฝาก	191,239.09 (28.84)	10.03	209,908.98 (28.72)	9.76	257,834.06 (30.88)	22.83	293,202.38 (31.45)	13.72	384,114.33 (35.51)	31.01	11.30
2. เงินกู้ยืมและเครดิตการค้าและหนี้สินอื่น	112,665.15 (16.99)	31.20	107,100.18 (14.65)	-4.94	118,098.11 (14.15)	10.27	126,503.76 (13.57)	7.12	127,543.09 (11.79)	0.82	18.51
3. ทุนของสหกรณ์ : มูลค่า	359,089.28 (54.16)	10.41	413,809.48 (56.62)	15.24	458,905.06 (54.97)	10.90	512,452.51 (54.97)	11.67	569,929.89 (52.69)	11.22	11.50
3.1 ทุนเรือนหุ้น	300,654.28 (83.73)	10.72	346,850.92 (83.82)	15.37	385,260.27 (83.95)	11.07	430,854.84 (84.08)	11.83	480,509.28 (84.31)	11.52	12.21
3.2 ทุนสำรอง	30,112.54 (8.39)	8.91	33,898.62 (8.19)	12.57	37,198.13 (8.11)	9.73	41,031.53 (8.01)	10.31	45,309.94 (7.95)	10.43	11.42
3.3 ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับและอื่นๆ	4,279.32 (1.19)	4.12	5,460.35 (1.32)	27.60	5,047.00 (1.10)	-7.57	5,361.21 (1.05)	6.23	5,656.38 (0.99)	5.51	9.32
3.4 กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี	24,043.14 (6.70)	9.68	27,599.59 (6.67)	14.79	31,399.66 (6.84)	13.77	35,204.93 (6.87)	12.12	38,454.29 (6.75)	9.23	5.87
รวม	662,993.52 (100.00)	10.43	730,818.64 (100.00)	10.23	834,837.23 (100.00)	14.23	932,158.65 (100.00)	11.66	1,081,587.31 (100.00)	16.03	11.85

ตารางที่ 2 ทางใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมระหว่างปี พ.ศ. 2544 - 2553

หน่วย : ล้านบาท

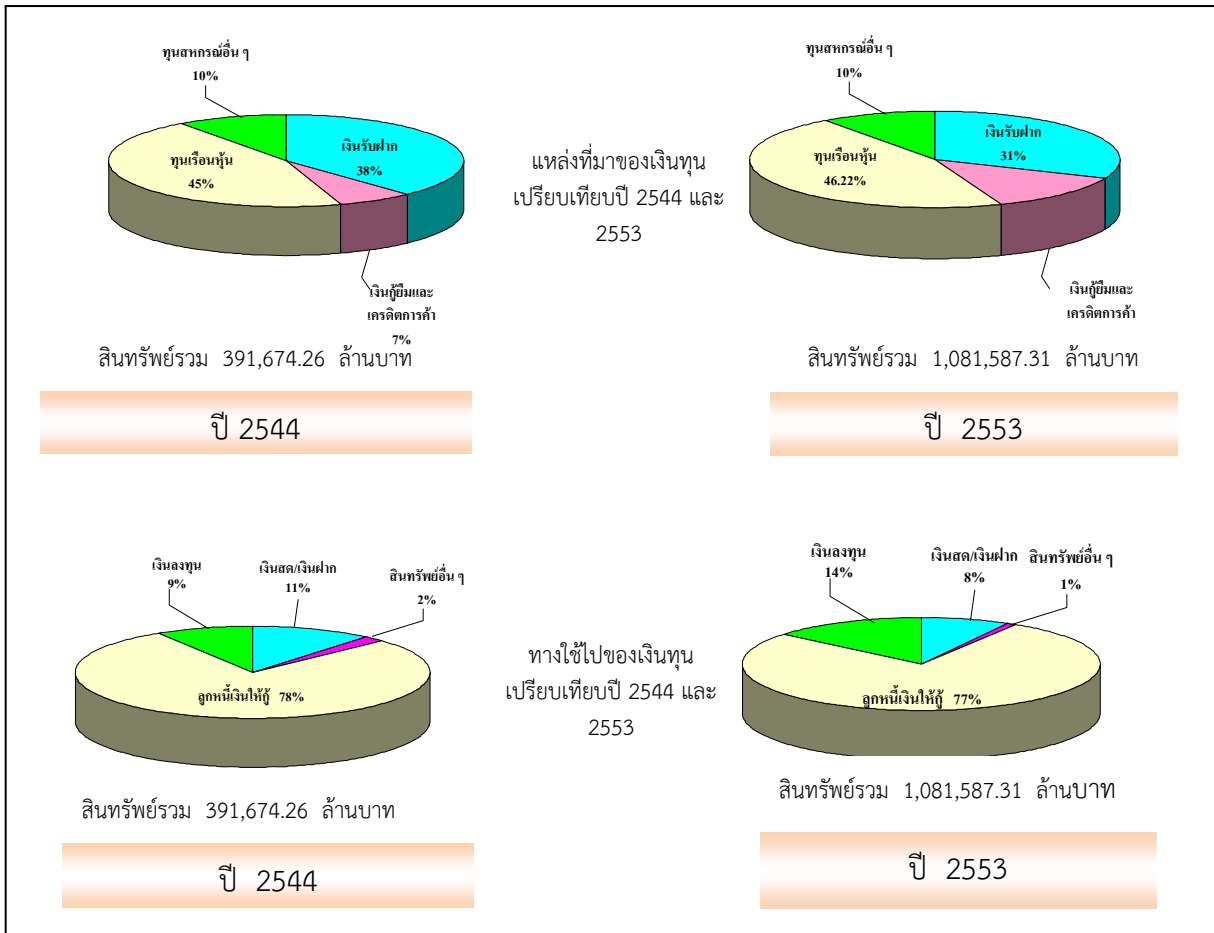
รายการ	2544		2545		2546		2547		2548	
	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)
ทางใช้ไปของเงินทุน :										
1. เงินสด/เงินฝาก	43,932.04 (11.22)	-13.43	38,927.91 (8.98)	-11.39	30,583.73 (6.47)	-21.43	31,005.05 (5.74)	1.38	26,726.82 (4.45)	-13.80
2. เงินลงทุน	36,805.16 (9.40)	79.74	46,397.69 (10.70)	26.06	51,999.68 (11.00)	12.07	57,556.34 (10.66)	10.69	63,575.67 (10.59)	10.46
2.1 เงินลงทุนระยะสั้น	9,894.12 (26.88)	6.79	19,959.79 (43.02)	101.73	13,377.12 (25.73)	-32.98	13,972.60 (24.28)	4.45	12,840.02 (20.20)	-8.11
2.2 เงินลงทุนระยะยาว	26,911.04 (73.12)	140.03	26,437.90 (56.98)	-1.76	38,622.56 (74.27)	46.09	43,583.74 (75.72)	12.85	50,735.65 (79.80)	16.41
3. ลูกหนี้เงินให้กู้	304,252.34 (77.68)	10.01	341,017.22 (78.64)	12.08	384,608.02 (81.37)	12.78	444,955.73 (82.41)	15.69	504,095.00 (83.96)	13.29
3.1 ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้น	19,281.29 (6.34)	4.26	86,298.59 (25.31)	347.58	74,620.64 (19.40)	-13.53	85,281.41 (19.17)	14.29	92,039.22 (18.26)	7.92
3.2 ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	284,971.05 (93.66)	10.42	254,718.63 (74.69)	-10.62	309,987.38 (80.60)	21.70	359,674.32 (80.83)	16.03	412,055.78 (81.74)	14.56
4. สินทรัพย์อื่นๆ (ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์, สินค้าคงเหลือ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ฯลฯ)	6,684.72 (1.71)	17.92	7,321.89 (1.69)	9.53	5,464.21 (1.16)	-25.37	6,427.52 (1.19)	17.63	5,986.79 (1.00)	-6.86
สินทรัพย์รวม	391,674.26 (100.00)	10.81	433,664.71 (100.00)	10.72	472,655.64 (100.00)	8.99	539,944.64 (100.00)	14.24	600,384.28 (100.00)	11.19

ตารางที่ 2 ทางใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมระหว่างปี พ.ศ. 2544 - 2553 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2549		2550		2551		2552		2553		Growth Rateเฉลี่ย (%)
	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	มูลค่า	GR (%)	
ทางใช้ไปของเงินทุน :											
1. เงินสด/เงินฝาก	22,947.57 (3.46)	-14.14	29,904.95 (4.09)	30.32	48,694.54 (5.83)	62.83	51,232.93 (5.50)	5.21	81,229.89 (7.51)	58.55	8.41
2. เงินลงทุน	68,719.14 (10.36)	8.09	67,467.67 (9.23)	-1.82	94,863.64 (11.36)	40.61	111,815.69 (12.00)	17.87	154,136.85 (14.25)	37.85	24.16
2.1 เงินลงทุนระยะสั้น	12,514.34 (18.21)	-2.54	11,592.25 (17.18)	-7.37	22,688.73 (23.92)	95.72	25,218.50 (22.55)	11.15	25,595.24 (16.61)	1.49	17.04
2.2 เงินลงทุนระยะยาว	56,204.80 (81.79)	10.78	55,875.42 (82.82)	-0.59	72,174.91 (76.08)	29.17	86,597.19 (77.45)	19.98	128,541.61 (83.39)	48.44	32.14
3. ลูกหนี้เงินให้กู้	564,940.92 (85.21)	12.07	624,812.91 (85.49)	10.60	683,168.45 (81.83)	9.34	761,332.20 (81.67)	11.44	836,871.05 (77.37)	9.92	11.72
3.1 ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะสั้น	97,756.63 (17.30)	6.21	108,723.77 (17.40)	11.22	122,368.80 (17.91)	12.55	129,566.72 (17.02)	5.88	131,883.95 (15.76)	1.79	39.82
3.2 ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	467,184.29 (82.70)	13.38	516,089.14 (82.60)	10.47	560,799.65 (82.09)	8.66	631,765.48 (82.98)	12.65	704,987.10 (84.24)	11.59	10.88
4. สินทรัพย์อื่นๆ (ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์, สินค้าคงเหลือ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ฯลฯ)	6,385.89 (0.96)	6.67	8,633.11 (1.18)	35.19	8,110.60 (0.97)	-6.05	7,777.83 (0.83)	-4.10	9,349.52 (0.86)	20.21	6.48
สินทรัพย์รวม	662,993.52 (100.00)	10.43	730,818.64 (100.00)	10.23	834,837.23 (100.00)	14.23	932,158.65 (100.00)	11.66	1,081,587.31 (100.00)	16.03	11.85

ที่มา : คำนวณจากข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



รูปที่ 14 เปรียบเทียบสัดส่วนขององค์ประกอบสำหรับแหล่งที่มาและทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์ ระหว่างปี 2544 และ 2553

3.5.3 กฎแห่งความสอดคล้องกับการบริหารแหล่งที่มาและทางใช้ไปของเงินทุนสหกรณ์ออมทรัพย์

กฎแห่งความสอดคล้องกันเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณากำหนดสัดส่วนเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ของสหกรณ์ (โครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์) และโครงสร้างการลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ ของสหกรณ์ โดยยึดหลักการที่ว่า “การจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้นและระยะยาวจะต้องให้มีความสอดคล้องกับความต้องการใช้เงินทุน” หมายความว่า หากสหกรณ์จำเป็นต้องใช้เงินทุนในสินทรัพย์ระยะยาวเป็นเงินให้กู้แก่สมาชิกระยะยาวเป็นจำนวนมากก็ควรจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่จากแหล่งเงินทุนระยะยาว ในทางตรงกันข้าม สหกรณ์ใดที่มีการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนมากก็ควรจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่จากแหล่งเงินทุนระยะสั้น เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่อง โดยทั่วไปสหกรณ์ไม่ควรจะปล่อยให้มีการใช้เงินทุนที่ไม่สอดคล้องกัน (Mismatch) เกินกว่าร้อยละ 5 -10 ของมูลค่าสินทรัพย์ในแต่ละเวลา

ในความเป็นจริงเราจะพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมยังมีการใช้เงินทุนที่ไม่สอดคล้องกัน โดยแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่จะเป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้น (เป็นเงินฝากของสมาชิกซึ่งมีระยะเวลาไม่เกิน 1

ปี) และทางใช้เงินทุนส่วนใหญ่จะเป็นเงินลงทุนระยะยาว (เป็นเงินให้กู้แก่สมาชิกประเภทเงินกู้สามัญ ซึ่งมีระยะเวลาชำระเงินมากกว่า 5 ปีขึ้นไป) ดังนั้นแนวทางที่สหกรณ์ออมทรัพย์ควรดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินและป้องกันการขาดสภาพคล่องมีดังนี้

- 1) พยายามลดระยะเวลาให้กู้แก่สมาชิก พร้อมๆ กับการยืดระยะเวลาสำหรับเงินฝากประเภทต่างๆ
- 2) พยายามดำเนินการให้สหกรณ์มีสินทรัพย์ (ทางใช้ไปของเงินทุน) ที่มีกำหนดเวลาชำระคืนให้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของเงินทุน
- 3) ดำเนินการให้อัตราดอกเบี้ย ผลตอบแทนของสินทรัพย์ประเภทต่างๆ ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยผลตอบแทนของแหล่งที่มาของเงินทุนในสหกรณ์

3.6 การวิเคราะห์ต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์

ต้นทุนเงินทุนมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องการจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิก หรือเงินลงทุนต่างๆ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดต้นทุนเงินทุนคือโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.6.1 ความหมาย ต้นทุนเงินทุน หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่สหกรณ์ต้องจ่ายให้กับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ โดยจะแสดงในรูปอัตราส่วนร้อยละของเงินทุนของสหกรณ์ และคำนวณได้จากสูตรดังต่อไปนี้

$$TC = \frac{C}{I_0} \times 100$$

- TC = ต้นทุนเงินทุน (Total cost)
 I_0 = จำนวนเงินลงทุนที่ได้จากแหล่งเงินทุน (Investment)
 C = จำนวนเงินค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปสำหรับเงินลงทุน (Cost)

ในความเป็นจริงทุนดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้มาจากหลายแหล่ง ดังนั้นในการคำนวณจึงต้องใช้วิธีการคำนวณด้วยวิธีถ่วงน้ำหนักด้วยแหล่งเงินทุนต่างๆ ซึ่งวิธีการนี้ผลที่ได้ออกมาจะเรียกว่า ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Cost of Capital : WACC)

3.6.2 การคำนวณต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในที่นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งมีแหล่งที่มาของเงินทุนต่างๆ กัน ขึ้นอยู่กับโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์แต่ละแห่ง ซึ่งเมื่อเวลาเปลี่ยนไปโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ก็จะเปลี่ยนแปลงไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่สำคัญ ได้แก่

- 1) สภาพเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ ในสหกรณ์ใดที่สมาชิกมีฐานะทางเศรษฐกิจดีและสมาชิกนำเงินมาฝากไว้ในสหกรณ์มาก โครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ย่อมมีสัดส่วนของ

แหล่งที่มาของเงินทุนในรูปแบบเงินรับฝากในสัดส่วนสูงกว่าสหกรณ์อื่น ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ใดที่มีสมาชิกมีฐานะทางเศรษฐกิจอ่อนแอย่อมมีความต้องการเงินกู้สูง ผู้บริหารสหกรณ์ย่อมต้องหาเงินทุนจากแหล่งเงินกู้ภายนอกสหกรณ์ก็ย่อมทำให้สัดส่วนของเงินกู้ยืมสูงกว่าสหกรณ์อื่น เป็นต้น

2) นโยบายของสหกรณ์ สหกรณ์ใดที่ผู้บริหารสหกรณ์ตระหนักเห็นความสำคัญของเงินทุนสำรองที่มีต่อต้นทุนเงินทุนก็จะรณรงค์และมีมาตรการพัฒนาโครงสร้างเงินทุนให้ที่ประชุมใหญ่จัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินทุนสำรองในสัดส่วนที่มากขึ้น ในบางสหกรณ์ที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของแหล่งเงินทุนระยะยาวก็จะใช้มาตรการระดมหุ้นแทนการกู้ยืมจากภายนอกก็ย่อมส่งผลให้สัดส่วนของหุ้นในสหกรณ์สูงกว่าสหกรณ์อื่น

ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนเงินทุน

สหกรณ์ควรคำนวณต้นทุนเป็นประจำทุกเดือน โดยนำข้อมูลจากงบทดลอง หรืองบดุลที่สหกรณ์ได้จัดทำไว้โดยมีขั้นตอนการคำนวณตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1) สำนักรายการแหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ ข้อมูลที่นำมาพิจารณาในที่นี้ได้แก่ แหล่งที่มาของเงินทุนแต่ละรายการพร้อมอัตราดอกเบี้ย/ อัตราผลตอบแทน/ ค่าเสียโอกาสที่จะต้องจ่ายให้กับเงินทุนแต่ละรายการ

2) คำนวณสัดส่วนของเงินทุนแต่ละรายการโดยคิดเป็นอัตราร้อยละ และให้ทุนดำเนินงานรวมเท่ากับร้อยเปอร์เซ็นต์

3) คำนวณต้นทุนเงินทุน จากอัตราดอกเบี้ย/อัตราผลตอบแทน/ค่าเสียโอกาสที่จะต้องจ่ายในแต่ละรายการของเงินทุน โดยใช้วิธีการถ่วงน้ำหนักด้วยสัดส่วนของเงินทุนตามที่คำนวณไว้ในข้อ 2) ก็จะได้ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ ดังตัวอย่างในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การคำนวณต้นทุนเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวิธีถ่วงน้ำหนักด้วยสัดส่วนของต้นทุน

แหล่งที่มาของเงินทุน	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	ค่าร้อยละเมื่อเทียบกับ เงินทุนทั้งหมด (%)	อัตราดอกเบี้ย/ อัตราผลตอบแทน (% ต่อปี)	การคำนวณต้นทุนเงินทุน %
ทุนเรือนหุ้น	1,100	55	5.0	$\frac{55 \times 5}{100} = 2.75$
เงินรับฝาก	600	30	3.0	$\frac{30 \times 3}{100} = 0.90$
เงินกู้ยืม	260	13	4.0	$\frac{13 \times 4}{100} = 0.52$
ทุนสำรอง+อื่น ๆ	40	2	0.0	$\frac{2 \times 0}{100} = 0.0$
รวม	2,000	100		4.17

* **หมายเหตุ** 1. หากคิดตามหลักเศรษฐศาสตร์ ทุนสำรองแม้จะเป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่มีต้นทุน แต่ก็ย่อมมีค่าเสียโอกาส (แม้จะไม่ได้จ่ายจริงในทางปฏิบัติ) ก็อาจนำต้นทุนค่าเสียโอกาสมาคำนวณซึ่งส่วนใหญ่มักคิดค่าเสียโอกาสเท่ากับอัตราที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งหากคิดค่าเสียโอกาสให้แก่ทุนสำรองเพิ่มเข้าไปก็จะทำให้มีต้นทุนเงินทุนเพิ่มจาก 4.17 เป็น 4.27

2. หากสหกรณ์จะทดลองคำนวณการจัดสรรกำไรสุทธิในแต่ละเดือนควบคู่ไปกับการคำนวณต้นทุนเงินทุนด้วย ก็จะทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เมื่อเทียบกับเป้าหมายนั้นเป็นอย่างไร ตัวอย่างเช่น ถ้าผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมาย สหกรณ์ต้องวางแผนปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินทุนในเดือนต่อไป เพื่อให้ต้นทุนการเงินลดลง ฯลฯ เป็นต้น

3.7 การประมาณการเงินสดล่วงหน้า : การบริหารสภาพคล่อง

การประมาณการเงินสดล่วงหน้าจะแสดงให้เห็นจำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับและใช้ไปในช่วงระยะเวลาต่างๆ อาจจัดทำขึ้นในช่วงระยะเวลา 1 ปี หรือเป็นรายเดือน ไตรมาส หรือ 6 เดือนก็ได้แล้วแต่ความจำเป็น โดยทั่วไปการจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้ามักจะทำในระยะสั้นเพราะจะมีความถูกต้องมากกว่าการจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้าในระยะยาว เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

การจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้าจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินเพราะจะช่วยให้เห็นถึงสภาพคล่องของสหกรณ์ในช่วงระยะเวลาต่างๆ หรืออีกนัยหนึ่งจะช่วยให้ทราบว่า สหกรณ์ได้เงินสดมาจากแหล่งใดบ้างและใช้เงินสดไปอย่างไร ช่วงเวลาใดสหกรณ์มีเงินสดเกินความต้องการ ช่วงเวลาใดที่สหกรณ์ต้องการเงินสดเพิ่ม ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการด้านการเงินสามารถวางแผนในการจัดหาเงินทุน หรือจัดสรรการใช้เงินทุนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น

ความถูกต้องของการจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ที่สำคัญคือ สมมติฐานที่นำมาใช้ในการประมาณการตัวเลขต่างๆ หากสมมติฐานที่นำมาใช้ไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้ตัวเลขที่ประมาณการผิดพลาดไปจากความเป็นจริง นอกจากนั้น เทคนิคการพยากรณ์ที่นำมาใช้ก็มีส่วนช่วยให้การ

พยากรณ์เที่ยงตรงมากน้อยต่างกัน ดังนั้น การจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้าจึงควรจะดำเนินการตามสมมติฐานและเทคนิคที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด

3.7.1 เทคนิคการพยากรณ์

การพยากรณ์หรือการประมาณการเป็นสิ่งจำเป็น โดยปกติสหกรณ์มักจะเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อนำมาประมาณการตัวเลขในอนาคต แต่มักขาดความสนใจในการสร้างระบบการพยากรณ์ ดังนั้นคุณภาพของการพยากรณ์จึงไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้การวางแผนผิดพลาดจากสิ่งที่ควรจะเป็น

มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพยากรณ์สรุปสิ่งที่น่าสนใจไว้ดังนี้

1) วิธีการพยากรณ์โดยใช้ประสบการณ์หรือวิจักษณ์ของคนที่แม้จะมีข้อมูลสนับสนุนมากมาย ไม่จำเป็นต้องแม่นยำกว่าวิธีการที่ใช้ตัวแบบคำนวณที่เป็นรูปธรรม

2) วิธีการที่มีมูลเหตุและผล ไม่จำเป็นต้องแม่นยำกว่าวิธีการคาดการณ์ที่ใช้ข้อมูลอนุกรมเวลา (ข้อมูลที่ต่อเนื่อง)

3) เทคนิคการพยากรณ์ที่ยากไม่จำเป็นต้องพยากรณ์ได้แม่นยำกว่าเทคนิคที่ง่ายเสมอไป ข้อมูลสำหรับการพยากรณ์ ควรจัดเก็บในลักษณะของข้อมูลพื้นฐาน เช่น ยอดเงินฝากและการถอนเงินแต่ละวัน เพราะจะทำให้สามารถรวบรวมให้อยู่ในรูปของอนุกรมเวลาต่อสัปดาห์ ต่อเดือน ต่อไตรมาส หรือต่อปี เพื่อความสะดวกในการใช้เทคนิคทางสถิติ

เทคนิคการพยากรณ์ที่อาจนำมาใช้ในการจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้า มีดังนี้

1) การพยากรณ์จากส่วนล่าง (Bottom-Up Forecasting) การพยากรณ์วิธีนี้เป็นวิธีการพยากรณ์ที่คำนึงถึงปัจจัยภายในของสหกรณ์เป็นหลัก ดังนั้นจึงใช้ข้อมูลจากสหกรณ์มาประมาณการตัวเลขในอนาคต ตัวอย่างเช่น การประมาณการยอดเงินกู้รายเดือนนั้นอาจใช้สถิติตัวเลขจากปีก่อนๆ นำมาพิจารณา

2) การพยากรณ์จากส่วนบน (Top-Down Forecasting) การพยากรณ์วิธีนี้เป็นการพยากรณ์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกสหกรณ์มาร่วมพิจารณาในการพยากรณ์ด้วย ตัวอย่างเช่น ในการพยากรณ์ยอดเงินฝากของสหกรณ์ อาจเริ่มจากการพยากรณ์ภาวะการเงินของระบบเศรษฐกิจโดยรวมจากนั้นจึงทำการพยากรณ์เงินฝากของสหกรณ์

3) การพยากรณ์แนวโน้ม (Time Trend Forecasting) เป็นการพยากรณ์โดยใช้ข้อมูลในอดีตของสหกรณ์มาหาตัวแบบหรือแนวโน้มของรายการที่จะพยากรณ์ในอนาคต ตัวอย่างเช่น ถ้าสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2 ต่อปี ถ้าเหตุการณ์ไม่เปลี่ยนแปลงก็อาจใช้ตัวเลขการขยายตัวของรายได้ในอัตราร้อยละ 2 ต่อปี เพื่อประมาณการรายได้ของสหกรณ์ก็ได้

4) การพยากรณ์แบบผสม (Combination Forecasting) หมายถึง การนำค่าพยากรณ์จากหลายเทคนิคหรือจากหลายแหล่งมาผสมผสานกันเพื่อให้ได้ค่าพยากรณ์ใหม่ ตัวอย่างเช่น เอาค่าพยากรณ์ยอดเงินฝากที่คำนวณจากเทคนิค 3 รูปแบบแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยเป็นค่าพยากรณ์ใหม่ การหาค่าเฉลี่ยอาจทำได้ด้วยการถ่วงน้ำหนักที่แตกต่างกันหรือเท่า ๆ กันก็ได้ ทั้งนี้มีผลการวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าการพยากรณ์

แบบผสมสามารถให้ความแม่นยำสูงกว่าการใช้เทคนิคการพยากรณ์วิธีเดียวเพราะเชื่อว่าเทคนิคแต่ละเทคนิคมีความสามารถในการสกัดแยกข้อมูลที่สำคัญต่างกัน

3.7.2 องค์ประกอบของประมาณการเงินสดล่วงหน้า อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่หนึ่ง รายการดำเนินการทางธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งจะประกอบด้วย รายการเงินสดรับ รายการเงินสดจ่าย

ตอนที่สอง รายการทางการเงิน ซึ่งเป็นส่วนที่จะช่วยให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินในแต่ละช่วงเวลาว่าสหกรณ์จะมีเงินสดส่วนขาด หรือส่วนเกินเป็นปริมาณเท่าใด สหกรณ์จะต้องชำระหนี้คืนจำนวนเท่าใดเวลาใด

จากตัวอย่างประมาณการเงินสดล่วงหน้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด ในช่วง 3 เดือนระหว่างเดือน มกราคม - มีนาคม 2556 จะเห็นได้ว่าในช่วงเดือนมกราคม สหกรณ์มีเงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่าย 8 ล้านบาท เมื่อรวมกับเงินสดต้นงวดที่ยกมาจากเดือนก่อนจำนวน 2,480 ล้านบาท จะทำให้สหกรณ์มีเงินเกินกว่าเงินสดขั้นต่ำที่สหกรณ์กำหนดไว้ในอัตรา 800 ล้านบาท ดังนั้นสหกรณ์จึงไม่ต้องกู้เงินเพิ่ม ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ สหกรณ์มีเงินสดรับน้อยกว่าเงินสดจ่าย (เงินสดสุทธิ) จำนวน 344 ล้านบาท เมื่อรวมกับเงินสดต้นงวด ยกมาจำนวน 2,488 ล้านบาท ทำให้มีเงินสดคงเหลือจำนวน 2,144 ล้านบาท ซึ่งยังคงเป็นจำนวนที่มากกว่าเงินสดขั้นต่ำที่กำหนด สหกรณ์จึงไม่จำเป็นต้องกู้เพิ่มในเดือนมีนาคม 2542 สหกรณ์มีเงินสดรับน้อยกว่าเงินสดจ่าย เป็นจำนวน 1,520 ล้านบาท เมื่อรวมกับเงินสดต้นงวดจำนวน 2,144 ล้านบาท ทำให้มีเงินสดเหลือเพียง 624 ล้านบาท ซึ่งเป็นจำนวนน้อยกว่าเงินสดขั้นต่ำที่สหกรณ์กำหนด ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องกู้เพิ่มเป็นจำนวน 200 ล้านบาท

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้า เป็นเครื่องมือในการรายงานทางการเงินที่จะช่วยให้ทราบปริมาณเงินสดที่สหกรณ์จำเป็นต้องใช้ไปในเวลาที่ประมาณการ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ตัวอย่าง ประมาณการเงินสดล่วงหน้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด
สำหรับงวด 3 เดือน (ม.ค. - มี.ค. 2556)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1. รายการดำเนินการ			
เงินสดรับ			
- ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	100	40	60
- เงินค่าหุ้น	900	1,000	1,700
- รับชำระหนี้เงินให้กู้ (เงินต้น)	700	880	1,260
- รับชำระหนี้เงินให้กู้ (ดอกเบี้ย)	96	128	224
- เงินรับฝาก	500	1,360	1,380
- เงินสดรับอื่น ๆ	-	-	-
รวมเป็นเงินสดรับ	2,296	3,408	4,624
เงินสดจ่าย			
- จ่ายเงินกู้	1,900	2,620	5,000
- ถอนเงินรับฝาก	298	980	900
- ถอนเงินค่าหุ้น	18	40	100
- ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม	10	12	12
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	62	100	132
- เงินสดจ่ายอื่น ๆ	-	-	-
รวมเงินสดจ่าย	2,288	3,752	6,144
เงินสดรับสุทธิ (จ่ายสุทธิ)	8	(344)	(1,520)
2. รายการทางการเงิน			
- เงินสดต้นงวด	2,480	2,488	2,144
- เงินสดรับสุทธิ (จ่ายสุทธิ)	8	(344)	(1,520)
- เงินสดคงเหลือ	2,488	2,144	624
- เงินสดขั้นต่ำ	800	800	800
- เงินกู้เพิ่ม	0	0	200
- เงินสดคงเหลือปลายงวด	2,488	2,144	824
- เงินกู้สะสม	-	-	200

