

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด



นลินี เขียวขจี

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

นลินี เขียวขจี

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์  
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ  
 โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของ  
 สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

โดย

นลินี เจียววชิ

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ศิริพร กิรติการกุล)

วันที่ ๕ เดือน พ.ค. พ.ศ. ๕๙

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.รัตนา ไพธิสุวรรณ)

วันที่ ๕ เดือน พ.ค. พ.ศ. ๕๙

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิชิต ทัศนศิริ)

วันที่ ๕ เดือน พ.ค. พ.ศ. ๕๙

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ ๕ เดือน พ.ค. พ.ศ. ๕๙

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงวุฒิ เพ็ชรประดับ)

รองประธานกรรมการ โครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ๙ เดือน พ.ค. พ.ศ. ๕๙

ชื่อเรื่อง	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด
ชื่อผู้เขียน	นางนลินี เชี่ยวขจี
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์ศิริพร กิตติการกุล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน และแนวโน้มทางธุรกิจของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546 2) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด กับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 3) เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน ของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 - 2546 และเอกสารทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ แปลความ สรุปผล โดยอาศัยเครื่องมือทางบัญชีในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ อัตราส่วนทาง พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ อัตราร้อยละของแนวโน้มของปีฐานเคลื่อนที่ และจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์

ผลการศึกษา พบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับที่ดี โดยมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นไปในทิศทางบวก กล่าวคือ สมาชิกของสหกรณ์ ยังคงมีส่วนร่วมในการธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขึ้นทุกปีโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกรรมด้านสินเชื่อซึ่งเป็นธุรกรรมหลักที่สมาชิกยังมีความต้องการสูง ก่อให้เกิดรายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้สูงตามด้วย ซึ่งพิจารณาได้จากรายได้ และนอกจากนี้ ประสิทธิภาพของสหกรณ์ฯ ในด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายก็ส่งผลให้กำไรสุทธิของสหกรณ์ฯ เพิ่มขึ้นด้วย และเมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน โดยการวิเคราะห์ อัตราส่วนทางการเงินเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จะเห็นได้ชัดว่า โดยเฉลี่ยแล้วสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับดี โดย มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์สูง (อัตราส่วนร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 11.14 เท่า) มีความสามารถในการทำกำไรสูง (อัตรากำไรสุทธิ

ร้อยละ 82.17) มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ (อัตราค่าใช้จ่าย ร้อยละ 17.83) รวมทั้งสามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 12.00) ได้สูงอีกด้วย แม้ว่า ประสิทธิภาพในการชำระหนี้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานแต่ก็อาจจะยังกล่าวได้ว่าสหกรณ์ยังมีสภาพคล่อง พิจารณาจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นอัตราส่วนหนึ่งในการวัดสภาพคล่องอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ร้อยละ 3.43)

สำหรับแผนการดำเนินงานของสหกรณ์เมื่อนำข้อมูลพื้นฐานในปี 2541 – 2546 มาทำการวิเคราะห์จะเห็นว่า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์สามารถประมาณการได้ว่า ในปี 2547 สหกรณ์จะมีกำไรจากการดำเนินงานทั้งสิ้น 22,346,500 บาท โดยมีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 333,100,500 บาท มีหนี้สินทั้งสิ้น 91,252,900 บาท และมีทุนทั้งสิ้น 219,605,400 บาท ซึ่งถือได้ว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนธุรกิจทั้ง 4 ด้าน ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ การรับสมาชิกสมทบเพิ่ม การระดมทุนเรือนหุ้น การระดมเงินฝาก และมีแนวทางในการปล่อยสินเชื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและสหกรณ์

การจัดทำแผนดำเนินงาน 3 ปี (ปี 2549 – 2551) จะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และการดำเนินงานของสหกรณ์ กล่าวคือ สหกรณ์จะมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงขึ้น คือ สินทรัพย์จะเพิ่มจาก 401.48 ล้านบาท เป็น 514.43 ล้านบาท ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ มีทางได้มาจากการเพิ่มขึ้นของทุน จาก 311.95 ล้านบาท เป็น 412.72 ล้านบาท ทั้งนี้สหกรณ์จะมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น หากมีการควบคุมและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนดำเนินงาน กล่าวคือ สหกรณ์จะมีกำไรสุทธิ ในปี 2549 ประมาณ 20.58 ล้านบาท และจะเพิ่มขึ้นเป็น 22.97 ล้านบาท และ 25.57 ล้านบาท ในปี 2550 และ 2551 ตามลำดับ

<b>Title</b>	An Analysis of Operation and Business Trend of Directorate of Communications and Electronics' Credit Union
<b>Author</b>	Mrs. Nalinee Kiewkhajee
<b>Degree of</b>	Master of Sciences in Cooperative Economics
<b>Advisory Committee</b>	Miss Siriporn Kiratikarnkul
<b>Chairperson</b>	

### ABSTRACT

The research was carried out with the main purposes 1) to study the operational results and business trend of the Communications and Electronics' Credit Union during the accounting years of 1998-2003, 2) to compare the credit union's operational results with the standard financial ratios set by the Cooperatives Auditing Department, and 3) to draft the operational plan of the credit union by using the credit union's financial documents from the fiscal year 1998 - 2003 and various documents from Cooperative Auditing Department. The financial ratio was used for data analysis and the comparison between the standard financial ratio and the percentage of an average value of the moving-base trend which were carried out in order to draft the operational plan.

It is found from the results that the operation of credit union is satisfactory. Its net profit has increased gradually. The operation of credit union business trend is optimistic as members have participated in its financial transaction steadily especially ones which members have high demand, resulting in the rising of the income earned from loan interest. Besides, the effective expense control has also made its net profits to increase. When analyzing its financial management efficiency by using the financial ratio with the standard financial ratio, it can be assumed that the satisfactory operation consists of high capacity in using its assets (11.14), high capacity in earning profits (82.17), effective expense control (17.83) and offers good returns to the share holders (12.00). Even though its obligation satisfying is rather lower than standard, it still has liquidity as can be judged from the high ratio of circulating capitals, which is one of criterion to consider the liquidity (3.43).

When analyzed the data from the year 1998-2003, it is estimated that the credit union's profit in the year 2003 stands at 22,346,500 baht, its assets valuing at 333,100,500 baht, its debts valuing at 91,252,900 baht and its capital valuing at 219,605,400 baht. From these statistics, the credit union's administration system is considered effective because it has a good business plan which covers four important areas which match current situations. Some of this system include its process to gather shares and savings and its credits which provide benefits to the members.

The 3-year plan (2006-2008) is likely to enhance the credit union's financial status and operation. It should establish more stable financial status, and the assets should increase from 401.4 million baht to 514.4 million baht. The increased assets will be obtained through the increase of capital from 311.9 million baht to 412.7 million baht. Effective business operation is likely to be resulted from the plans which are carried out by the administration. Its net profits in the year 2006 should probably stand at 20.5 million baht and should therefore increase from 22.9 million baht to 25.5 million baht in years 2007 and 2008, respectively.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาและการอนุเคราะห์จากคณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ศิริพร กิริติการกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.รัตนา โพธิสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทนพศิริ กรรมการที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปรับปรุงการวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตลอดจนคณาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ในชีวิตการศึกษาให้แก่ข้าพเจ้า นอกจากนี้ยังรวมถึง นาวาอากาศเอกสมศักดิ์ กาญจนระวะหะ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือข้าพเจ้าในเรื่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา จึงขอขอบคุณทุกท่านในโอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอโน้มรำลึกถึงพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และธิดา ทั้งสองของข้าพเจ้า ที่ให้กำลังใจในการศึกษาตลอดมา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่ช่วยเหลือในการศึกษา ทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หากการศึกษาในครั้งนี้มีสิ่งใดขาดตกบกพร่อง หรือมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นลินี เขียวขจี

พฤษภาคม 2549

## สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ขอบเขตการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	3
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	5
ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด	5
แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนการเงิน	10
การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม	19
งบประมาณ	21
การวางแผนและการควบคุม	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
กรอบแนวคิดในการศึกษา	39
บทที่ 3 วิธีวิจัย	40
สถานที่ดำเนินการวิจัย	40
ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	40
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	40

บทที่ 4 ผลการวิจัย	42
สรุปฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสาร ทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 - 2546	42
วิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงิน	44
สภาพคล่องทางการเงิน	44
ความสามารถในการก่อหนี้	45
อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์	48
อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร	49
ประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวมของสหกรณ์ด้วยอัตราส่วนทาง การเงิน	55
วิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจ	57
แนวโน้มผลการดำเนินงานทั่วไป	61
แนวโน้มผลการดำเนินงาน	64
ศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	68
การจัดทำแผนดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2549 - 2551	69
แผนธุรกิจ	96
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
สรุปผลการวิจัย	101
อภิปรายผล	106
ข้อเสนอแนะ	107
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	107
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก ประวัติผู้วิจัย	112

## สารบัญญัตินำ

ตาราง		หน้า
1	เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์	10
2	เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์	12
3	ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสาร ทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2546	43
4	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546	45
5	อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรม สื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546	46
6	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546	48
7	อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546	49
8	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546	51
9	อัตราผลตอบแทนต่อทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546	52
10	อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปี บัญชี 2541 – 2546	54
11	อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ปี บัญชี 2541 – 2546	55
12	เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด กับ เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออม ทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	56
13	แนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546	59
14	แนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546	62

ตาราง	หน้า
15 ผลการดำเนินงานด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546	65
16 แผนประมาณการ ปริมาณค้ำเงินกู้ในงบประมาณ ประจำปี 2549 – 2551	74
17 แผนประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2549 - 2551	75
18 ประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2549	76
19 ประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2550	77
20 ประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2551	78
21 ประมาณการจำนวนสมาชิก ปี 2549 - 2551	80
22 ประมาณการทุนเรือนหุ้น ประจำปี 2549 - 2551	81
23 งบประมาณต้นทุนทางตรงของธุรกิจสินเชื่อ ประจำปี 2549	83
24 งบประมาณต้นทุนทางตรงของธุรกิจสินเชื่อ ประจำปี 2550	84
25 งบประมาณต้นทุนทางตรงของธุรกิจสินเชื่อ ประจำปี 2551	85
26 งบประมาณต้นทุนธุรกิจสินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2549 – 2551	86
27 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในงบประมาณ ประจำปี 2549	87
28 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในงบประมาณ ประจำปี 2550 - 2551	88
29 ประมาณการเงินสด ประจำปี 2549	89
30 ประมาณการเงินสด ประจำปี 2550	90
31 ประมาณการเงินสด ประจำปี 2551	91
32 งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ	93
33 งบดุลโดยประมาณ	94

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์	8
2	กรอบแนวคิดในการศึกษา	39
3	แนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546	61
4	แนวโน้มผลการดำเนินงานทั่วไป ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546	64
5	ผลการดำเนินงานด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546	67

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น โดยกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพเดียวกัน อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือมีถิ่นฐานอยู่ใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของบรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์ สหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในแต่ละแห่ง ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพท้องถิ่นและลักษณะของการประกอบอาชีพ สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี แต่สหกรณ์ออมทรัพย์ก็ควรมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

เมื่อ พ.ศ. 2545 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรขึ้น เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ได้ดำเนินงานของสหกรณ์ตามปกติเรื่อยมา คือ มีธุรกิจการออมทรัพย์โดยการซื้อหุ้น ธุรกิจการให้สินเชื่อ ในรูปเงินกู้สามัญ และเงินกู้ฉุกเฉิน จนกระทั่งเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2541 จึงได้ทำธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น เงินรับฝากออมทรัพย์ และ เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ เมื่อเกิดภาวะผันผวนของดอกเบี้ยในตลาดการเงิน ทำให้สหกรณ์ต้องคอยติดตามและปรับดอกเบี้ยให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ รวมทั้งการควบคุมกระแสการไหลเข้าของเงินทุนที่สหกรณ์มีต้นทุนเงินทุนในรูปดอกเบี้ยที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป สหกรณ์จึงมีนโยบายกำหนดจำนวนเงินรับฝากจากสมาชิกที่เป็นเจ้าของบัญชีเงินฝากแต่ละรายดังนี้คือ

- เงินรับฝากออมทรัพย์ ให้ฝากได้เดือนละไม่เกิน 30,000.- บาท ต่อ 1 บัญชี
- เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ ให้ฝากได้เดือนละไม่เกิน 10,000.- บาท ต่อ 1