3.8 การวิเคราะห์ การวางแผน และการพยากรณ์ทางการเงิน

3.8.1 งบการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

แต่เดิมสหกรณ์ออมทรัพย์ได้จัดทำงบการเงินตามรูปแบบที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปและตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย

งบกำไรขาดทุน งบดุลและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินรวมทั้งหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อแสดงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และผู้ใช้งบการเงินโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2541 เป็นต้นมา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดรูปแบบงบกระแสเงินสดขึ้น เพื่อถือใช้แทนงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 25 เรื่องงบกระแสเงินสดที่ได้กำหนดให้การจัดทำงบกระแสเงินสดถือเป็นงบการเงินอย่างหนึ่งที่เสนอในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี

1. งบกำไรขาดทุน งบกำไรขาดทุนเป็นรายงานทางการเงิน ที่แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งโดยทั่วไปคือรอบ 1 ปี ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีผลตอบแทน (กำไรหรือขาดทุน) จำนวนเท่าใด งบกำไรขาดทุนจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารสหกรณ์เกี่ยวกับการจัดหากำไรให้แก่สหกรณ์ด้วย รายการต่างๆ ในงบกำไรขาดทุนจะประกอบด้วย

1.1 รายได้ (Revenue) รายได้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของงบกำไรขาดทุน การบันทึกรายได้ของสหกรณ์จะต้องปฏิบัติตามหลักบัญชีที่เรียกว่า หลักการเกิดขึ้นของรายได้ (Revenue Realization Concept) ซึ่งถือว่ารายได้จะเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการที่ก่อให้เกิดรายได้กระทำสำเร็จแล้วและได้มีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์รายได้ที่สำคัญคือดอกเบี้ยเงินให้กู้รับ การบันทึกดอกเบี้ยเงินให้กู้รับเป็นรายได้ประจำงวด บัญชีจะกระทำต่อเมื่อมีการให้บริการครบตามสัญญา หากสมาชิกผู้กู้ไม่ชำระเงินก็จะบันทึกเป็นดอกเบี้ยค้างรับได้ และถือเป็นรายได้ในงวดนั้นเช่นกันตามหลักเงินค้ำ (Accrual Concept) รายการรายได้อื่นๆ เช่น ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร รายได้จากค่าเช่า ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ผลตอบแทนจากการลงทุน ฯลฯ

1.2 ค่าใช้จ่าย (Expense) รายการค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนจะแสดงให้เห็นถึงต้นทุนในการดำเนินงานในรอบระยะเวลาบัญชีของสหกรณ์ การรับรู้ค่าใช้จ่ายและการบันทึกบัญชีจะปฏิบัติตามหลักการจับคู่ค่าใช้จ่ายกับรายได้ (Matching Concept) โดยหลักการนี้ ค่าใช้จ่ายกับรายได้จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน และจะต้องเปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายที่เป็นของรอบระยะเวลาเดียวกัน ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นคาบเกี่ยวกับรอบระยะเวลาบัญชีหลายรอบจะต้องปรับปรุงค่าใช้จ่ายขึ้นตามหลักเงินค้ำ หลักการจับคู่ค่าใช้จ่ายกับรายได้ เช่น ในกรณีของค่าเสื่อมราคา ค่าเผื่อนี้สูญ เงินเดือนค้างจ่าย ดอกเบี้ยค้างจ่าย เป็นต้น

1.3 ผลตอบแทนหรือกำไร (Earnings or Net-Profit) ผลตอบแทนหรือกำไรเป็นผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาบัญชี กำไรหรือขาดทุนหลังจากหักหรือรวมรายการพิเศษแล้ว หากมีผลขาดทุนสุทธิจะแสดงจำนวนเงินในวงเล็บ

2. งบดุล

งบดุลเป็นรายงานทางการเงินที่แสดงให้เห็นถึงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ณ วันใดวันหนึ่งว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน (ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ) เป็นอย่างไร งบดุลมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- สินทรัพย์ (Assets)
- หนี้สิน (Liabilities)
- ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (Owners Equities)

2.1 สินทรัพย์ รายการสินทรัพย์ในงบดุลจะประกอบด้วย

2.1.1 สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Asset) หมายถึง เงินสดหรือสินทรัพย์อื่นที่ คาดหมายว่าจะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายใน 1 ปี ได้แก่

ก. เงินสดเงินฝากธนาคาร เงินสด ในที่นี้รวมถึงเช็คที่ยังมิได้นำฝาก เช็ค เดินทาง ตราฟ อนามัย เช็คลงวันที่ล่วงหน้า ใบยืมและเอกสารทางการเงิน เช่น ตัวเงิน พันธบัตรรัฐบาล ใบ หุ้นกู้ ใบหุ้นทุน ส่วนเงินฝากธนาคาร ได้แก่ เงินฝากธนาคารทุกประเภท เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินฝากชุมนุม สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น

ข. เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง ได้แก่ เงินที่สหกรณ์ส่งชำระหนี้ต่อธนาคาร ซึ่งยังไม่ได้จำแนกกว่าเป็นส่วนที่ชำระดอกเบี้ย และเงินต้นเป็นจำนวนเท่าใดหรือในกรณีที่สหกรณ์ยังไม่ได้รับ หลักฐานใบเสร็จรับเงิน

ค. เงินลงทุนชั่วคราว ได้แก่ เงินลงทุนระยะสั้นที่สหกรณ์นำไปลงทุนใน สถาบันการเงินโดยการซื้อตั๋วสัญญาใช้เงิน

ง. ลูกหนี้ ได้แก่ ลูกหนี้ตัวแทนหักเงินส่ง ลูกหนี้เงินกู้ทุกประเภทและลูกหนี้ อื่นๆ เช่น เงินยืมตรง ลูกหนี้ตลาดเคลื่อน โดยรายการลูกหนี้ต่างๆ เหล่านี้จะแสดงไว้เป็นยอดสุทธิหลังหัก ด้วยค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญหรือสำรองหนี้ตลาดเคลื่อน สำหรับกรณีลูกหนี้อื่นใดที่มีจำนวนเงินตั้งแต้อยู่ละ 10 ของลูกหนี้ทั้งสิ้นให้แสดงรายการลูกหนี้ประเภทนั้นๆ ด้วย โดยเรียงลำดับไว้ก่อนรายการลูกหนี้อื่นๆ

จ. ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ได้แก่ ดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ทุกประเภทที่ค้าง ชำระหลังหักค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเช่นเดียวกับลูกหนี้

ฉ. สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ได้แก่ ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า ค่าเบี้ยประกันจ่าย ล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รวมทั้งเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนตลาดเคลื่อนสำหรับกรณีสินทรัพย์หมุนเวียนประเภท นั้นๆ ด้วยโดยเรียงลำดับไว้ก่อนรายการสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

2.1.2 เงินลงทุนระยะยาว (Long-Term Investment) ได้แก่ เงินลงทุนใน หลักทรัพย์มีระยะเวลานานกว่า 1 งวดบัญชีหรือ 1 ปี เช่น พันธบัตรรัฐบาล หุ้นชุมนุมสหกรณ์ เงินลงทุนใน หุ้นสามัญ หุ้นกู้ หุ้นบุริมสิทธิ์ หรือเงินลงทุนที่กฎหมายกำหนดให้ลงทุนได้

2.1.3 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (Property Plant and Equipment) ได้แก่ ที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง สิทธิการเช่าที่ดิน และอาคารรวมทั้งค่าตัดแปลงสถานที่นั้น ตลอดจนเครื่องจักร ยานพาหนะ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความคงทนและใช้ในการดำเนินงานได้นานกว่า 1 งวดบัญชี สินทรัพย์ ประเภทนี้อาจแบ่งออกเป็น สินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตน (Tangible Fixed Assets) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร รถยนต์ และสินทรัพย์ถาวรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Fixed Assets) ได้แก่ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ค่าความนิยม สัมปทาน สิทธิการเช่าที่ดินและอาคาร สิทธิการใช้ประโยชน์ในอาคาร

ในกรณีของสินทรัพย์ถาวรที่มีตัวตนที่ไม่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ ที่ดิน สินทรัพย์ ที่มีตัวตนที่ต้องหักค่าเสื่อมราคาได้แก่ อาคาร เครื่องจักร รถยนต์ ฯลฯ ส่วนสินทรัพย์ถาวรที่ไม่มีตัวตน จะต้องตัดจำหน่ายเป็นค่าใช้จ่ายประจำงวดตลอดอายุของสินทรัพย์นั้น ๆ สำหรับสหกรณ์ที่มีสินทรัพย์ระหว่าง

การก่อสร้าง ให้แสดงรายการแยกเทศโดยไม่ต้องคิดค่าเสื่อมราคา แต่ให้นำรายจ่ายเพื่อการก่อสร้างและดอกเบี้ยเงินกู้ระหว่างการก่อสร้างรวมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์ที่ก่อสร้างนั้น

2.1.4 สินทรัพย์อื่น หมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์หมุนเวียนและที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ได้แก่ รายจ่ายการจัดตั้งสหกรณ์ ค่าปรับปรุง ค่าตกแต่งหรือค่าซ่อมแซมสินทรัพย์ที่ใช้เงินจำนวนมาก (รายการเหล่านี้ให้แสดงย้อนหลังจากหักค่าตัดจ่ายตามเกณฑ์ที่กำหนด) เงินมัดจำ เงินประกัน เงินทดรองดำเนินคดี เป็นต้น สำหรับที่ดินที่ได้มาจากลูกหนี้ในการชำระหนี้ เช่น ที่ดินแทนการชำระหนี้หรือจำหน่ายให้แสดงไว้ในสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

2.2 หนี้สิน หนี้สินที่ปรากฏในงบดุล แสดงให้เห็นถึงสิทธิเรียกร้องของบุคคลภายนอกหรือสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ที่จะต้องชำระภาระผูกพันดังกล่าว รายการหนี้สินในงบดุลจะแบ่งออกเป็น

2.2.1 หนี้สินหมุนเวียน หรือหนี้สินระยะสั้น (Current Liabilities or Short - Term Liabilities) หมายถึง หนี้สินซึ่งมีระยะเวลาชำระคืนภายใน 1 ปี รายการหนี้สินหมุนเวียนที่สำคัญของสหกรณ์ ได้แก่

ก. เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ สหกรณ์อื่น หรือชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์

ข. ตัวเงินจ่าย ได้แก่ เอกสารที่แสดงค้ำประกันสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปราศจากเงื่อนไข ซึ่งสหกรณ์จะชำระเงินจำนวนหนึ่งอย่างแน่นอนให้แก่อีกบุคคลหนึ่งในระยะเวลาที่กำหนด

ค. หนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี ได้แก่ ส่วนของหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระคืนในรอบปีบัญชีถัดไป รวมทั้งส่วนของหนี้สินระยะยาวที่พ้นกำหนดชำระแล้ว

ง. เงินรับฝาก ได้แก่ เงินที่สหกรณ์รับฝากจากสมาชิกทั้งประเภทออมทรัพย์และประจำ หรือเงินรับฝากรูปอื่นๆ ที่มีระยะเวลาฝากไม่เกิน 1 ปี

จ. หนี้สินหมุนเวียนอื่น ได้แก่ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย เงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนค้างจ่าย เงินยืมตรง

ในกรณีที่หนี้สินหมุนเวียนประเภทใดมีจำนวนเงินตั้งแต้อยู่ละ 5 ของยอดหนี้สินหมุนเวียนทั้งสิ้น ให้แยกแสดงหนี้สินหมุนเวียนแต่ละประเภทไว้ต่างหาก โดยเรียงลำดับไว้ก่อนรายการหนี้สินหมุนเวียน

2.2.2 หนี้สินระยะยาว (Long - Term Liabilities) ได้แก่ เงินกู้ยืมที่มีกำหนดชำระหนี้ในระยะเวลายาวกว่า 1 ปี โดยมีสัญญากู้ยืมเป็นหลักฐาน หนี้สินระยะยาวที่แสดงในงบดุลเป็นยอดหนี้สินระยะยาวคงเหลือ ซึ่งหักด้วยส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี

2.2.3 หนี้สินอื่น (Other Liabilities) ได้แก่ หนี้สินที่ไม่อาจแสดงไว้ในรายการหนี้สินที่กล่าวข้างต้น โดยแสดงเป็นยอดรวมหนี้สินอื่น เช่น เงินสะสมพนักงาน สำรองบำเหน็จพนักงาน เงินประกันความเสียหายของพนักงาน เงินประกันการก่อสร้าง รายได้รอการตัดบัญชีซึ่งถือเป็นรายได้ของรอบระยะเวลาบัญชีปีถัดไป

ในกรณีที่หนี้สินอื่นประเภทใดมีจำนวนเงินตั้งแต่ร้อยละ 5 ของยอดรวมหนี้สินทั้งสิ้น ให้แยกรายการหนี้สินประเภทนั้นไว้ต่างหาก และแสดงรายการเรียงลำดับไว้ก่อนรายการหนี้สินอื่น

2.2.4 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น (Contingent Liabilities) รายการหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น เป็นรายการที่ต้องเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เช่น คดีระหว่างการพิจารณาของศาล การค้า ประกันหนี้สินอื่นๆ การถูกประเมินภาษีเพิ่มในกรณีที่สหกรณ์ไปทำธุรกิจอื่นที่ต้องชำระภาษีตามกฎหมาย เป็นต้น

2.3) ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ จะประกอบด้วยรายการต่างๆ ดังนี้

2.3.1 ทุนเรือนหุ้น ได้แก่ จำนวนหุ้นที่ชำระมูลค่าแล้วทั้งจำนวนหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าและที่ยังชำระไม่ครบมูลค่า ซึ่งหมายถึง เงินสะสมค่าหุ้น เพื่อรอรับการโอนหุ้นต่อไป

2.3.2 เงินสำรอง ได้แก่ ส่วนของกำไรสุทธิที่สหกรณ์จัดสรรตามกฎหมายซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ ให้สหกรณ์จัดสรรกำไรเป็นเงินสำรองในจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ

2.3.3 ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ คือทุนที่สหกรณ์จัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีตามข้อบังคับ เช่น ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนรับโอนหุ้น ทุนสงเคราะห์สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2.3.4 กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี หมายถึง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีทางบัญชี ซึ่งหากสหกรณ์มีกำไรก็จะทำให้ทุนส่วนของผู้เจ้าของเพิ่มขึ้น หรือสินทรัพย์ของ สหกรณ์เพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าสหกรณ์ดำเนินการขาดทุนก็จะทำให้สินทรัพย์ของสหกรณ์ลดลง

3 งบกระแสเงินสด งบกระแสเงินสด คือ งบการเงินที่แสดงเงินสดที่ได้รับเข้ามา (Cash Inflows) เงินสดที่จ่ายออกไป (Cash Outflows) และเงินสดเปลี่ยนแปลงสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมการจัดหาเงินของกิจการในระหว่างงวดบัญชีหนึ่ง โดยการกระทบยอดเงินสดยกมาต้นงวดกับเงินสดคงเหลือปลายงวด หรืออีกนัยหนึ่ง งบกระแสเงินสดเป็นงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินตามเกณฑ์เงินสดที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายการเกี่ยวกับเงินสดที่ได้รับและจ่ายไปในกิจกรรมต่างๆ ของกิจการซึ่งได้แก่กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน กิจกรรมจัดหาเงิน รวมทั้งแสดงรายการอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อเงินสดหรือเทียบเท่าเงินสดในระหว่างงวดบัญชีหนึ่ง

3.1 ประโยชน์ของงบกระแสเงินสด⁹

ข้อมูลในงบกระแสเงินสดเมื่อนำไปใช้ประกอบกับงบการเงินอื่น เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน จะช่วยให้ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ และบุคคลอื่นๆ สามารถประเมินสิ่งต่อไปนี้

3.1.1 ประเมินความสามารถของกิจการในการที่จะได้รับเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดซึ่งจะทำให้ผู้ซ้บการเงิน สามารถนำไปจัดทำรูปแบบเพื่อประเมินและเปรียบเทียบมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดในอนาคตของกิจการที่ต่างกัน และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่น่าเสนอ

⁹ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. คู่มือการจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์. กรุงเทพฯ : หน้า 3.

โดยกิจการต่างๆ ได้เพราะงบกระแสเงินสดได้ตัดผลกระทบที่เกิดจากการใช้วิธีการบัญชีที่แตกต่างกันสำหรับรายการและเหตุการณ์เดียวกันออกไป

3.1.2 ทำให้ผู้ใช้งบการเงินสามารถเข้าใจได้ดีขึ้นเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสินทรัพย์ และหนี้สินที่เกิดขึ้นในระหว่างงวด เช่น

- เงินสดเพิ่มขึ้นได้อย่างไรทั้งๆ ที่เกิดผลขาดทุนในระหว่างงวด
- นำเงินที่ได้รับไปใช้ทำอะไรบ้าง
- การจ่ายชำระหนี้กระทำได้อย่างไร
- ในระหว่างงวดมีการกู้ยืมเงินเท่าใด ฯลฯ

3.1.3 ประเมินความเชื่อถือได้ของตัวเลขกำไรสุทธิที่แสดง ถึงแม้ว่ากำไรสุทธิจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประกอบกิจการจากงวดหนึ่งไปยังอีกงวดหนึ่งแต่กำไรสุทธิตามวิธีเกณฑ์คงค้างนั้นจะต้องมีการกะประมาณซึ่งอาจทำให้ความเชื่อถือได้ของตัวเลขกำไรสุทธิลดน้อยลง

3.1.4 ความสามารถในการดำเนินงาน (Operating Capability) แสดงถึงความสามารถของกิจการที่จะรักษาระดับการดำเนินงาน โดยวัดจากปริมาณสินค้าที่ผลิตและขาย หรือวัดจากทรัพย์สินถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ต่างๆ

3.1.5 สภาพคล่องทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน และความยืดหยุ่นทางด้านการบริหารการเงิน ตลอดจนความเสี่ยงที่อาจจะมิงงบกระแสเงินสดจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ภายนอกได้ทราบรายการเงินสดรับ เงินสดจ่าย การกู้ยืมเงิน การชำระคืน และรายการลูกหนี้ เจ้าหนี้ รวมทั้งสินค้าคงเหลือ ซึ่งเป็นรายการเงินทุนหมุนเวียนที่มีส่วนเชื่อมโยงการดำเนินงานกับเงินสดรับและจ่าย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจการดำเนินงานของกิจการ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการดำเนินงาน และความเสี่ยงภัยที่อาจจะมี

3.1.6 ทราบข้อมูลเกี่ยวกับรายการที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดที่เป็นเงินสดและที่ไม่เป็นเงินสดจากกิจกรรมการลงทุนและกิจกรรมจัดหาทุน

3.1.7 ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำประมาณการเงินสดที่จะได้รับและคาดว่าจะจ่ายในอนาคตต่อไป

3.2 การจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์¹⁰

การจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์ ให้แสดงกระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงินที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดแล้วกระทบยอดเพื่อหาเงินสดเพิ่มขึ้นหรือลดลงสุทธิ

ในการจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดค่านิยามของรายการในงบกระแสเงินสดไว้ดังนี้ คือ

¹⁰ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, คู่มือการจัดทำงบกระแสเงินสด. กรุงเทพฯ. 12-14, 21

ก) **เงินสด** หมายถึง เงินสดในมือ เงินฝากธนาคารทุกประเภท และเงินฝาก สหกรณ์ทุกประเภท ทั้งนี้ให้รวมถึงเงินฝากธนาคาร และเงินฝากสหกรณ์ที่นำไปเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน หนี้สินด้วย

ข) **กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน** หมายถึง กระแสเงินสดที่เกิดจากกิจกรรม หลักที่ก่อให้เกิดรายได้ของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ รายการในงบกำไรขาดทุน หรือรายการที่มีผลกระทบต่อกำไร ขาดทุนของสหกรณ์

เนื่องจากสหกรณ์บันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis of Accounting) ซึ่งเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป จึงทำให้การบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย บันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นจริงและที่ควรจะได้รับหรือจ่ายภายในรอบระยะเวลาบัญชีถึงแม้ว่าสหกรณ์จะยังมิได้รับเงินจริงก็ตาม ดังนั้น กำไรสุทธิตามเกณฑ์คงค้างจะไม่แสดงจำนวนเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องปรับ รายได้และค่าใช้จ่ายให้อยู่ในเกณฑ์เงินสด (Cash Basis)

และโดยที่การปรับปรุงกำไรสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงานตามเกณฑ์เงินสด สามารถ กระทำได้ 2 วิธี คือ วิธีทางตรง และวิธีทางอ้อมดังได้กล่าวแล้ว แต่เพื่อความสะดวกในการจัดทำประกอบกับ งบกระแสเงินสดเป็นงบที่นำมาแทนงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินรวมทั้งการแสดงกระแสเงินสดจาก กิจกรรมดำเนินงานโดยวิธีทางอ้อม ซึ่งอยู่ในรูปแบบเดียวกันกับงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินจะทำให้ ผู้ใช้งบการเงินคุ้นเคยมากกว่าและง่ายต่อการทำความเข้าใจ นอกจากนี้ในทางปฏิบัติวิธีทางอ้อมเป็นวิธีที่นิยม ใช้กันมากอย่างแพร่หลาย

ดังนั้น จึงให้สหกรณ์จัดทำงบกระแสเงินสด โดยแสดงกระแสเงินสดจากกิจกรรม ดำเนินงานโดยวิธีทางอ้อม และให้ยึดถือหลักเกณฑ์คือ รายการรายได้และค่าใช้จ่ายทุกรายการในงบกำไร ขาดทุนนั้น ให้ถือเป็นกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน และรายการในงบดุลที่มีผลกระทบโดยตรงต่อ กำไรขาดทุน เช่น ลูกหนี้เงินกู้ ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ ฯลฯ เป็นต้น ให้ถือเป็นกระแสเงิน สดจากกิจกรรมดำเนินงาน

การแสดงรายการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานในงบกระแสเงินสดประกอบด้วย

3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แสดงรายการกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ และหนี้สินดำเนินงาน ในส่วนนี้จะต้องพิจารณารายการในงบกำไรขาดทุนประกอบกับงบดุลด้วย เนื่องจากเป็น รายการที่ปรากฏอยู่ในงบกำไรขาดทุนโดยตรง ทั้งนี้มีหลักในการพิจารณาดังนี้

ก) **พิจารณารายการที่มีใช้เงินสดในงบกำไรขาดทุนก่อน ได้แก่**

- ค่าเสื่อมราคา
- ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย
- หนี้สูญรับคืน
- หนี้สงสัยจะสูญ
- กำไร (ขาดทุน) จากการจำหน่ายสินทรัพย์

ฯลฯ

ข) พิจารณารายการที่เป็นเงินสด และมีผลกระทบต่อกำไร (ขาดทุน) ได้แก่

- ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า
- ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย
- รายได้รับล่วงหน้า
- ดอกเบี้ยค้างรับ
- ดอกเบี้ยค้างจ่าย
- สำรองบำเหน็จพนักงาน เนื่องจากสำรองบำเหน็จพนักงานอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งที่

เป็นเงินสดและมีใช้เงินสด กล่าวคือ ถ้าสหกรณ์มีการตั้งบัญชีสำรองบำเหน็จพนักงานไว้แล้ว ถ้ามิได้มีการจ่ายบำเหน็จพนักงานในระหว่างปี สำรองบำเหน็จพนักงานที่เพิ่มขึ้นจะมีจำนวนเท่ากับบำเหน็จพนักงานในงบกำไรขาดทุนซึ่งมิใช่รายการเงินสด แต่ถ้าในระหว่างปีมีการจ่ายบำเหน็จพนักงาน สหกรณ์จะต้องลดยอดสำรองบำเหน็จพนักงานที่ตั้งไว้จึงเป็นการจ่ายเงินสด ดังนั้นเพื่อสะดวกและง่ายต่อการจัดทำกระแสเงินสด จึงให้พิจารณาจากสำรองบำเหน็จพนักงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงถือเป็นรายการเงินสดที่มีผลกระทบต่อกำไร (ขาดทุน) ด้วย

ส่วนที่ 2 แสดงสินทรัพย์ดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยแสดงต่อจากรายการกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน ได้แก่ รายการสินทรัพย์ในงบดุลที่มีผลกระทบต่อกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน เช่น

- ลูกหนี้เงินกู้
- ลูกหนี้การค้า
- สินค้าคงเหลือ
- วัสดุคงเหลือ
- สินทรัพย์อื่น ได้แก่ เงินมัดจำค่าสินค้า สินทรัพย์รอการขาย เจ้าหนี้การค้า

ทางด้านเดบิต เงินรอเรียกคืน (ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ) ภาษีมูลค่าเพิ่ม-ลูกหนี้กรมสรรพากร

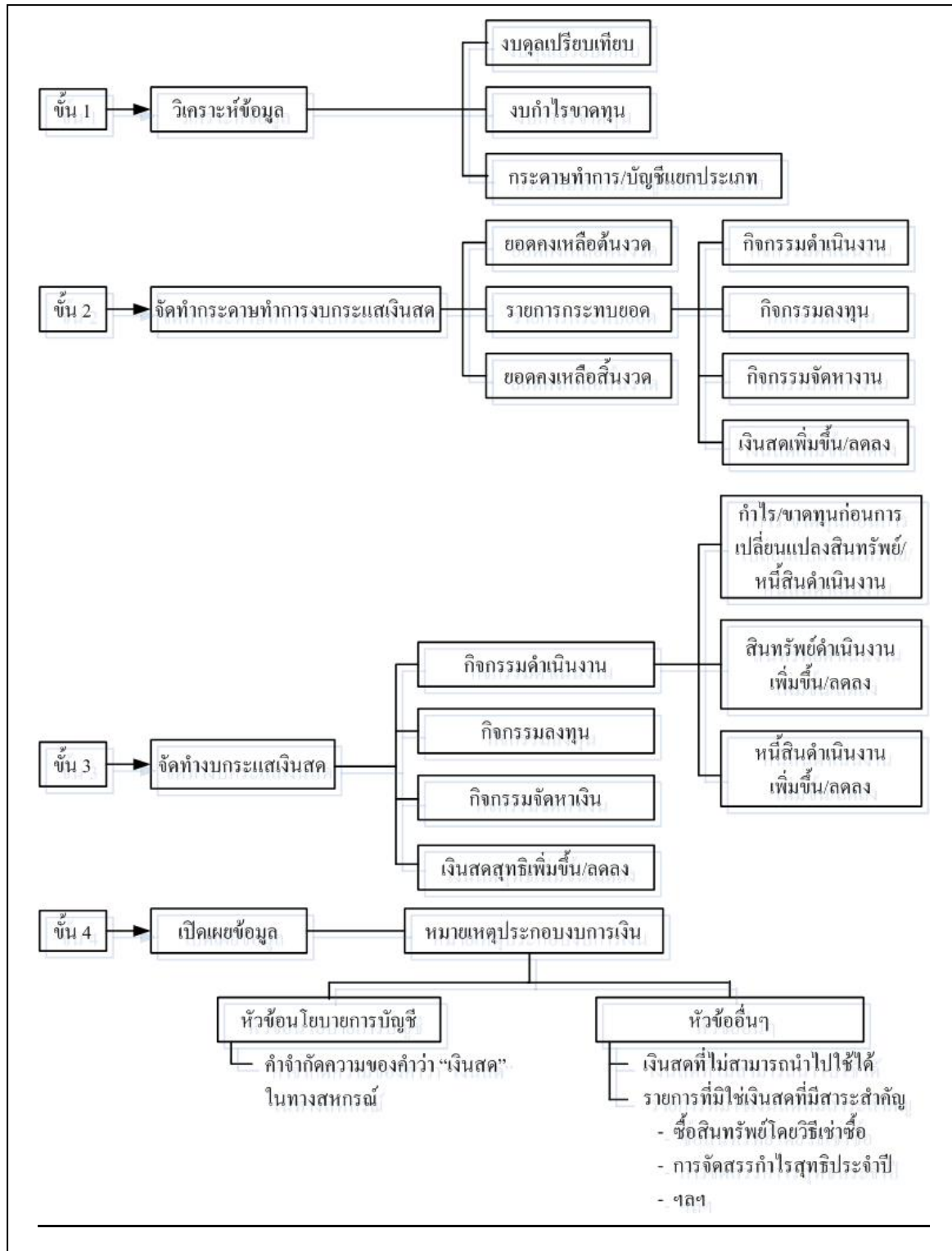
ส่วนที่ 3 แสดงหนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือลดลง ได้แก่ รายการหนี้สินในงบดุลที่มีผลกระทบต่อกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน เช่น

- เจ้าหนี้การค้า
- หนี้สินอื่น ได้แก่
 - เงินรอการจ่ายคืน (ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน เช่น รับชำระหนี้เกิน)
 - ภาษีหัก ณ ที่จ่าย
 - เงินประกันสังคมรอนำส่ง
 - เงินรับล่วงหน้า (ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ)
 - ภาษีมูลค่าเพิ่ม - เจ้าหนี้กรมสรรพากร

ฯลฯ

กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน หมายถึง การที่สหกรณ์ลงทุนในสินทรัพย์หรือจำหน่ายสินทรัพย์ ได้แก่ การซื้อ การสร้างการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ การลงทุนหรือการจำหน่ายหลักทรัพย์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นเงินลงทุนระยะสั้นหรือเงินลงทุนระยะยาวให้จัดเป็นกิจกรรมลงทุนสำหรับเงินปันผลจากการลงทุนในหลักทรัพย์นั้นเป็นรายได้ปรากฏในงบกำไรขาดทุนแล้ว จึงให้ถือเป็นกิจกรรมดำเนินงาน ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินทรัพย์รอดตัดจ่ายให้ถือเป็นกิจกรรมลงทุนด้วย

กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน หมายถึง สหกรณ์ได้จัดหาเงินทุนมาจากแหล่งใดบ้าง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และการจ่ายชำระคืน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น เงินกู้ยืมทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจ่ายคืนค่าหุ้น การจ่ายชำระหนี้เงินกู้ รับเงินสะสมพนักงาน เงินรับฝากจากสมาชิก ฯลฯ เป็นต้น สำหรับดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม ดอกเบี้ยจ่ายเงินสะสมพนักงาน และดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากนั้น เนื่องจากเป็นรายการในงบกำไรขาดทุน จึงให้ถือเป็นกิจกรรมดำเนินงาน ส่วนการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ และการจ่ายเงินทุนสะสมต่างๆ ที่ได้มาจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ให้ถือเป็นรายการในกิจกรรมจัดหาเงิน ทั้งนี้ เนื่องจากกำไรสุทธิประจำปี ถือเป็นส่วนหนึ่งของทุนของสหกรณ์ (รูปที่ 15)



รูปที่ 15 ขั้นตอนการจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์

3.8.2 การวิเคราะห์งบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นกระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยนำเอาเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างรายการต่างๆ พร้อมกับนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการวินิจฉัย พยากรณ์ ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร สหกรณ์ใช้ในการตัดสินใจทางการเงินต่อไป นอกจากนี้การวิเคราะห์งบการเงินยังมีประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิกสหกรณ์ ผู้ให้สินเชื่อ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์อีกด้วย

1. **ขั้นตอนการวิเคราะห์งบการเงิน** การวิเคราะห์งบการเงินอาจแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนได้ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการวิเคราะห์
- 2) กำหนดเครื่องมือหรือเทคนิคที่จะใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการวิเคราะห์
- 3) รวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน
- 4) จัดวางข้อมูลที่จะใช้วิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบเดียวกันเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์
- 5) วิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์
- 6) จัดทำรายงานและนำเสนอ

2. **เทคนิคในการวิเคราะห์งบการเงิน** ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิคการวิเคราะห์งบการเงิน 3 วิธีได้แก่

- การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ (Comparison Analysis หรือ Common Size Analysis) ซึ่งประกอบด้วยเปรียบเทียบตามแนวนอน (Horizontal) และการเปรียบเทียบตามแนวตั้ง (Vertical)
- การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)

2.1 การวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบตามแนวนอน การวิเคราะห์ตามแนวนอนเป็นการวิเคราะห์เพื่อดูผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนลักษณะแนวโน้มของรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน การวิเคราะห์จำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ

2.1.1 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในแต่ละงวดบัญชี โดยการคำนวณการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ในงวดปัจจุบันเปรียบเทียบกับงวดก่อน ทั้งจำนวนเงินที่เปลี่ยนแปลงและอัตราร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปจากงวดก่อนดังตัวอย่าง

สหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2555

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2554	ปี 2555	การเปลี่ยนแปลงเพิ่ม (ลด)	
			จำนวนเงิน	ค่าร้อยละ
รายได้	55,013,396	62,629,374	7,615,978	13.84
หัก ค่าใช้จ่าย	11,512,185	10,947,041	(565,144)	(4.90)
กำไรสุทธิ	43,501,211	51,682,333	8,181,122	18.81

จากตารางชี้ให้เห็นว่าในปี 2555 สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2554 เป็นจำนวนเงิน 7,615,978 บาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 13.84 ขณะที่ค่าใช้จ่ายลดลงในอัตราร้อยละ 4.90 ส่งผลให้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 18.81

สหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด
งบดุล
สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2555

รายการ	ปี 2554	ปี 2555	การเปลี่ยนแปลงเพิ่ม (ลด)	
			จำนวนเงิน	ค่าร้อยละ
สินทรัพย์หมุนเวียน	455,843,304	492,973,801	37,130,497	8.15
สินทรัพย์ถาวร + อื่นๆ	1,091,101	992,228	(98,873)	(9.06)
สินทรัพย์รวม	456,934,405	493,966,029	37,031,624	8.10
หนี้สินหมุนเวียน	98,089,941	82,384,374	(15,255,567)	(15.58)
ทุนของสหกรณ์	358,844,464	411,581,654	52,737,190	14.70
หนี้สินและทุนของสหกรณ์	456,934,405	493,966,028	37,031,623	8.10

จากตารางข้างบนวิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด มีการขยายตัวจากการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ในอัตราร้อยละ 8.10 สหกรณ์มีอัตราเสี่ยงลดลง เนื่องจากมีหนี้สินหมุนเวียนลดลง ในอัตราร้อยละ 15.58 มีส่วนของทุนเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 14.70 สหกรณ์มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น เพราะอัตราการเพิ่มขึ้นของทรัพย์สินหมุนเวียนมีจำนวนมากกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียน

2.1.2 การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ในงบการเงินของแต่ละปีกับปีฐาน (Index Analysis) วิธีนี้จะกำหนดให้งวดใดงวดหนึ่งหรือปีใดปีหนึ่งที่ได้พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมให้เป็นปีฐาน การวิเคราะห์จะกำหนดให้รายการต่างๆ ในงบการเงินของปีฐานมีค่าเท่ากับ 100 จากนั้นจึงคำนวณการเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในปีที่ต้องการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นอัตราร้อยละของปีฐาน ดังตัวอย่าง

สหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด
งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบ

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)			อัตราร้อยละ (%)		
	2553	2554	2555	2553	2554	2555
รายได้						
ดอกเบียรับ	52,068,815	53,986,293	60,709,507	100.00	103.68	116.59
รายได้อื่น	229,265	1,027,103	1,919,867	100.00	447.99	837.40
รวมรายได้	52,298,080	55,013,396	62,629,374	100.00	105.19	19.75
ค่าใช้จ่าย						
ดอกเบียจ่าย	11,582,073	9,108,964	8,251,822	100.00	(78.65)	(71.25)
เงินเดือนค่าจ้าง	544,082	608,760	676,640	100.00	111.89	124.36
ค่าตอบแทน	1,093,740	1,193,110	1,110,420	100.00	109.09	101.53
ค่าล่วงเวลา	21,660	16,560	26,660	100.00	(76.36)	123.08
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	117,000	12,000	124,900	100.00	(10.26)	106.75
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	531,581	572,791	756,599	100.00	107.75	142.33
รวมค่าใช้จ่าย	13,890,136	11,512,185	10,947,041	100.00	(82.88)	(78.82)
กำไรสุทธิ	38,407,944	43,501,211	51,682,333	100.00	113.26	134.56

จากงบกำไรขาดทุนตัวอย่าง แสดงให้เห็นอัตราการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ ในงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด โดยเปรียบเทียบกับปี 2552 จะพบว่าสหกรณ์มีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิที่สูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากอัตราการลดลงของรายการดอกเบียจ่ายจึงทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงเมื่อเทียบกับปี 2553 (ซึ่งใช้เป็นปีฐาน)

สหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด
งบดุลเปรียบเทียบ

รายการ	จำนวนเงิน (พันบาท)			อัตราร้อยละ (%)		
	2553	2554	2555	2553	2554	2555
สินทรัพย์						
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>						
เงินสดเงินฝากธนาคาร	10,102	21,166	13,328	100.00	209.52	131.93
เงินลงทุนชั่วคราว	3,000	22,000	40,650	100.00	733.33	135.00
ลูกหนี้เงินกู้	389,829	412,476	438,753	100.00	105.81	112.55
วัสดุคงเหลือ	223	198	240	100.00	88.79	107.62
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	3	3	2	100.00	100.00	66.67
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	403,157	455,843	492,973	100.00	113.07	122.28
<u>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ</u>	686	629	498	100.00	91.69	71.29
<u>สินทรัพย์อื่น</u>	324	462	495	100.00	142.59	152.78
รวมสินทรัพย์	404,167	456,934	493,966	100.00	113.06	122.22
หนี้สินและทุนของสหกรณ์						
<u>หนี้สินหมุนเวียน</u>						
เงินกู้ยืม	86,870	81,150	76,850	100.00	93.42	88.47
เงินฝาก	1,804	16,939	5,534	100.00	938.97	306.76
รวมหนี้สินหมุนเวียน	88,674	98,090	82,384	100.00	110.62	92.91
รวมหนี้สิน	88,674	98,090	82,384	100.00	110.62	92.91
<u>ทุนของสหกรณ์</u>						
ทุนเรือนหุ้น	261,942	294,916	334,448	100.00	112.59	127.68
เงินสำรอง	11,860	15,701	20,041	100.00	132.39	168.98
ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ	3,282	4,833	5,410	100.00	147.26	164.83
กำไรสุทธิประจำปี	38,407	43,394	51,682	100.00	112.98	134.56
รวมทุนของสหกรณ์	315,491	358,844	411,581	100.00	113.74	130.46
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	404,165	456,934	493,966	100.00	113.06	122.22

จากงบดุลตัวอย่าง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ตัวอย่างมีรายการสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2553 รายการสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีอัตราการขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2553 มากที่สุดคือ เงินลงทุนชั่วคราวรองลงไปคือ เงินสดเงินฝากธนาคาร ลูกหนี้เงินกู้ตามลำดับ ส่วนรายการหนี้สินหมุนเวียนมีแนวโน้มลดลงตามลำดับเมื่อเทียบกับปี 2553 ยกเว้นรายการเงินฝากที่มีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2553 ทุนของสหกรณ์มีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นและรายการที่มีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นมาที่สุดได้แก่ เงินสำรอง รองลงไปคือ ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ กำไรสุทธิประจำปีและทุนเรือนหุ้น

สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์ตัวอย่างมีแนวโน้มที่จะก่อหนี้จากทางกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก และมีอัตราการขยายตัวของเงินฝากมากกว่าอัตราการขยายตัวของลูกหนี้เงินกู้ ซึ่งทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงมากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์ที่โดยการเปรียบเทียบตามแนวดิ่ง นิยมเรียกกันว่า Common - Size Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลหรือโครงสร้างของส่วนประกอบในงบการเงินว่าในแต่ละงวดรายการที่เป็นส่วนประกอบในงบการเงินแต่ละรายการมีอัตราเป็นร้อยละเท่าใดของยอดรวม

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนโดยการเปรียบเทียบตามแนวดิ่ง กำหนดให้รายได้มีค่าเท่ากับ 100 และคำนวณรายการต่างๆ ที่ประกอบในงบกำไรขาดทุนออกมาเป็นอัตราร้อยละของรายได้

การวิเคราะห์งบดุลโดยการเปรียบเทียบตามแนวดิ่ง กำหนดให้สินทรัพย์รวมมีค่าเท่ากับ 100 และคำนวณมูลค่าของรายการต่างๆ ด้านสินทรัพย์ให้เป็นค่าร้อยละของสินทรัพย์รวมในด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ ก็คิดเทียบให้มีค่าเท่ากับ 100 เช่นเดียวกันและคำนวณมูลค่าของรายการต่างๆ ที่ประกอบอยู่ในด้านหนี้สินและทุนให้เป็นอัตราร้อยละของหนี้สินและทุนของสหกรณ์ จากนั้นจะนำผลการคำนวณที่ได้ในแต่ละงวดมาเปรียบเทียบเพื่อการวิเคราะห์ต่อไปดังตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบตามแนวดิ่งของสหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด ในปี 2554 - 2555 พบว่า อัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการลดลงของอัตราดอกเบี้ยจ่ายเป็นสำคัญ

ผลการวิเคราะห์งบดุลเปรียบเทียบตามแนวดิ่งของสหกรณ์ออมทรัพย์ A จำกัด ในปี 2554 - 2555 พบว่าในปี 2555 สหกรณ์มีการใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนของตนเองมากขึ้นโดยเพิ่มจากส่วนของทุนเรือนหุ้น ส่วนสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนยังคงอยู่ในสัดส่วนที่เท่ากับสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนในปี 2554 โดยที่สัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนในรูปของลูกหนี้เงินกู้ในปี 2555 ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2554 ในขณะที่สัดส่วนของเงินลงทุนชั่วคราวสูงขึ้น

สหกรณ์ออมทรัพย์.....จำกัด
งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบตามแนวดิ่ง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2555 และ 2554

รายได้	ปี 2555		ปี 2554	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับ	5,298,122.00	77.60	4,494,332.79	75.60
รายได้อื่น	<u>1,529,622.63</u>	<u>22.40</u>	<u>1,450,456.00</u>	<u>24.40</u>
รวมรายได้	<u>6,827,744.63</u>	<u>100</u>	<u>5,944,788.79</u>	<u>100</u>
ค่าใช้จ่าย				
ดอกเบี้ยจ่าย	786,667.00	11.52	867,171.00	14.59
เงินเดือน	190,620.00	2.79	183,060.00	3.08
ค่าเบี้ยขยัน	12,000.00	0.18	12,000.00	0.20
ค่าล่วงเวลา	3,911.00	0.06	4,940.00	0.08
ค่าตอบแทน	12,250.00	0.18	8,700.00	0.15
เบี้ยประชุมกรรมการ	18,800.00	0.28	11,900.00	0.20
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	17,191.00	0.25	16,487.00	0.28
ค่ารับรอง	5,645.00	0.08	4,101.00	0.07
บำเหน็จพนักงาน	20,295.00	0.30	23,925.00	0.40
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	20,732.63	0.30	24,878.94	0.42
ค่ารักษาพยาบาล	7,280.00	0.11	9,059.00	0.15
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	54,851.00	0.80	49,907.00	0.84
หนังสือจะสูญ	1,677.00	0.02	4,520.00	0.08
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน	42,595.20	0.62	43,335.30	0.73
ค่าโทรศัพท์	6,489.95	0.10	5,620.50	0.09
ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา	59,229.00	0.87	62,527.00	1.05
ค่าซ่อมบำรุงเครื่องใช้สำนักงาน	14,984.50	0.22	7,270.00	0.12
ค่าใช้จ่ายในการจ้างงนงที่ดิน	3,828.00	0.06	4,184.00	0.07
ค่าธรรมเนียมโอนเงินธนาคาร	260.00	0.00	850.00	0.01
ค่าปรับปรุงสำนักงาน	6,500.00	0.10	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	11,868.51	0.17	11,471.00	0.19
รวมค่าใช้จ่าย	<u>1,297,674.79</u>	<u>19.01</u>	<u>1,355,906.74</u>	<u>22.81</u>
กำไรสุทธิ	<u>5,530,069.84</u>	<u>80.99</u>	<u>4,588,882.05</u>	<u>77.19</u>

สหกรณ์ออมทรัพย์.....จำกัด
 งบดุลเปรียบเทียบตามแนวดิ่ง
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2555 และ 2554

สินทรัพย์	บาท		บาท	
	ปี 2555	%	ปี 2554	%
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	4,612,792.28	8.0	6,000,482.13	12.0
เงินลงทุนชั่วคราว	14,010,000.00	24.3	9,910,000.00	19.8
ลูกหนี้ - สุทธิ	37,403,262.00	64.9	32,628,315.00	65.6
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ	33,370.00	0.0	1,923.00	0.0
วัสดุคงเหลือ	13,973.56	0.0	25,511.94	0.0
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	<u>236,000.75</u>	<u>0.4</u>	<u>32,963.48</u>	<u>0.0</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>56,309,398.59</u>	<u>97.6</u>	<u>48,599,195.55</u>	<u>97.4</u>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ				
เครื่องใช้สำนักงาน	<u>110,667.48</u>	0.3	<u>112,672.00</u>	<u>0.2</u>
สินทรัพย์อื่น	<u>1,203,000.00</u>	<u>2.1</u>	<u>1,203,000.00</u>	<u>2.4</u>
รวมสินทรัพย์	<u>57,623,066.07</u>	<u>100.0</u>	<u>49,914,868.23</u>	<u>100.0</u>
หนี้สินและทุนของสหกรณ์				
หนี้สินหมุนเวียน				
เงินรับฝาก	9,455,561.00	16.4	9,013,060.00	18.0
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>36,264.50</u>	<u>0.1</u>	<u>31,322.50</u>	<u>0.1</u>
รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>9,491,825.50</u>	<u>16.5</u>	<u>9,044,382.50</u>	<u>18.1</u>
หนี้สินอื่น	<u>215,391.00</u>	<u>0.4</u>	<u>180,459.00</u>	<u>0.4</u>
รวมหนี้สิน	<u>9,707,216.50</u>	<u>16.9</u>	<u>9,224,841.50</u>	<u>18.5</u>
ทุนของสหกรณ์				
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)				
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	38,566,070.00	66.9	32,751,710.00	65.6
เงินสำรอง	3,203,360.29	5.6	2,743,560.29	5.5
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	616,349.44	1.1	605,874.39	1.2
กำไรสุทธิประจำปี	<u>5,530,069.84</u>	<u>9.6</u>	<u>4,588,882.05</u>	<u>9.2</u>
รวมทุนของสหกรณ์	<u>47,915,849.57</u>	<u>83.1</u>	<u>40,690,026.73</u>	<u>81.5</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	<u>57,623,066.07</u>	<u>100.0</u>	<u>49,914,868.23</u>	<u>100.0</u>

3.8.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินฐานะการเงินและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการนำเอารายงานการเงินต่างๆ ในงบกำไรขาดทุนและงบดุลมาพิจารณาในรูปของอัตราส่วนต่างๆ อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญในสหกรณ์ออมทรัพย์อาจแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) ที่นิยมใช้กันในสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratios)

2) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios) ที่นิยมใช้ได้แก่ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Net Worth Ratios) อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Assets Ratios)

3) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios) ได้แก่ อัตราหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover)

4) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) ได้แก่

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets)
- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)
- อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (Operating Expenditure on Sales)

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีขั้นตอนดังนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลจากรายงานการเงินต่างๆ ในงบกำไรขาดทุนและงบดุล
- 2) นำรายการทางการเงินจากงบการเงินมาแทนค่าในสูตร
- 3) แปลความหมายของอัตราส่วนทางการเงินที่คำนวณได้
- 4) เปรียบเทียบและวิเคราะห์ตีความ

2. การเปรียบเทียบและวิเคราะห์ตีความอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยทั่วไปจะดำเนินการอยู่ 2 วิธี ได้แก่

2.1) การเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวม ค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมหมายถึง ค่าเฉลี่ยของอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ที่คำนวณจากตัวเลขทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในขบวนการ ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะดำเนินการจัดทำทุกๆ ปี ดังตัวอย่างในตารางที่ 4 ซึ่งได้นำข้อมูลระหว่างปี 2553-2555 มาแสดงให้เห็นการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

ตารางที่ 4 อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ในภาพรวมระหว่างปี 2553-2555

รายการ	2553	2554	2555
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.51	0.46	0.42
อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุน	0.89	0.99	1.06
อัตราหมุนของสินทรัพย์ทั้งสิน (รอบ)	0.06	0.08	0.06
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งสิน	3.82	3.59	3.48
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	7.09	7.18	7.05
อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้	37.55	37.24	40.91
อัตรากำไรสุทธิ	62.45	62.76	59.09

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2.2) การเปรียบเทียบค่าอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เองในอดีต ซึ่งจะให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

3. สูตรคำนวณอัตราส่วนทางการเงินและการตีความ

1) อัตราส่วนที่ใช้วิเคราะห์สภาพคล่อง

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratios)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \quad \text{ต่อ } 1$$

การตีความ อัตราส่วนนี้ใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินในระยะสั้นของสหกรณ์ในด้านความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ โดยจะบอกให้ทราบว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นกี่เท่าของหนี้สินหมุนเวียน ถ้าอัตราส่วนยิ่งสูงแสดงว่า สหกรณ์ยิ่งมีสภาพคล่องสูง ในปัจจุบันกฎกระทรวงว่าด้วยการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2548 ได้กำหนดให้สหกรณ์ที่มีการรับฝากเงินจากสมาชิกจะต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง (สินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินรับฝาก) ไม่น้อยกว่า 1 ซึ่งสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับอัตราส่วนดังกล่าวด้วย

2) อัตราส่วนที่ใช้วิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Net Worth Ratios)} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ทุนของสหกรณ์}} \quad \text{ต่อ } 1$$

การตีความ อัตราส่วนนี้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหนี้สินที่มีอยู่กับทุนของสหกรณ์ ณ วันที่จัดทำบัญชี ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวว่าสหกรณ์จะมีทุนของตนเองเพื่อการชำระหนี้ได้เพียงใด ถ้าอัตราส่วนสูงเกินกว่า 1 แสดงว่าสหกรณ์มีการกู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้มากกว่าเงิน

ส่วนของเจ้าของ ในขณะที่เดียวกันก็แสดงให้เห็นว่าหากสหกรณ์เลิกกิจการ เจ้าหนี้อาจได้รับชำระหนี้ไม่ครบจำนวน ในกรณีดังกล่าวสหกรณ์ควรพิจารณาแก้ไขโดยการระดมหุ้นจากสมาชิกให้มากขึ้น

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \quad \text{ต่อ 1}$$

การตีความ อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม จะแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีหนี้สินรวมคิดเป็นกี่เท่าของสินทรัพย์ ซึ่งจะชี้ให้เห็นโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ว่า มีการใช้ทุนของตนเองมากน้อยแค่ไหน สัดส่วนดังกล่าวยิ่งต่ำยิ่งแสดงว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงน้อย

3) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover)} = \frac{\text{รายได้รวม}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย} *}$$

$$* \text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์รวมต้นปี} + \text{สินทรัพย์รวมปลายปี}}{2}$$

การตีความ อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างยอดรายได้สุทธิกับสินทรัพย์ว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์เป็นอย่างไร ถ้าอัตราส่วนที่ได้มีค่าต่ำแสดงว่า สหกรณ์ได้ใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ไปหาประโยชน์ไม่ได้มากเท่าที่ควร จึงอาจต้องปรับปรุงรายการสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นออกไป ในทางตรงกันข้ามถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนดี

4) อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset)} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

การตีความ อัตราส่วนนี้บอกให้ทราบว่า ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกำไรสุทธิคิดเป็นร้อยละเท่าใดของสินทรัพย์ทั้งสิ้น ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนสูง

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

การตีความ อัตราส่วนนี้ชี้ให้เห็นถึงผลตอบแทนที่ผู้เป็นเจ้าของจะได้รับจากการลงทุน ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์ อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งแสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์มาก

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (Profit Margin)} = \frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{รายได้รวม}} \times 100$$

การตีความ ถ้าสหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิสูงก็แสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการทำกำไรสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าสหกรณ์ใดมีอัตรากำไรสุทธิลดลง ก็ควรจะต้องค้นหาว่ามาจากสาเหตุใดเพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

$$\text{อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (Operating Expenditure on Sales)} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายรวม}}{\text{รายได้รวม}} \times 100$$

การตีความ อัตราส่วนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของสหกรณ์ในการควบคุมค่าใช้จ่าย ยิ่งอัตราส่วนต่ำเท่าใดยิ่งส่งผลดีต่อกำไรของสหกรณ์ ข้อสังเกตคือ หากอัตราส่วนนี้สูง อัตรากำไรสุทธิจะต่ำลงเสมอ

อนึ่ง กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดอัตราส่วนทางการเงินเพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์นำไปใช้วัดระดับการเฝ้าระวังทางการเงิน ซึ่งมีทั้งหมด 3 อัตราส่วน และมีค่ามาตรฐานดังนี้

อัตราส่วน	ระดับมาตรฐาน		
	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
1. อัตรากำไรสุทธิดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)	<25	25-35	>35
2. อัตราลูกหนี้ที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด (%)	>95	80.95	<85
3. อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (%)	>10	4-10	<4

จากรายงานภาวะเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ไทย โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 ส่วน มาวัดระดับการเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบแล้ว พบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในปี 2554 และ 2555 ตามตาราง ดังนี้

ระดับการเฝ้าระวังทางการเงิน (แห่ง)	ปี พ.ศ.	
	2554	2555

ปกติ	214	168
มากขึ้นกว่าปกติ	955	978
พิเศษ	90	116
พิเศษเร่งด่วน	14	12
รวม	1,273	1,274

สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถวัดระดับการเฝ้าระวังทางการเงินของตนเองได้ โดยการป้อนข้อมูลของสหกรณ์เข้าไปในระบบ CFSAWS : ss (Cooperative Financial Surveillance and Warning System : Set Standard)

4. การใช้อัตราส่วนการเงินเพื่อการวางแผนการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

อัตราส่วนการเงินต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนอกจากจะสามารถนำไปใช้พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ที่เป็นอยู่แล้ว ยังมีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายทางการเงินของสหกรณ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดเป้าหมายกำไร
- การลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
- การปรับปรุงโครงสร้างเงินทุน
- การป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่อง
- การวางแผน การจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน
- การพัฒนาการดำเนินธุรกิจ

5. ข้อจำกัดของอัตราส่วนการเงิน

แม้ว่าอัตราส่วนการเงินจะมีประโยชน์สำหรับการวางแผนการเงินก็ตาม แต่ผู้บริหารการเงินควรคำนึงถึงข้อจำกัดดังต่อไปนี้

1) ความแตกต่างในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การใช้อัตราส่วนทางการเงินในเชิงเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์จะมีความหมายต่อเมื่ออัตราส่วนทางการเงินที่นำมาเปรียบเทียบนั้นเป็นของสหกรณ์ที่อยู่ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน

2) การกำหนดอัตราส่วนมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ควรมีการกำหนดเป็นช่วงมากกว่ากำหนดเป็นตัวเลขโดดๆ เช่น กรณีของอัตราส่วนมาตรฐานของอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน ควรกำหนดอยู่ในช่วง 0.01 : 1 - 0.02 : 1 เพื่อให้การประเมินผลการวิเคราะห์มีช่วงการตัดสินใจได้กว้างขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงค่าของเงินจะทำให้การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินเกิดความไม่แน่นอน เพราะคำนวณมาจากตัวเลขที่มีค่าของเงินแตกต่างกัน เช่น กรณีของมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรแบบเดียวกันที่ซื้อคนละช่วงเวลา และมีราคาแตกต่างกันมาก จะทำให้การประเมินค่าผลตอบแทนต่อสินทรัพย์คลาดเคลื่อนไปจากที่ควรจะเป็น

4) ความเข้าใจที่แตกต่างกัน อัตราส่วนทางการเงินของกิจการที่แตกต่างกันย่อมมีการตีความที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการประเมินเปรียบเทียบผิดพลาดไปจากข้อเท็จจริง ตัวอย่างเช่นกรณีของอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนดังกล่าวของกิจการธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากส่วนประกอบของหนี้สินในส่วนที่เป็นเงินฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีสัดส่วนมากขึ้นย่อมจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

5) อัตราส่วนทางการเงินเป็นการประเมินข้อมูลจากอดีต เนื่องจากตัวเลขที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเป็นการใช้ตัวเลขในอดีตนำมาเปรียบเทียบ ดังนั้นผู้วิเคราะห์หรือผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาพิจารณาควบคู่ไปกับการใช้อัตราส่วนทางการเงินด้วย

บทที่ 4

การตรวจสอบการบริหารการเงิน¹²

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อปี 2526 ที่กระทรวงการคลังประกาศให้เป็นสถาบันการเงินนั้น ได้ปลดห่วงโซ่แห่งพันธนาการในด้านดอกเบี้ยที่สหกรณ์ถูกจองจำมาเป็นเวลานาน ปรากฏการณ์นี้ได้ปลุกให้ผู้บริหารวงการสหกรณ์ตื่นตัวขึ้นมารับกับกระแสโลกาภิวัตน์ทางการเงิน ที่หนุนนำเข้ามากระทบกับการบริหารงานของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และการที่สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินประการหนึ่ง กอปรกับ “เงิน” เป็นสินค้าตัวหลักของการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์อีกประการหนึ่ง จึงส่งผลให้การบริหารและจัดการกับ “เงิน” ในสหกรณ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ความสำคัญประการนี้เป็นเหตุให้ “ผู้ตรวจสอบกิจการ” เป็นองค์กรที่จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการช่วยให้การบริหารการเงินได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีที่สุด

4.1 ความหมายของการตรวจสอบการบริหารการเงิน

ในความหมายของการตรวจสอบการบริหารการเงิน (FINANCIAL MANAGEMENT AUDIT) หมายถึง การช่วยกำกับดูแล ให้สหกรณ์สามารถนำ “เงิน” ที่มีอยู่ของสหกรณ์ไปบริหารจัดการให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ขณะเดียวกันก็สามารถสะท้อนกลับมาเป็นผลประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกและสถาบันสหกรณ์ภายใต้หลักการและกฎเกณฑ์แห่งปรัชญาสหกรณ์ที่กำหนดเป็นบรรทัดฐานไว้

4.2 หลักการตรวจสอบทั่วไป

โดยทั่วไปแล้วการตรวจสอบจะใช้หลัก TRIPLE A เป็นแนวทางในการดำเนินงาน กล่าวคือ

ADVISE หมายถึง การให้คำแนะนำ หรือเสนอแนะหรือให้ข้อสังเกตแก่สหกรณ์ในการดำเนินธุรกรรมทางการเงินว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะปลอดภัย รัดกุม ขณะเดียวกันก็ขอให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการดำเนินการได้ในกรณีที่ขอความเห็น นอกจากนี้ในการเข้าตรวจสอบสหกรณ์ผู้ตรวจสอบกิจการก็จะแนะนำถึงแนวทางและขอบเขตของการตรวจสอบ ความถี่ในการตรวจสอบตลอดระยะเวลา 1 ปีรวมตลอดจนถึงกรอบการจัดทำรายงานการตรวจสอบด้วย

ASSIST หมายถึง กรณีที่ผู้ตรวจสอบกิจการจะเข้าไปสอน หรือสาธิตวิธีการทำงานแก่สหกรณ์ ในแง่ที่สหกรณ์ (เจ้าหน้าที่) อาจไม่เข้าใจหรือไม่อาจทำงานตามที่เสนอแนะได้ถูกต้องตรงตาม คำชี้แนะที่ได้ให้ไว้แก่สหกรณ์ การเข้าไปสอนงานในลักษณะนี้ ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องเตือนตนอยู่เสมอว่าจะต้องเป็นเพียงการเข้าไปทำตัวอย่าง หรือสอนวิธีการเท่านั้น ผู้ตรวจสอบกิจการไม่ควรจะไปทำงานแทนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ หรือไปลงลายมือใดๆ ในเอกสารการเงินของสหกรณ์เป็นอันขาด

AUDIT หมายถึง การที่ผู้ตรวจสอบกิจการจะเข้าไปตรวจสอบดูว่าสหกรณ์ได้มีการดำเนินการตามที่ชี้แนะหรือตามที่สอนงานไว้หรือไม่ การทำงานต่างๆ ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายแผนงาน พิธีการ

¹² วรเทพ ไวกาวิโรจน์. การตรวจสอบการบริหารการเงินเบื้องต้น เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการอบรมผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์. หลักสูตร “การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างผู้ชำนาญการ” 2556.