บัญชี

ในส่วนของ ทุนเรือนหุ้น เงินกู้สามัญ และเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินที่สหกรณ์ส่งหักจากเงินเดือนของสมาชิกนั้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกสามารถส่งหุ้นได้สูงสุด 10,000.- บาท ต่อเดือน กู้เงินสามัญได้ 30 เท่าของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 1,000,000.- บาท ระยะเวลาการชำระคืนสูงสุด 84 งวด และเงินกู้ฉุกเฉินได้ ครั้งหนึ่งของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 20,000.- บาท ระยะเวลาการชำระคืน 4 งวด ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด นั้น ยังขาดแบบแผนที่แน่นอน และยังขาดการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ฝ่ายบริหาร อันได้แก่ คณะกรรมการ ไม่ทราบถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และแนวโน้มทางธุรกิจของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรค ที่จะช่วยทำให้ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนสมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นภาพรวม ทิศทางการพัฒนา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมา เพื่อนำไปวางแผน กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสหกรณ์ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสถานการณ์ในปัจจุบัน

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงข้อมูลทางการเงินอันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเรื่องของผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของ สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546 กล่าวคือ

1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพและแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546 กับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
3. เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

## ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ และแนวโน้มของธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลสถิติทางการเงิน ในปีบัญชีระหว่างปี 2541 – 2546 ปีบัญชีเริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ตามปีงบประมาณประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และรายการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้เครื่องมือทางบัญชี ได้แก่ อัตราส่วน และแนวโน้มในการวิเคราะห์

2. แผนดำเนินงานใช้ข้อมูลปีบัญชี 2548 เป็นฐานในการประมาณการแผนดำเนินงาน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2549 – 2551

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด สามารถนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อวางแผนงานและกำหนดนโยบายที่จะพัฒนางานของสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

## นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด  
สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

ปีบัญชี หมายถึง ปีทางการบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ซึ่งเริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี

อัตราส่วนทางการเงิน หมายถึง อัตราส่วนแสดงความสัมพันธ์โดยการเปรียบเทียบระหว่างรายการหรือกลุ่มของรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน คือ งบดุล และงบกำไรขาดทุน เพื่อถ่วงดุลการดำเนินงานของธุรกิจในเรื่องต้น

แนวโน้มของสหกรณ์ หมายถึง การวัดค่าเฉลี่ยของการเปลี่ยนแปลงข้อมูลต่อหนึ่งหน่วยเวลา ซึ่งเรียกว่า ค่าแนวโน้ม โดยการคำนวณจากรายการต่าง ๆ คือ ทุนเรือนหุ้น

ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจเงินกู้ ฐานะทางการเงิน (สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน) และผลการดำเนินงาน (รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิ)

ธุรกิจของสหกรณ์ หมายถึง ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจเงินกู้

แนวโน้มผลการดำเนินงานทั่วไป หมายถึง แนวโน้มของธุรกิจที่พิจารณาจากขนาดของ ทุนเรือนหุ้น เงินรับฝาก และปริมาณเงินให้กู้ ของสหกรณ์ ในปีบัญชี พ.ศ. 2541 – พ.ศ. 2546

แนวโน้มของฐานะทางการเงิน หมายถึง แนวโน้มของธุรกิจที่พิจารณาจากสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ของสหกรณ์ ในปีบัญชี พ.ศ. 2541 – พ.ศ. 2546

แนวโน้มของผลการดำเนินงาน หมายถึง แนวโน้มของธุรกิจที่พิจารณาจากรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ ของสหกรณ์ ในปีบัญชี พ.ศ. 2541 – พ.ศ. 2546

แผนการดำเนินงาน หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานในด้านธุรกิจ และทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ ธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วยธุรกิจเงินฝาก และธุรกิจสินเชื่อ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลที่ได้วางไว้

ระยะเวลาของแผนดำเนินการ หมายถึง ระยะเวลาในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจ ตามแผนดำเนินงานของสหกรณ์ ในปีบัญชี พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2551

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึง ผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546 ซึ่งการตรวจเอกสาร นั้น ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อประมาณ ต้นปี พ.ศ. 2525 เพราะผลกระทบที่น้ำมันมีราคาสูงขึ้น ทำให้ค่าครองชีพของประชาชนทั่วไป ข้าราชการ และลูกจ้างในกรมสื่อสารทหารอากาศเพิ่มขึ้น ข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่มีความเดือดร้อน ต้องกู้หนี้ยืมสินจากนายทุนนอกระบบ และพลเอก สายหยุด เกิดผล ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้มีนโยบายให้ทำการส่งเสริมกิจการสหกรณ์ในเหล่าทัพต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้ข้าราชการได้มีการออมทรัพย์ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเป็นการขจัดระบบนายทุนผู้เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะกลุ่มออกไป และเพื่อแก้ปัญหาให้ข้าราชการได้มีแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ท่านได้แต่งตั้งชุดทำงานเพื่อเผยแพร่ระบบ สหกรณ์ซึ่งเป็นเสมือนวิทยากร มีหน้าที่ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการดำเนินการจัดตั้ง สหกรณ์ออมทรัพย์ในส่วนราชการทหารต่าง ๆ ด้วย

เมื่อเจ้าหน้าที่แนะนำในการจัดตั้งสหกรณ์จากกองบัญชาการทหารสูงสุด อันประกอบด้วย 1) นายโชค ศรีสิทธิธรรม 2) พ.อ.ธงชัย แสงรัตน์ 3) นายบุญโชค สาริมาน 4) นายสุรเชษฐ์ พลายงาม 5) นายชำนาญ เรืองวิชา

ได้ประชุมคณะผู้ริเริ่มในการก่อตั้ง เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2525 ณ ห้องประชุม กองบังคับการ กรมสื่อสารทหารอากาศ และสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ก็ได้ยื่นเรื่องขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์กรุงเทพฯ และได้รับการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2525 โดยมีคณะผู้ร่วมกันขอจดทะเบียนก่อตั้ง จำนวน 13 คน คือ

1. พลอากาศตรี วิชัย	กาญจนาภา	ประธาน
2. นาวาอากาศเอก สันทรธรณ์	ทุมมานนท์	รองประธาน
3. นาวาอากาศเอก ประเสริฐ	รัตนภาพ	กรรมการ
4. นาวาอากาศเอก บุง	อัครนันท์	กรรมการ
5. นาวาอากาศเอก มนูญ	ชมภูทีป	กรรมการ
6. นาวาอากาศเอก วิเชียร	คงเจริญ	กรรมการ
7. นาวาอากาศเอก จิโรจ	ฉายะพงศ์	กรรมการ
8. นาวาอากาศเอก สวัสดิ์	จันทร์ดวง	กรรมการ
9. นาวาอากาศเอก ประจักษ์	อิงคนินันท์	กรรมการ
10. นาวาอากาศเอก สมชัย	มานิจสิน	กรรมการ
11. เรืออากาศเอก มานิต	เนียมคำ	กรรมการและเลขานุการ
12. พันจ่าอากาศเอก วุฒิ	พิมพ์สุภาพ	กรรมการ
13. นายพาน	อ้ายจันทึก	กรรมการ
และมี นาวาอากาศเอก วัฒนะ	สวนสมจิตร	เป็น ผู้จัดการ
นาวาอากาศเอก สรชัย	คารายน	เป็น ผู้ช่วยผู้จัดการ

สถานภาพเมื่อแรกตั้งนั้นมีดังนี้

1. สมาชิก	จำนวน	478	คน
2. ทุนเรือนหุ้นไม่จำกัดจำนวน	มูลค่าหุ้นละ	10	บาท
3. สมาชิกขอถือหุ้นครั้งแรก	จำนวน	6,560	หุ้น
4. ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	คนละ	20	บาท

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ได้ดำเนินงานมาแล้ว 22 ปี ณ วันที่ 30 กันยายน 2546 มีสถานภาพดังนี้

1. สมาชิก	1,739	คน
2. ทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว	186,365,260.00	บาท
3. เงินสำรอง	15,037,873.21	บาท
4. เงินทุนสะสมตามข้อบังคับอื่น	3,167,217.07	บาท
5. เงินให้กู้ยืมเหลือ	288,183,040.11	บาท
6. เงินรับฝาก	82,953,928.31	บาท
7. กำไรสุทธิประจำปี	22,296,573.76	บาท
8. ทุนของสหกรณ์	226,901,908.62	บาท

## 9. สินทรัพย์ทั้งหมด

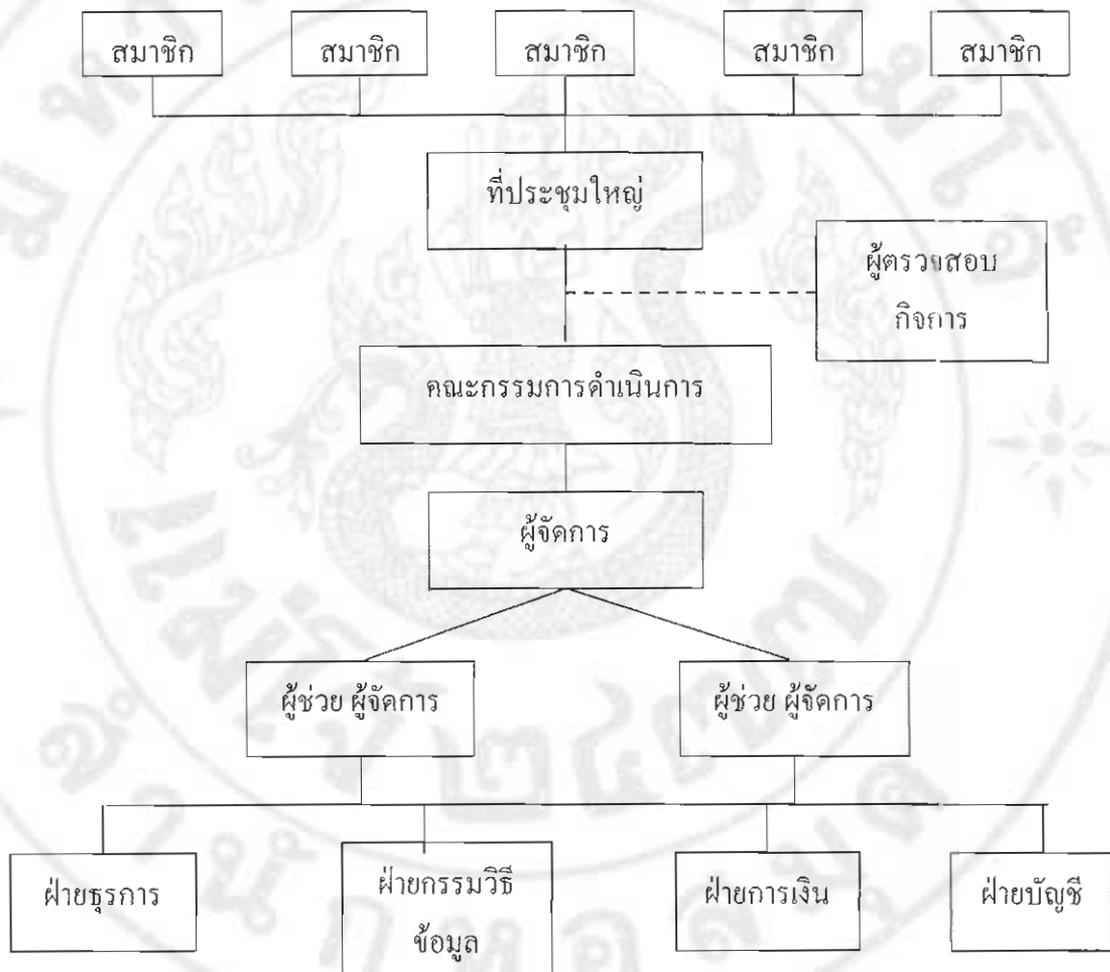
312,082,818.26 บาท

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลัก สหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนส่วนแห่งรายได้ของตนไว้ในทาง อันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร
2. ส่งเสริมการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
3. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
4. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
5. ให้เงินกู้แก่สมาชิก
6. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
7. ชื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
8. ชื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
9. ชื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
10. ชื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ
11. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
12. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
13. ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ
14. ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
15. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ และสหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
16. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ชื้อ ถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิก หรือของสมาชิก

17. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
18. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด
19. ดำเนินกิจการอย่างอื่น บรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ ดังภาพ 1



ภาพ 1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

ที่มา: สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด (2546)

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สหกรณ์ออมทรัพย์ (saving and credit cooperative) เป็นสถาบันการเงินที่ยึดหลักการและวิธีการสหกรณ์ในการดำเนินการรับฝากเงิน และให้เงินกู้หรือสินเชื่อแก่บรรดาสมาชิก โดยสมาชิกเป็นเจ้าของและเป็นผู้ใช้บริการในเวลาเดียวกัน มีการควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และมีการแบ่งปันผลประโยชน์ตามหลักความเป็นธรรม วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ คือ การระดมทุนจากสมาชิกและจากแหล่งเงินทุนภายนอก เพื่อนำมาให้บริการแก่สมาชิกที่ขาดแคลนทุนทรัพย์