ต่างๆ หรือไม่ ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องเคร่งครัดต่องานต่างๆที่ได้แนะนำแก่สหกรณ์ก่อนหน้านี้ว่ามีการปฏิบัติตามที่แนะนำไปจริงและถูกต้องตามที่ได้สอนงานไว้

4.3 แบบแผนการตรวจสอบ

ปัจจุบันนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ใช้แบบแผนการตรวจสอบในแบบ CAMELS (CAMELS MODEL) เป็นบรรทัดฐาน ซึ่งแบบแผนนี้ประกอบด้วยการพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

CAPITAL	พิจารณาความเพียงพอของทุนในการบริหารและดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะพิจารณาทั้งในแง่ทุนภายในของสหกรณ์และทุนภายนอกที่สหกรณ์สรรหามาสนับสนุนการดำเนินงาน
ASSET	พิจารณาถึงคุณภาพของสินทรัพย์ที่สหกรณ์มีอยู่ว่าอยู่ในเกณฑ์อย่างไร มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด มีสินทรัพย์สภาพคล่องเพียงพอต่อการประกันความมั่นคงของสหกรณ์เพียงใด
MANAGEMENT	พิจารณาขีดความสามารถในการบริหาร ซึ่งจะดูแลในมิติของการปฏิบัติคือ มีวิธีการบริหารงานอย่างไร ความสามารถของบุคลากร การตัดสินใจ โครงสร้างองค์กร และพิจารณาในแง่ของหลักการ คือ มีแผนงาน แผนกลยุทธ์ หรือโครงการที่เหมาะสมเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์มาเพียงใด
EARNING	หมายถึง การพิจารณาขีดความสามารถในการนำเงินของสหกรณ์ ไปบริหารให้ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนกลับมาอย่างคุ้มค่าและมีความปลอดภัยมากที่สุด ทั้งนี้ให้ยึดมั่นอยู่ในผลประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก และตัวสหกรณ์เป็นหลักสำคัญ
LIQUIDITY	หมายถึง พิจารณาถึงการสำรองสภาพคล่อง หรือการจัดให้มีสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์ สภาพคล่องในที่นี้ยังเน้นถึง CURRENT RATIO คือ มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้มากพอต่อการคุ้มครองหนี้ระยะสั้นได้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง สภาพการณ์ของกระแสเงินสด กล่าวคือ อัตราการชำระหนี้คืนตามกำหนด การไม่ผิดนัดชำระหนี้ การที่สหกรณ์ไม่ทำผิดหลัก MATCHING FUND เป็นต้น
SENSITIVITY	พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจมีอิทธิพลมากระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากผลการลงทุนภายในและการลงทุนภายนอกสหกรณ์ด้วย

ปัจจุบันนี้ความเสี่ยง (RISK) ในรูปของการลงทุนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการเฟื่องฟูการบริหารงานของสหกรณ์ว่ามีประสิทธิภาพมากเพียงใด ดังนั้นผู้ตรวจสอบกิจการจึงต้องให้ความสนใจต่อปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ของสหกรณ์เป็นสำคัญ

นอกจากหลัก CAMELS แล้ว ในขบวนการสหกรณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง CREDIT UNION มักจะใช้ MODEL ของ PEARLS มาเป็นเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์ หลักการของ PEARLS ประกอบด้วย

- P** หมายถึง PROTECTION การคุ้มครอง พิจารณาถึงการให้ความคุ้มครองปลอดภัยต่อการบริหารเงินของสหกรณ์ การลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ สมาชิกได้รับการดูแลให้มีความปลอดภัยในการฝากเงิน ถือหุ้น หรือผลประโยชน์ที่ได้รับตอบสนองจากสหกรณ์ที่เพียงพอและยุติธรรม
- E** หมายถึง EFFECTIVE FINANCIAL STRUCTURE กล่าวคือ สหกรณ์จะต้องมีโครงสร้างการเงินที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างการเงินนี้จะต้องมีสภาพคล่องสูง มั่นคงแข็งแกร่ง มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนและมีการสำรองเงินในระบบที่เพียงพอ ขณะเดียวกันสหกรณ์เองก็จะต้องมีระบบการกำกับควบคุมดูแลการเคลื่อนไหวทางการเงินที่ดี มี CASH FLOW ที่แม่นยำ เป็นเข็มทิศในการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ อีกทั้งต้องมีระบบการจัดวางงบประมาณที่เหมาะสมที่ควร สมเหตุสมผล
- A** หมายถึง ASSET QUALITY ได้แก่ คุณภาพของสินทรัพย์ ซึ่งจะเน้นในแง่ของการนำสินทรัพย์ไปบริหารให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าขณะเดียวกันก็จะหลีกเลี่ยงการเกิดหนี้เสียหรือ NPLs พยายามลดการเกิดสภาพการชำระหนี้ไม่ตรงกำหนด สหกรณ์จะต้องพยายามไม่ให้เกิดการบริหารการเงินที่ทำให้ทุนจม (SUNK COST) เพราะจะเป็นเหตุให้สหกรณ์เสียหายในด้านผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์
- R** หมายถึง RATE OF RETURN AND COST โดยการพิจารณาถึงการลงทุนที่จะต้องได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะให้ความสนใจในการลงทุนที่ให้กู้ การลงทุนที่สร้างสภาพคล่องได้ด้วยการลงทุนในตลาดทุนหรือตราสารการเงินต่างๆ ตลอดจนการลงทุนในรูปของการร่วมลงทุน (SYNDICATE) นอกจากนี้ยังคำนึงถึงต้นทุนทางการเงินต่างๆ ด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนและต้องไม่ลืมการเอาใจใส่ในด้านต้นทุนการบริหารตลอดจนการสำรองสภาพของหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ด้วย
- L** หมายถึง LIQUIDITY โดยพิจารณาสภาพคล่องของสหกรณ์จากเงินสดเงินฝากธนาคารที่สำรองไว้ อย่างไรก็ตามโดยหลักการแล้วก็ไม่จำเป็นจะต้องมีสำรองสภาพคล่องไว้มากจนเกินสมควรเพราะอาจเสียโอกาสจากการลงทุนได้ (OPPORTUNITY COST) ดังนั้นสหกรณ์จึงอาจมีพันธบัตรรัฐบาล หรือตราสารการเงินอื่นๆ ถือไว้ด้วยเพื่อเป็นหลักทรัพย์สำหรับประกันสภาพคล่องในกรณีจำเป็น
- S** หมายถึง SIGNS OF GROWTH ได้แก่ แนวของการสำแดงออกถึงความเจริญเติบโตของสหกรณ์ ในที่นี้ได้พุ่งเล็งไปถึงการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์การเพิ่มขึ้นของเงินที่สหกรณ์ให้กู้แก่สมาชิก เงินรับฝากจากสมาชิก การเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้น ตลอดจนการที่สหกรณ์สามารถเพิ่มเงินสำรองและเงินสะสมให้มากขึ้นจากเดิม สิ่งสำคัญก็คือการเจริญเติบโตของสหกรณ์นั้นจะต้องพิจารณาสัมพันธ์ภาพของหนี้สินที่มีต่อสินทรัพย์ด้วย เพราะเป็นภาระผูกพันของสหกรณ์ที่จะละลายได้

กรอบแนวทางการตรวจสอบการบริหารการเงิน

<u>เริ่มงาน</u> พบปะคณะกรรมการสหกรณ์				
โครงการการเงิน		นโยบายการเงิน		แผนการเงิน
	กลยุทธ์ ทางการเงิน		สภาพคล่องการเงิน	
ทุน		สินทรัพย์		หนี้สิน
	หุ้น	เงินฝาก	เงินกู้	
ผลตอบแทน		การลงทุน		ความเสี่ยง
	การจัด ระบบการเงิน		ระเบียบการเงิน	
การดำรงสินทรัพย์ สภาพคล่อง		ทุนสำรอง ตามกฎหมาย		การตั้งค่าเผื่อหนี้ สงสัยจะสูญ
	การตั้ง งบประมาณ	ระบบงบประมาณ	การบริหาร งบประมาณ	
ICT ทางการเงิน				

4.4 การนัดหมายผู้บริหาร

ก่อนเริ่มงานเข้าตรวจสอบขอที่จะประธานคณะผู้ตรวจสอบกิจการจะขอนัดพบกับผู้บริหาร (คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์) ของสหกรณ์เป็นปฐม กรณีนี้อาจนัดพบกับประธานกรรมการเพียงท่านเดียวก็ได้สุดแต่ความสะดวกของทางสหกรณ์ การนัดพบนี้ก็เพื่อประโยชน์ คือ

1. ทำความรู้จักกับคณะกรรมการ
2. ชี้แจงและแนะนำคณะผู้ตรวจสอบกิจการ
3. นำเสนอกรอบและขอบเขตของการตรวจสอบ
4. คำอธิบาย แนวทางและวิธีการในการตรวจสอบ
5. รับทราบกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ตลอดจนรับทราบวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสหกรณ์
6. ทำความรู้จักกับผู้จัดการและหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ในสหกรณ์ที่จะเข้าตรวจสอบ
7. กำหนดสถานที่ทำงานผู้ตรวจสอบกิจการ
8. กำหนดเวลาในการทำงาน เช่น ไม่เกิน 18.00 น. หรือจะเข้าทำงานในวันหยุดได้หรือไม่ เป็นต้น

4.5 การทำบันทึกความเข้าใจ

หลังจากที่หัวหน้าคณะหรือประธานคณะผู้ตรวจสอบกิจการได้เข้าพบผู้บริหารสหกรณ์แล้ว ทางผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องจัดทำบันทึกความเข้าใจในประเด็นต่างๆที่ได้แลกเปลี่ยนทัศนะต่อกัน ในวันที่เข้าพบทำความเข้าใจกับการตรวจสอบ บันทึกความเข้าใจนี้จะต้องมีความละเอียด ชัดเจนและครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ทั้งสองฝ่ายได้หารือกัน โดยผู้ตรวจสอบกิจการอาจทำ “ร่างบันทึก” ให้กับทางสหกรณ์พิจารณาดูก่อนก็ได้ เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นชอบด้วยกันแล้ว ก็ให้ทำบันทึกความเข้าใจฉบับสมบูรณ์ขึ้น โดยในบันทึกดังกล่าวจะต้องมีการลงนามรับทราบข้อความในบันทึกสำแดงไว้เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายได้ทำความเข้าใจต่อกันนั้นไว้อย่างชัดเจน

4.6 นโยบายการเงิน

การเข้าตรวจสอบนั้นในเบื้องต้นจะต้องทำความเข้าใจกับนโยบายการเงินของสหกรณ์ก่อน เพื่อทราบทิศทางและเป้าหมายหลักของการบริหารการเงินที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้

นโยบายการเงินมี 2 ลักษณะ คือ

1. นโยบายที่กำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรอาจขอได้จากผู้บริหารสหกรณ์ รวมทั้งคำแถลงของประธานกรรมการและบันทึกการประชุมต่างๆ
2. นโยบายที่มีได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถทำความเข้าใจ จากการสนทนา สัมภาษณ์ผู้บริหารสหกรณ์เพื่อทราบแนวทางการบริหารการเงินที่สหกรณ์มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ

4.7 ปฏิบัติการด้านนโยบาย

ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องทำความเข้าใจกับนโยบายของสหกรณ์และนำนโยบายต่างๆที่รวบรวมได้นั้น มาจัดทำเป็นตารางงานกำหนดงาน เพื่อจะได้ตรวจสอบว่าตนสามารถที่จะตรวจสอบติดตามนโยบายของ

สหกรณ์อย่างไม่หลงทิศทาง อย่างไรก็ตามก็ดีการตรวจสอบนี้จะกระทำเฉพาะในขอบเขตที่ได้ตกลงกับผู้บริหารสหกรณ์เท่านั้น

ตารางงานของการตรวจสอบนโยบายนั้นผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องครอบคลุมเนื้อหาของนโยบายและจำแนกออกเป็นข้อๆ โดยได้สร้างช่องการตรวจสอบออกเป็นหมวดหมู่ขณะเดียวกันก็จะต้องมีเป้าหมายและเงื่อนไขเวลาต่างๆ ที่เป็นหน่วยนับชัดเจนในการที่จะเข้าถึงการตรวจสอบได้อย่างไม่สับสน

ตารางงานด้านนโยบาย

ลำดับ	นโยบายของสหกรณ์	เงื่อนไขเวลา	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
หมายเหตุ				

4.8 โครงการการเงิน

โครงการการเงิน เป็นกิจกรรมแห่งนโยบายที่สหกรณ์มุ่งดำเนินงานตามที่ได้กำหนดเป็นนโยบายแบบเปิดกว้าง โครงการจะแสดงขอบเขตและทิศทางที่จะไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้ตรวจสอบกิจการอาจจะตรวจสอบโครงการทางการเงินต่างๆ ได้จากเอกสารของสหกรณ์ เช่น โครงการในการลงทุนโครงการสร้างเงินออมโครงการระดมเงินทุนเรือนหุ้น โครงการกู้เงินจากแหล่งเงินภายนอกสหกรณ์ เป็นต้น การตรวจสอบโครงการก็อาจใช้แบบพิมพ์ประยุกต์จากแบบพิมพ์ของนโยบายก็ได้

4.9 แผนการเงิน

แผนการเงิน เป็นขั้นตอนแสดงการปฏิบัติงานในรายละเอียดที่แสดงขั้นตอนการทำงานต่างๆ ของโครงการที่ได้วางไว้แล้ว เช่น โครงการระดมเงินทุนเรือนหุ้นจะมีแผนงานในการดำเนินงานอย่างไรในรายละเอียด เป็นต้น แบบพิมพ์ของการตรวจสอบก็เช่นเดียวกันสามารถที่จะประยุกต์ใช้แบบพิมพ์ที่มีอยู่ของการประเมินนโยบายสหกรณ์มาใช้ได้

อนึ่ง บางสหกรณ์อาจมีแผนการเงินเชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นเป็นครั้งคราวเพื่อปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของงานในสภาวการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดขึ้น ผู้ตรวจสอบกิจการอาจมีข้อเสนอแนะต่อแผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์สร้างขึ้นก็ได้ แม้แผนกลยุทธ์ในสหกรณ์อาจไม่ปรากฏอยู่ในแผนการตรวจสอบที่มีข้อตกลงไว้กับผู้บริหารสหกรณ์ก็ตาม

ในความเป็นจริงผู้ตรวจสอบกิจการควรให้ความสนใจกับการสอดคล้องต้องกัน (HARMONIZATION) ของการดำเนินงานระหว่างนโยบาย → โครงการ → แผนงาน ว่ามี

1. การสอดรับกันเพียงใดหรือไม่
2. การใช้ทรัพยากรสหกรณ์ได้ใช้ทรัพยากรตรงตามที่กำหนดหรือไม่
3. ในการใช้เวลาสหกรณ์สามารถบริหารเวลาได้ตามที่ต้องการหรือตั้งใจไว้หรือไม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการลงทุนระยะสั้นที่จะให้ได้ผลตอบแทนที่ดี
4. ผลตอบแทนที่ได้คุ้มค่าเพียงใดตลอดจนเหมาะสม ทันท่วงเวลาที่ต้องการบริหารเงินเพียงใด ถ้าแผนการบริหารเงินของสหกรณ์ไม่มีความชัดเจนตั้งแต่ต้น ผู้ตรวจสอบกิจการต้องขอความกระจ่างกับผู้บริหารสหกรณ์ก่อนเพื่อให้การตรวจสอบในระหว่างปีที่ปฏิบัติงานจะได้ไม่เกิดปัญหา

ข้อควรสังเกต

ในการตรวจสอบนโยบายโครงการและแผนการเงินของสหกรณ์ในแต่ละแห่ง สิ่งที่ผู้ตรวจสอบกิจการควรจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ

1. เอกสารและข้อกำหนดสามารถใช้ประเมินได้โดยเฉพาะในแง่ความชัดเจน และการชี้วัด
2. มีการวางแผนรองรับในระยะสั้น – ปานกลาง – ยาว
3. มีแผนสำรองกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายขึ้น (UNFORESEEN EVENT) จะได้แก้ไขได้
4. มีการจัดทำบททดลองและประมาณการเงินสดล่วงหน้า (CASH FLOW PROJECTION)
5. มีการจัดวางบุคลากรการเงินที่เหมาะสม
6. มีการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่การเงินทุกปี
7. มีเหรียญกฐนแลด้านเงินสดของสหกรณ์

4.10 กลยุทธ์ทางการเงิน

กลยุทธ์ทางการเงิน หมายถึง การพิจารณาถึงวิธีดำเนินการทางการเงินของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์สามารถผ่านพ้นปัญหา หรือไม่ประสบอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการเงินอย่างไม่ควรจะเป็น กลยุทธ์ทางการเงินจึงต้องมีเนื้อหาครอบคลุม ดังนี้

1. ที่ไปและที่มาของเงินในสหกรณ์
2. การเตรียมเงินเพื่อการบริหารในสหกรณ์
3. ช่วงเวลา (DURATION) ในการที่จะได้มาหรือใช้ไปเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์
4. แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
5. การเคลื่อนไหวของปริมาณเงินและนโยบายการบริหารเงินในระยะสั้น – ปานกลาง – ยาว เป็นประจำทุกปี เช่นกำหนด 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน เป็นต้น

4.11 สภาพคล่องทางการเงิน

การบริหารการเงินนั้นการที่มีเงินสำหรับการจ่ายอย่างเพียงพอเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อย ดังนั้น สหกรณ์จึงขอที่จะต้องมี การเตรียมสภาพคล่องทางการเงินเอาไว้สำหรับเป็นเครื่อง “หล่อลื่น” ในการดำเนินงาน สภาพคล่องดังกล่าว หมายถึง สภาพการณ์ที่สหกรณ์มีเงิน หรือสินทรัพย์ที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้จ่าย คำว่าสินทรัพย์นี้ นอกจากจะเป็นเงินสดแล้วยังหมายถึง ตราสารการเงินต่างๆ ที่สหกรณ์มีอยู่และสามารถที่จะนำมาแปลงเป็นเงินสดได้ในระยะเวลาที่ต้องการ ซึ่งเรื่องนี้จะอยู่ในข่ายตัวอักษร “ L ” ที่แบบ (MODEL)

การตรวจสอบได้เน้นความสำคัญอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็น MODEL ของ CAMELS หรือ PEARLS ก็ตาม เป็นที่น่าเสียดายว่าในทางปฏิบัติ แม้ตัวเลขข้อมูลในบางครั้งจะชี้ว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องในขณะใดขณะหนึ่งดีพอสมควร แต่ความเป็นจริงอาจมิใช่เช่นนั้น ทั้งนี้เพราะความเข้าใจคลาดเคลื่อนในตัวเลขทางบัญชีบางรายการที่ได้รับการยอมรับ (ทางบัญชี) ว่ามีสภาพคล่องแต่ในทางความเป็นจริงเงินเหล่านั้นสหกรณ์นำไปให้สมาชิกไปแล้วไปบันทึกรายการว่าเป็น “ทรัพย์สินหมุนเวียน” ซึ่งความคลาดเคลื่อนต่อความเป็นจริงเป็นเหตุให้สหกรณ์มีสภาพคล่องดี “เหนือกว่าความน่าจะเป็น”

ฉะนั้น เมื่อได้คำนึงถึงสภาพคล่องทางการเงินแล้ว ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องมีความรอบคอบและมองสภาพการณ์ให้ตลอดว่าสภาพคล่องนั้น จะต้องเคร่งครัดในความหมายของการที่สหกรณ์สามารถมีเงินสดที่จะหยิบยืมมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ หรือมีหลักทรัพย์ ทรสารหนี้ ทรสารเงินอื่นใดที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดในมือมาบำบัดความจำเป็นทางการเงินอย่างทันทั่วทั้งในช่วงเวลาที่สหกรณ์จำเป็น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าถ้าสหกรณ์นำเงินไปให้สมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นเงินกู้ที่มีกำหนดการผ่อนชำระคืนเป็นระยะเวลานาน หรือแม้แต่การเป็นเงินกู้ฉุกเฉินก็ใช้เวลาชำระคืนถึง 3 เดือน บางสหกรณ์ก็ 4-6 เดือนบางสหกรณ์ 1-2 ปีก็มี เมื่อสหกรณ์เกิดความจำเป็นจะต้องได้เงินสดมาใช้ในปัจจุบันทันที จะมีทางทวงถามเงินจากสมาชิกมาแก้ไขภาวะการขาดแคลนเงินหมุนเวียนได้อย่างไร

นอกจากนี้การดูแลสภาพคล่องของสหกรณ์ผู้ตรวจสอบกิจการยังจะต้องพิจารณาว่าในกรณีที่สหกรณ์ไม่มีตัวเลขของสภาพคล่องที่น่าพอใจ จะหาทางแก้ไขอย่างไรและจะมีช่องทางอื่นหรือแหล่งเงินอื่น (SOURCES OF FUND) ที่จะมาช่วยแก้ไขสภาวะของการคืนคงสภาพคล่องของสหกรณ์หรือไม่เพียงใดด้วย ตัวอย่างเช่น ในกรณีของธนาคารพาณิชย์ มีดังนี้

INTER – BANK คือ เงินกู้ในระหว่างสถาบันการเงิน

ILF (INTRA – DAY LIQUIDITY FACILITIES) คือ เงินช่วยสภาพคล่องระหว่างวันของธนาคารแห่งประเทศไทยที่จะให้แก่สถาบันการเงินในการกู้ยืมฉุกเฉิน

LOAN WINDOW คือ สิทธิการขอกู้เงินจากธนาคารแห่งประเทศไทย

FIDF (FINANCIAL INSTITUTION FOR DEVELOPMENT FUND) คือ เงินกู้จากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

REPO (REPURCHASE OPEN MARKET) คือ การนำพันธบัตรมาประกันเงินกู้และรับคืนเมื่อชำระหนี้แล้ว

4.12 ทุน

ทุนของสหกรณ์ หมายถึง ทรัพย์สินต่างๆ ซึ่งสหกรณ์สามารถที่จะนำไปลงทุนเพื่อหาประโยชน์ตอบแทนได้ ทุนดำเนินงานอันหมายถึงเงินทุนต่างๆ ที่สหกรณ์มีอยู่ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสม กำไรสุทธิ ตลอดจนการที่สหกรณ์เองมีทรัพย์สินของตนเองไม่เพียงพอต่อการรองรับธุรกรรมก็อาจจัดหาเงินทุนในรูปของการกู้ยืมได้ เช่น สหกรณ์อาจกู้ยืมจากสมาชิกในรูปของออกตั๋วสัญญาใช้เงิน หรือการรับเงินฝากประเภทต่างๆ จากสมาชิก นอกจากนี้สหกรณ์ก็ยังสามารถที่จะกู้เงินจากภายนอกเช่นจากสหกรณ์อื่นหรือสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อมาเป็นฐานรองรับธุรกรรมทางการเงินของตนก็ได้ แต่การดำเนินการเช่นนี้สหกรณ์

ชอบที่จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสม - ควรแห่งฐานะทางการเงินของตนเป็นหลัก เพราะการก่อหนี้มากเกินไปเกินสมควรก็ดี หรือแม้แต่การก่อหนี้เร็วเกินไปก็ดี ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบ ต่อสภาวะการบริหารงานของสหกรณ์ทั้งสิ้น

4.13 การลงทุน

เงินของสหกรณ์สามารถที่จะนำไปลงทุนเพื่อให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนที่คุ้มค่า ขณะเดียวกันก็ต้องมีความปลอดภัยสูง การลงทุนของสหกรณ์อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ประการ คือ

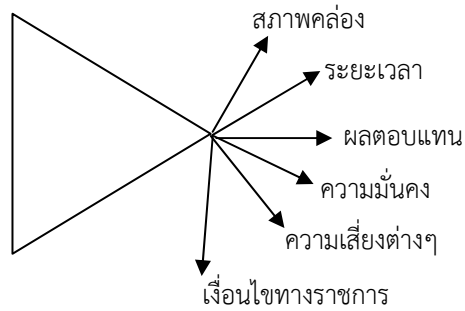
1. การลงทุนภายในสหกรณ์ ได้แก่ การลงทุนที่สหกรณ์นำเงินให้สมาชิกกู้เป็นสำคัญซึ่ง การให้กู้นี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม คือ

- 1.1 พอดี
- 1.2 วงเงินไม่สูงมากเกินไปสมควร (โดยคำนึงถึงรายรับคงเหลือของสมาชิกเป็นหลัก)
- 1.3 ระยะเวลาผ่อนชำระไม่นานมาก
- 1.4 มีหลักประกันที่เหมาะสม - ควร
- 1.5 สิทธิของสมาชิกที่จะเริ่มกู้เงินจากสหกรณ์ได้ เช่น เป็นสมาชิกแล้วกี่ปี มีค่าหุ้น ไม่น้อยกว่าเท่าไร เป็นต้น
- 1.6 มีการอนุญาตให้กู้เงินใหม่ได้อีกต่างๆ ที่ชำระหนี้เดิมไม่หมดหรือไม่ ถ้ามีได้กำหนดเงื่อนไขไว้เหมาะสมกับรายได้สมาชิกหรือไม่
- 1.7 มีการป้องกันสมาชิกก่อหนี้ซ้ำซ้อนเพียงใด
- 1.8 มีการขยายวงเงินกู้ที่มีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

2. การลงทุนภายนอกสหกรณ์ ได้แก่

- 2.1 การลงทุนในขบวนการสหกรณ์ คือ ให้สหกรณ์อื่นกู้เงินหรือนำเงินไปฝากไว้กับสหกรณ์อื่น สิ่งที่ต้องคำนึง คือ
 - 2.1.1 วงเงินที่ให้กู้หรือนำฝาก
 - 2.1.2 ระยะเวลา
 - 2.1.3 สถานะของสหกรณ์ที่กู้หรือฝาก
 - 2.1.4 หลักประกัน
 - 2.1.5 วงเงินกู้ยืมสุทธิประจำปี
 - 2.1.6 ข้อมูลการเป็นหนี้ของสหกรณ์นั้นๆ
 - 2.1.7 ผลประโยชน์ตอบแทน
- 2.2 การลงทุนในตลาดเงิน ได้แก่ การลงทุนกับสถาบันการเงินต่างๆ โดยมีสิ่งที่ต้องคำนึง คือ
 - 2.2.1 เงินฝากธนาคาร
 - 2.2.2 ตั๋วสัญญาใช้เงิน
 - 2.2.3 หุ้นกู้
 - 2.2.4 กองทุนรวม

2.2.5 พันธบัตร



3. การลงทุนในตลาดทุน หมายถึง การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และการลงทุนที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติเห็นชอบ เช่น การซื้อหุ้นของธนาคารพาณิชย์ การซื้อหุ้นกึ่งทุน (CAPS : CAPITAL AUGMENTED PREFERRED SECURITIES, SLIPS : STAPLED LIMITED INTEREST PREFERRED SHARES) การลงทุนในรูปแบบนี้อาจมีความเสี่ยงมากกว่าการลงทุนในตราสารหนี้

ดังนั้น หากพบว่าสหกรณ์ได้ไปลงทุนในรูปแบบนี้ก็ต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ โดยเฉพาะ (SLIPS) ใน 3 ด้าน คือ