ทั้งนี้ได้จัดแบ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ออกเป็นรูปแบบย่อยๆ จำนวน 9 รูปแบบ ตามลักษณะกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพในลักษณะเดียวกัน ดังนี้ ตำรวจ ทหาร ครู ข้าราชการ กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัย รัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล ส่วนราชการ เอกชนและอื่น ๆ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2545)

สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อให้ก่อเกิดประโยชน์นอกวง และได้รับจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2540: 9)

การวิเคราะห์งบการเงิน หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์จากงบการเงินของสหกรณ์นั้น และนำข้อเท็จจริงที่ได้มาประกอบการตัดสินใจต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. การหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง หรือปัญหาทางการเงินของสหกรณ์
2. การนำข้อเท็จจริงที่ได้มาไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือเสนอแนะแนวทางแก้ไข (ไพโรจน์ ลิ่มศรสกุลวงศ์, 2543: 2)

การวิเคราะห์งบการเงิน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารการเงิน จะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทราบสถานการณ์ด้านการเงินของสหกรณ์ ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของสหกรณ์ เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนการเงินอย่างเหมาะสมต่อไป

## ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะการเงิน ประสิทธิภาพ และความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ (เพชรี ชุมทรัพย์, 2534) ประเภทของอัตราส่วนทางการเงิน แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (liquidity ratios)
2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (activity ratios)
3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratios)
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร (profitability ratios)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) กำหนดเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชี สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้ ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรดังกล่าว ได้จำแนกตามประเภทและขนาดของสหกรณ์ ดังแสดงในตาราง 1 และตาราง 2

ตาราง 1 เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาด	ขนาด	ขนาด	ขนาด	ขนาด	โดย รวม
		เล็ก มาก	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่ มาก	
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง							
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	4.84	4.94	3.57	2.97	2.33	2.43
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	4.53	4.79	3.49	2.83	2.14	2.25
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้							
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.31	0.35	0.47	0.57	0.87	0.81
2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของ ทุน	เท่า	1.03	1.22	1.40	1.44	1.63	1.59

ตาราง 1 (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาด	ขนาด	ขนาด	ขนาด	ขนาด	โดย รวม
		เล็ก มาก	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่ มาก	
3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ สินทรัพย์							
3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	12.61	11.46	10.27	9.80	8.36	8.62
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำ กำไร							
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	6.46	6.51	6.66	6.83	5.31	5.55
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	8.53	8.74	9.84	10.82	10.04	10.15
4.3 อัตราค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	48.73	43.21	35.13	30.30	36.51	35.56
4.4 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	51.27	56.79	64.87	69.70	63.49	64.44

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545)

ตาราง 2 เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์						คะแนนรวม 3 ตัวแปร	
ทุนดำเนินงาน		ปริมาณธุรกิจ		สมาชิก		ชี้วัดขนาดสหกรณ์	
ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (2)	ช่วง ข้อมูล (หน่วย : คน)	คะแนน (3)	ช่วง คะแนน รวม (1)+(2)+(3)	ขนาด สหกรณ์
0	0	0	0	0	0		
> 900,000	1	> 900,000	1	1 - 90	1		
> 900,000 - 2,190,000	2	> 900,000 - 2,220,000	2	91 - 148	2		
> 2,190,000 - 5,400,000	3	> 2,200,000 - 5,400,000	3	149 - 245	3	1 - 6	เล็กมาก
> 5,400,000 - 13,400,000	4	> 5,400,000 - 13,000,000	4	246 - 403	4	7 - 12	เล็ก
> 13,400,000 - 32,600,000	5	> 13,000,000 - 32,800,000	5	404 - 665	5	13 - 18	กลาง
> 32,600,000 - 80,000,000	6	> 32,800,000 - 80,000,000	6	666 - 1,090	6	19 - 24	ใหญ่
> 80,000,000 - 198,000,000	7	> 80,000,000 - 197,500,000	7	1,091 - 1,801	7	25 - 30	ใหญ่มาก
> 198,000,000 - 485,000,000	8	> 197,500,000 - 500,000,000	8	1,802 - 2,998	8		
> 485,000,000 - 1,200,000,000	9	> 500,000,000 - 1,180,000,000	9	2,999 - 4,900	9		
> 1,200,000,001	10	> 1,180,000,000	10	> 4,900	10		

หมายเหตุ: การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์ที่ต้องการวัดขนาดนั้นมีช่วงทุนดำเนินงาน ปริมาณ  
ธุรกิจและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใด แล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ

- หากคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วง  
ของของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์นั้น

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545)

## ความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) ได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

### 1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (liquidity ratios)

$$1.1 \text{ อัตราส่วนหมุนเวียน (current ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็เครื่องวัดอย่างหยาบๆ ก็ตาม แต่ก็ยังช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนหมุนเวียนที่ต่ำ แสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่อัตราส่วนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่อง น่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้วเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มีควมจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้คล่อง และมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากมีการขายสินค้าน้อยลง หรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปใช้ชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณสุขูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มาก แต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคต่อการชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใด เนื่องจากบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับชำระค่าบริการจาก

ผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมากและมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพังควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (quick ratio or acid test ratio)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว

$$= (\text{เงินสดและเงินฝากธนาคาร} + \text{เงินฝากสหกรณ์อื่น} + \text{เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง} + \text{เงินลงทุนระยะสั้น} + \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับสุทธิ})$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือ ใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้แต่เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง เงินลงทุนระยะสั้น ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ ในการเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้ จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า หรือสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งต้องใช้เวลานานในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

อัตราส่วนนี้มีข้อสมมุติฐานว่า ถ้าต้องเลิกกิจการหรือหยุดดำเนินงานจำเป็นต้องขายสินทรัพย์เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ระยะสั้น มีสินทรัพย์อะไรบ้างที่พร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที ใช้พิจารณาควบคู่กับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน

## 2. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratios)

### 2.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน (debt to equity ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการ ที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกันเช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่า เจ้าหนี้มีภาระคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีภาระคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่การมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ไม่เต็มที่อีกด้วย

### 2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน (net debtor loan to share capital and reserve fund ratio)

$$= \frac{\text{ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ}}{\text{ทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง}}$$

$$\text{โดยที่ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ} = \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ลูกหนี้ระยะยาวสุทธิ}$$

อัตราส่วนนี้ไม่ใช่เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้โดยตรงแต่เป็นอัตราส่วนที่ใช้ประกอบในการพิจารณาในการก่อหนี้ของกิจการ

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความพอเพียงของเงินทุนเฉพาะที่เป็นทุนสำรองและทุนเรือนหุ้น (ค่าหุ้นของสมาชิก) ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่า

ทุนดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการลงทุนสำหรับลูกหนี้ ในทางตรงข้ามหากอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่าทุนดังกล่าวมีความเพียงพอสำหรับลูกหนี้และยังมีทุนเหลืออยู่

อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาประกอบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เช่น ในกรณีที่กิจการมีความสามารถในการก่อหนี้และในขณะเดียวกันทุนของกิจการไม่เพียงพอในการทำกิจการ จึงใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการก่อหนี้ได้ดียิ่งขึ้น

### 3. อัตราส่วนที่วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (activity ratios)

#### 3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น (total revenue to total assets ratio)

$$= \frac{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

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

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อย แสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

### 4. อัตราส่วนที่วัดความสามารถในการหากำไร (profitability ratios)

#### 4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (return on total assets ratio)

$$= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

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

อัตราส่วนนี้ แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการใช้สินทรัพย์ของกิจการในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

ข้อสังเกต

1. การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่าการใช้สินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่ตลอดระยะเวลาบัญชี

2. การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูงซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มาก ในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (return on net worth ratio)

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

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

ส่วนของเจ้าของ หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่าง ๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถ ในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุน เฉพาะส่วนของเจ้าของว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (leverage ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการมีส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามากแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

## 4.3 อัตราค่าใช้จ่าย (total expenses to total sales)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความพยายามในรูปค่าใช้จ่าย กับความสำเร็จในรูปของรายได้ ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหว ระหว่างขายกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด ค่าใช้จ่าย อาจแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขาย แตกต่างกัน คือ ค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าโฆษณา ค่านายหน้า ค่าขนส่งออก ย่อมจะมีจำนวนมากขึ้น หากกิจการมีการขายมาก ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการขายจึงเปลี่ยนแปลงเป็นอัตราส่วนต่อขาย ส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงเป็นอัตราส่วนกับการขาย ซึ่งอาจเรียก ค่าใช้จ่าย ในการบริหารเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ คือ จะไม่เพิ่มขึ้นทั้ง ๆ ที่กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายพวกนี้ เช่น ค่าเบี้ยประกัน ค่าเช่าอาคาร เงินเดือนของฝ่ายบริหาร ดังนั้น หากขายเพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายไม่เพิ่มขึ้น การคำนวณหาอัตราส่วนรายการนี้ก็เพิ่มขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์อัตราส่วนค่าใช้จ่ายทั้งสองประเภท สามารถวิเคราะห์ได้เป็นการภายในเพราะมีข้อมูลเพียงพอ แต่หากเป็นบุคคลภายนอกอาจวิเคราะห์ในลักษณะค่าใช้จ่ายดำเนินงานรวมเท่านั้น ยกเว้นงบกำไรขาดทุนมีรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพียงพอเท่านั้น

## 4.4 อัตรากำไรสุทธิ (net profit margin to sales ratio)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้ก็ยังมีข้อจำกัดคือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบ

กับกิจการของกลุ่มแข่งขันที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่า กิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

### การวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม (trend percentage analysis)

การวิเคราะห์แนวโน้ม การใช้อัตราร้อยละของแนวโน้ม เพื่อดูแนวโน้ม หรือ ทิศทางของรายการต่าง ๆ ที่ปรากฏในงบการเงินว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การวิเคราะห์ลักษณะ นี้ต้องใช้งบการเงินที่เป็นข้อมูลช่วงเวลาหลาย ๆ ปี ต่อเนื่องกัน ส่วนจะเอาปีใดเป็นปีฐานนั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการวิเคราะห์ตัวเลขที่ได้จะชี้ให้เห็นว่ารายการนั้น ๆ มีแนวโน้มสูงขึ้นยังคงอยู่ใน ลักษณะเดิมไม่เปลี่ยนหรือมีแนวโน้มลดลง และผลจากการวิเคราะห์ผู้วิเคราะห์สามารถสรุป ข้อคิดเห็นของตนเองว่าแนวโน้มทางการเงิน และการดำเนินงานของธุรกิจนี้ น่าพอใจหรือไม่ การ วิเคราะห์ด้วยอัตราร้อยละของแนวโน้มตั้งแต่ 2 รายการภายในช่วงเวลาเดียวกัน จะบอกให้ทราบถึง แนวโน้มของอัตราส่วนอย่างคร่าว ๆ ของช่วงเวลานั้น การศึกษาแนวโน้มต้องอาศัยข้อมูลทาง การเงินต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาหลาย ๆ ปี เป็นคั่นว่า 10 ปี แนวโน้มที่ได้จะชัดเจนและตีความง่าย ขึ้น นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์ในการค้นพยากรณ์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) มี 2 ลักษณะคือ

1. วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม
2. วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม

#### 1. วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม

เป็นการศึกษาแนวโน้มจากข้อมูลที่ให้มาโดยตรง เช่น จำนวนเงินที่มีหน่วยเป็น บาท น้ำหนักที่มีหน่วยเป็นกิโลกรัม เป็นต้น ข้อมูลอาจเป็นรายเดือนหรือรายปี หรือช่วงฤดูกาล แล้วแต่ว่าต้องการดูแนวโน้มในช่วงระยะเวลาใด แล้วสรุปว่ารายการดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือ ลดลงและการที่มีแนวโน้มสูงขึ้นหรือลดลงเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ซึ่งถ้าแสดงแนวโน้มโดย รูปกราฟก็จะได้ภาพที่ชัดเจนขึ้น

#### 2. วิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม

แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 วิธี คือ

- 2.1 อัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ (progressive year horizontal trend analysis)

ในที่นี้จะใช้คำสั้น ๆ ว่า “ อัตราการเพิ่ม ” ซึ่งคำนวณเป็นอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายค้านั้น ๆ ในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมามีสูตรการคำนวณดังนี้

$$g_t = \frac{x_t - x_{t-1}}{x_{t-1}} \times 100$$

ในที่นี้  $g_t$  คือ อัตราการเพิ่มลดของปีที่ต้องการหา

$x_t$  คือ ตัวเลขของรายการตามปีที่ต้องการหาอัตราเพิ่ม (ลด)