- ความเสี่ยง
- วงเงินที่ลงทุน
- ระยะเวลาในการลงทุน

ข้อสำคัญ คือ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก่อนที่จะตัดสินใจนำเงินไปลงทุน สหกรณ์จะอ้างว่าเป็นเรื่องรีบด่วนเกรงจะลงทุนไม่ทัน จึงได้ลงทุนไปก่อนแล้วตั้งใจจะไปขอสัตยาบันในที่ประชุมใหญ่ภายหลัง กรณีเช่นนี้ย่อมไม่สมควร เพราะถ้าเกิดความเสียหายสหกรณ์ก็ยากที่จะมีผู้รองรับความรับผิดชอบได้หมด

อีกประการหนึ่งการขออนุญาตลงทุนจากที่ประชุมใหญ่ก็สามารถที่จะขอความเห็นชอบเป็นหลักการล่วงหน้าได้ก่อนอยู่แล้วจึงไม่น่าจะมีปัญหาในเรื่องรีบด่วนลงทุนหรือไม่ทันการณ

4. การจ้างที่ปรึกษาเพื่อการลงทุน (MERCHANT BANK) โดยมากมักเป็นการลงทุนสำหรับการจ้างให้วาณิชธนกร (FUND MANAGER) เป็นผู้จัดการด้านการลงทุนให้สหกรณ์ การลงทุนในลักษณะนี้ ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องพิจารณาเป็นพิเศษถึงข้อตกลงที่สหกรณ์มีอยู่กับวาณิชยธนกิจแต่ละแห่ง โดยคำนึงถึง

- 4.1 วงเงินที่ลงทุน (ปกติค่อนข้างสูง)
- 4.2 สถาบันที่จ้างมาจัดการลงทุน
- 4.3 ระยะเวลา
- 4.4 อัตราค่าจ้าง
- 4.5 นโยบายการลงทุนต่างๆ
- 4.6 การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการลงทุน

4.7 ข้อจำกัดในการลงทุน และเงื่อนไขของกฎหมาย

4.8 ความเสี่ยงต่างๆ

4.14 สินทรัพย์

สินทรัพย์ของสหกรณ์เป็นการรวมตัวของ “หนี้สินและทุน” ของสหกรณ์ ซึ่งในส่วนของสินทรัพย์นี้ ความสำคัญจะพิจารณาในแง่ของคุณภาพของสินทรัพย์ว่าสหกรณ์สามารถบริหารโดยใช้สินทรัพย์ทั้งหมดที่มี อยู่ไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างไรหรือไม่ ผลประโยชน์ตอบแทนที่สะท้อนกลับมา นี้ยังต้องพิจารณาให้ถือว่าเป็นผลตอบแทนที่แม้จะมากแต่คุ้มค่าหรือไม่ เมื่อเทียบกับการลงทุนในรูปแบบอื่น (OPPORTUNITY COST)

ในส่วนของสินทรัพย์ที่ผู้ตรวจสอบกิจการขอที่จะต้องพิจารณาก็ได้แก่การเคลื่อนไหวของสินทรัพย์ใน สามรูปแบบ คือ

1. การเพิ่ม – ลด ของสินทรัพย์
2. การเจริญเติบโตของสินทรัพย์เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลทางการเงินอื่นๆ ของสหกรณ์
3. ผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์ไปลงทุน

4.15 การตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบกิจการต้องให้ความสนใจในสินทรัพย์ของสหกรณ์โดยพิจารณาจาก “งบดุล”

1. สินทรัพย์หมุนเวียน มีอิทธิพลต่อสภาพคล่องของสหกรณ์
2. สินทรัพย์รวม มีอิทธิพลต่อการแสดงฐานะของสหกรณ์

สินทรัพย์หมุนเวียน

- พิจารณาการเพิ่ม – ลดของสินทรัพย์ เมื่อเทียบกับปีก่อน
- พิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละรายการว่า เพิ่ม – ลด อย่างไร

โดยเทียบรายการกับปีที่แล้ว

- แม้จะเป็นรายการเพิ่มขึ้นก็ต้องดูว่าเพิ่มขึ้นในทางที่ลดลงหรือไม่ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าปีที่แล้ว
- พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน โดยวิสัยทั่วไปสินทรัพย์หมุนเวียน

ต้องมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนอย่างน้อย 2-3 เท่า แต่ในกรณีที่หนี้สินหมุนเวียนมีส่วนของเงินฝากของสมาชิก ปนอยู่มาก ก็อาจบรรเทาความวิตกได้ เพราะหนี้สินอันเกิดจากเงินฝากของสมาชิกไม่เป็นผลร้ายโดยตรงต่อ ฐานะของสหกรณ์

สินทรัพย์รวม

- การเพิ่ม – ลดของสินทรัพย์รวม
- เปรียบเทียบสินทรัพย์รวมกับหนี้สินรวม
- เปรียบเทียบการเติบโตของสินทรัพย์รวมกับเงินกู้ที่สหกรณ์ให้แก่สมาชิก โดยเทียบเป็น

สัดส่วนของร้อยละ

- เปรียบเทียบการเติบโตของสินทรัพย์รวมกับเงินฝากจากสมาชิก โดยเทียบเป็นสัดส่วนของร้อยละ
- เปรียบเทียบการเติบโตของสินทรัพย์รวมต่อหุ้นชำระแล้วทั้งหมดของสมาชิก โดยเทียบเป็นสัดส่วนร้อยละ
- เปรียบเทียบการเพิ่ม-ลดของสินทรัพย์รวมเฉลี่ยต่อคนของจำนวนสมาชิกของสหกรณ์
- เปรียบเทียบสินทรัพย์รวมกับผลกำไรประจำปีของสหกรณ์ โดยให้พิจารณาในสัดส่วนของร้อยละ นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการควรให้ความสนใจแก่สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่ไม่ก่อเกิดรายได้ เช่น ที่ดิน อาคาร เป็นต้น ถ้าสหกรณ์ลงทุนในส่วนของสินทรัพย์ที่ไม่ก่อเกิดรายได้มากจนเกินสมควร ก็ส่งผลกระทบต่อความถดถอยของการใช้ประสิทธิภาพของสินทรัพย์และแสดงออกถึงการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่เหมาะสมไม่ควร

แบบการตรวจสอบ

ประเด็นพิจารณา	ทุน	หุ้น	สินทรัพย์	หนี้	เงินฝาก	เงินกู้	การลงทุน	ความเสี่ยง	คุณภาพ	คุ่มค่า	พอเพียง	เติบโต
ทุน	★											
หุ้น		★										
สินทรัพย์			★									
หนี้				★								
เงินฝาก					★							
เงินกู้						★						
การลงทุน							★					
ความเสี่ยง								★				

4.16 หนี้สิน

การพิจารณาหนี้สินอาจแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ หนี้สินระยะสั้น (ควรจะมากกว่าหนี้ระยะยาว) และหนี้สินระยะยาว นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงหนี้ที่สหกรณ์เป็นลูกหนี้ด้วย กล่าวคือ สหกรณ์อาจจะไปกู้เงินจากแหล่งเงินภายนอกสหกรณ์ หรือเงินฝากจากสมาชิก ก็ถือว่าสหกรณ์เป็นลูกหนี้ของสมาชิก

การตรวจสอบหนี้สินของสหกรณ์นั้นจะต้องตรวจสอบหนี้สินระยะสั้น ที่มักจะปรากฏอยู่ใน งบแสดงหนี้สินหมุนเวียน ขณะเดียวกันก็ต้องตรวจสอบหนี้สินรวมของสหกรณ์ด้วย เพื่อจะได้ทราบภาระผูกพันที่สหกรณ์จะต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ MATCHING FUND ซึ่งก็เช่นเดียวกันกับการตรวจสอบสินทรัพย์ คือ สหกรณ์จะต้องมีข้อมูลด้านหนี้สินที่ดี เพียงพอต่อการแสดงออกถึงความมั่นคงของสหกรณ์ และ ยังจะต้องสามารถแสดงออกถึงประสิทธิภาพในการบริหารหนี้สินด้วยประเด็นพิจารณา ได้แก่

- การเพิ่มหรือลดของหนี้สินประเภทต่างๆ
- เปรียบเทียบหนี้สินรวมกับสินทรัพย์รวม
- เปรียบเทียบหนี้สินรวมกับทุนดำเนินการ
- พิจารณาหนี้สินรวมเทียบกับวงเงินกู้ยืมประจำปี

- เปรียบเทียบหนี้สินรวมกับทุนเรือนหุ้นของสมาชิก
- เปรียบเทียบหนี้สินหมุนเวียนกับสินทรัพย์หมุนเวียน
- เปรียบเทียบหนี้สินของสหกรณ์เฉลี่ยต่อคนของสมาชิก
- เปรียบเทียบการเติบโตของหนี้สินต่อทุนสะสมและทุนสำรอง
- เปรียบเทียบหนี้สินภายในกับภายนอก

4.17 หนี้

หนี้ หมายถึง หนี้ที่สมาชิกถือครองโดยชำระแล้วเป็นค่าหุ้นของสหกรณ์ หนี้ของสหกรณ์เป็นเสาหลักของการแสดงเสถียรภาพแห่งองค์การ ความเข้มแข็ง ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ จะให้ความสำคัญอยู่ที่มูลค่าหุ้นของสหกรณ์ที่มี โดยที่ธรรมชาติของหนี้เป็นการลงทุน ดังนั้น การถอนหุ้นบางส่วนออกจากสหกรณ์จึงเป็นข้อห้ามตรงกันข้ามสหกรณ์ควรจะทำให้ความใส่ใจกับการระดมหุ้น และการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ถือหุ้นคือสมาชิกเท่านั้น การพิจารณาในด้านหนี้ของสมาชิก ประเด็นน่าสนใจ คือ

- การเจริญเติบโตของหนี้เมื่อเทียบกับปีก่อน
- เปรียบเทียบปริมาณหนี้ (ชำระแล้ว) กับปริมาณหนี้สินรวม
- เปรียบเทียบปริมาณหนี้กับเงินรับฝาก
- พิจารณาเงินค่าหุ้นต่อผลกำไรประจำปี
- เปรียบเทียบหนี้ต่อสมาชิก

4.18 เงินฝาก

เงินฝาก เป็นธุรกรรมประเภทหนึ่งของสหกรณ์ ที่มีความสำคัญไม่น้อย เพราะนอกจากแสดงถึงความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์แล้ว ยังแสดงว่าสมาชิกมีความสามารถในการออมเป็นอย่างไร ขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารเงินของสหกรณ์ด้วย เงินฝากนี้ต้องหมายถึงเงินฝากที่สมาชิกเจียด หรือกันจากเงินรายได้ประจำแล้วนำมาฝากไว้กับสหกรณ์ โดยทั่วไปไม่สมควรจะนำเงินของบุคคลอื่นมาฝากกับสหกรณ์ เพราะเป็นคนละจุดมุ่งหมาย ในหลายๆ ครั้ง เราจะพบว่ามีการนำเงินสหกรณ์อื่นมาฝากไว้ที่สหกรณ์ด้วย ซึ่งก็พอจะอนุมานในด้านของการช่วยเหลือกันเองในหมู่สหกรณ์ โดยการตรวจสอบเงินฝากอาจได้พิจารณาจาก

- เงินฝากต่อสมาชิก
- เงินฝากเพิ่ม – ลดอย่างไร
- เงินฝากประเภทใดที่สมาชิกนิยมใช้บริการ
- เงินฝากต่อทุนดำเนินการ
- เงินฝากต่อหนี้สินของสมาชิกที่กู้เงินจากสหกรณ์
- เงินฝากต่อสินทรัพย์
- เงินฝากต่อผลกำไรประจำปี
- เงินฝากต่อทุนเรือนหุ้น
- เงินสำรองต่อเงินฝาก

4.19 เงินกู้

เงินกู้ โดยทั่วไปแล้วเจตนาของสหกรณ์ไม่ประสงค์จะให้สมาชิกถือเอาการกู้เงินจากสหกรณ์เป็นเงื่อนไขสำคัญในการเป็นสมาชิก แต่ที่สหกรณ์ได้กำหนดระเบียบการให้เงินกู้แก่สมาชิก หรือสหกรณ์อื่นๆ ก็ด้วยมีเจตนาที่จะบรรเทาหรือคลี่คลาย ปัญหาทางการเงินให้แก่สมาชิกหรือเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันในขบวนการสหกรณ์ ในการพิจารณาเงินกู้นั้นจะต้องให้ความสนใจในประเด็นที่เป็นหลัก ดังนี้

- เงินกู้จำแนกประเภทและวงเงินตลอดจนระยะเวลาผ่อนชำระ
- การผ่อนชำระเงินกู้จะต้องไม่ผิดแผกไปจากแนวทางการชำระคืนตามปกติ
- พิจารณาการค้ำประกันเงินกู้
- เปรียบเทียบเงินกู้ต่อเงินฝาก – หุ้น – สินทรัพย์ – กำไร (แสดงการเคลื่อนไหว)
- เปรียบเทียบเงินกู้ต่อสมาชิก (แสดงการเพิ่ม – ลด)
- การขยายวงเงินกู้
- สิทธิการกู้และวงเงินกู้ที่สมาชิกจะกู้ได้
- คำนึงถึงเงินกู้ต่อรายได้ของสมาชิก และระยะเวลาทำงาน

ในกรณีที่สหกรณ์ให้กู้แก่สหกรณ์อื่นก็จะมีประเด็นที่น่าพิจารณา ดังนี้

- ระยะเวลาที่ให้ผ่อนชำระ
- วงเงินที่ให้กู้
- มูลหนี้รวมของสหกรณ์ผู้ขอกู้กับวงเงินกู้ยืมที่ได้รับอนุมัติ
- ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ผู้กู้
- ประวัติการชำระเงินกู้คืน
- พฤติกรรมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์
- พฤติกรรมของสมาชิก
- หลักประกันเงินกู้ที่เสนอ
- เหตุผลของการขอเงินกู้ (ความจำเป็น)

ข้อที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงก็คือ การที่มีการอนุญาตให้กู้เงินต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นระบบ ATM หรือการให้กู้ซ้ำซ้อนในกรณีที่ชำระหนี้เดิมไม่หมด ซึ่งในทางข้อมูลจะดูเหมือนหนึ่งว่าไม่มีการค้างการชำระหนี้ แต่พฤติกรรมที่แสดงออกกลับกลายเป็นการที่สมาชิกหรือสหกรณ์นั้นไม่สามารถชำระหนี้คืนได้จึงมีการเปลี่ยนสถานะของการเป็นหนี้โดยการ ROLL OVER หรือ REFINANCE การกู้เงินจากสหกรณ์เจ้าหนี้

4.20 การวัดประสิทธิภาพ (EFFICIENCY)

การวัดประสิทธิภาพ (EFFICIENCY) หมายถึง การพิจารณาขีดความสามารถของคณะกรรมการดำเนินการในการบริหารเงิน ด้วยการสร้างตัวชี้วัด (INDICATOR) จากสูตร ซึ่งเทียบผลลัพธ์การดำเนินงานจากผลกำไรประจำปีที่ได้รับเป็นเกณฑ์ การวัดประสิทธิภาพนี้ สามารถจะนำไปเปรียบเทียบกับปัจจัยทางการเงินของสหกรณ์หลายตัว

สูตรของการวัดค่าประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

$$E = \frac{O}{I} \times 100$$

E	คือ	EFFICIENCY
O	คือ	OUT PUT ใช้ตัวเลขของกำไร
I	คือ	IN PUT ใช้ตัวเลขที่ต้องการวัดค่า

ตัวอย่าง หากสหกรณ์ต้องการทราบประสิทธิภาพของการบริหารทุนเรือนหุ้น

$$\text{ค่าประสิทธิภาพ} = \frac{\text{กำไร}}{\text{ทุนเรือนหุ้น}} \times 100$$

ถ้าต้องการวัดค่าประสิทธิภาพของสินทรัพย์

$$\text{ค่าประสิทธิภาพ} = \frac{\text{กำไร}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$$

การวัดประสิทธิภาพนี้เมื่อได้แทนค่าด้วยตัวเลขออกมาแล้วจะต้องเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

1. ให้เทียบกับตัวเลขการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปี
2. ต้องคำนึงปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการถดถอยของผลกำไร เช่น อัตราดอกเบี้ยที่ลดลง การที่สมาชิกแยกตัวออกไปเป็นองค์กรใหม่ ทำให้ถอนหุ้นมาก การเกษียณอายุของสมาชิก การ EARLY RETIREMENT เป็นต้น
3. ปรากฏการณ์อื่นๆ ของสหกรณ์ เช่น การทุจริต การมีหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นจำนวนมาก (NPLs) การขาดทุนจากการลงทุน เช่น กรณีของบริษัทสหประกันชีวิต เป็นต้น

4.21 การลงทุน

ผู้ตรวจสอบชอบที่จะพิจารณาความเหมาะสมในการลงทุนของสหกรณ์ตามประเด็น ดังนี้

1. ลงทุนในระยะสั้นหรือระยะยาว
2. หลักประกันความมั่นคง โดยพิจารณาจากการมีหลักทรัพย์ประกันความมั่นคง เช่น หุ้นกู้มีหลักประกัน หรือลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีประกันเงินต้นคืน (แต่ต้องทราบว่าการประกันเงินต้นคืน เป็นการประกันทั้งจำนวนหรือบางส่วน)
3. สถานที่ลงทุน เช่น พันธบัตรกระทรวงการคลัง บริษัทขนาดใหญ่ เป็นต้น

4. สหกรณ์ใช้เงินส่วนใดมาลงทุน
5. ความเสี่ยงในรูปต่างๆ อันอาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. เป็นการลงทุนที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พ.ร.บ. เป็นต้น
2. ไม่ลงทุนมากไปกว่าวงเงินที่ทางราชการได้อนุญาตไว้
3. ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทางราชการกำหนดหรือตั้งเงื่อนไขไว้ เช่น ต้องมีการขอความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ก่อน
4. เป็นการลงทุนที่ไม่ขัดกับหลักการและปรัชญาของสหกรณ์หรือต้องไม่ขัด กับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
5. ผลประโยชน์ตอบแทนจะต้องคุ้มค่าและชัดเจน ค่อนข้างแน่นอน
6. ได้รับมติความเห็นชอบในสัดส่วนที่กำหนดในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

4.22 ความเสี่ยง (RISK)

ความเสี่ยง (RISK) หมายถึง การที่สหกรณ์นำเงินไปลงทุน แล้วอาจพบกับปัญหา หรือความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้จากการลงทุนนั้น ความเสี่ยงจากการลงทุนที่ควรคำนึงถึง ได้แก่

1. **DEFAULT RISK** ได้แก่ ความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นได้จากการที่สหกรณ์ลงทุน แล้วไม่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากตามที่กล่าวอ้างแต่แรก หรืออาจไม่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนใดๆ หรือไม่ได้รับคืนต้นเงินที่ลงทุนไปนั้น
2. **INTEREST RISK** ได้แก่ การลงทุนที่เมื่อสหกรณ์ลงทุนไปแล้ว พบกับภาวะอัตราดอกเบี้ยผันผวน เช่น ดอกเบี้ยสูงขึ้นมากทำให้ตราดอกเบี้ยเดิมที่ลงทุนไว้มีมูลค่าต่ำลง หรือเกิดปัญหาการชะลอชำระอัตราดอกเบี้ยตามที่ตกลงไว้ เป็นต้น
3. **OPPORTUNITY RISK** หมายถึง ค่าเสียโอกาสในการที่สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนในทิศทางอื่นที่ได้รับผลตอบแทน หรือได้รับโอกาสดีกว่า แต่ไม่อาจลงทุนได้อย่างใจหวัง เพราะเงินไปติดอยู่กับที่ลงทุนไว้แต่เดิมเป็นเวลานาน หรือการจัดทำ CASH FLOW ไม่มีประสิทธิภาพเป็นเหตุให้ขาดเงินมาลงทุนในเวลาที่เหมาะสม สหกรณ์บางแห่งต้องไปกู้เงินมาจ่ายปันผล ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านดอกเบี้ยสูงขึ้น ผูกโยงไปถึงต้นทุนการเงินของสหกรณ์ด้วย
4. **OPERATIONAL RISK** สหกรณ์อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความเสียหายทางการเงินได้ เช่น มีการลงนามในเช็คของผู้มีอำนาจลงนามไว้ล่วงหน้าฝากเงินสดไปให้แก่สมาชิก ขอบจ่ายเงินสดให้แก่สมาชิก ไม่มีความสนใจการใช้เงินกู้ของสมาชิก หรือติดตามหนี้คั่งค้าง

5. SYSTEMATIC RISK หลายสหกรณ์ไม่มีทะเบียนการคุมเช็ค หรือใบเสร็จรับเงิน ไม่มีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนาม ไม่มีการแบ่งเขตการทำงานกับเขตการติดต่อของสมาชิก ไม่มีระบบจำกัดการฝากสมุดคู่ฝากไว้กับสหกรณ์ ไม่มีระบบการรับ – จ่ายเงิน ไม่มีระบบการจ่ายเงินจำนวนสูงผ่านระบบบัญชีหรือเช็ค เป็นต้น
6. MANAGEMENT RISK อาจเกิดได้จากการที่สหกรณ์มักมิได้จัดจ้างผู้จัดการถาวร หลายสหกรณ์จ้างผู้จัดการเป็นคาบเวลา เช่น 2 ปี ทำให้ขาดโอกาสในการได้คนดีมีฝีมือมาทำงาน การขาดมืออาชีพทำให้การลงทุนไม่ได้ผลตามควร หลายสหกรณ์ไม่มีคณะกรรมการลงทุน โดยเฉพาะอาศัยคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งก็ต้องขอมติกรรมการชุดใหญ่ ทำให้ขาดความรวดเร็วและทันการณ์บางสหกรณ์ไม่จัดให้มีแหล่งที่มาแห่งข่าวสารข้อมูลที่ดีในการลงทุนทำให้คณะกรรมการไม่กล้าตัดสินใจ บางสหกรณ์แม้มีที่ปรึกษาหลายคนแต่ก็ขาดผู้มีความรอบรู้ในเรื่องการลงทุนที่จะแนะนำสหกรณ์ได้
7. LEGAL RISK เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดความรอบรู้ในด้านกฎหมาย ข้อกำหนดระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งของทางราชการ ทำให้ไปลงทุนในทิศทางที่ขัดกับเจตนารมณ์ของกฎเกณฑ์ บางสหกรณ์ก็ไปตั้งกฎเกณฑ์จำกัดการลงทุนของตนเองจนเสียประโยชน์ เพราะกลัวความผิดพลาดเสียหาย ถ้าไปลงทุนแล้วมีปัญหาเกิดขึ้น ในบางกรณีก็เคยปรากฏว่าทางราชการออกกฎเกณฑ์ที่ส่งผลเสียหายต่อการลงทุนของสหกรณ์ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์เคยมีคำสั่งให้สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยขายคืนหุ้นกู้มูลค่า 150 ล้านบาท ทั้งๆ ที่ได้รับผลตอบแทนถึงปีละ 7.25 % โดยมีเหตุผลเพียงว่าไม่ได้ขออนุญาตก่อนซื้อ ในขณะที่ตราสารนี้ มีความเสี่ยงอยู่ที่ระดับใกล้เคียงศูนย์ (0) เพราะมีกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินค้ำประกันอยู่

4.23 ระบบการเงิน

ระบบการเงิน หมายถึง การที่สหกรณ์มีระบบการเงินที่ดีสามารถอิงอาศัยกันได้ มีความมั่นคงปลอดภัย มีสภาพคล่อง ขณะเดียวกันก็มีความคล่องตัวในการบริหารด้วย สำหรับผู้ตรวจสอบแล้วน่าจะให้ ความสนใจต่อสหกรณ์ในการวางระบบการเงินที่ดี โดยพิจารณาจากการบริหารการเงินในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. มีการสำรวจสภาพคล่องที่มากเพียงพอเมื่อเทียบกับภาระหนี้สิน
2. มีการจัดทำ CASH FLOW
3. สามารถปิดบัญชีเป็นประจำวัน งานไม่ค้างค้ำ
4. จัดทำบททดลองสม่าเสมอทุกเดือน
5. มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ชัดเจนระหว่างผู้ปฏิบัติงานทางการเงินด้านเงินสด บัญชี และ

ทะเบียนการเงิน

6. ระบบจัดเก็บเอกสารการเงินเป็นระเบียบเรียบร้อย

7. มี WORK FLOW PROCESS CHART แสดงเส้นทางเดินของงานการเงินเพื่อศึกษา ทบทวน การทำงานได้ง่าย และชัดเจน
8. ทุกครั้งที่มีกิจกรรมทางการเงิน จะต้องมียกเอกสาร หลักฐาน ควบคุมกำกับการทำธุรกรรมนั้นๆ เสมอ
9. ได้มีการกำหนด จำกัด และวางกรอบขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบงานการเงิน ในพันธกิจของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน
10. มีการดูแลให้ข้อมูลการเงินของสหกรณ์ให้อยู่ในความปลอดภัย เป็นความลับ และทันสมัย เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
11. มติใดๆ ของคณะกรรมการดำเนินการที่กำหนดไว้ และยังมีผลใช้งานอยู่สามารถนำมา อ้างอิงได้โดยง่าย และทันการณ์
12. มีการวางกฎเกณฑ์ สร้างหลักประกันทางการบริหารการเงินให้แก่สหกรณ์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการกำหนดระเบียบต่างๆ กำกับกับการบริหารเงินของสหกรณ์
13. มีขั้นตอน ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงาน (WORKING PROCESS) มีความชัดเจนรัดกุม แต่ไม่เยิ่นเย้อ ซ้ำซ้อน และยุ่งยาก
14. มีการประเมินความสะดวก คล่องตัวของระบบงานการเงินและมีการพิจารณา ทบทวน เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4.24 ระเบียบงานการเงิน

เป็นการกำหนดเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ในการทำงานด้านการเงินของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเป็น ระเบียบเรียบร้อย อ้างอิงถึงขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบ ตลอดจนนิติสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาเกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องสร้างระเบียบงานการเงินให้ประจักษ์เป็นที่ อ้างอิงได้ โดยมีวัตถุประสงค์ให้การบริหารจัดการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์มี แนวทางปฏิบัติที่เป็นระเบียบเรียบร้อยอ้างอิงถึงกันได้ ในขณะเดียวกันก็สามารถชี้ประเด็นของงานที่ผูกพันกับ บุคคลที่มาสร้างพันธกิจกับงานในทุกด้านได้อย่างมีหลักฐาน หลักเกณฑ์ผู้ตรวจสอบที่เข้ามาดูแลงานด้านนี้ นอกจากจะต้องมีความเข้าใจในงานการเงินแล้ว ยังต้องศึกษากฎ กฏเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ อันเกี่ยวกับกฎหมาย ให้ถ่องแท้ รวมทั้งต้องดูแลให้สหกรณ์มีระเบียบอย่างน้อยในสาขางาน ดังต่อไปนี้

1. ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาเงิน
2. ระเบียบว่าด้วยผู้มีอำนาจลงนามแทนสหกรณ์
3. ระเบียบว่าด้วยการผูกนิติสัมพันธ์ทางการเงินกับบุคคลหรือสถาบันอื่นๆ ทั้งในและนอก ขบวนการสหกรณ์
4. ระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษาเอกสาร ข้อมูล ทางการเงิน
5. ระเบียบว่าด้วยการให้ข้อมูล เอกสาร ทางการเงินที่ผูกพันกับสหกรณ์ หรือบุคลากรของสหกรณ์
6. ระเบียบว่าด้วยการรับ – ส่งเงินของสหกรณ์
7. ระเบียบกำหนดบุคคลและขอบเขตการเข้าถึงข้อมูลการเงินของสหกรณ์
8. ระเบียบว่าด้วย การจัดการ กับทรัพย์สินของสหกรณ์

9. ระบุว่าด้วยขอบเขตการลงทุนของสหกรณ์

10. ระบุว่าด้วยประเภทหรือชนิดของเอกสารการเงินของสหกรณ์ รวมถึงถึงความสมบูรณ์ของลักษณะแห่งเอกสารนั้นๆ

อนึ่ง ระเบียบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ถ้าสหกรณ์สามารถตราออกเป็นระเบียบได้ก็จะมี ความชัดเจน และเป็นระบบที่ดี อย่างไรก็ตามหากสหกรณ์เกรงว่าถ้าออกเป็นระเบียบต่างๆ อาจมีความหลากหลายเกินไป ก็สามารถรวมบางระเบียบเข้าไว้ด้วยกันเพื่อความกระชับก็ได้ หรือจะตราออกมาในรูปของข้อปฏิบัติ คำสั่งของสหกรณ์ก็ได้ดูเดียวกัน

4.25 แบบการตรวจสอบระบบการเงิน

ข้อพิจารณา	เงินสำรอง	สำรองเพื่อหนี้สูญ	สำรองสภาพคล่อง	CASH FLOW	ปิด บ/ช	งบทดลอง	แยกหน้าที่	ระบบเอกสาร	WORK FLOW	ความปลอดภัย	ขั้นตอนงาน	สะดวกคล่องตัว	การมีระเบียบงาน
A + -													
B + -													
C + -													
D + -													
E + -													

4.26 การสำรองตามกฎหมาย

ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี จะต้องมีการจัดให้มีเงินสำรองตามกฎหมายอย่างน้อย 10 % ของเงินกำไรสุทธิในปีนั้นๆ โดยมากสหกรณ์ก็จะสำรองไว้ร้อยละ 10 ตามที่กฎหมายบังคับเท่านั้น แต่ก็ได้ผิดพลาดอะไร กระนั้นก็ดีการมีเงินสำรองมากๆ นอกจากจะเป็นผลดีต่อสหกรณ์ในแง่ของความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในการที่เงินสำรองนั้นจะช่วยให้สหกรณ์สามารถมีต้นทุนการเงินต่ำลง ซึ่งหมายความว่าสมาชิกจะสามารถกู้เงินจากสหกรณ์ได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงไปจากราคาตลาด และต่ำกว่าต้นทุนการเงินทั่วไปที่ควรจะเป็นของสหกรณ์ เพราะถ้ามีเงินสำรองมากก็จะเจือจางให้จุดคุ้มทุนของสหกรณ์ลดน้อยลง เพราะในปัจจุบันนี้ เงินสำรองของสหกรณ์ที่นำมาให้สมาชิกสหกรณ์กู้มิได้นำมาคำนวณต้นทุนนั่นเอง

สำหรับผู้ตรวจสอบในทางปฏิบัติ แม้สหกรณ์จะสามารถตั้งเงินสำรองโดยกันจากกำไรสุทธิร้อยละ 10 ก็จริงแต่ก็ควรที่จะโน้มน้าวใจให้สหกรณ์ พยายามเพิ่มเติมเงินสำรองตามกฎหมายให้มากๆ กล่าวคือ

1. เมื่อเงินใดๆ เหลือจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ให้กันเข้าไปในเงินสำรองทั้งหมด
2. พยายามอย่าจ่ายเงินปันผลให้เกินเลยไปกว่าความเหมาะสม

3. ต้องพิจารณาการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ คือ เฉลี่ยคืนให้เฉพาะสมาชิกผู้กู้ที่จ่ายคืนดอกเบี้ยเงินต้นตรงตามกำหนดการชำระเงิน รายได้ดอกเบี้ยอื่นไม่ควรนำมารวมคำนวณเป็นเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกผู้กู้เงิน ขณะเดียวกันเงินเฉลี่ยคืนก็ไม่ควรกำหนดในอัตราสูงมากเกินไปจนเกินควร ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์บางแห่ง จ่ายเงินเฉลี่ยคืนถึงร้อยละ 20-50 ก็มี

4. พยายามผลักดัน ใจ ให้สหกรณ์เพิ่มการสำรองตามกฎหมายทุกๆ ปี ให้เกินร้อยละ 10 เช่น เพิ่มเป็นร้อยละ 12 หรือ ร้อยละ 15 เป็นต้น

5. ให้ตั้งเป้าหมายว่าอย่างน้อยสหกรณ์ชอบที่จะมีเงินสำรองและเงินสะสมอื่นๆ รวมกันแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของวงเงินให้กู้รวม

4.27 เงินสำรองอื่นๆ

นอกจากเงินสำรองตามกฎหมายแล้ว สหกรณ์ยังชอบที่จะต้องตั้งเงินสำรองอื่นๆ ไว้ด้วย เพื่อเป็นเสาหลักประกันความมีเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ อาทิ

การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง

ตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สหกรณ์ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่การดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ที่มีเงินรับฝากเป็นจำนวนมาก การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องนี้ นอกจากจะเป็นเครื่องค้ำชู ความมีเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์แล้ว ยังเป็นสิ่งเสริมสร้างความมั่นใจในการฝากเงินกับสหกรณ์ของสมาชิกด้วย

สำหรับสินทรัพย์สภาพคล่องที่สหกรณ์พึงดำรงอยู่นั้น จะต้องดำรงอยู่ในลักษณะการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. ต้องมีปริมาณเงินหรือสินทรัพย์สำรองในแต่ละเดือนไม่ต่ำกว่าร้อยละหนึ่งแห่งจำนวนเงินรับฝากทั้งสิ้นที่สหกรณ์รับฝากไว้

2. นอกจากจะเป็นเงินสดแล้ว สหกรณ์อาจดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ในลักษณะอื่นได้อีก ดังนี้

- 2.1 เงินฝาก ณ สถาบันการเงินต่างๆ
- 2.2 เงินฝากในสหกรณ์อื่นหรือชุมนุมสหกรณ์
- 2.3 บัตรเงินฝากที่ธนาคารออกให้
- 2.4 หลักทรัพย์รัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน
- 2.5 พันธบัตรของธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2.6 ตัวสัญญาใช้เงินของสหกรณ์ต่างๆ หรือชุมนุมสหกรณ์
- 2.7 ตัวสัญญาใช้เงินของบริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ บริษัท เครดิตฟองซิเอร์ หรือบริษัทจัดการกองทุนรวม
- 2.8 ตัวแลกเงินที่ธนาคารเป็นผู้ออกให้หรือธนาคารรับอ่าวาล
- 2.9 หุนกู้ของบริษัทซึ่งรัฐบาลเป็นผู้ถือหุนเกินกว่ากึ่งหนึ่ง หรือเป็นหุนกู้ที่มี RATING จากบริษัทจัดอันดับเครดิตให้ในระดับไม่ต่ำกว่า A

2.10 หน้าที่ของสถาบันที่มีฐานะเป็นองค์การแห่งรัฐตามความหมายในการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

อนึ่ง ผู้ตรวจสอบนอกจากจะคอยดูแลให้สหกรณ์มีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องดังกล่าวแล้ว ยังควรจะต้องตรวจสอบดูว่า สหกรณ์ได้มีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่สหกรณ์กระทำอยู่แล้วนั้น ให้แก่ทางราชการได้ทราบเป็นประจำทุกเดือนด้วย

การสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ

ในปี 2544 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ตราระเบียบว่าด้วยการจัดชั้นคุณภาพลูกหนี้ขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์บรรทัดฐานให้แก่สหกรณ์ต่างๆ ได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะในระยะหลังนี้ สหกรณ์ต่างๆ ได้กำหนดวงเงินกู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวงเงินกู้ประเภทสามัญไว้ในปริมาณเงินที่สูงมาก และการให้กู้เงินดังกล่าวก็ปราศจากหลักทรัพย์ค้ำประกัน (CLEAN LOAN) อีกทั้งยังได้เปิดช่องให้สมาชิกผู้กู้เงินผ่อนชำระเงินกู้ในคาบเวลาที่ยาวนานบางแห่งถึง 10 ปีก็มี เนื่องจากทางราชการได้เปิดทางให้สหกรณ์สามารถกำหนดวงเงินกู้ได้ตามที่เห็นสมควร ทำให้การกำกับคุณภาพลูกหนี้และชะลอความเสี่ยงของวงเงินกู้ไม่อาจกระทำได้โดยอำนาจหน้าที่ของทางราชการ ฉะนั้นเพื่อให้สหกรณ์มีการสังวรในการคัดคุณภาพลูกหนี้ ทางราชการจึงกำหนดเกณฑ์การสำรองเงินเพื่อหนี้สงสัยจะสูญขึ้นเพื่อเป็นเครื่องกลั่นกรองคุณภาพลูกหนี้ไว้ชั้นหนึ่ง กล่าวคือ ถ้าสหกรณ์พิจารณาเงินให้กู้แก่สมาชิก โดยปราศจากความรัดกุมตามควรจนสมาชิกผิดนัดชำระหนี้ และก่อให้เกิดหนี้สูญขึ้น สหกรณ์ก็ต้องสำรองเงินไว้ เพื่อเป็นหลักประกันความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นนั้น การที่สมาชิกผู้กู้เงินไม่อาจชำระหนี้ได้ให้ หมายถึง สภาพ 3 ประการ คือ

1. ไม่อาจชำระเงินต้นได้ตามจำนวนที่กำหนด หรือ
2. ไม่อาจชำระดอกเบี้ยได้ตามจำนวนที่กำหนด หรือ
3. ไม่อาจชำระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยได้ตามจำนวนที่กำหนด

ทั้ง 3 ลักษณะนี้ ต้องอยู่ในเงื่อนไขที่คณะกรรมการดำเนินการมิได้มีมติอนุญาตให้ผ่อนผันการชำระหนี้คืนสหกรณ์

เมื่อลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนสหกรณ์ได้ตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้กับสหกรณ์ สหกรณ์ก็ต้องจัดเงินสำรองเอาไว้ตามปริมาณเงินของลูกหนี้แต่ละประเภท ดังปรากฏในระเบียบของทางราชการ สำหรับเงินสำรองที่ต้องตั้งไว้เป็นค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ทางราชการกำหนดเกณฑ์ไว้ตามลักษณะแห่งชั้นคุณภาพของลูกหนี้เงินกู้เป็นลำดับ ดังนี้

- ลูกหนี้ต่ำกว่ามาตรฐาน (ค้างการชำระตั้งแต่ 3 เดือนแต่ไม่เกิน 6 เดือน)
ตั้งสำรอง 20 % ของเงินต้นคงเหลือ
- ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย (ค้างการชำระตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปแต่ไม่เกิน 12 เดือน)
ตั้งสำรอง 50 % ของเงินต้นคงเหลือ
- ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ หรือจัดชั้นสูญ (ค้างการชำระตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป)
ตั้งสำรอง 100 % ของเงินต้นคงเหลือ

การตั้งสำรองดังกล่าว สหกรณ์จะต้องดำเนินการก่อนมีการสอบบัญชีประจำปี และการสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ จะต้องดำเนินการครบถ้วนตามเงื่อนไขที่ทางราชการกำหนด ข้อที่ต้องระวัง คือ แม้จะมีการกำหนดวงเงินสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญตามประเภทแห่งคุณภาพลูกหนี้ที่จัดชั้นแตกต่างกันก็ตาม แต่เฉพาะดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับของลูกหนี้ที่ไม่ก่อเกิดรายได้สหกรณ์ต้องตั้งค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเต็มจำนวน

ข้อควรระวัง

สำหรับผู้ตรวจสอบ ในการตั้งสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ รวมทั้งการดำรงสินทรัพย์ สภาพคล่องตามระเบียบของทางราชการ เป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้ตรวจสอบที่ต้องดูแลให้สหกรณ์มีการดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด แต่หากเกิดข้อบกพร่องประการหนึ่งประการใดขึ้น ให้ถือว่าเป็นความบกพร่องของผู้ตรวจสอบอันมีอาจยกเหตุใดมาเป็นข้อแก้ตัวให้พ้นผิดได้ เพราะการสำรองต่างๆ นั้น เจตนารมณ์หลัก คือ เพื่อใช้เป็นเกราะกำบังป้องกันความเสียหายทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานของสหกรณ์ ถ้าผู้ตรวจสอบได้ดูแลให้สหกรณ์มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ทางราชการกำหนดอย่างเคร่งครัดก็ไม่น่าจะเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์อย่างร้ายแรงทั้งในแง่การบริหารสภาพคล่องและการเกิดความเสียหายจากการมีหนี้อันไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ฉะนั้นเมื่อผู้ตรวจสอบพบว่าสหกรณ์อยู่ในฐานะอันพึงต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องหรือตั้งค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญแล้ว ผู้ตรวจสอบควรต้องดูแลให้สหกรณ์มีการปฏิบัติตามดังกล่าวไว้ข้างต้นทันที ไม่ควรให้มีการโอนูโลมหรือผ่อนผันเวลาให้เนิ่นช้าออกไปแต่ประการใด เพราะความเสียหายที่เกิดขึ้น ย่อมประมาณค่ามิได้

4.28 ระบบงบประมาณ

โดยปกติแล้วงบประมาณของสหกรณ์ต่างๆ โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบของการบรรยาย หรือพรรณนา (DESCRIPTIVE BUDGETING) ทำให้อ่านง่ายแต่เสียเวลามาก เพราะรายละเอียดเป็นในรูปของการอธิบายความข้อสังเกตของงบประมาณแบบนี้จะมีลักษณะของการเพิ่มจำนวนเงินสูงขึ้นทุกปีโดยพิจารณาจากฐานงบประมาณเดิมแล้วปรับเพิ่มขึ้น การตรวจสอบงบประมาณนั้นผู้ตรวจสอบอาจทำได้ ดังนี้

1. พิจารณารายละเอียดของงบประมาณที่สหกรณ์ได้แบ่งแยกไว้เป็นหมวดนั้น ให้ทราบว่ารายการที่บรรจุอยู่ในหมวดใดหมวดหนึ่งสอดคล้องต้องกันหรือไม่
2. วัตถุประสงค์ของการนำเงินไปใช้ตามงบประมาณนั้นสมเหตุสมผล (LOGIC) และสร้างคุณประโยชน์ (USEFULNESS) ได้แก่ สหกรณ์ประการใดหรือไม่
3. เป็นเรื่องจำเป็น หรือเร่งด่วนหรือไม่
4. วงเงินที่ตั้งไว้สูงมากเกินไป หรือต่ำเกินไปหรือไม่
5. ได้กำหนดการใช้ทรัพยากรไว้อย่างไร รวมทั้งบุคลากร ระยะเวลา เป็นต้น
6. เป้าหมายของการดำเนินงานชัดเจนหรือไม่ ข้อสำคัญก็คือเป้าหมายนั้นจะต้องมีตัวชี้วัด (INDICATOR) ให้เห็นได้ชัดและสามารถที่จะพิสูจน์ (VERIFICATION) ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานนั้น ตามงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์ได้

4.29 การตั้งงบประมาณ

สิ่งที่ผู้ตรวจสอบจะต้องดูแลเป็นพิเศษในการตรวจตรางบประมาณของสหกรณ์ คือ ความสมเหตุสมผล คุณค่าความจำเป็น ประโยชน์อันพึงได้รับ ซึ่งพิจารณาจาก

1. งบประมาณได้จำแนกไว้เป็นหมวด เป็นหมู่ เป็นประเภท ถูกต้องหรือไม่
2. เมื่อมีการจำแนกงบประมาณเป็นกลุ่มเป็นก้อนแล้ว การถัวจ่ายงบประมาณ จึงสามารถกระทำได้แต่เฉพาะกับงบประมาณที่กำหนดไว้ในหมวดนั้นๆ เท่านั้น ไม่ควรให้สหกรณ์ถัวจ่ายงบประมาณข้ามหมวด หรือไม่ควรให้งบประมาณของสหกรณ์ถัวจ่ายได้ทุกหมวด
3. การตั้งงบประมาณรายรับนั้น ไม่ควรจะให้ตั้งไว้มากเกินไปกว่าความน่าจะเป็น เพราะบางสหกรณ์ใช้วิธีตั้งงบประมาณรายรับไว้สูงๆ เพื่อสามารถตั้งงบประมาณรายจ่ายให้ได้มาก หรือเพื่อสร้างตัวเลขการทำกำไรที่คาดไว้ให้สูงไว้ก่อน
4. งบประมาณหมวดการศึกษา-อบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ต้องให้มีมากเพียงพอต่อการใช้พัฒนาบุคลากรในทุกกลุ่ม เช่น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ อันได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และสมาชิกสหกรณ์ เป็นต้น
5. งบประมาณด้านการจัดหาวัสดุภัณฑ์และครุภัณฑ์ ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยคำนึงถึงความพอดีที่เหมาะสมแก่งาน ไม่ควรซื้อครุภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติในการใช้งานมาก (FUNCTIONS) หลากหลายเกินไป แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูง (MAINTENANCE) หรือต้องใช้จ่ายเงินเกินสมควรในการครอบครองเพื่อจัดซื้ออะไหล่หรือวัสดุประกอบสิ้นเปลือง (TOTAL COST OF OWNERSHIP)
6. ควรมีข้อกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้งานชัดเจน (SPECULATIONS) เพื่อจะได้ทราบถึงความจำเป็น และประโยชน์ในการใช้งาน แต่ไม่ควรให้มีการกำหนดชื่อสินค้า (TRADE MARK) ไว้ เพราะไม่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจัดหาและอาจเป็นบ่อเกิดแห่งการครหาถึงความไม่โปร่งใสได้

4.30 การบริหารงบประมาณ

เมื่อได้พิจารณาถึงการตั้งงบประมาณของสหกรณ์แล้ว ผู้ตรวจสอบพึงจะต้องพิจารณาว่า การบริหารงบประมาณของสหกรณ์ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยวิธีการตรวจสอบ การบริหารงบประมาณสามารถวินิจฉัยได้จาก

1. การใช้งบประมาณ
 - 1.1 สหกรณ์ได้ใช้เงินตรงกับงานที่ระบุไว้ในแผนงาน หรือโครงการที่แถลงไว้กับสมาชิกหรือไม่
 - 1.2 มีการโยกงบประมาณไปใช้ให้แตกต่างไปจากที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานอย่างไร
 - 1.3 มีการถัวจ่ายงบประมาณหรือไม่ หากมีการถัวจ่ายงบประมาณเป็น การถัวจ่ายงบประมาณต่างหมวด ต่างประเภทกันหรือไม่
2. กรอบของการใช้เงินตามงบประมาณ
 - 2.1 การใช้เงินอยู่ในกรอบวงเงินที่ขออนุมัติหรือไม่

- 2.2 กรณีที่มีการใช้เงินเกินวงเงินต้องดูว่ามีสาเหตุมาจากอะไร มีความจำเป็น มากน้อย เพียงใด สมเหตุสมผลเพียงใด ผลลัพธ์คุ้มค่า คุ้มประโยชน์อย่างไร
 - 2.3 มีการใช้เงินตรงตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการเงินหรือไม่
 - 2.4 หากปรากฏว่าใช้เงินต่ำกว่าวงเงินงบประมาณที่ตั้งไว้ต้องพิจารณาว่าผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ได้ผลงานตรงเป้าหมายหรือไม่
 - 2.5 มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ส่งผลหรือบีบบังคับให้ไม่อาจใช้งบประมาณตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และได้มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร
3. การกำกับเวลา
 - 3.1 มีการใช้งบประมาณคลาดเคลื่อนไปจากเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่
 - 3.2 มีเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ใดที่มีการดำเนินงานไม่ตรงตามเงื่อนไขที่กำหนด
 - 3.3 การไม่ดำเนินงานตามที่กำหนดส่งผลลัพธ์อะไร อย่างไร
 - 3.4 ถ้าต้องใช้งบประมาณก่อนเงื่อนไขของเวลาต้องดูว่ามีเรื่องจำเป็นเร่งด่วน มีเหตุผลอะไร คุ้มค่ากับการที่ต้องสำรองจ่ายเงินไปก่อนหรือไม่
 4. งบประมาณที่ผู้ตรวจสอบพึงให้ความสนใจเป็นพิเศษ

รายรับ

ดอกเบี้ย – ครบถ้วน ตรงตามกำหนด ถูกต้องตามมูลหนี้ หรือตามวงเงินที่ได้ลงทุนไป
ผลประโยชน์จากการลงทุน – ได้รับถูกต้องตรงกับเงื่อนไขในการลงทุนได้รับครบถ้วน ถูกต้อง ตรงตามเวลา

รายจ่าย

- ค่าล่วงเวลา มากเกินไปหรือไม่ มีเหตุผลสมควรเพียงใด
- ค่ารับรอง ค่าอาหาร
- ค่าเบี้ยเลี้ยงต่างๆ ค่าเดินทาง ค่าที่พัก มีความประหยัดและเหมาะสมกับงานหรือไม่
- เบี้ยประชุม การจ่ายค่าเช่ามีหรือไม่ มูลค่าสมควรแก่งานหรือไม่
- ค่าพาหนะ การจ่ายค่าเช่า การกำหนดไว้สูงเกินสมควร
- ค่าเครื่องเขียน แบบพิมพ์ มักเป็นแหล่งของการบ่อนค่าใช้จ่าย

4.31 งบประมาณคาบเกี่ยว – งบประมาณผูกพัน

งบประมาณคาบเกี่ยว หมายถึง งบประมาณที่ใช้ในปีงบประมาณไม่หมด และยกยอดต่อเนื่องไปใช้ต่อในปีถัดไปของงบประมาณ การที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากสภรณ์ไม่ได้ดำเนินงานตามแผนงานกลับปล่อยให้เวลาล่วงเลยไปจนปลายปีงบประมาณจึงมาทำงานตามแผนเป็นเหตุให้งานมีอาจลุล่วงไปได้ทันเวลาทำให้สภรณ์มีภาระในการที่จะต้องยอมให้มีการตั้งเงินงบประมาณในปีใหม่รองรับ หรืออาจเกิดจากการที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการบริหารแผนการขาดทักษะที่ดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนงานจึงผิดพลาด

คลาดเคลื่อนไปจากเงื่อนไขที่กำหนด ผู้ตรวจสอบจึงต้องใส่ใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ เพราะแสดงถึงการบริหารงบประมาณไม่ดีเพียงพอ ขาดประสิทธิภาพในการกำกับแผนงาน

งบประมาณผูกพัน หมายถึง การที่สหกรณ์มีแผนงานในการดำเนินงานต่อเนื่องติดต่อกันหลายปี จึงจำเป็นต้องมีการตั้งงบประมาณต่อเนื่องรองรับงานให้เป็นไปตามแผน การตั้งงบประมาณต่อเนื่องกันหลายปีนั้นนอกจากจะเป็นภาระแล้ว ยังต้องใช้วงเงินเป็นจำนวนไม่น้อยดังนั้นการมีงบประมาณผูกพันจึงต้องเป็นเรื่องที่สำคัญ จำเป็นและก่อประโยชน์ต่อสหกรณ์อย่างชัดเจน

ผู้ตรวจสอบต้องให้ความสนใจต่องบประมาณผูกพันและงบประมาณคาบเกี่ยวในแง่ที่งบประมาณแบบนี้อาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการหาเสียงของผู้บริหารสหกรณ์ที่ต้องการได้รับการเลือกตั้งต่อเนื่อง โดยอ้างการผูกพันและความต่อเนื่องของงานสหกรณ์ที่ยังค้างค้างอยู่ โดยตนจำเป็นต้องคอยควบคุมดูแลให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ดี การพิจารณาของผู้ตรวจสอบจะต้องตั้งมั่นในหลักการให้เหินยวแน่นว่างบประมาณนั้นจะต้องเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสหกรณ์ หรือ สร้างคุณค่าในการเปลี่ยนแปลงให้สหกรณ์ หรือ สมาชิกของสหกรณ์ให้ได้อยู่ในสภาวะการณ์ที่ดีขึ้น สิ่งที่ผู้ตรวจสอบชอบจะให้ข้อสังเกตและถ้าเป็นไปได้จะต้องเตือนผู้บริหารสหกรณ์ในด้านของธรรมาภิบาลในการก่อภาระผูกพันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเว้นวรรคเนื่องจากครบวาระการดำรงตำแหน่งสองสมัยติดต่อกัน ซึ่งในบางครั้งก็พบว่าผู้บริหารบางคนมักจะทิ้งงานที่เป็นโครงการแต่จัดทำไม่แล้วเสร็จถ่ายเทไปยังผู้บริหารชุดใหม่ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ชอบด้วยหลักการ ผู้ตรวจสอบจึงต้องคอยเตือนหรือเร่งให้งานในโครงการจบลงในคาบแห่งวาระของผู้บริหาร โดยเฉพาะประธานกรรมการผู้นั้น เพื่อไม่ก่อให้เกิดภาระและความไม่ต่อเนื่องไปยังประธานคนใหม่

ในอีกแง่หนึ่งผู้ตรวจสอบก็ต้องคอยกำกับดูแลไม่ให้ประธานกรรมการที่จะหมดวาระและจะต้องเว้นวรรคสร้างโครงการใหม่ที่จะต้องผูกพันต่อกรรมการชุดใหม่ที่จะเข้ามารับตำแหน่งแม้งบประมาณจะเป็นวงเงินที่ตนเองเป็นผู้กำหนดก็ตาม แต่โดยมารยาทแล้วยิ่งตนเองเป็นผู้ดูแล กำหนด ก็ยังไม่ควรสร้างโครงการหรือแผนงานใหม่ขึ้นมาส่งต่อให้แก่กรรมการชุดใหม่ เพราะอาจเป็นโครงการที่ผู้มารับงานต่อหน้ามีความลำบากใจที่จะดำเนินงานต่อ หรืออาจจะไม่เห็นด้วยที่จะดำเนินงานในโครงการใหม่นั้นก็ได้ จึงอาจทำให้เกิดการสูญเปล่าทางงบประมาณที่ค้างค้างและยกเลิกโครงการ และที่ยิ่งเลวร้ายไปกว่านั้นก็อาจเกิดวิกฤตการณ์เชิงการบริหาร (MANAGEMENT CRISIS) ขึ้นในองค์กรก็ได้

บทที่ 5

การควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์¹³

5.1 ความหมายการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง แผนจัดแบ่งส่วนงาน วิธีปฏิบัติงานที่ประสานกันและมาตรการต่างๆ ที่ถือปฏิบัติในกิจการ เพื่อดูแลรักษาทรัพย์สิน ตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเป็นระเบียบเรียบร้อย ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ และมีการป้องกันและค้นพบทุจริตหรือข้อผิดพลาดได้

5.2 ลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี ประกอบด้วย

1) มีแผนจัดแบ่งส่วนงาน ซึ่งกำหนดความรับผิดชอบของงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตน หลักการที่สำคัญ คือ ต้องไม่ให้พนักงานคนหนึ่งคนใดควบคุมงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดแต่ผู้เดียวเพราะอาจเกิดการทุจริตได้ง่าย หรือมีข้อผิดพลาดที่ไม่มีใครพบ วิธีการคือ ต้องแยกให้งานด้านปฏิบัติการ การดูแลทรัพย์สิน การบัญชี และการตรวจสอบภายในให้เป็นอิสระต่อกัน เพื่อให้มีการควบคุมซึ่งกันและกัน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้มีการประสานงานที่ดีด้วย

2) มีระบบการควบคุมทางบัญชีที่ดี ซึ่งจะประกอบด้วย

ก. ผังบัญชี รวมทั้งคู่มือการบัญชีและนโยบายการบัญชี เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลทางบัญชีเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย ผังบัญชีที่จัดทำขึ้นอย่างสมบูรณ์นอกจากจะช่วยป้องกันความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลแล้วยังเป็นประโยชน์ในการควบคุมสินทรัพย์ และกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานด้วย

ข. การควบคุมโดยงบประมาณ เป็นมาตรการที่ใช้เพื่อประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อผิดพลาดและการทุจริตได้ยาก เช่น ถ้ามีการทำงบประมาณรายจ่ายไว้ ก็ย่อมเป็นการยากที่พนักงานคนใดคนหนึ่งจะหาทางเบิกจ่ายรายจ่ายที่เป็นเท็จ งบประมาณที่นิยมใช้ ได้แก่ งบประมาณการเงินสดล่วงหน้า งบประมาณค่าใช้จ่าย

ค. มีระบบต้นทุนที่ดีซึ่งจะช่วยผู้บริหารควบคุมต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารได้

ง. เอกสารประกอบการลงบัญชีและแบบพิมพ์ต่างๆ ควรมีหมายเลขกำกับเพื่อให้ควบคุมได้ ไม่เกิดการสูญหายและติดตามค้นหาได้ง่าย

3) มีแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันการโต้แย้งหรือขัดความรับผิดชอบการมอบหมายงาน วิธีปฏิบัติและนโยบายควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทางปฏิบัติงานที่ดีจำเป็นต้องอาศัยระเบียบและกฎข้อบังคับเพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติได้โดยเรียบร้อยด้วย เช่น มีระเบียบการเก็บรักษาเงินสด ระเบียบการจ่ายเงินกู้ ระเบียบการรับฝากเงิน ฯลฯ

4) ใช้เจ้าหน้าที่ที่คุณสมบัติเหมาะสมกับความรับผิดชอบ การใช้พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่มอบหมายให้ทำ อาจนำความเสียหายมาสู่สหกรณ์ได้โดยง่าย

¹³ ไพโรจน์ ลิ่มศรีสกุลวงศ์. “หลักการควบคุมภายในของสหกรณ์.” เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการอบรมผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์. หลักสูตร “การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างผู้ชำนาญการ” 2556.