## 2.2 อัตราร้อยละของปีฐาน (simple base year horizontal trend analysis)

ตามวิธีนี้จะใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นฐานเพียงปีเดียว เทียบปีดังกล่าวให้เป็นร้อยละ แล้วนำข้อมูลของปีอื่น ๆ ซึ่งเป็นรายการเดียวกันเทียบกับปีฐานทุกปีตลอดช่วงเวลาที่ต้องการวิเคราะห์จะได้แนวโน้มอีกรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น ข้อมูลที่ถูกเลือกให้เป็นปีฐาน ควรเป็นข้อมูลจากปีที่ปรกติกล่าวคือ เป็นข้อมูลที่สามารถเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด ไม่มีการแกว่งขึ้นเนื่องจากการผิดปกติใด ๆ เช่น ช่วงเศรษฐกิจที่อัตราเงินเฟ้อ อาจทำให้ราคาสินค้าสูงผิดปกติเมื่อเทียบกับข้อมูลราคาในปีอื่น ๆ ได้เป็นต้น ถ้าสังเกตให้ถี่วิธีนี้อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ การย่อส่วนตามแนวราบ (common-size horizontal analysis)” เนื่องจากใช้การคำนวณเช่นเดียวกันกับวิธีย่อส่วนตามแนวตั้ง แต่ทิศทางเท่านั้น และต่างก็ให้ความหมายแตกต่างกัน การวิเคราะห์อัตราร้อยละแนวโน้มเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการวิเคราะห์งบการเงิน

### ข้อสังเกตการวิเคราะห์ด้วยวิธีอัตราร้อยละของปีฐาน

1. ข้อมูลที่ใช้เป็นปีฐานหรือปีปกติ จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ไม่แกว่ง หรือสามารถเป็นตัวแทนที่ดีแก่ชุดข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตลอดช่วงเวลาทั้งหมด หากข้อมูลปีฐานเป็นข้อมูลที่ต่ำกว่าปีเปรียบเทียบกับอื่น ๆ มากก็จะทำให้แนวโน้มของข้อมูลตลอดช่วงเวลาที่วิเคราะห์เพิ่มขึ้น แต่ถ้าข้อมูล สูงกว่าปีอื่น ๆ มากก็จะทำให้แนวโน้มมีทิศทางลดลงอย่างมาก ลักษณะดังกล่าวเราเรียกว่าฐานผิดปกติ

2. การเปลี่ยนแปลงของอัตราร้อยละ จะขึ้นอยู่กับขนาดของตัวเลข เช่น การเปลี่ยนจาก 5 บาท หรือ 20 บาท แสดงว่าเพิ่มขึ้น 400% เมื่อเปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงจาก 1,000,000 บาท เป็น 2,000,000 บาท เพิ่มขึ้น 100% ซึ่งหากพิจารณาถึงความสำคัญแล้ว การเปลี่ยนแปลงประการหลังมีความสำคัญมากกว่า

3. การวิเคราะห์ จะขึ้นอยู่กับความสำคัญของรายการ มากกว่าการเพิ่มขึ้นของขนาดของร้อยละ ในกรณีของรายการย่อยประกอบงบ เช่น การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 100% อาจมีความสำคัญน้อยกว่ารายการขายสุทธิ เพิ่มเพียง 5% เป็นต้น

#### สรุปการวิเคราะห์อัตราร้อยละแนวโน้ม

การวิเคราะห์อัตราร้อยละแนวโน้มแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลเดิม กับวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้ม ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะหลังนี้ยังสามารถแยกวิเคราะห์ได้อีก 2 แบบ คือ แบบอัตราร้อยละของปีฐานเคลื่อนที่ กับแบบอัตราร้อยละของปีฐาน การวิเคราะห์ด้วยวิธีต่าง ๆ เหล่านี้ อาจมีวิธีการต่าง ๆ กัน ตัวเลขที่ได้ก็จะมี ความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะวิเคราะห์ด้วยวิธีใด ข้อมูลเดิมของปีฐานที่ถูกเลือกนับว่ามีความสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการวิเคราะห์ และเหมาะสมกับข้อมูลจกงบการเงินต่าง ๆ แยกต่าง กันไป สำหรับวิธีการวิเคราะห์รายการในงบกำไรขาดทุน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพยากรณ์ยอดขายในอนาคตได้เป็นอย่างดี หากมีข้อมูลในการวิเคราะห์ย้อนหลังมีเพียงพอต่อเนื่องหลาย ๆ ปี นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์เป็นตัวเสริมการวิเคราะห์ตามวิธีอัตราร้อยละของปีฐาน ในกรณีที่ไม่แน่ใจในข้อมูลเพื่อให้ภาพจุดที่สงสัยมีความชัดเจนขึ้น ส่วนการวิเคราะห์โดยใช้วิธีอัตราร้อยละของปีฐาน ในกรณีการเปรียบเทียบรายการที่มีความสัมพันธ์ทางการเงินจะให้ประโยชน์คือ จะทำให้ทราบถึง แนวโน้มของอัตราร้อยละทางการเงินที่เกี่ยวข้องอย่างคร่าว ๆ ถ้าต้องการให้ได้รายละเอียดก็สามารถแปลงออกมาเป็นตัวเลขได้ และในกรณีการวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน ก็จะทำให้ผลลัพธ์เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือวิธีการย่อยส่วนตามแนวดิ่ง แต่ภาพที่ได้จะไม่ชัดเจนเท่าวิธีการดังกล่าว (ศิริพร กิตติการกุล, 2546)

#### งบประมาณ (budgeting)

งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานของกิจการที่แสดงออกมาในรูปตัวเลข ซึ่งอาจปรากฏทั้งในรูปของจำนวนหน่วยของการผลิต และจำนวนเงิน หรือรายได้ อันเกิดจากแผนการดำเนินงาน การจัดหา การใช้ไปของทรัพยากร ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด แผนการดำเนินงานดังกล่าว เป็นแผนซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะปรากฏเป็นตัวเลข หรืองบการเงินในอนาคต

งบประมาณ จะมีความหมายกว้าง โดยจะครอบคลุมการจัดทำงบประมาณ (budget preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control)

ฉะนั้น การจัดทำงบประมาณ หรือ การวางแผนงบประมาณของสหกรณ์ ก็จะหมายถึงการจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในอนาคต แผนงบประมาณนี้อาจเป็นแผนระยะเวลา 3 ปี หรือ 5 ปี ซึ่งจัดเป็นแผนหรืองบประมาณระยะยาว หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยมากจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า

ส่วนการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control) ของสหกรณ์นั้น ก็อาจจะหมายถึง การที่สหกรณ์มีการติดตามเพื่อเปรียบเทียบผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับแผนงานหรืองบประมาณที่ได้วางไว้ก่อนหน้านี้ เพื่อดูว่าสหกรณ์มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยเพียงไร และด้วยสาเหตุใด เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานให้สามารถเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ นั่น ๆ

การจัดทำงบประมาณ เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งที่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการจะมีส่วนร่วมกันในการที่จะช่วยกัน ทำให้กิจการของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ และเจริญรุดหน้าไปได้ด้วยดี เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนที่ดี การประสานงานภายในส่วนงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้ทุกส่วนดำเนินการไปตามแผนงาน รวมทั้งควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้บรรลุตามเป้าหมาย (targets) ที่วางไว้ การจัดทำงบประมาณจึงเป็น เครื่องมือทางบัญชี เครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินกิจการไปโดยราบรื่น มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดทำงบประมาณไว้ ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกอย่างจะดำเนินไปได้ด้วยตัวของมันเอง โดยอัตโนมัติ จำเป็นจะต้องมีการกระทำจากฝ่ายจัดการของสหกรณ์ที่มีประสบการณ์ (experience) ความรู้ความสามารถ (skill and knowledge) ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ในการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงานด้วยเช่นกัน ฉะนั้น หากการจัดทำงบประมาณมีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับการทำงานที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพของฝ่ายจัดการ ก็จะทำการดำเนินกิจการของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีภาวะการแข่งขันในระดับสูงในปัจจุบัน

### ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การทำงบประมาณประสบผลสำเร็จ

มีปัจจัยบางประการ ที่ผู้บริหารและฝ่ายจัดการ ควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่ เพื่อให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้ว ได้ผลตามเป้าหมายที่สหกรณ์ได้วางแผนเอาไว้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

### 1. งบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

งบประมาณที่สมควรเป็นงบประมาณที่ได้รับการคัดเลือกแล้วว่า สหกรณ์จะสามารถจัดทำเป็นแผนงานที่นำไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติ ในสถานะแวดล้อมของกิจการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ฉะนั้น ฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน (ของฝ่ายจัดการ) ในการจัดทำงบประมาณนั้น ๆ ด้วย เพื่อให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงบประมาณฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการ) ต้องทำหน้าที่ประเมินผล (ที่ได้จากงบประมาณ) และแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา (ฝ่ายจัดการ) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนสำหรับงบประมาณครั้งต่อไป

### 2. งบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดสายงาน

การทำงานงบประมาณจะประสบผลสำเร็จมากน้อย ปัจจัยหนึ่งเกิดจากความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ หรือสายงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการทำการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผน หรืองบประมาณ การรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบผลสำเร็จและปัญหาในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น การใช้งบประมาณให้ได้ผล แผนงานต่าง ๆ ภายในงบประมาณจะต้องสอดคล้องกับสายงานต่าง ๆ

### 3. งบประมาณและระบบบัญชีต้องสอดคล้องกัน

ระบบบัญชีจะเป็นระบบบันทึกข้อมูลที่สามารถนำมาทำการประมวลผลของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน งบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ จะต้องมีการติดตามเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับงบประมาณที่วางไว้ล่วงหน้า เพื่อดูว่าแต่ละฝ่ายได้ดำเนินการตามแผนหรือไม่ แตกต่างจากเป้าหมายเพียงใด และด้วยสาเหตุใด รายงานการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณจะรวดเร็ว และสอดคล้องกับผังการจัดสายงาน หากมีระบบบัญชีตามความรับผิดชอบ (responsibility accounting) ที่สามารถบันทึกรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายใต้ความรับผิดชอบของแต่ละสายงานอย่างชัดเจนรวมทั้งสามารถนำข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับงบประมาณหลักของหน่วยงานได้

#### 4. บุคลากรมีความเข้าใจหลักการและประโยชน์ของงบประมาณ

หัวหน้าหน่วยงาน ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายของสหกรณ์ ต้องมีส่วนร่วมทั้งในการให้ข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ และมีส่วนร่วมในการใช้งบประมาณนั้นไปดำเนินการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงบประมาณนั้น ๆ ฉะนั้น หากข้อมูลพื้นฐานมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงย่อมหมายถึง พื้นฐานของงบประมาณเป็นพื้นฐานที่ใช้ไม่ได้ แผนที่วางไว้ก็ย่อมจะคลาดเคลื่อนไปจากการปฏิบัติงานที่น่าจะเกิดขึ้น ซึ่งไม่ว่าจะเกิดการคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงจะโดยตั้งใจ หรือไม่ก็ตาม ย่อมไม่ส่งผลดีต่อกิจการ เช่น การกำหนดเป้าหมายของยอดขาย (รายได้) ให้ต่ำกว่ายอดขายที่คาดว่าจะขายได้ การตั้งค่าใช้จ่ายไว้สูงกว่าที่ควรจะเป็นเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงาน (ฝ่ายจัดการ) จะได้นำไปปฏิบัติได้ง่าย ย่อมไม่เป็นผลดีต่อกิจการ การทำงานงบประมาณจึงควรทำให้บุคลากรทุก ๆ ฝ่ายทราบถึงจุดประสงค์ และประโยชน์ของงบประมาณที่มีต่อการบริหารงาน เพื่อว่าหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายจะได้เสนอแผนงานการดำเนินงานที่ดีมีใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. งบประมาณควรยืดหยุ่นได้ตามสภาวการณ์แวดล้อม

เนื่องจากการทำงานงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานของกิจการในอนาคต ดังนั้น สภาวการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เป็นปัจจัยที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ สภาวการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น อาจมีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ บางกรณีอาจเป็นผลดีต่อกิจการ งบประมาณก็ควรจะมีการปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างแผนการดำเนินงานให้กิจการได้รับประโยชน์จากสถานะการณ์ดังกล่าวโดยเร็ว บางกรณีสภาวการณ์แวดล้อมอาจส่งผลทางลบต่อกิจการการปรับเปลี่ยนได้ของแผนงานในงบประมาณ ย่อมทำให้กิจการปรับตัวได้ทันและลดปัญหาของวิกฤตที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น แผนการดำเนินงานในงบประมาณที่วางไว้ จึงควรมีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ รวมทั้งมีมาตรการในแต่ละขั้นตอนที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน

#### ประโยชน์ของงบประมาณ

การทำงานงบประมาณ เป็นการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินมาทำการพยากรณ์ และวางแผนการดำเนินงานและการเงินล่วงหน้า การวางแผนและเตรียมการในการจัดทำงบประมาณอย่างระมัดระวัง รอบคอบ จะอำนวยความสะดวกให้แก่สหกรณ์ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ทางการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งฝ่ายบริหาร หรือ