5.3 ขอบเขตของการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในที่ดีนั้นจะต้องมีขอบเขตครอบคลุมทั้งการควบคุมด้านการบริหารและการควบคุมด้านบัญชี

การควบคุมภายในด้านการบริหาร (Administrative Controls) หมายถึง แผนการจัดส่งงาน วิธีการและมาตรการต่างๆ ที่สามารถทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

การควบคุมภายในด้านบัญชี (Accounting Controls) หมายถึง แผนจัดแบ่งส่วนงาน วิธีการและการบันทึกข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการดูแลรักษาทรัพย์สิน ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลทางการเงินให้ถูกต้องเป็นที่เชื่อถือได้ ซึ่งการควบคุมดังกล่าวกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่ารายการต่างๆ ได้มีการบันทึกไว้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการอนุมัติอย่างถูกต้อง รวมทั้งรายการทรัพย์สินต่างๆ จะต้องบันทึกไว้อย่างครบถ้วนมีการตรวจสอบทรัพย์สินเป็นครั้งคราว ทรัพย์สินจะต้องมีอยู่จริง อีกทั้งการใช้ทรัพย์สินจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจด้วย

1) การควบคุมภายในด้านการบริหาร จะประกอบด้วย

1.1) การควบคุมด้านการจัดการ เป็นการควบคุมของฝ่ายบริหารที่จะทำให้พนักงาน สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงควรปฏิบัติดังนี้

(ก) จัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ โดยโครงสร้างของการจัดองค์การนั้นต้องมีการจัดแบ่งส่วนงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาตลอดจนมีการควบคุมการดำเนินงานที่ดี สามารถอำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์ให้มากที่สุด (รูปที่ 16)

(ข) กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจนั้นได้รับสิทธิในการทำงาน หรือสั่งงานต่อไปได้ การมอบอำนาจปฏิบัติงานนี้จะเป็เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมว่าพนักงานแต่ละคนได้ปฏิบัติงานภายในอำนาจหน้าที่ของตนครบถ้วนหรือไม่การมอบอำนาจปฏิบัติงานให้แก่พนักงานแต่ละคนควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานด้วย

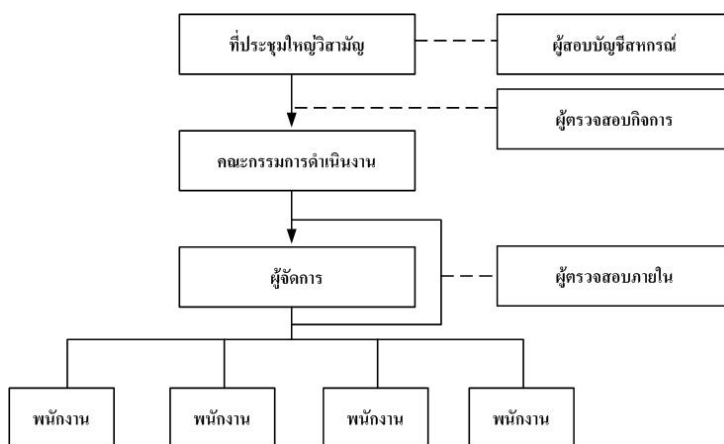
(ค) กำหนดลักษณะงานของแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจนว่างานในตำแหน่งใดมีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร โดยจะต้องระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการละเลยการปฏิบัติหน้าที่และให้พนักงานในการปฏิบัติงานด้วย

1.2) การควบคุมการดำเนินงาน เป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานต่างๆ ในสหกรณ์เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งทำได้โดย

(ก) กำหนดนโยบายของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีโครงสร้างการจัดองค์การที่ดี มีการมอบหมายอำนาจปฏิบัติงาน และกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจนแล้ว สิ่งที่จะตามมาคือการวางนโยบายของสหกรณ์เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย โดยทั่วไปแล้วนโยบายจะต้องจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานของ สหกรณ์ ซึ่งแต่ละสหกรณ์อาจกำหนดขึ้นแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นๆ การกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจนนั้น

จะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารที่จะใช้ในการควบคุมการทำงานของพนักงานว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

(ข) วางแผนระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์ แผนระยะสั้นและระยะยาว ควรจะจัดขึ้นพร้อมๆ กัน โดยหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานตามแผนจะเป็นผู้จัดทำแผนขึ้น แล้วเสนอแผนงานนั้นไปให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พิจารณา



รูปที่ 16 โครงสร้างการตรวจสอบบัญชีและการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

แผนระยะสั้น เป็นแผนที่ประมาณเหตุการณ์ในอนาคตช่วงสั้นๆ ไม่เกิน 1 ปี เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน เป็นต้น แผนระยะสั้นที่พบกันบ่อยๆ ได้แก่ งบดุลโดยประมาณ งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ งบกระแสเงินสดโดยประมาณ เป็นต้น

แผนระยะยาว เป็นแผนที่ประมาณเหตุการณ์ในอนาคตที่เกิน 1 ปีขึ้นไป ซึ่งในสหกรณ์นั้นยังไม่เคยจัดทำแผนประเภทนี้ เพราะลักษณะของธุรกิจไม่เอื้ออำนวยต่อการที่จะคาดการณ์อนาคตนานๆ

1.3) การควบคุมโดยระบบการรายงานข้อมูล สหกรณ์ทุกสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ย่อมไม่สามารถที่จะรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสหกรณ์ได้หมดดังนั้นจึงควรจัดให้มีการรายงานข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้คณะกรรมการทราบ เพื่อที่จะได้นำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือใช้ในการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

2) การควบคุมภายในด้านบัญชี จะประกอบด้วย

ก. ผังบัญชี สหกรณ์จะต้องมีการจัดทำผังบัญชี ผังบัญชีจะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน จัดให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน ผังบัญชีที่ดีจะต้องมีจำนวนประเภทของบัญชีแสดงผลกับปริมาณธุรกิจ และชื่อบัญชีที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความหมายชัดเจน

ข. จัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารในการควบคุมการปฏิบัติงานในรูปแบบของตัวเงิน

การใช้ระบบควบคุมโดยงบประมาณนี้ ทำให้กิจการจำเป็นต้องมีข้อมูลทางบัญชีและทำให้ข้อผิดพลาดและการทุจริตต่างๆ เกิดขึ้นได้ยาก เพราะงบประมาณนั้นจะถูกจัดทำขึ้นในลักษณะที่สมเหตุสมผล คำนึงถึงข้อมูลในอดีต และสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เช่น มีการตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายขึ้นสำหรับควบคุมค่าใช้จ่ายในสหกรณ์ ทำให้พนักงานที่ต้องการจะเบิกจ่ายรายจ่ายเท็จเบิกได้ยากขึ้น งบประมาณที่มักพบกันอยู่เสมอได้แก่ งบประมาณการเงินสดล่วงหน้า

ค. กำหนดแบบฟอร์มและเลขที่เรียงลำดับเอกสาร เอกสารที่สหกรณ์ใช้ประกอบรายการทางบัญชีนั้น สหกรณ์ควรกำหนดแบบฟอร์มและข้อมูลที่ต้องแสดงไว้อย่างรอบครอบเพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูล และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมว่ารายการทุกรายการได้ลงบัญชีครบถ้วนเอกสารมีอยู่ครบไม่ขาดหาย และค้นหาง่าย สหกรณ์ควรกำหนดเลขที่ในเอกสารต่างๆ ให้เรียงลำดับกันไว้ เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบสำคัญจ่าย ใบเบิกเงินทรงจ่าย เป็นต้น

แบบฟอร์มและเลขที่เรียงลำดับเอกสาร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการควบคุมภายในเพราะจะช่วยป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น สามารถระบุตัวผู้รับผิดชอบได้ช่วยให้การทำงานรวดเร็วและลดงานที่ต้องทำซ้ำซาก

ง. จัดให้มีการตรวจสอบภายในขึ้น เพราะผู้ตรวจสอบภายในนั้นจะเปรียบเสมือนหูตาของผู้บริหารที่จะช่วยควบคุมดูแลงานทางด้านต่างๆ แทนผู้บริหาร โดยจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสหกรณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้มีการจัดบันทึกรายการต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งหมายถึงว่า การควบคุมภายในเป็นไปอย่างดีและเพียงพอที่จะป้องกันทรัพย์สินจากการสูญเสีย การตรวจสอบภายในจะช่วยให้การทุจริตหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยลงอันเป็นผลให้ผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกสามารถลดภาระการตรวจสอบลงได้บ้าง ถ้ามีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

ผู้ตรวจสอบภายในควรจะต้องวางแผนการตรวจสอบ ให้ครอบคลุมถึงจุดอ่อนที่สำคัญของการควบคุมภายในทุกจุด และควรมีข้อเสนอเพื่อปรับปรุงงานด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารของสหกรณ์ก็ควรจะให้ความสนใจและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะดังกล่าว การที่ผู้ตรวจสอบภายในจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นจึงควรจัดให้ผู้ตรวจสอบภายในมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

3) การควบคุมภายในด้านสินทรัพย์ สามารถแยกเป็นส่วนใหญ่ๆ ได้คือ

ก. การควบคุมเงินสดและเงินฝากธนาคาร

เนื่องจากเงินสดและเงินฝากธนาคาร มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ทั้งด้านการรับเงินและการจ่ายเงิน ดังนั้น การควบคุมเงินสดและเงินฝากธนาคาร จึงทำได้ยากที่สุดเพราะเงินสดสามารถที่จะโอนเปลี่ยนมือได้ง่าย ไม่มีเอกลักษณ์และลักษณะเฉพาะตัว การควบคุมเงินสดจึงเป็นปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งในการควบคุมภายใน สหกรณ์ควรกำหนดระบบการควบคุมภายในอย่างรอบคอบซึ่งควรดำเนินการดังนี้

- สหกรณ์ต้องกำหนดวงเงินสดในมือที่พนักงานการเงินสามารถเก็บรักษาได้ เงินสดส่วนที่เกินกว่าวงเงินที่อนุมัติให้เก็บรักษา จะต้องนำฝากธนาคารทันทีในทุกๆ สิ้นวันทำการ นอกจากนั้นเงินสดที่เก็บ

รักษาในมือก็ควรเก็บรักษาไว้ในที่มั่นคงและปลอดภัย เช่น เก็บไว้ในตู้เซฟ หรือในลิ้นชักที่มีกุญแจปิดอย่างแน่นหนา เป็นต้น

- ต้องแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานการเงินและพนักงานบัญชีออกจากกันอย่างเด็ดขาด และมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- พนักงานการเงินจะต้องออกใบสำคัญแสดงการรับและจ่ายเงินทุกครั้ง โดยจะต้องเก็บสำเนาไว้เป็นหลักฐานด้วย
- สหกรณ์ต้องจัดให้พนักงานการเงินมีหลักประกันไว้กับสหกรณ์ในจำนวนที่เพียงพอกับความรับผิดชอบของพนักงานคนนั้น
- ควรจัดให้มีการโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหน้าที่กันเป็นครั้งคราว เพื่อการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
- การอนุมัติการจ่ายเงินทุกครั้ง จะทำได้ก็ต่อเมื่อได้ทำการตรวจสอบเอกสารใบสำคัญต่างๆ ที่จำเป็นต่อการจ่ายเงินให้ถูกต้องเรียบร้อยเสียก่อนทุกครั้ง
- หลังจากที่ยจ่ายเงินเรียบร้อยแล้ว เอกสารประกอบการจ่ายทุกใบจะต้องประทับคำว่า “จ่ายเงินแล้ว” เพื่อป้องกันการนำใบสำคัญเหล่านี้มาเบิกซ้ำอีกครั้ง
- ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบใบสำคัญจ่าย ไม่ควรจะเป็นบุคคลเดียวกับผู้ทำหน้าที่จ่ายจริง
- ใบสำคัญจ่ายทุกใบจะต้องเขียนด้วยหมึก หรือพิมพ์ติด
- ควรมีการตรวจนับเงินสดเปรียบเทียบกับยอดคงเหลือในสมุดเงินสดเป็นครั้งคราว
- ในกรณีที่มีสหกรณ์ใช้เช็ค การจ่ายเช็คควรจ่ายตามลำดับเลขที่ โดยระบุต้นขั้วเช็คให้ครบถ้วน เช็คใบใดที่ยกเลิกจะต้องนำมาติดไว้กับต้นขั้วเช็คพร้อมกับประทับตรา “ยกเลิก”
- การลงลายมือชื่อสั่งจ่ายเช็ค ควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบอย่างน้อยสองคน
- การจ่ายเช็คทุกครั้งจะต้องระบุตัวผู้รับอย่างเจาะจง และขีดฆ่าคำว่า “หรือผู้ถือ” ออกไป
- ควรจัดทำบกระทบยอดเงินฝากธนาคารเป็นครั้งคราว และผู้จัดทำบกระทบยอดนั้นจะต้องไม่ใช่พนักงานการเงิน

รายงานฐานะเงินสด เงินฝากธนาคารเป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการเงินให้ เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนทางด้านการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การควบคุมลูกหนี้

ลูกหนี้ของสหกรณ์ ได้แก่ ลูกหนี้เงินกู้ สหกรณ์ออมทรัพย์จะจ่ายเงินกู้ให้สมาชิก 3 ประเภท คือ ลูกหนี้เงินกู้ฉุกเฉิน ลูกหนี้เงินกู้สามัญ ลูกหนี้เงินกู้พิเศษ ซึ่งควรจะมีการควบคุมดังต่อไปนี้

- การจ่ายเงินกู้ทุกครั้งต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้อย่างถูกต้อง และการจ่ายต้องจ่ายไม่เกินวงเงินที่ได้รับอนุมัติ
- แบ่งแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานบัญชีออกจากพนักงานการเงิน กล่าวคือ ให้พนักงานบัญชี ย่อยจัดทำใบรับเงินกู้จากหนังสือกู้ และจัดทำใบเสร็จรับเงินกรณีรับชำระเงินจากลูกหนี้ ส่วนพนักงานการเงิน

จะทำหน้าที่จ่ายเงินตามใบรับเงินกู้และหนังสือกู้ พร้อมลงนามกำกับจำนวนเงินกู้ที่จ่ายให้สมาชิก กรณีรับเงินก็จะลงชื่อรับเงินในใบเสร็จรับเงินที่พนักงานบัญชีจัดทำ

- มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักประกัน เช่น หนังสือสัญญาค้ำประกัน
- เปรียบเทียบยอดคงเหลือในบัญชีคุมยอดกับบัญชีเงินกู้รายตัวทุกเดือน
- จัดให้มีการควบคุมใบเสร็จรับเงินทั้งที่ใช้แล้วและยังไม่ได้ใช้ ใบเสร็จรับเงินของสหกรณ์ควรให้

เล่มที่และเลขที่ไว้ทุกหน้า

- ควรมีการยืนยันยอดลูกหนี้คงเหลือของสมาชิก อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ค. การควบคุมสินทรัพย์ถาวร

สินทรัพย์ถาวร ได้แก่ สินทรัพย์ที่สหกรณ์ไม่ได้มีไว้เพื่อขาย แต่มีไว้เพื่อใช้งานนานกว่ารอบการดำเนินงานตามปกติ เช่น อาคารสำนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น ในการควบคุมสินทรัพย์ถาวร สหกรณ์ควรจัดให้มีการควบคุม ดังนี้

- การซื้อสินทรัพย์ถาวรทุกครั้ง ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด นอกจากนั้นควรจัดทำงบประมาณการซื้อสินทรัพย์ถาวรไว้ด้วย เพราะการจัดทำงบประมาณจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถพิจารณาถึงความต้องการใช้ และผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนว่าคุ้มค่าหรือไม่ และยังช่วยให้สามารถวางแผนทางด้านเงินทุนได้อย่างถูกต้อง ด้วยถ้างบประมาณที่จัดทำมามีมากกว่าเงินทุนที่จะใช้ในแต่ละปี คณะกรรมการจะได้พิจารณาจัดสรรเงินทุนที่มีอยู่ตามลำดับความสำคัญของการใช้สินทรัพย์ถาวรนั้น

- การซื้อสินทรัพย์ถาวรทุกครั้ง ควรตั้งกรรมการตรวจรับของซึ่งเป็นคนละชุดกับกรรมการจัดซื้อ เพื่อเป็นการป้องกันการซื้อสินทรัพย์ที่ไม่มีคุณภาพ และจำนวนไม่ตรงตามต้องการ นอกจากนั้น ควรควบคุมให้ราคาสินทรัพย์เป็นไปตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติ ถ้าสินทรัพย์ที่ซื้อมีราคาสูงมาก ควรใช้วิธีการยื่นซองประมูล เพื่อป้องกันการซื้อสินทรัพย์มีราคาสูงกว่าราคาตลาด

- ควรจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ถาวรขึ้น โดยจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับ วันซื้อ ราคาทุนการซ่อมแซมบำรุงรักษา รวมทั้งการหักค่าเสื่อมราคาด้วย นอกจากนั้นควรจัดหมวดหมู่ให้สินทรัพย์ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันอยู่ด้วยกัน แล้วจึงให้รหัสกำกับกับสินทรัพย์แต่ละชนิด โดยรหัสนั้นจะบอกความหมายของหมวดหมู่ใหญ่และย่อยตามที่สหกรณ์กำหนด ควรมีการตรวจนับสินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่จริงๆ เปรียบเทียบกับทะเบียนสินทรัพย์ และบัญชีคุมยอดเป็นครั้งคราว

- ควรจัดให้มีระเบียบเกี่ยวกับรายจ่ายที่เป็นทุนว่าจำนวนต่ำกว่าเท่าใดให้ถือเป็นค่าใช้จ่าย เช่น รายจ่ายที่ต่ำกว่า 500 บาท ให้ถือเป็นค่าใช้จ่าย เป็นต้น และการจ่ายในลักษณะใดจึงถือว่าเป็นรายจ่ายที่เป็นทุน โดยทั่วไปรายจ่ายที่มีอายุการใช้งานของสินทรัพย์นานขึ้น และสินทรัพย์นั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นถือว่าเป็นรายจ่ายที่เป็นทุน ส่วนรายจ่ายที่ทำให้สินทรัพย์ใช้งานได้เหมือนเดิมถือว่าเป็นค่าใช้จ่าย

- การคำนวณค่าเสื่อมราคา ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2531 ซึ่งมีอัตราค่าเสื่อมดังนี้

* รวมสหกรณ์ทุกประเภท

อาคารถาวรและฉาง	ร้อยละ 5-10
อุปกรณ์ฉาง	ร้อยละ 10-20
เครื่องสีข้าว	ร้อยละ 5-10
เครื่องจักรและเครื่องยนต์ต่างๆ	ร้อยละ 10-20
เรือข้าว	ร้อยละ 5-10
เรือยนต์และอุปกรณ์เรือ	ร้อยละ 10-15
รถยนต์	ร้อยละ 20-25
ครุภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงาน	ร้อยละ 10-20
เครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์และซอฟต์แวร์	ร้อยละ 20-25

ในกรณีที่สินทรัพย์ถาวรใช้งานไม่เต็มปี ให้คำนวณตามระยะเวลาที่ใช้สินทรัพย์ถาวรนั้นเป็นเดือนตามอัตราข้างต้น

- ควรจัดให้มีการประกันภัยในสินทรัพย์ถาวร เช่น การประกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุต่างๆ เพื่อว่า เมื่อเกิดภัยขึ้นกับสหกรณ์ สหกรณ์จะได้รับเงินสดชดเชยกับบริษัทประกันภัยอันจะเป็นการบรรเทาภาระของสหกรณ์ไม่ให้เกิดการขาดแคลนเงินทุนสหกรณ์ควรจัดทำทะเบียนกรมธรรม์ประกันภัยไว้ เพื่อจะได้ทราบว่ามีการชดเชยที่เพียงพอหรือไม่ เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นจะได้เรียกค่าทดแทนจากบริษัทได้ถูกต้องและยังช่วยให้การคำนวณเบี้ยประกันจ่ายล่วงหน้าและเบี้ยประกันจ่ายเป็นไปอย่างถูกต้อง

- จัดให้มีการเก็บรักษาสินทรัพย์ถาวรไว้ในที่มั่นคงและปลอดภัย รวมทั้งจัดให้มีการบำรุงรักษาอย่างดีด้วย

- กรณีที่มีการเลิกใช้สินทรัพย์ถาวร ด้วยมีการขออนุมัติจำหน่ายจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ก่อน และต้องเก็บค่าส่งอนุมัตินั้นไว้เป็นหลักฐานประกอบ เพราะการจำหน่ายสินทรัพย์ถาวรอาจก่อให้เกิดการทุจริตง่าย ถ้าไม่มีการควบคุมที่ดีพอ สินทรัพย์ที่จำหน่ายออกจากบัญชีโดยการขายให้บุคคลอื่น ควรมีการตรวจสอบดูว่า ราคาที่ขายไปนั้น เหมาะสมกับสภาพของสินทรัพย์นั้นหรือไม่ และสหกรณ์ได้รับเงินค่าขายครบถ้วนหรือไม่

4) การควบคุมภายในด้านหนี้สิน สามารถแยกเป็นส่วนใหญ่ๆ ได้คือ

ก. การควบคุมเงินรับฝาก

ตามหลักและอุดมการณ์ของสหกรณ์นั้น ต้องการให้มีสมาชิกช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้น สหกรณ์จึงส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์โดยสหกรณ์จะรับเงินฝากจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินรับฝากออมทรัพย์ และเงินรับฝากประจำ แล้วนำเงินจำนวนนี้ไปช่วยเหลือเพื่อสมาชิกอื่นที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินในรูปของการให้เงินกู้ การควบคุมเงินรับฝากนั้นจะทำได้โดยกำหนดระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงินขึ้นโดย

การควบคุมการเปิดบัญชีเงินรับฝาก

- ควรให้สมาชิกลงลายมือชื่อ ไว้ในบัตรตัวอย่างลายมือชื่ออย่างน้อย 2 ครั้ง
- เมื่อสมาชิกฝากเงิน จะต้องให้สมาชิกเขียนใบขอเปิดบัญชีให้เรียบร้อย

- เมื่อสมาชิกส่งใบนำฝากจะต้องบันทึกรายการฝากเงินไว้ในสมุดคู่ฝากของสมาชิก แล้วมอบให้สมาชิกเก็บไว้เป็นหลักฐาน พร้อมกับจัดทำแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝากด้วย

การควบคุมการรับฝากเงิน

- สหกรณ์ควรแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานรับเงินกับพนักงานบันทึกแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝากเพื่อประโยชน์ในการป้องกัน กรณีการปลอมลายมือชื่อสมาชิกถอนเงินจากบัญชีเงินฝาก และกรณีการรับฝากเงินจากสมาชิกแล้วไม่บันทึกบัญชี

- เมื่อรับเงินฝากจากสมาชิก ควรบันทึกรายการในสมุดคู่ฝากของสมาชิกกับแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินฝากทันที

- ควรกำหนดผู้มีอำนาจในการลงลายมือชื่อในสมุดคู่ฝากและแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินฝาก

การควบคุมการถอนเงินฝาก

- พนักงานการเงินต้องตรวจสอบตัวอย่างลายมือชื่อของสมาชิกในใบถอนเงินฝากกับบัตรตัวอย่างลายมือชื่อให้ตรงกัน

- เมื่อสมาชิกรับเงินต้องให้ลงลายมือชื่อในช่องรับเงินทุกครั้ง

- เมื่อมีการถอนเงินฝาก จะต้องบันทึกรายการในสมุดคู่ฝากพร้อมกับแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินฝากทันที

- กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ ลงลายมือชื่อในสมุดคู่บัญชีเงินฝากและแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินฝากทุกครั้งที่มีการถอนเงิน

- ควรมีการจัดส่งหนังสือยืนยันยอดเงินฝากคงเหลือของสมาชิกอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

- เมื่อสมาชิกต้องการถอนเงินจากสหกรณ์จะจัดทำใบถอนเงินฝาก และส่งให้พนักงานการเงินพร้อมกับสมุดคู่ฝาก พนักงานการเงินจะตรวจสอบลายมือชื่อในใบถอนเงินฝากกับบัตรตัวอย่างลายมือชื่อ แล้วลงลายมือชื่อผู้จ่ายเงิน ส่งให้พนักงานบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝากบันทึกรายการถอนเงินลงในสมุดคู่ฝาก และบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝาก แล้วจึงส่งกลับให้พนักงานการเงิน เพื่อจ่ายเงินสดให้สมาชิกพร้อมกับสมุดคู่ฝาก รวมทั้งให้สมาชิกลงลายมือชื่อรับเงินในใบถอนเงินด้วย ส่วนใบถอนเงินฝากจะรวบรวมส่งให้พนักงานบัญชีในตอนสิ้นวัน

- พนักงานบัญชี จะจัดทำใบสำคัญจ่ายตามจำนวนเงินในใบถอนเงินฝากบันทึกรายการในสมุดเงินสด ผ่านรายการไปบัญชีแยกประเภททั่วไป และทำรายการสอบยอดกับพนักงานบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝากในทุกๆ สิ้นเดือน

ข. การควบคุมเงินกู้ยืม

- ควรมีการพิจารณาว่ามีการแบ่งแยกหน้าที่โดยชัดเจนหรือไม่ระหว่างการรับเงินกู้ การจ่ายชำระหนี้ (ต้นเงินและดอกเบี้ย) การลงบัญชีย่อยเจ้าหน้าที่

- ควรพิจารณา การจ่ายเงินชำระหนี้และดอกเบี้ยจ่ายว่าสหกรณ์สามารถชำระหนี้โดยไม่กระทบกระเทือนกับเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ในการดำเนินงาน

- ควรพิจารณา การกู้ยืมเงินได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์หรือไม่

- ควรพิจารณา ว่ามีการลงบัญชีปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่ายเป็นประจำทุกเดือนหรือไม่
- เงินเบิกเกินบัญชี ดูหนังสือของเบิกบัญชีกับธนาคาร เพื่อให้ทราบวงเงินที่อาจเบิกได้ การลงนามสั่งจ่ายเงิน และอัตราดอกเบี้ย

- เงินกู้ยืมจากธนาคาร ดูสัญญากู้ยืม กับรายการรับเงิน

ค. การควบคุมหนี้สินอื่น ได้แก่ เงินฝากสะสมพนักงาน เงินประกันตัวพนักงานและสำรองบำเหน็จพนักงาน

- ต้องจัดให้มีบัญชีย่อย/ทะเบียน เงินฝากสะสม เงินประกันตัวไว้ให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน
- ควรได้มีการตรวจสอบการรวมยอดคงเหลือในแผ่นบัญชีย่อยเจ้าหนี้ เปรียบเทียบกับยอดคงเหลือในบัญชีคุมยอดเจ้าหนี้ ว่าถูกต้องตรงกันอยู่เป็นประจำ หรือไม่

ง. การควบคุมทุนเรือนหุ้นและทุนสะสมต่างๆ

ทุนเรือนหุ้น เป็นจำนวนเงินค่าหุ้นที่สมาชิกชำระแก่สหกรณ์ตามข้อบังคับที่สหกรณ์กำหนดไว้ กรณีที่สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้น 2 ชนิด คือ หุ้นปกติ และหุ้นพิเศษ ควรบันทึกบัญชีแยกออกจากกันให้ชัดเจน จำนวนเงินค่าหุ้นที่สมาชิกชำระแก่สหกรณ์มีทั้งที่ชำระเต็มมูลค่าและไม่ครบมูลค่า สหกรณ์ควรแยกให้ชัดเจนว่ามีหุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าเท่าใดและหุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่าเท่าใด ในกรณีที่รายละเอียดทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ไม่เท่ากับบัญชีคุมยอด ซึ่งเกิดขึ้นเพราะข้อบกพร่องทางบัญชีบ้าง จากการพลั้งเผลอของพนักงานสหกรณ์บ้าง จากสาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดผลเสียขึ้นกับสหกรณ์ ดังนั้นจึงควรควบคุมทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ ดังนี้

- เมื่อมีผู้มาสมัครเป็นสมาชิกและมีการเก็บเงินค่าหุ้นจากสมาชิกต้องออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง และเมื่อผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการให้รับเป็นสมาชิกของสหกรณ์แล้วจะต้องบันทึกรายละเอียดลงในทะเบียนสมาชิกและทะเบียนทุนเรือนหุ้นด้วย

- การโอนหุ้นระหว่างสมาชิกด้วยกัน ต้องทำใบสำคัญการโอนและมีการทำหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทั้งสองฝ่ายลงลายมือยินยอม จากนั้นจะต้องบันทึกในทะเบียนหุ้นของสมาชิกให้เรียบร้อย

- การจ่ายเงินค่าหุ้นให้สมาชิก จะจ่ายต่อเมื่อได้ทำการตรวจสอบหนี้สินและภาระการค้ำประกันของสมาชิกรายนั้นแล้วว่าไม่มีหนี้สินค้างกับสหกรณ์และไม่ได้ติดค้ำประกันให้สมาชิกรายใดอยู่ และที่สำคัญคือจะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้ว

- การจ่ายเงินปันผลทุกครั้งจะต้องมีการสอบถามความถูกต้องของจำนวนหุ้นและจำนวนอัตราเงินปันผลว่าถูกต้องตามมติที่อนุมัติหรือไม่

- ควรแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานการเงิน และพนักงานบันทึกทะเบียนหุ้นออกจากกันเพื่อป้องกันการจ่ายคืน หรือการรับเงินค่าหุ้นโดยไม่บันทึกบัญชี

- ควรมีการเปรียบเทียบยอดรวมของสมาชิกทุกรายในทะเบียนหุ้นกับบัญชีคุมยอดทุกๆ เดือน ถ้ามียอดรวมของรายละเอียดไม่ตรงกับบัญชีคุมยอดจะได้รับค้นหาและแก้ไขให้ถูกต้อง ถ้าปล่อยไว้เป็นเวลานาน พนักงานที่ทำก็อาจจะลืมและนึกไม่ออกว่าเกิดอะไรขึ้นทำให้การค้นหาเป็นไปได้ยากลำบาก

- ควรมีการยืนยันยอดทุนเรือนหุ้นของสมาชิก อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ทุนสะสมต่างๆ ได้แก่ ทุนศึกษาอบรม ทุนสาธารณประโยชน์ เป็นทุนที่สะสมไว้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี หรือจากการได้รับบริจาคเพื่อเป็นทุนของสหกรณ์ในการใดการหนึ่ง สหกรณ์จะต้องใช้เงินทุนต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องให้เป็นไปตามข้อบังคับหรือระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดการควบคุมทุนสะสมต่างๆ นั้นควรประกอบด้วย

- มีระเบียบในการใช้จ่ายทุนนั้นๆ ไว้อย่างชัดเจน
- ต้องมีการอนุมัติการใช้จ่ายทุนทุกครั้งจากผู้มีอำนาจ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงาน

5) การควบคุมรายได้และค่าใช้จ่าย

รายได้ (Revenues) หมายถึง สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น หรือหนี้สินลดลงเนื่องจากการดำเนินธุรกิจในรอบปีทางบัญชี ได้แก่ ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สมาชิกกู้และรายได้อื่นๆ

ค่าใช้จ่าย (Expenses) หมายถึง สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่ลดลง หรือหนี้สินที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายนี้เกิดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดรายได้ เช่น ดอกเบี้ยจ่ายในธุรกิจเครดิต ตลอดทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ด้านรายได้ ควบคุมโดยดูจาก

- การให้กู้ทุกรายมีหนังสือขอกู้ โดยถูกต้องตามระเบียบ
- เงินให้กู้ทุกรายได้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้และอยู่ในวงเงินที่ระเบียบ

กำหนด

- ตรวจสอบการคำนวณดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้
- ควรมีการสับเปลี่ยนพนักงานบัญชีย่อยจากกลุ่มหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง

ด้านค่าใช้จ่าย ควบคุมโดย ดูจากหลักฐานการจ่ายเงินได้อนุมัติโดยผู้มีอำนาจแล้ว

บทที่ 6

กรณีศึกษาที่น่าสนใจ

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในฐานะที่เป็นผู้แทนและผู้ดำเนินกิจการของสหกรณ์ จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จึงต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริต มิเช่นนั้นภาพลักษณ์ของสหกรณ์อาจเสียหายจากการถูกร้องเรียนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือในบางกรณีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจต้องชดใช้ค่าเสียหายให้กับสหกรณ์ได้ เพื่อให้เห็นตัวอย่างสำหรับแบบปฏิบัติที่ดี จึงได้นำกรณีต่างๆ ที่น่าสนใจมานำเสนอ ดังนี้

6.1 กรณีศึกษาที่ 1 ¹³

การลงมติให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ศาลปกครองสูงสุดได้วางหลักเกณฑ์การให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ ตามคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด ที่ อ. 332/2550 เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2550 โดยมีข้อเท็จจริงซึ่งเกิดในสหกรณ์ประเภทบริการแห่งหนึ่ง มีว่า ประธานได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และมีมติให้สมาชิก 3 คน ออกจากการเป็นสมาชิก เนื่องจากถูกกล่าวหาว่าร่วมมือกับสมาชิกคนอื่นประท้วงขับไล่ประธานกรรมการสหกรณ์ สมาชิกทั้ง 3 เห็นว่า มติของที่ประชุมดังกล่าวไม่ชอบด้วยข้อบังคับของสหกรณ์ เพราะยังไม่ได้มีการตั้งกรรมการขึ้นเพื่อสอบสวนความผิดของพวกตนตามที่ถูกกล่าวหา ก่อน สมาชิกทั้ง 3 ได้ทำหนังสือถึงสหกรณ์จังหวัด ในฐานะรองนายทะเบียนสหกรณ์ ให้ยับยั้งหรือสั่งยกเลิกมติของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แต่รองนายทะเบียนสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินการใดๆ สมาชิกทั้ง 3 จึงได้ฟ้องคดีต่อศาลปกครองชั้นต้น ขอให้มีความพิพากษาหรือคำสั่งให้รองนายทะเบียนสหกรณ์สั่งยกเลิกมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่มีมติให้พวกตนออกจากสหกรณ์

รองนายทะเบียนสหกรณ์ให้การต่อสู้ว่า ได้สั่งให้สหกรณ์ชี้แจงข้อเท็จจริงได้ความว่า สมาชิกทั้ง 3 ได้ร่วมกันปิดถนนประท้วงสหกรณ์รวม 3 ครั้ง ทำให้ประชาชนและนักท่องเที่ยวได้รับความเดือดร้อนในการสัญจร สื่อมวลชนลงข่าวการประท้วง ทำให้ภาพพจน์ของสหกรณ์เสื่อมเสีย เป็นความผิดชัดแจ้งตามข้อบังคับสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงมีมติเป็นเอกฉันท์ให้สมาชิกทั้ง 3 ออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นว่า มติชอบด้วยกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์แล้ว จึงไม่มีเหตุที่จะยับยั้งหรือเพิกถอน

ศาลปกครองชั้นต้นพิจารณาว่า สหกรณ์มิได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์ พิพากษาให้รองนายทะเบียนสหกรณ์ ดำเนินการพิจารณาออกคำสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ให้สมาชิกทั้ง 3 คน ออกจาก

¹³ สุรศักดิ์ นาคสวัสดิ์. บทความเผยแพร่ในสารสหกรณ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์.