คณะกรรมการ สหกรณ์ สามารถใช้ประโยชน์ของงบประมาณต่อการบริหารงานสหกรณ์ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน
2. การประสานงาน
3. การควบคุม

#### 1. ประโยชน์ในการวางแผนงานของสหกรณ์

การทำงานงบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร เนื่องจากการจัดทำงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องมีการวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของธุรกิจของสหกรณ์ว่าจะมุ่งพัฒนา หรือขยายธุรกิจไปทางใด การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็ต้องมีเป้าหมายว่า จะดำเนินการภายในระยะเวลาใด มีกลยุทธ์อย่างไร หน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ กำหนดอย่างชัดเจนจนถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินการไปตามเป้าหมายต่าง ๆ ของแผนงานภายในงบประมาณที่คาดการณ์ไว้

#### 2. ประโยชน์ที่ก่อให้เกิดการประสานงานภายในสหกรณ์

การนำแผนงบประมาณของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกันว่าแผนงานของแต่ละหน่วยงานภายในสหกรณ์นั้น จะดำเนินให้เป็นไปตามนโยบายหลักของสหกรณ์หรือไม่ มีการขัดแย้งกันหรือไม่ การวางแผนงบประมาณจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีการสำรวจความพร้อม และประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ ตั้งแต่เริ่มการวางแผนงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติขั้นสุดท้าย จึงสามารถคาดคะเนได้ว่าหน่วยงาน หรือฝ่ายต่าง ๆ จะสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้อง และเกิดการประสานงานที่ดีในองค์กร

#### 3. ประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานสหกรณ์

นอกจากประโยชน์ที่ฝ่ายบริหารจะได้รับจะการงบประมาณในด้านการวางแผนล่วงหน้าและการประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ แล้ว ยังสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ ด้วยเหตุใดการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง หากมีการเปรียบเทียบตัวเลขจากการปฏิบัติจริง กับตัวเลขตามแผนงานในงบประมาณที่วางไว้ก่อนล่วงหน้า จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการว่ามีประสิทธิภาพน้อย และดำเนินตามเป้าหมายในงบประมาณหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ย่อมทำให้ฝ่ายบริหารของสหกรณ์สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การประสานงานระหว่างหน่วยงานก็จะเป็นไปได้ด้วยดี และขจัดผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นแก่สหกรณ์ได้

### ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณสหกรณ์

การจัดทำงบประมาณของสหกรณ์ฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการ) และฝ่ายจัดการควรมีการจัดทำลำดับขั้นตอนของงบประมาณของสหกรณ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้งบประมาณทั้งหมดมีความสัมพันธ์ เมื่อนำงบประมาณไปปฏิบัติจริงจะเกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปีของสหกรณ์มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดแนวนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการควรทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอดีตจากงบการเงินสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อดูผลสำเร็จ ความพร้อม และทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนปัญหาการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ทั้งงบการเงินดังกล่าว จะช่วยให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการทราบศักยภาพของการดำเนินงานในอดีต และสามารถนำมาสร้างเป็นแนวนโยบาย หรือแผนการดำเนินงานในอนาคตได้ การตั้งเป้าหมายในการทำกำไร การลดต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายของธุรกิจที่มีส่วนเหลือมการตลาดต่ำ เป็นต้น

2. กำหนดระยะเวลาของแผนดำเนินงานต่าง ๆ ภายในงบประมาณ ซึ่งงบประมาณโดยทั่วไปอาจมีการจัดทำในระยะเวลาที่แตกต่างกันไป เราอาจแยกระยะเวลาของการทำงบประมาณเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.1 งบประมาณขั้นพื้นฐาน (strategic planning) โดยทั่วไปงบประมาณในลักษณะนี้จะเป็นงบประมาณที่ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ เป็นแผนการดำเนินงาน นโยบายการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น งบประมาณขั้นพื้นฐานนี้จะไม่มีการระบุระยะเวลาที่ตายตัวแน่นอน

2.2 งบประมาณระยะยาว (long - rang planning) เป็นงบประมาณที่สามารถจะแสดงให้เห็นสถานภาพทางการเงินของสหกรณ์ในระยะยาว เช่น ระยะ 5 ปี 10 ปี ได้แก่ การทำงบประมาณการผลิต งบประมาณการขาย งบประมาณกำไร - ขาดทุน ตลอดจนประมาณการฐานะการเงินของสหกรณ์ โดยการทำประมาณการงบดุล สำหรับช่วงเวลา 5 ปี 10 ปี รวมทั้ง งบประมาณโครงการต่าง ๆ และงบประมาณการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต่าง ๆ ของสหกรณ์

2.3 งบประมาณรายปี หรืองบประมาณหลัก (master budget) เป็นงบประมาณที่แสดงให้เห็นถึงแผนการดำเนินงานในระยะสั้นของกิจการ สำหรับการทำงบประมาณประจำปีของสหกรณ์โดยปกติมักจะดำเนินการไปในรอบปีบัญชีของสหกรณ์ เพื่อความสะดวกที่จะทำการเปรียบเทียบงบการเงินที่เกิดขึ้นจริง และงบประมาณที่จัดทำขึ้น และมักจะเป็นงบประมาณในรอบ

3. การจัดทำงบประมาณการดำเนินงาน และงบประมาณการเงิน เนื่องจากธุรกิจของ สหกรณ์มีการจำแนกออกไปเป็นลักษณะของธุรกิจ โดยแยกออกเป็นธุรกิจหลัก 4 ด้าน ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้าแล้ว ฉะนั้น ในการจัดทำงบประมาณของสหกรณ์ โดยมากจึงมีการจัดทำโดยแยกตามลักษณะของธุรกิจ เช่นเดียวกับการจัดทำงบการเงินสหกรณ์ เราสามารถแบ่งขั้นตอนการทำงบประมาณของสหกรณ์ออกเป็น 2 ส่วน โดยแบ่งตามลักษณะของธุรกิจได้ดังนี้

### 3.1 งบประมาณดำเนินงาน (operating budget) ประกอบด้วย

#### 3.1.1 งบประมาณการขาย / บริการ (รายได้ของธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจ)

#### 3.1.2 งบประมาณการซื้อ (ต้นทุนของธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจ)

- ต้นทุนเงินทุนในการให้สินเชื่อ
- ต้นทุนซื้อ
- ต้นทุนการรวบรวมผลผลิต
- ต้นทุนการให้บริการ

#### 3.1.3 งบประมาณรายจ่าย

- ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ (ค่าใช้จ่ายของธุรกิจหลักทั้ง 4 ธุรกิจ)
- ค่าใช้จ่ายสำนักงาน

#### 3.1.4 งบกำไร – ขาดทุนโดยประมาณ

### 3.2 งบประมาณการเงิน (financial budget)

#### 3.2.1 งบประมาณเงินสด

#### 3.2.2 งบดุลโดยประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณประจำปีของสหกรณ์นั้น จะมีการจัดทำงบประมาณทั้ง 2 ส่วนร่วมกัน (ศิริพร กิริติการกุล, 2546)

### การวางแผนและการควบคุม

การจัดการ และจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ ในประเทศที่ใช้ระบบเศรษฐกิจเสรี เช่น ประเทศไทย เป้าหมายขององค์กรธุรกิจก็คือ กำไรสูงสุด (profit maximization) องค์กรสหกรณ์เองแม้ไม่ได้มีเป้าหมายในการทำกำไรสูงสุด เช่นเดียวกับองค์กรผลิตโดยทั่วไป แต่ก็มีเป้าหมายในการสร้างความเจริญเติบโตขยายตัวขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าของกิจการ (maximization of value) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างมี

ประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารองค์กร ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทางธุรกิจ 5 ขั้นตอน (process) อันได้แก่

1. การวางแผนที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมขององค์กร (planning)
2. การจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับแผนงาน (organizing)
3. การจัดคนที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร (staffing)
4. การอำนวยการที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์เต็มที่ (directing)
5. การควบคุมการใช้ทรัพยากรนั้นได้ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ (controlling)

#### การวางแผนและควบคุมธุรกิจ : รูปแบบ และพื้นฐาน

การดำเนินธุรกิจขององค์กรทุกรูปแบบต่างก็ต้องการกำหนดจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของธุรกิจ และต่างก็พยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางให้ประหยัดที่สุด ซึ่งต้องอาศัยการปฏิบัติงานดำเนินการไปตามเส้นทางที่เลือกไว้ รวมทั้งดำเนินการแก้ไขหากปรากฏว่าการปฏิบัติงานได้ออกนอกเส้นทางที่กำหนดไว้ มิเช่นนั้นแล้วการดำเนินงานอาจเกิดการสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งมีค่า และมีปริมาณจำกัด

การวางแผน และควบคุมธุรกิจให้สัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารจะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้คือ

1. จะต้องทำอะไรบ้าง (กำหนดความสำคัญของเรื่องที่จะต้องทำตามลำดับ)
2. จะต้องทำอะไร
3. จะทำเมื่อไหร่
4. จะเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร
5. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ
6. การปฏิบัติงานมีผลคืบหน้าอย่างไร
7. เมื่อไรจะต้องแก้ไขการปฏิบัติงาน และด้วยมาตรการอย่างไร

จากข้อกำหนดทั้ง 7 ประการ เราสามารถนำมาจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมตลอดจนมีขั้นตอนที่เป็นระเบียบ (systematic) ซึ่งสรุปเป็นรูปแบบ และขั้นตอนพื้นฐานของการวางแผน และควบคุมที่ใช้กันในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ดังนี้

## รูปแบบของแผน

เมื่อพิจารณาในแง่มิติเวลา (time dimension) แผนงานอาจจะแบ่งไปได้ 2 รูปแบบ คือ

1. แผนโครงการ (project plan)
2. แผนตามระยะเวลา (periodic plan)

แผนโครงการ (project plan) การวางแผนโครงการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจ เพื่อความคงอยู่ (survival) และการขยายตัวเติบโตในระยะยาว (long-run growth) และควรจัดทำแผนโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจน ตลอดจนจำนวนเงินที่สามารถแสดงแหล่งที่มาต่าง ๆ ได้

แผนตามระยะเวลา (periodic plan) แผนตามระยะเวลาอาจจะแบ่งออกได้อีกเป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. แผนระยะยาว (long-range or strategic plans)
2. แผนระยะสั้น (short-range or tactical plans)

แผนระยะยาว คือ แผนปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจซึ่งมีอายุเกินกว่า 1 ปี และโดยปกติจะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนระยะสั้น ช่วงเวลาของแผนระยะยาว จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและสิ่งแวดล้อมของเศรษฐกิจนั้น ๆ สามารถที่จะพยากรณ์การดำเนินงานของตนอย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงออกไปได้เป็นระยะเวลาที่ปี

แผนระยะสั้น คือ แผนปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจในรอบปีหนึ่ง ๆ โดยปกติเราจะเรียกแผนระยะสั้นนี้ว่า “งบประมาณประจำปี” (annual budget) ในกรณีที่องค์กรธุรกิจมีแผนระยะยาว แผนระยะสั้นก็คือ การนำแผนระยะยาวช่วงหนึ่งปีมาปฏิบัตินั่นเอง

ความแตกต่างระหว่างแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น นอกจากช่วงเวลาของแผนแล้วยังแสดงออกโดยละเอียดของแผนอีกด้วย เช่น ในแผนระยะยาว จะไม่กำหนดการคาดคะเนผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จำหน่ายออกเป็นรายละเอียด แต่จะแสดงไว้เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ (product line) ซึ่งคาดว่าจะจำหน่ายได้แต่ละปีในช่วงของแผนนั้น และการคาดคะเนทรัพยากร เช่น พนักงานวัสดุ และเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินตามแผนแต่ละปีก็มีได้แสดงจำแนกเป็นรายละเอียด แต่ในแผนระยะสั้น หรืองบประมาณประจำปี ซึ่งเป็นการนำแผนมาปฏิบัติจริง ๆ จะต้องมีการควบคุมให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างในแผนจะต้องจำแนกออกเป็นรายละเอียด เช่น คาดคะเนการขาย ผลิตภัณฑ์ ต้องจำแนกออกเป็นรายผลิตภัณฑ์ และจำแนกออกไปอีกเป็นรายเดือน และจำแนกตามหน่วยรับผิดชอบ (responsibility unit)

แผนโครงการ แผนระยะยาวและแผนระยะสั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เช่น คือการปฏิบัติตามแผนโครงการจะปรากฏในแผนระยะยาว และการปฏิบัติตามแผนระยะยาว จะปรากฏในแผนระยะสั้นอีกทอดหนึ่ง

### ขั้นตอนพื้นฐานในการจัดทำแผนงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำและปฏิบัติตามแผนประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานซึ่งเกี่ยวเนื่องกันเป็นลำดับ ดังนี้ คือ

1. การประเมินผลของปัจจัยและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีต่อองค์กรธุรกิจ ปัจจัยดังกล่าวอาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ปัจจัยภายนอก (external variables) ซึ่งองค์กรธุรกิจไม่อาจจะควบคุมได้ เช่น จำนวนและการขยายตัวของประชากร แนวโน้มทางเศรษฐกิจ สภาพทาง การเมือง การแข่งขันจากคู่แข่ง เป็นต้น อีกกลุ่มคือ ปัจจัยภายใน (internal variables) ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถที่จะควบคุมได้อย่างน้อยที่สุดก็ในระยะยาว เช่น คุณภาพและจำนวนพนักงาน แหล่งเงินทุน วิธีการผลิต และต้นทุนในการดำเนินงาน เป็นต้น
2. จากการวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยและสิ่งแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ทำให้องค์กรธุรกิจทราบถึงจุดเด่นและจุดอ่อนของตนเอง และสามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์กว้าง ๆ (broad objective) ขององค์กรธุรกิจได้ โดยปกติวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรธุรกิจต้องการที่จะบรรลุถึง เช่น เป้าหมายเกี่ยวกับการตลาด เป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป้าหมายเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต (productivity improvement) ทักษะคิต่อพนักงาน เป้าหมายเกี่ยวกับกำไร ทักษะคิต่อเจ้าของและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น
3. เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ แล้ว องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายเจาะจง (specific goals) เพื่อที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานได้ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะกำหนดไว้เป็นตัวเลข เช่น หากเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับการตลาด เช่น การขยายส่วนแบ่งการตลาด (market share) ให้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 เป็นต้น
4. กำหนดและประเมินผลและเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นแนวทางดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เป้าหมายทางการตลาด ระบุว่า จะขยายส่วนแบ่งตลาดในอัตราเพิ่มปีละ 10% องค์กรธุรกิจก็อาจจะมีทางเลือกที่จะขยายส่วนแบ่งตลาดหลายทางเลือกด้วยกัน เช่น การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ มาสู่ตลาด หรือการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา ตัดคู่แข่งชั้นออกไป เป็นต้น องค์กรธุรกิจจะวิเคราะห์เปรียบเทียบ กลยุทธ์ต่าง ๆ

ดังกล่าว และเลือกกลยุทธ์อันที่ตีที่สุดไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป (เส้นทางเลือกที่มี cost ต่อกว่าที่ตีที่สุด)

5. จัดทำและแจกจ่ายแนวทางในการวางแผน (planning premises) เอกสารดังกล่าวจัดทำในรูปคำสั่ง และคำแนะนำของผู้บริหารระดับสูงสุดถึงผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรธุรกิจ โดยแถลงถึงวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ และเป้าหมายเจาะจงขององค์กรธุรกิจรวมทั้งกลยุทธ์ที่ได้ตกลงจะใช้เพื่อดำเนินงาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อหน่วยงานที่จะต้องใช้ในการวางแผน เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานของตน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานนั้น ๆ ในอดีต ข้อมูลเกี่ยวกับการคาดคะเนแนวโน้มทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม และแนวโน้มทางการเมืองและสังคม และตารางเวลาในการจัดทำแผน เป็นต้น

6. การจัดทำแผนระยะยาว และระยะสั้น โดยปกติแล้วนั้นแผนระยะยาว และระยะสั้น ควรจะจัดทำพร้อม ๆ กัน โดยฝ่ายต่าง ๆ ตามแนวทางซึ่งได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการวัดผลของตนได้อย่างเต็มที่ ในกรณีที่องค์กรมีฝ่ายวางแผนและการงบประมาณฝ่ายนี้ จะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และประสานงานการจัดทำแผนของหน่วยงานต่าง ๆ แต่การตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผน จะต้องเป็นของหน่วยงานนั้น ๆ เอง เมื่อการจัดทำแผนงานของงานเสร็จสิ้นลงแต่ละหน่วยงานจะต้องเสนอแผนของตนไปให้ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการงบประมาณ (planning committee) แล้วแต่กรณีเป็นผู้พิจารณาในการพิจารณาดังกล่าว หัวหน้าหน่วยงานควรจะได้ออกโอกาสอธิบายรายละเอียดและเหตุผลต่อผู้พิจารณาด้วย ถ้าคณะกรรมการเห็นว่าแผนงานที่เสนอขึ้นมาเหมาะสมแล้ว ก็จะได้เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจอนุมัติต่อไป

ในการวางแผนนั้น จำเป็นที่จะต้องมีลำดับ (sequences) นั่นคือ หน่วยงานซึ่งกิจกรรมของหน่วยจะเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องกระทำของหน่วยงานอื่น ๆ จะต้องเป็นผู้เริ่ม วางแผนก่อน เมื่อแผนนั้นได้รับอนุมัติแล้ว ฝ่ายบริการก็จะได้จัดส่งแผนส่วนที่เกี่ยวข้องไปให้หน่วยงาน อื่น ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนของตนต่อไป ในกรณีที่องค์กรธุรกิจ ซึ่งผลิตสินค้าออกจำหน่าย ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้จัดทำแผนขึ้นก่อนว่าจะจำหน่ายสินค้าอะไรบ้างเป็นจำนวนเท่าใด และจะมีกิจกรรม ในการส่งเสริมการขายอย่างไรบ้าง รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการขายผลิตภัณฑ์ ตามแผนนั้น ๆ แผนการขายอันนี้ เมื่อได้รับอนุมัติก็จะเป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผนของฝ่ายการผลิต และฝ่ายอื่น ๆ ต่อไป สำหรับองค์กรที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการการเงินเฉพาะหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งต้องวางแผน การหารายได้ (earning units) เช่น ฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น

เพราะกิจกรรมของ หน่วยงานนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผน หน่วยงานอื่น เช่น ฝ่ายเงินฝาก และฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ

เมื่อทุกฝ่ายได้ส่งแผนของตนขึ้นมาให้คณะกรรมการงบประมาณพิจารณา และผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจอนุมัติแล้ว คณะกรรมการก็จะไปรวบรวมแผนของหน่วยงานต่าง ๆ มาจัดทำแผนรวม (master plan) ขององค์กรธุรกิจต่อไป

7. การจัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และควบคุมการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการจัดทำเอกสารประกอบแผนทั้งระยะยาว และระยะสั้น เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนปริมาณและกำไร (cost-volume-profit analysis) งบประมาณยืดหยุ่น (flexible budgets) และสถิติต่าง ๆ เป็นต้น

8. การดำเนินงานตามแผน การดำเนินงานตามแผนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกฝ่าย จะต้องใช้ความเป็นผู้นำความรู้เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ และความสามารถในการอำนวยความสะดวก ประสานงานในฝ่ายของตนให้ดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้ การที่จะให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการนั้นจำเป็น จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใช้ในเป้าหมายกลยุทธ์และแผนงานอย่างถ่องแท้ ฉะนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูงอนุมัติแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ และได้แจกจ่ายแผนงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งคำสั่งให้ดำเนินงานตามงบประมาณ (letter of instruction) แล้วฝ่ายบริหารแต่ละระดับควรที่จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและแผนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเข้มแข็งจริงจัง และต้องคอยคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามแผนด้วย

9. จัดทำและจ่ายแจกรายงานผลการปฏิบัติงาน การที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม แผนงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นที่ฝ่ายบริหารทุกระดับจะต้องมีการควบคุมและติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด ในการนี้รายงานผลการปฏิบัติงานประจำงวดของแต่ละหน่วยงาน รับผิดชอบ จำเป็นที่จะต้องจัดทำขึ้นและแจกจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เพื่อที่จะใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับแผนงานหรือมาตรฐาน

10. การควบคุมและการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริการทุกระดับที่จะต้องควบคุมการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา กับแผนงานหรือมาตรฐานที่วางไว้ ถ้าผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากแผน หรือมาตรฐาน ไม่ว่าจะในทางบวกหรือในทางลบ จะต้องมีการวิเคราะห์ว่าความแตกต่างนั้นมีอะไรเป็นสาเหตุสำคัญ เพื่อที่จะได้ดำเนินการหาทางเพื่อแก้ไขต่อไป และเมื่อได้สั่งการแก้ไขไปแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามผลการแก้ไขว่าได้ผลสม ความมุ่งหมายหรือไม่ การควบคุมหรือการติดตามผลงานนี้ อาจจะเปรียบได้กับระบบควบคุมอัตโนมัติ

### การสร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อการวางแผนและควบคุมธุรกิจ

หากจะพิจารณาโครงสร้างของกระบวนการบริหารอย่างกว้าง ๆ แล้ว ก็อาจที่จะกล่าวได้ว่าองค์ประกอบหลักของกระบวนการ คือ การวางแผนและการควบคุม เพราะการจัดองค์กร และการ จัดคนเข้าทำงานแท้จริงแล้วอาจจะนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน ในขณะที่การอำนวยความสะดวก ก็คือ ส่วนหนึ่งของการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนนั่นเอง ฉะนั้น การสร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อการวางแผนและควบคุมที่จะกล่าวต่อไป ย่อมหมายรวมถึง การสร้างปัจจัยแวดล้อม เพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน และการอำนวยความสะดวกด้วย

ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารนั้น อาจจะเป็นปัจจัยภายนอก (external variable) ซึ่งองค์กรธุรกิจไม่อาจที่จะควบคุมหรือสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ด้วยตัวเอง เช่น เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เป็นต้น แต่ปัจจัยส่วนใหญ่แล้วอาจจะสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ โดยองค์กรธุรกิจเอง อย่างน้อยที่สุดก็ในระยะยาวปัจจัยกลุ่มหลังนี้ อาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ ปัจจัยส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างและระบบ ปัจจัยส่วนที่เกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร

#### สรุป

การวางแผน และการควบคุมเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ โดยจะต้องกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การสังเกตการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ การวัดผลหรือประเมินผลที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ กับเป้าหมาย หรือแผนงานที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ รวมทั้งจะต้องหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนงาน เพื่อจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ กระบวนการตัดสินใจ (decision making) เข้าไปเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของ ตนเองในการวางแผน และควบคุม ศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานขององค์กรจึงจะมีประสิทธิภาพ กล่าวคือสามารถจัดหา และจัดสรรทรัพยากรให้เกิดกำไรสูงสุด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการการบริหารธุรกิจอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดกำลังคน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมหน่วยธุรกิจถึงจะบรรลุเป้าหมายหรือแผนงานที่วางไว้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วนปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือ ส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อมีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตร ไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนินธุรกิจด้านนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมในด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่าสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้วก็เป็น การแน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหาก สหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มี การอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์และเทคนิคการผลิตต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนา สหกรณ์แล้วคาดว่าจะทำให้การบริหารงานของ สหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พิศวาส มาตยาบุญ (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเงินของ สหกรณ์โคนมเชียงใหม่ พบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในเกณฑ์ที่พอใช้ เนื่องจากสหกรณ์ยังขาดการวางแผนในการบริหารงานที่ดี นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจในธุรกิจที่ฝ่ายบริหารดำเนินงานในด้านความสามารถหรือประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อนให้เกิดรายได้ในบางปี แต่บางปีขาดทุนเนื่องจาก สหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงานไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรคือที่ดิน เครื่องจักร อีกทั้งผู้บริหารได้นำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่พอใจ

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน โดยรวมมีค่าอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของ สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ จัดขีดความสามารถในระดับสอง และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดขีดความสามารถในระดับหนึ่ง ปรากฏว่า ผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงิน ของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่า อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตร หนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิผลการดำเนินงานและความ คิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมากในการให้บริการธุรกิจทุกด้าน ของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้ม และกำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงาน ของสหกรณ์มีประสิทธิผล

ปริญญา สมบูรณ์ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงาน ของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน พบว่า สหกรณ์ มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉลี่ยมีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง มี ความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้ ทำให้สหกรณ์มีฐานะมั่นคง ส่วน ความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ ไปแสวงหากำไรนั้น ปรากฏว่ายังต่ำกว่ามาตรฐานของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ภนิตา จารุแสงไฟโรจน์ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการ บริหารการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าประสิทธิภาพใน การบริหารการเงิน เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์กับอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ จำนวน 930 มหกรรม ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ รายงานไว้ในเวลาเดียวกัน คือในปีทางบัญชี 2532 – 2536 จากผลของการเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจโดยเฉลี่ย มีสภาพคล่องในการชำระหนี้ในระยะ สั้นสูง มีความสามารถในการก่อหนี้ผูกพันได้อีกไม่มากนัก เมื่อเทียบกับสินทรัพย์ทั้งสิ้น มี ความสามารถในการหารทำกำไร และความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปแสวงหาผลกำไรอยู่ ในขั้นพอใช้ มีการบริการการออมโดยส่งเสริมให้สมาชิกได้สะสมทุนเรือนหุ้นมากขึ้น มีการ บริการด้านสินเชื่อให้แก่สมาชิกสูงเกินกว่าทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่ ส่วนความสามารถในการ

นำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้ยังไม่มากเท่าที่ควร มีการก่อหนี้ผู้พันมากกว่าทุนของ สหกรณ์ที่มีอยู่ และการบริการด้านการรับฝากเงินจากสมาชิก ยังต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของ สหกรณ์ ออมทรัพย์ทั่วประเทศที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้รายงานไว้

ฉวีวรรณ ผืนตะ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิเคราะห์ประสิทธิภาพการ บริหารงานและแนวโน้มการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขลำพูน จำกัด ปีทาง บัญชี 2535 - 2542 วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานศึกษา แนวโน้มการ ดำเนินงานปีทางบัญชี 2533 - 2542 ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีสมาชิก ทุนเรือนหุ้น เงินรับฝาก สินเชื่อ สินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ เพิ่มขึ้นทุกปี ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีสภาพคล่องในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง สามารถก่อ หนี้สินผูกพันได้อีก ความสามารถในการใช้เงินทุนและความสามารถในการทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ดี แนวโน้มมีอัตราขยายตัวของ สมาชิก ทุน เงินรับฝาก สินเชื่อ สินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ เพิ่มขึ้น ทุกรายการ

ถนอมจิตต์ ท้าวแดนคำ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ การระดมเงินทุนภายใน และประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด พบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ส่วนใหญ่จัดหาเงินทุนของสหกรณ์จากแหล่ง เงินทุนภายใน สหกรณ์ โดยได้จากผลการดำเนินงานที่มีผลกำไรทุกปี จากการรับฝากเงินและ การเพิ่มหุ้นของสมาชิก มีการใช้ไปของเงินทุนในด้านใช้จ่ายเงินกู้แก่สมาชิกมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การจ่ายเงินปันผลตามหุ้น การจ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ และ การจ่ายคืนค่าหุ้นให้แก่สมาชิก ผลต่างของแหล่งที่มา และการใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ ก่อให้เกิดเงินทุนสุทธิเพิ่มขึ้น ร้อยละ 24.41 ของแหล่งที่มาของเงินทุน ผลการวิเคราะห์ ผลตอบแทนจากการลงทุน วิเคราะห์จากความสามารถในการหากำไรของสหกรณ์ และ ประสิทธิภาพในการใช้เงินทุนของ สหกรณ์ พบว่า ในระหว่างปี 2539-2543 สหกรณ์มี ความสามารถในการหากำไร เฉลี่ยร้อยละ 28.52 และมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เฉลี่ย ร้อยละ 5.19 กล่าวคือ ในระยะเวลา 5 ปี สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด นำเงินทุนที่มีอยู่ ไปใช้ในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดรายได้ทุก 100 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้วสหกรณ์มีผล กำไรจำนวน 28.52 บาท และจากเงินลงทุนที่ใช้ในการบริหารทุก 100 บาท ก่อให้เกิดผลตอบแทน จำนวน 5.19 บาท การวัดประสิทธิภาพในการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ไปหมุนเวียนในการ ดำเนินงานก่อให้เกิดรายได้ พบว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพสูงในการใช้สินค้าน้ำค้างเหลือและ

สินทรัพย์ถาวรในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ และมีประสิทธิภาพต่ำในการใช้สินทรัพย์รวมเงินสด และถูกหนี้เงินกู้ในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้

ศิริพร กิริติการกุล (2544) ศึกษาแผนธุรกิจสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สันป่าตอง โดยทำการวิเคราะห์ SWOT ของสหกรณ์ พร้อมทั้งวางเป้าหมายและแผนทางธุรกิจ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจก็คือ ผลิตภัณฑ์แกะสลักมีความสวยงามเป็นเอกลักษณ์ ได้รับเลือกให้เป็นสินค้า OTOP สมาชิกมีทักษะฝีมือในการแกะสลักค่อนข้างสูง มีโรงงาน และศูนย์จำหน่ายเป็นของกลุ่ม นอกจากนี้ ภายในตำบลบ้านแมยังมีศูนย์เครือข่าย อินเทอร์เน็ตตำบล ทำให้เป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า และยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายในพื้นที่ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่สำคัญของสหกรณ์ แต่สหกรณ์มีจุดอ่อนในเรื่องของวัตถุดิบไม่ค่อยมีคุณภาพ ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ขาดข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดต่าง ๆ และปัญหาเรื่องของการขนส่ง และการขาดแคลนวัตถุดิบหลัก นอกจากนี้การผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทไม้ขัดกับนโยบายรณรงค์การรักษาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและป่าไม้ ขาดสถานที่ในการบรรจุผลิตภัณฑ์และการขนส่ง ถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง จากการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว ในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์มีการขยาย และเติบโตอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จะต้องขยายช่องทางการตลาดให้เพิ่มขึ้น และเพิ่มยอดขายอีกร้อยละ 50 ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยกำหนดแผนธุรกิจตามเป้าหมายและแผนต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายและแผนทางการตลาด เป้าหมายและแผนทางการผลิต เป้าหมายและแผนการจัดการองค์กรและกำลังคน เป้าหมายทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเงิน ซึ่งจากการประมาณการตามเป้าหมายและแผนต่าง ๆ ในระยะ 5 ปี จะทำให้สหกรณ์มีรายได้รวม 16,692,240 บาท มีต้นทุนสินค้ารวม 9,785,490 บาท (คิดเป็นร้อยละ 58.6 ของรายได้รวม) และมีกำไรสุทธิสะสม 6,330,745 บาท (คิดเป็นร้อยละ 37.9 ของรายได้รวม) มีสินทรัพย์รวม 6,426,445 บาท และมีทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้นรวม 6,426,445 บาท

นิรชา เวียงสา (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด ในปีการบัญชี พ.ศ. 2539 – 2543 พบว่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของ สหกรณ์เฉลี่ย 5 ปี เท่ากับ 1.16 : 1 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้สหกรณ์อาจประสบปัญหาด้านการชำระหนี้อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นของสหกรณ์เฉลี่ย 5 ปี เท่ากับ 3.86 : 1 ซึ่งอยู่ในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศ ซึ่งเท่ากับ 2.57 : 1 แสดงว่า

สหกรณ์มีความเสี่ยงในการชำระหนี้สูง และสหกรณ์ใช้สินทรัพย์โดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อัตราส่วนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์เท่ากับ 0.16 รอบ เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐาน 0.33 รอบ แสดงว่า สหกรณ์มีการใช้สินทรัพย์ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน และปริมาณธุรกิจของสหกรณ์มีไม่มากพอกับขนาดของสินทรัพย์ที่มีอยู่ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับร้อยละ  $-0.02$  เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานเท่ากับ 3.33 แสดงว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก เป็นผลมาจากสหกรณ์ดำเนินงานขาดทุนในปี 2542 – 2545

นวลทิพย์ หวังเกิดเกียรติ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิเคราะห์การดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์การเกษตรหนองหวาย จำกัด จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจ รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรหนองหวาย จำกัด จัดเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ประสิทธิภาพการบริหารงานปี 2543 เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานแสดงให้เห็นถึงสถานะของสหกรณ์ ผลโดยรวมของอัตราส่วนทางการเงิน มีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน การวิเคราะห์แนวโน้มของผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปโดยทำการวิเคราะห์ในช่วงเวลา ตั้งแต่ พ.ศ. 2539 – 2543 จากกำไรสุทธิพบว่าบางปี สหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลง แต่โดยส่วนใหญ่ สหกรณ์ยังคงมีกำไรเพิ่มขึ้น ถือได้ว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้แก่ เงินทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เพียงพอ สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ และมีปัญหาเรื่องการตลาดในการจำหน่ายสินค้า ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ สหกรณ์ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ต้องเร่งรัดการเก็บหนี้จากลูกหนี้เงินกู้ให้กลับคืนมาโดยเร็ว จัดหาเงินทุนมาเพิ่มเติม ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด แล้วทำการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการวิจัยข้อมูล โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 - 2546 และเอกสารทางการเงิน ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ แปลความ สรุปผล และรายงาน

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 171 ถนน พหลโยธิน แขวง สีกัน เขต ดอนเมือง จังหวัด กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10210

#### ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จาก เอกสาร รายงาน ได้แก่ รายงานกิจการประจำปีที่ได้รับการรับรองจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญ รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ย้อนหลัง 6 ปี คือปีบัญชี 2541 – 2546 และสารสนเทศเพื่อการบริหารการเงิน ของกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ ประจำปี 2545

#### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยอาศัยเครื่องมือทางบัญชีดังนี้

1. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินในการดำเนินงานของสหกรณ์ แบ่ง การวิเคราะห์ออกเป็น

1.1 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร อากาศ จำกัด ใช้ระยะเวลาศึกษาย้อนหลัง 6 ปี คือปีบัญชี 2541 – 2546

1.1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง

1.1.2 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

1.1.3 อัตราส่วนวัดการก่อหนี้

1.1.4 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

1.2 ทำการเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด กับ เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2. การวิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มของปีฐานเคลื่อนที่เป็นรายไตรมาส ในปีบัญชี 2541 – 2546 ด้วยสูตร

$$g_t = \frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}} \times 100$$

โดยให้  $g_t$  คือ อัตราการเพิ่มลดของปีที่ต้องการหา  
 $x_t$  คือ ตัวเลขของรายการตามปีที่ต้องการหาอัตราเพิ่ม (ลด)

3. แผนการดำเนินงานของสหกรณ์ ในปี 2549 – 2551

3.1 งบประมาณดำเนินงาน (operating budget) ประกอบด้วย

3.1.1 งบประมาณการขาย / บริการ (รายได้ของธุรกิจหลัก – สินเชื่อ)

3.1.2 งบประมาณการซื้อ (ต้นทุนของธุรกิจหลัก – สินเชื่อ)

- ต้นทุนเงินทุนในการให้สินเชื่อ

3.1.3 งบประมาณรายจ่าย

- ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ (ค่าใช้จ่ายของธุรกิจหลัก – สินเชื่อ)

- ค่าใช้จ่ายสำนักงาน

3.1.4 งบกำไร – ขาดทุน โดยประมาณ

3.2 งบประมาณการเงิน (financial budget) ประกอบด้วย

3.2.1 การจัดทำงบประมาณเงินสด เพื่อให้ทราบถึงฐานะทางการเงิน สภาพคล่องของธุรกิจหลีกเลี่ยงการเก็บเงินสดไว้มากเกินความจำเป็น และสามารถนำไปลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2.2 การทำงบดุลโดยประมาณ เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินธุรกิจตามแผนการที่วางไว้ จะทำให้สินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ของสหกรณ์มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลง อย่างไร

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ แยกแสดงผลของการศึกษาออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 - 2546

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทำการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 6 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2541 - 2546

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มปีฐานเคลื่อนที่เป็นไตรมาส ในปีบัญชี 2541 - 2546

ตอนที่ 4 จัดทำแผนดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2549 - 2551

### ตอนที่ 1 สรุปฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 - 2546

#### ฐานะการเงินของสหกรณ์

สหกรณ์มีฐานะการเงินที่มั่นคงขึ้นเมื่อพิจารณาจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ที่เพิ่มจาก 126.5 ล้านบาทในปี 2541 เป็น 312 ล้านบาทในปี 2546 การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์เกิดจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สินของสหกรณ์มากกว่าทุนสหกรณ์ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากสัดส่วน (ร้อยละ) ของทุนและหนี้สินของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2541 ถึง 2546 พบว่า ในปี 2541 จากสินทรัพย์สหกรณ์ 100% ได้มีส่วนของทุนถึงร้อยละ 92 และได้มาจากหนี้สินเพียงร้อยละ 7 สัดส่วนของหนี้สินเพิ่มขึ้นร้อยละ 24 และส่วนของทุนลดลงเหลือร้อยละ 75 ในปี 2541 สัดส่วนของหนี้สินอยู่ในระดับร้อยละ 27 - 29 และทุนอยู่ในระดับร้อยละ 70 - 72 ตลอดช่วงปี 2543 - 2546 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการเพิ่มขึ้นสินทรัพย์เพื่อขยายธุรกิจของสหกรณ์เกิดจากการสร้างหนี้สินมากกว่าการเพิ่มขึ้นของทุนของสหกรณ์

### ผลการดำเนินงาน

ธุรกิจหลักของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจการให้สินเชื่อ ดังนั้นผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ เกิดจากการบริหารจัดการสินทรัพย์ในส่วนของลูกหนี้เงินกู้ ซึ่งเป็นรายการหลักในสินทรัพย์ให้เกิดรายได้ พร้อมทั้งมีการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นจาก 13.4 ล้านบาทในปี 2541 เป็น 22 ล้านบาทในปี 2546 แต่สหกรณ์ยังขาดประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยพบว่า จะมีกำไรเพิ่มขึ้นแต่สัดส่วนของกำไรสุทธิต่อรายได้ทั้งหมดลดลง ทั้งนี้เพราะร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นสูงขึ้นมาก ดังจะเห็นได้จาก ในปี 2541 สหกรณ์มีกำไรสุทธิคิดเป็นร้อยละ 91 ของรายได้ทั้งหมดและค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นเพียงร้อยละ 9 แต่ในปี 2542 – 2546 สหกรณ์มีกำไรสุทธิประมาณร้อยละ 79 – 82 และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นสูงเป็นร้อยละ 17 – 20 ของรายได้ทั้งหมด