สมาชิกสหกรณ์ ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ศาลมีคำพิพากษา

รองนายทะเบียนสหกรณ์อุทธรณ์ ศาลปกครองสูงสุดพิจารณาว่า การที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมีมติให้ถอดถอนสมาชิกทั้ง 3 ออกจากการเป็นสมาชิกได้ จำต้องปฏิบัติตามข้อบังคับสหกรณ์ ซึ่งกำหนดว่าการให้ออกจากสมาชิกสหกรณ์ จะกระทำได้อต่อเมื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สอบสวนพฤติกรรมของสมาชิกแล้วปรากฏว่า สมาชิกมีเหตุเสื่อมเสียตามที่กำหนดในข้อบังคับและเห็นสมควร ก็สั่งให้ออกได้ มติการให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ ต้องมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการที่มาร่วมประชุม พิจารณาคำว่า “คณะกรรมการดำเนินการได้สอบสวนพฤติกรรมของสมาชิกแล้ว” จะเห็นได้ว่า การสอบสวนดังกล่าวจะต้องกระทำโดยชอบด้วยกฎหมาย มีการกำหนดตัวผู้กล่าวหา มีการแจ้งสิทธิและหน้าที่ในกระบวนการพิจารณาให้คู่กรณีทราบ คู่กรณีมีโอกาสจะได้ทราบข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอและมีโอกาสโต้แย้งแสดงพยานหลักฐานของตน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงถือเป็นเหตุอันจำเป็นจะต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนขึ้นมาก่อน เพื่อพิจารณาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานประกอบการกระทำ ความผิดของสมาชิกทั้ง 3 ซึ่งเมื่อได้ผลการพิจารณาเป็นประการใดแล้ว จึงส่งให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาต่อไป แม้ว่าการกระทำดังกล่าวของสมาชิกทั้ง 3 จะเป็นความผิดชัดแจ้ง ตามข้อบังคับสหกรณ์ และที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการจะมีมติเป็นเอกฉันท์ให้ออกจากการเป็นสมาชิกก็ตาม คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ก็หาไม่อำนาจมีมติลงโทษให้สมาชิกทั้ง 3 ออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ โดยไม่ต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนความผิดได้ การที่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติให้สมาชิกทั้ง 3 ออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ โดยที่มิได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดข้อบังคับ (ไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนความผิดก่อน) จึงเป็นมติที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย รองนายทะเบียนสหกรณ์จึงมีอำนาจยับยั้งหรือเพิกถอนมติของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดังกล่าวได้ ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เมื่อรองนายทะเบียนสหกรณ์มิได้ดำเนินการยับยั้งหรือเพิกถอนมติ จึงเป็นการละเลยต่อหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ต้องปฏิบัติ ที่ศาลปกครองชั้นต้นมีคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดเห็นพ้องด้วย

6.2 กรณีศึกษาที่ 2 ¹⁴

เงินบำเหน็จตกทอดของสมาชิกไม่ใช่มรดก สหกรณ์ไม่อาจใช้สิทธิเรียกหนี้จากเงินบำเหน็จตกทอดของสมาชิกได้

วันที่ 1 สิงหาคม 2554 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ออกกฎกระทรวงให้ออกหนังสือรับรองนำสิทธิในเงินบำเหน็จตกทอดคงเหลือสุทธิไปเป็นหลักประกันการกู้เงินกับสถาบันการเงินซึ่งได้ทำบันทึกข้อตกลงกับกรมบัญชีกลาง วิธีการเมื่อผู้รับบำนาญร้องขอกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัด จะออกหนังสือรับรองสิทธิในเงินบำเหน็จตกทอดให้กับผู้รับบำนาญ ผลของการประกัน ถ้าผู้รับบำนาญเสียชีวิตหรือผิคนัดชำระหนี้ กระทรวงการคลังจะจ่ายเงินที่ค้างชำระหนี้ให้ทั้งหมดไม่เกินจำนวนที่ระบุในหนังสือรับรอง แต่เป็นที่น่าสนใจว่า หนังสือรับรองนี้ไม่อาจนำมาใช้กับการกู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์ยัง

¹⁴ สุรศักดิ์ นาคสวัสดิ์. บทความเผยแพร่ในสารสหกรณ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์.

มิใช่สถาบันการเงินตามความหมายของกฎกระทรวงฉบับนี้ ขณะนี้หนังสือรับรองอาจใช้เป็นหลักประกันการกู้ยืมได้กับธนาคารจำนวน 13 แห่งเท่านั้น

ผู้ได้รับเงินบำเหน็จตกทอด กฎหมายกำหนดให้เฉพาะทายาทของผู้รับบำนาญ เงินบำเหน็จตกทอดไม่ใช่มรดกที่เจ้าหนี้จะบังคับเอาได้ ดังนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์ให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้รับบำนาญกู้ยืมเงิน ถ้าสมาชิกนั้นเสียชีวิตยังมีหนี้ค้างชำระ ถ้าสหกรณ์แจ้งให้ส่วนราชการนำเงินบำเหน็จตกทอดมาชำระหนี้ แม้ส่วนราชการส่งชำระให้ ทายาทสามารถฟ้องขอให้ศาลบังคับเอาคืนได้ และสหกรณ์จะขอบังคับเอาก็ไม่ได้ เพราะเงินบำเหน็จตกทอดไม่อยู่ในการบังคับคดี ทั้งสองประเด็นนี้ศาลฎีกาเคยมีคำพิพากษาไว้เป็นบรรทัดฐานแล้ว เช่น ร. เป็นผู้เยาว์และเป็นบุตรมีสิทธิได้รับบำเหน็จตกทอดของ จ. ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ จ. ถึงแก่กรรม ร. มีสิทธิได้รับบำเหน็จตกทอดของ จ. แต่ธนาคาร ท. ซึ่งเป็นเจ้าหนี้ จ. ได้ทำหนังสือถึงกรมการเงินกระทรวงกลาโหม ขอให้หักเงินบำเหน็จตกทอดของ จ. เพื่อชำระหนี้ กรมการเงิน กระทรวงกลาโหม ได้หักเงินบำเหน็จตกทอดส่งให้ธนาคาร ท. โดยให้มารดาของ ร. ลงชื่อยินยอม ร. ฟ้องศาลขอให้ธนาคาร ท. คืนเงินพร้อมทั้งดอกเบี้ยตามกฎหมาย

ศาลฎีกาวินิจฉัยว่า แม้ธนาคาร ท. จะมีมูลหนี้กับ จ. ก็ไม่ใช่มูลหนี้ที่มีอยู่กับ ร. ธนาคาร ท. จึงไม่มีสิทธิบังคับเอาจากทรัพย์สินส่วนตัวของ ร. เงินบำเหน็จตกทอดมิใช่มรดกของ จ. ธนาคาร ท. จึงจะบังคับเอาจากเงินจำนวนนี้ได้ การที่ธนาคาร ท. รับเงินจำนวนดังกล่าวไว้ จึงถือได้ว่าเป็นการได้มาซึ่งทรัพย์สินโดยปราศจากมูลอันจะอ้างกฎหมายได้ และเป็นทางให้ ร. เสียเปรียบ ร. มีสิทธิเรียกเงินคืนจากธนาคาร ท. ได้ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 406 (คำพิพากษาฎีกาที่ 876/2525) บำเหน็จตกทอดที่จำเลยมีสิทธิได้รับนั้น โดยเจตนารมณ์ของกฎหมายแล้ว เป็นเงินประเภทเดียวกับเงินบำนาญที่รัฐบาลได้จ่ายให้แก่คู่สมรสหรือญาติที่ยังมีชีวิตของบุคคลระหว่างนั้น ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 286(2) จึงไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี (คำพิพากษาฎีกาที่ 122/2537)

สรุปว่า สหกรณ์ไม่อาจใช้สิทธิเรียกหนี้จากเงินบำเหน็จตกทอดของสมาชิก เพราะเงินบำเหน็จตกทอดมิใช่ทรัพย์สินที่ผู้รับบำนาญมีอยู่ก่อนตาย เงินนี้ไม่ใช่มรดก หากแต่เป็นเงินที่ทายาทมีสิทธิจะได้รับจากราชการเมื่อผู้รับบำนาญเสียชีวิต สหกรณ์ไม่สามารถขอให้หน่วยราชการส่งเงินบำเหน็จตกทอดนี้มาชำระหนี้ และไม่มีทางใดจะใช้สิทธิบังคับเอาเงินบำเหน็จตกทอดมาชำระหนี้ เว้นแต่ทายาทผู้มีสิทธิทุกคนจะยินยอม

6.3 กรณีศึกษาที่ 3

หลักปฏิบัติที่อาจช่วยให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์พ้นจากความผิดร่วมจากมติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ตนไม่เห็นด้วย

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว หรือร่วมกันทั้งคณะสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อสหกรณ์อันเนื่องมาจากมติในที่ประชุมหรือการดำเนินการใดๆ ที่เป็นไปโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต หรือขาดความระมัดระวัง อย่างไรก็ตาม กรรมการดำเนินการสหกรณ์รายหนึ่งรายใดอาจไม่ต้องรับผิดชอบ

ร่วมกับกรรมการดำเนินการสหกรณ์รายอื่นๆ ภายใต้เหตุผลต่อไปนี้¹⁵ ซึ่งสหกรณ์สามารถนำมาเป็นแนวปฏิบัติ เทียบเคียงได้ ดังนี้

(1) พิสูจน์ได้ว่าตนมิได้ร่วมในการดำเนินการนั้นๆ หรือการดำเนินการดังกล่าวได้กระทำไปโดยมิได้รับ มติของที่ประชุมคณะกรรมการ

(2) ตนได้คัดค้านการตัดสินใจของคณะกรรมการดังกล่าวไว้ และการคัดค้านได้บันทึกไว้ในรายงานการประชุมแล้ว หรือตนได้ยื่นหนังสือคัดค้านต่อประธานที่ประชุมภายใน 3 วัน นับจากวันประชุม

สำหรับในทางปฏิบัติคงเป็นเรื่องยากที่จะให้ยื่นหนังสือคัดค้านภายใน 3 วัน ตาม (2) ดังนั้นกรรมการ จะต้องพิจารณาวาระการประชุมเสียก่อนล่วงหน้า และตัดสินใจว่าจะคัดค้านเรื่องใดๆ ที่อยู่ในวาระการประชุม หรือไม่ เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นคัดค้านได้ทันภายใน 3 วัน นับจากวันประชุม โดยในการยื่นหนังสือ คัดค้านนั้น ตนอาจจะยังไม่ได้รับรายงานการประชุมในครั้งนั้นก็ได้ หลักปฏิบัติตาม (1) และ (2) กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 มาตรา 92 ซึ่งถ้าสหกรณ์นำมากำหนดไว้ในข้อบังคับ ก็จะทำให้เกิด ความชัดเจนขึ้น

6.4 กรณีศึกษาที่ 4

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ลงมติให้สหกรณ์เสียหาย จะต้องนำสืบให้เห็นว่าการลงมตินั้นได้ กระทำไปโดยความประมาทเลินเล่อ และความเสียหายเป็นผลโดยตรงจากการลงมตินั้น จึงจะเรียกให้ชดใช้ ค่าเสียหายแก่สหกรณ์ได้ ตามคำพิพากษาเลขที่ฎีกา 981/2531

แม้ไม่มีระเบียบห้ามคณะกรรมการสหกรณ์ลงมติให้กรรมการผู้รับมอบอำนาจลงลายมือชื่อในเอกสาร เบิกเงินไว้ล่วงหน้า ก็ถือได้เพียงว่าจำเลยมิได้กระทำละเมิดด้วยการจงใจกระทำโดยผิดกฎหมายเท่านั้น แต่การ ที่จะวินิจฉัยว่าจำเลยกระทำละเมิดต่อโจทก์หรือไม่ ยังต้องวินิจฉัยต่อไปด้วยว่าจำเลยกระทำโดยประมาท เลินเล่อ เป็นเหตุให้โจทก์ได้รับความเสียหายหรือไม่ และความเสียหายเป็นผลโดยตรงจากการกระทำของ จำเลยหรือไม่ ซึ่งบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่ที่จะต้องกระทำหรือปฏิบัติอย่างไรบ้าง คำว่าหน้าที่ในที่นี้หาจำเป็นต้อง เป็นหน้าที่ที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้โดยแจ้งชัดไม่

จำเลยที่ 3 ถึงที่ 15 เป็นกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โจทก์ต้องปฏิบัติหน้าที่ภายในกรอบ เช่น วิทยุชุมชนอยู่ในฐานะเช่นจำเลยพึงปฏิบัติ โดยต้องกระทำการด้วยความระมัดระวังในอันที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่โจทก์ การที่จำเลยที่ 3 ถึงที่ 15 ได้ร่วมกันมีมติให้กรรมการผู้รับมอบอำนาจ 2 ใน 3 ลงลายมือชื่อ ในใบเบิกที่ยังไม่ได้รอกข้อความไว้ล่วงหน้าจนเป็นเหตุให้มีผู้นำใบเบิกเงินดังกล่าวไปใช้ถอนเงินของโจทก์จาก ธนาคาร แล้วเอาไปเป็นประโยชน์ส่วนตัวถือได้ว่าจำเลยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความประมาทเลินเล่อ แต่ส่วนที่ว่า จำเลยที่ 3 ถึงที่ 15 จะต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายให้โจทก์ตามฟ้องหรือไม่นั้น โจทก์จะต้องนำสืบให้เห็นอย่าง ชัดเจนว่า ความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นผลโดยตรงจากการกระทำของจำเลย คือเป็นความเสียหายซึ่งจำเลยได้ คาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นว่าย่อมจะเกิดขึ้นได้จากการกระทำโดยประมาทเลินเล่อของตน เมื่อข้อเท็จจริง ปรากฏว่าจำเลยที่ 3 ถึงที่ 15 ไม่อาจคาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นว่าจะเกิดความเสียหายเช่นที่โจทก์ได้รับใน

¹⁵ คู่มือสำหรับกรรมการสถาบันการเงิน โดยธนาคารแห่งประเทศไทย, ไม่ระบุปีที่พิมพ์

คดีนี้ขึ้นได้เลย ความเสียหายของโจทก์จึงหาใช้ความเสียหายที่เป็นผลโดยตรงจากการกระทำของจำเลยที่ 3 ถึงที่ 15 ไม่ จำเลยที่ 3 ถึงที่ 15 จึงไม่ต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายตามฟ้องแก่โจทก์

6.5 กรณีศึกษาที่ 5 ¹⁶

ในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ได้มีสมาชิกเสนอเพิ่มวาระเรื่องต่างๆ ให้ที่ประชุมพิจารณาในระหว่างการประชุมจะกระทำหรือไม่

ข้อบังคับกำหนดให้สหกรณ์มีหนังสือแจ้ง วัน เวลา สถานที่ และเรื่องที่จะประชุมให้บรรดาสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกทราบล่วงหน้า เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ศึกษา พิจารณา ตรวจสอบ หรือเพื่อเตรียมตัว ชักถาม หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ตามที่สหกรณ์ได้แจ้งมา ซึ่งตามปกติการประชุมใหญ่สหกรณ์จะกำหนดวาระต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดวาระอื่นๆ (ถ้ามี) ไว้ด้วย และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พิจารณาเพื่อลงมติ หรือการอนุมัติหลังการรับทราบของแต่ละวาระ ดังนั้นสมาชิกจะขอเพิ่มวาระในวันที่ประชุมใหญ่โดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า ไม่สามารถกระทำได้

6.6 กรณีศึกษาที่ 6

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ไม่มีสิทธิลดทอนความมั่นคงของสหกรณ์ (ไม่มีสิทธิเพิ่มความเสียหาย)

สหกรณ์แห่งหนึ่ง คณะกรรมการดำริจะเพิ่มวงเงินกู้ยืมประเภทสามัญจากหนึ่งล้านบาท เป็นหนึ่งล้านบาท ห้าแสนบาท โดยมีเหตุผลว่าสมาชิกเรียกร้อง หากไม่เพิ่มวงเงินกู้ สมาชิกจำนวนหนึ่งจะลาออกจากสหกรณ์ไป คุกเข่าสยบต่อธนาคารออมสิน แต่ปัญหามีอยู่ว่าสหกรณ์แห่งนี้ได้กำหนดให้สมาชิกที่จะกู้เงิน ต้องมีค่าหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของวงเงินกู้ เมื่อสหกรณ์เพิ่มวงเงินกู้เป็นจำนวนหนึ่งล้านบาท ห้าแสนบาท จึงพันวิสัยที่สมาชิกจะมีหุ้นเติบโตเพิ่มขึ้นได้ทันเป็นสัดส่วนกับวงเงินกู้ ถ้าปล่อยให้เช่นนี้สมาชิกก็จะได้ไม่ได้รับประโยชน์การกู้เงินจากวงเงินกู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้น หรือถ้ามีสมาชิกจะกู้ได้ก็น้อยมาก ดังนั้นเพื่อคลี่คลายปัญหาดังกล่าว คณะกรรมการจึงประชุมปรึกษากันแล้วมีมติว่า ให้ลดสัดส่วนค่าหุ้นลงเพื่อให้สมาชิกกู้ได้ โดยกำหนดเงื่อนไขใหม่เป็นว่าสมาชิกจะกู้เงินสามัญได้จะต้องมีค่าหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของวงเงินกู้ (หมายความว่าลดเงื่อนไขสัดส่วนของหุ้นต่อวงเงินกู้จากร้อยละ 30 เหลือเพียงร้อยละ 20)

ข้อพิจารณา คณะกรรมการฯ มีอำนาจกำหนดระเบียบว่าด้วยเงินกู้ให้ถือใช้ในสหกรณ์ได้

ข้อเท็จจริง คณะกรรมการฯ ไม่มีสิทธิที่จะกำหนดระเบียบใดๆ อันเป็นการบั่นทอนเสถียรภาพของสหกรณ์ การลดหลักประกันค่าหุ้นต่อเงินกู้จากร้อยละ 30 เหลือเพียงร้อยละ 20 ทำให้สหกรณ์ต้องมีความเสี่ยงมากขึ้น คณะกรรมการฯ จึงไม่มีสิทธิจะกระทำได้

¹⁶ หนังสือนายทะเบียนสหกรณ์ ที่ กษ 0216/29612 ลว. 28 พ.ย. 2543.

6.7 กรณีศึกษาที่ 7

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะอนุมัติเงินกู้ผิดไปจากระเบียบมิได้
สหกรณ์วงเกณฑ์ให้สมาชิกกู้เงินได้ก็ต่อเมื่อมีค่าหุ้นชำระแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของวงเงินกู้
สมาชิกผู้ขอกู้มีค่าหุ้นเพียงร้อยละ 29 เศษๆ จึงร้องขอต่อคณะกรรมการเงินกู้เพื่อให้พิจารณาความ
เดือดร้อนและจำเป็น คณะกรรมการเงินกู้รู้สึกเห็นใจและเข้าใจในความจำเป็นและความเดือดร้อนของสมาชิก
จึงวางเงื่อนไขว่าจะอนุมัติเงินกู้ให้ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกยินยอมให้หักเงินจากเงินที่กู้ได้ไปสมทบในเงินค่าหุ้นให้ได้
ร้อยละ 30 ก่อน ส่วนที่เหลือจากการหักค่าหุ้นสมทบจึงจ่ายคืนให้กับผู้กู้ ซึ่งสมาชิกผู้ขอกู้เงินก็ตกลงยอมรับ
เงื่อนไขดังกล่าว คณะกรรมการเงินกู้จึงได้อนุมัติเงินกู้ให้และสั่งการให้ผู้จัดการหักเงินจากเงินกู้ไปชำระค่าหุ้น
สมทบให้ได้ร้อยละ 30 ตามเงื่อนไขก่อนจ่ายเงินไป

- ข้อพิจารณา** คณะกรรมการเงินกู้พยายามรักษากติกาโดยให้ผู้ขอกู้มีค่าหุ้นครบร้อยละ 30 ก่อน
จ่ายเงินกู้ไป จึงมิได้ทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยง
- ข้อเท็จจริง** ผู้ขอกู้มีค่าหุ้นไม่ครบตามระเบียบเงินกู้ ครั้งถึงเวลาที่คณะกรรมการเงินกู้อนุมัติให้กู้
ก็ยังคงมีค่าหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 30 คือไม่ครบตามระเบียบที่วางไว้ แม้จะได้หักเงินที่กู้
ได้มาชำระให้เต็มเกณฑ์ร้อยละ 30 ก็เป็นการปฏิบัติตามเงื่อนไขภายหลังจากที่ได้
อนุมัติเงินกู้แล้ว นั่นย่อมแสดงว่าในขณะที่คณะกรรมการเงินกู้พิจารณาอนุมัติให้ผู้
ขอกู้เงิน ผู้ขอกู้เงินไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบที่วางไว้ คณะกรรมการเงินกู้
จึงกระทำการไปโดยนอกเหนืออำนาจจากที่ระเบียบกำหนด ย่อมทำไม่ได้ ถือว่าใช้
ดุลพินิจในกิจอันตนมิได้มีอำนาจ

6.8 กรณีศึกษาที่ 8

สหกรณ์แห่งหนึ่งมีคณะกรรมการ 15 คน ในวันประชุมตามปกติ มีคณะกรรมการขาดการประชุม 4
คน คงมาประชุม 11 คน ถือว่าครบองค์ประชุม จึงดำเนินการประชุมได้ เมื่อถึงวาระที่กำหนดให้พิจารณาเงินกู้
แก่สหกรณ์แห่งหนึ่งที่ขอกู้มา 80 ล้านบาท ที่ประชุมมีมติ ดังนี้

เห็นชอบให้กู้	3 เสียง
ไม่เห็นชอบ	2 เสียง
ไม่มีความเห็น	6 เสียง (ไม่ออกเสียง)

เลขานุการที่ประชุมจึงจัดแจ้งเป็นมติที่ประชุมว่า “ที่ประชุมโดยเสียงข้างมากอนุมัติให้กู้”

- ข้อพิจารณา** การจัดแจ้งมติเช่นนี้ถูกต้องหรือไม่
- ข้อเท็จจริง** การจัดบันทึกการประชุมเช่นนี้ถือว่ายังคลาดเคลื่อนต่อความเป็นจริง เพราะบันทึก
การประชุมจะต้องจัดแจ้งจากสภาพเหตุการณ์ตามเป็นจริงที่เกิดขึ้นในวันประชุม
เท่านั้น ในเมื่อวันประชุมมีกรรมการประชุม 11 คน มีคนออกเสียงเพียง 5 คน (3
เสียงเห็นด้วย 2 เสียงไม่เห็นด้วย) ซึ่งเป็นเสียงส่วนน้อย แต่กรรมการอีก 6 คน ที่
เป็นเสียงส่วนมากในวันนั้นมิได้ออกเสียง มิได้ให้ความเห็น การจัดบันทึกการ

ประชุมจึงต้องถือหลัก SILENCE MAJORITY โดยจดว่า “เสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมไม่มีความเห็น” วาระนี้จึงตกไป คือ ไม่อาจพิจารณาต่อไปได้เนื่องจากเป็น “สุญญากาศ” ประธานที่ประชุมจะต้องแจ้งที่ประชุมยกวาระนี้ไปประชุมหารือในโอกาสต่อไปเพื่อให้ได้เสียงข้างมากอย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2541. รายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ประจำปี 2537-2541. กรุงเทพฯ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (อัดสำเนา)
- _____ . 2542. คู่มือการจัดทำงบกระแสเงินสดของสหกรณ์. กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท. 2540. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพิมพ์อักษร.
- จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท และคณะ. 2554. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการ “แนวทางการพัฒนาระบบการเงินที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์”. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท และคณะ. 2554. แนวคิด ค่านิยม หลักและวิธีการสหกรณ์. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2556, จาก http://www.cai.ku.ac.th/cai/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=170
- จิรัตน์ สังข์แก้ว. 2540. การลงทุน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. 2542. เอกสารการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (อัดสำเนา)
- ถวิล เลิศประเสริฐ. 2528. วิสาหกิจสหกรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ไพโรจน์ ลิ้มศรีสกุลวงศ์. 2556. หลักการควบคุมภายในของสหกรณ์. เอกสารประกอบการบรรยาย : โครงการอบรมผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์. หลักสูตร “การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างผู้ชำนาญการ” สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรเทพ ไททยาวีโรจน์. 2556. การตรวจสอบการบริหารการเงินเบื้องต้น. เอกสารประกอบการบรรยาย : โครงการอบรมผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์. หลักสูตร “การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างผู้ชำนาญการ”
- วเรศ อุปปาดิก. 2537. เศรษฐศาสตร์การเงินและการธนาคาร ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี (อุณหะนันท์) จิระมิตร. 2542. การบริหารการเงินเล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สังวร ปัญญาติลก. ม.ป.ป. การเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)
- อรุณี วงศ์ราชน. 2539. การวิเคราะห์งบการเงิน. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (อัดสำเนา)
- อัญญา ชันฉวีthy. 2541. การวิเคราะห์การลงทุนในตราสารหนี้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Higgin S. and C. Robert. 1995. Aanalysis for Financial Manatment. 4th edition. Richard D, Jrwin, Inc. USA.
- Jim Jerving. Financial Management for Credit Union Managers and Directors. Manila: World Council of Credit Union and Phillippine Federation of Credit Cooperatives. Inc.
- J. Fred Weston and Thomas E. Copeland. 1992. Managerial Finance Ninth Edition. New York : The Dryden Press.

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชั้น ๒ อาคารวิจัยและพัฒนานา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เลขที่ 50 ถนนพหลโยธิน ซอยลาดยาว งามวงศ์วาน กรุงเทพฯ 10900
โทร./โทรสาร (02)9406300
Email : cai_coop@yahoo.com ; www.cai.ku.ac.th