ตาราง 3 ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2546

(หน่วย : ล้านบาท)

ผลการดำเนินงาน	ปีบัญชี											
	2541		2542		2543		2544		2545		2546	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%	บาท	%	บาท	%	บาท	%
สินทรัพย์	126.55	100.0	178.47	100.0	225.02	100.0	253.59	100.0	280.59	100.0	312.08	100.0
รวม												
หนี้สิน	9.99	7.9	44.37	24.9	66.16	29.4	72.14	28.4	78.39	27.9	85.18	27.3
รวม												
ทุนรวม	116.56	92.1	134.11	75.1	158.86	70.6	181.45	71.6	202.2	72.1	226.9	72.7
กำไรสุทธิ	13.47	90.9	16.73	82.1	19.53	79.4	20.19	79.5	20.32	80.0	22.3	81.0
รายจ่ายทั้งสิ้น	1.35	9.1	3.64	17.9	5.06	20.6	5.21	20.5	5.07	20.0	5.23	19.0
รายได้ทั้งสิ้น	14.82	100.0	20.37	100.0	24.59	100.0	25.4	100.0	25.39	100.0	27.52	100.0

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงิน

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสาร ทหารอากาศ จำกัด โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทำการเปรียบเทียบกับอัตราส่วน มาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้ข้อมูลทางการเงิน ย้อนหลัง 6 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2541 – 2546 ได้ผลการศึกษาดังนี้

### 1. สภาพคล่องทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ เพื่อเป็นการวัดความสามารถใน การที่จะชำระหนี้ หนี้สินระยะสั้นของธุรกิจ ว่ามีสภาพคล่องมากน้อยเพียงไร เมื่อหนี้สินถึง ระยะเวลาที่สหกรณ์ต้องชำระหนี้ การศึกษาพบว่า ในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน สูงถึง 12.75 หมายความว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน โดยมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 12.75 ต่อ 1 แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียน 12.75 บาท ต่อหนี้สินหมุนเวียนทุก ๆ 1 บาท เพราะ สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ โดยส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้เงินให้กู้ มีการชำระเป็นรายเดือน มี ความเสี่ยงน้อย รายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ และในปี 2542 – 2543 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนลดลงทุกปี แต่สหกรณ์ยังมีสภาพคล่องอยู่ และเมื่อพิจารณาในปี 2545 - 2546 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำกว่า 1 หมายความว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินลดลง โดยมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.99, 0.85 และ 0.91 ต่อหนี้สินหมุนเวียน 1 ตามลำดับ แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียน 0.99, 0.85 และ 0.91 บาท ต่อหนี้สินหมุนเวียนทุก ๆ 1 บาท ซึ่งหมายความว่าเจ้าหนี้สหกรณ์มีความเสี่ยงสูง ทั้งนี้ อาจจะเนื่องจากสหกรณ์มียอดเงินรับฝากประเภทออมทรัพย์ของสมาชิกเพิ่มขึ้น และสมาชิกส่วน ใหญ่ของ สหกรณ์ลดปริมาณการกู้เงินระยะสั้นลง โดยกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้น รวมถึงสหกรณ์มีเงินสด และเงินฝากในธนาคารน้อยลง นอกจากนี้ อาจจะเนื่องมาจาก กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้มี คำแนะนำให้สหกรณ์แยกลูกหนี้เงินกู้สุทธิ (ซึ่งเดิมจัดให้เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด) ออกมา เป็น 2 ระยะ คือ ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น จัดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ส่วนลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว จัดให้ เป็นสินทรัพย์ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนในปี 2543 เป็นต้นไปลดลง ประกอบกับ ตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นไป สหกรณ์ได้ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกมากขึ้นด้วย

เมื่อทำการจัดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ตาม เกณฑ์ที่กรมตรวจบัญชีที่ได้จัดทำขึ้น สรุปว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด อยู่ ในเกณฑ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ เมื่อทำการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทาง การเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเฉลี่ยของ

สหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 – 2546 เท่ากับ 3.43 ถือได้ว่าเป็นอัตราส่วนที่สูง ซึ่งอาจจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่ดีในการบริหารหนี้สินของสหกรณ์ แต่หากพิจารณาในภาพรวมแล้ว จะเห็นว่าค่าที่สูงนี้เกิดจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนในปี 2541 ที่ประกอบด้วยหนี้สินหมุนเวียนอันเกิดจากลูกหนี้ระยะสั้น และลูกหนี้ระยะยาว ซึ่งลูกหนี้ระยะยาวไม่ถือว่าเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ทำให้อัตราส่วนทุนหมุนเวียนในปี 2542 เริ่มลดลง และในปี 2546 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเป็น 0.91 เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานแล้ว ต่ำกว่าเกณฑ์ค่อนข้างมาก สะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างต่ำ เจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูง ซึ่งจะส่งผลเสียต่อเจ้าหนี้ในอนาคต (ตาราง 4)

ตาราง 4 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	สินทรัพย์หมุนเวียน (บาท)	หนี้สินหมุนเวียน (บาท)	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)
2541	126,303,067.27	9,906,303.02	12.75
2542	174,758,642.18	44,251,920.87	3.95
2543	74,652,952.21	65,973,237.35	1.13
2544	71,079,135.13	71,998,684.96	0.99
2545	66,742,839.40	78,089,126.74	0.85
2546	76,915,575.96	84,822,484.64	0.91
ค่าเฉลี่ย			3.43
มาตรฐาน			2.97

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

## 2. ความสามารถในการก่อหนี้

### 2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของสหกรณ์ ที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้สินที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่าการก่อหนี้ของสหกรณ์มีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัด อัตราส่วนนี้ชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาวของสหกรณ์ว่ามีทุนของ สหกรณ์เอง

ที่จะสามารถชำระหนี้ได้มากน้อยเพียงไร ผลการศึกษา อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ตั้งแต่ ปี 2541 - 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เท่ากับ 0.34 เท่า ต่อส่วนของทุนสหกรณ์ 1 เท่า แสดงว่า สหกรณ์มีเงินทุนเป็นของตนเองมากกว่ามาจากหนี้สิน หรืออีกนัยหนึ่ง ทุก ๆ 1 บาท ของทุนของสหกรณ์ จะมีการก่อหนี้ 0.34 บาท และเป็นทุนเรือนหุ้น 0.66 บาท และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 0.57 พบว่าอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หมายความว่า สหกรณ์มีหนี้สินเพียง 0.34 เท่าของทุน ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน มีหนี้สิน 0.57 เท่าของทุน

แสดงว่าสหกรณ์ยังมีความสามารถในการก่อหนี้ในอนาคตสูงกว่าค่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งการมีอัตราส่วนหนี้ต่อทุนต่ำนั้น ทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงทางการเงินน้อย นอกจากนี้การที่สหกรณ์มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากการระดมทุนจากสมาชิก ทำให้ต้นทุนของเงินทุนต่ำกว่าต้นทุนของเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้ (ตาราง 5)

ตาราง 5 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 - 2546

ปี	หนี้สินทั้งสิ้น (บาท)	ทุน (บาท)	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)
2541	9,991,303.36	116,559,833.91	0.09
2542	44,366,163.97	134,108,059.15	0.33
2543	66,157,427.98	158,859,187.22	0.42
2544	72,137,704.96	181,448,279.76	0.40
2545	78,386,671.74	202,202,475.28	0.39
2546	85,180,909.64	226,901,908.62	0.38
ค่าเฉลี่ย			0.34
มาตรฐาน			0.57

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

## 2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน

อัตราส่วนนี้ใช้ประกอบในการพิจารณาในการก่อหนี้ของสหกรณ์ โดยใช้วัดความพอเพียงของเงินทุนสำรองและทุนเรือนหุ้น ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้เพียงใด ผลการศึกษา อัตราส่วนลูกหนี้ต่อทุน ตั้งแต่ปี 2541 – 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เท่ากับ 1.37 เท่า ต่อส่วนของทุนสหกรณ์ 1 เท่า แสดงว่าสหกรณ์มีทุนไม่เพียงพอต่อการลงทุนสำหรับการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนของสหกรณ์มีค่าต่ำกว่าเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 1.44 ถือว่าความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ดีกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรืออีกนัยหนึ่ง สหกรณ์มีความสามารถในการใช้เงินทุนเพื่อปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกโดยไม่ได้อาศัยเงินทุนจากแหล่งทุนอื่น ๆ (เช่น เงินรับฝากจากสมาชิก หรือเงินกู้ยืมจากภายนอก) ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นสหกรณ์จะต้องหาทุนจากภายนอกเพิ่มขึ้น เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกในด้านธุรกิจสินเชื่อ (ตาราง 6)

ลูกหนี้คือสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้หลักของสหกรณ์ รวมทั้งเป็นสินทรัพย์ที่มีสัดส่วนสูงสุดในสินทรัพย์ทั้งหมด หากสหกรณ์ สามารถระดมทุนในส่วนของทุนเรือนหุ้น ซึ่งไม่มีต้นทุนของเงินทุนไปใช้ในการปล่อยสินเชื่อ ได้จำนวนมาก ทำให้สัดส่วนหรืออัตราส่วนของลูกหนี้ต่อทุนมีอัตราสูง ก็จะแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ที่สามารถนำทุนที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น อัตราส่วนดังกล่าว หากมีสัดส่วนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการใช้ทุนที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้น เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมีค่า 1.44 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีอัตราดังกล่าวต่ำกว่า สหกรณ์จึงควรระดมเงินทุนจากภายในเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนเงินทุนในธุรกิจสินเชื่อ และสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้น

ตาราง 6 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด  
ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	ลูกหนี้ (บาท)	ทุนสำรอง/ทุนเรือนหุ้น (บาท)	อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วน ของทุน (เท่า)
2541	109,586,005.91	102,818,175.13	1.07
2542	162,252,081.92	116,935,750.00	1.39
2543	201,251,750.77	138,224,002.34	1.46
2544	227,968,168.00	159,183,380.00	1.43
2545	258,071,512.29	179,108,983.21	1.44
2546	288,183,040.11	201,438,117.79	1.43
ค่าเฉลี่ย			1.37
มาตรฐาน			1.44

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

### 3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

อัตราส่วนนี้ ใช้ในการวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้น ว่ามากน้อยเพียงใด ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 - 2546 ค่าเฉลี่ยของอัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น คิดเป็นร้อยละ 11.14 แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง แต่ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์เริ่มลดลง โดยในปีที่ 2541 มีอัตราอยู่ที่ร้อยละ 11.71 เมื่อถึงปี 2546 ได้ลดลงมาถึงร้อยละ 8.82 ผลที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของ สหกรณ์ ในการนำสินทรัพย์ต่าง ๆ มาสร้างรายได้ให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี คือร้อยละ 9.80 แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ได้สูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 9.80 ตั้งแต่ปี 2541 ถึง 2544 แต่แนวโน้มในปี 2545 และปี 2546 ต่ำกว่าเกณฑ์ของกรมตรวจบัญชี (ตาราง 7)

สหกรณ์มีอัตราส่วนดังกล่าวสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ย่อมแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินทรัพย์หมุนเวียนในรายการลูกหนี้เงินกู้ซึ่ง

เป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้หลักของสหกรณ์ ดังนั้น หากสหกรณ์สามารถใช้สินทรัพย์โดยมี  
 รอบการหมุนของลูกหนี้เร็วขึ้น ก็จะทำให้เกิดรายได้สูงยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้  
 สหกรณ์ควรควบคุมและให้ความสนใจดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับมิให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการขยาย  
 สินเชื่อโดยมีดอกเบี้ยค้างรับสูงขึ้น มิได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ในส่วน  
 ของลูกหนี้เงินกู้ได้อย่างแท้จริง

ตาราง 7 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหาร  
 อากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	รายได้ (บาท)	สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย (บาท)	อัตราส่วนความสามารถ ในการใช้ทรัพย์สิน (%)
2541	14,815,409.62	126,551,137.27	11.71
2542	20,367,657.36	178,474,223.12	11.41
2543	24,589,513.43	225,016,615.20	10.93
2544	25,404,423.91	253,585,984.72	10.02
2545	25,386,854.22	280,565,147.02	9.05
2546	27,523,812.13	312,082,818.26	8.82
ค่าเฉลี่ย			11.14
มาตรฐาน			9.80

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

#### 4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร

##### 4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสินหรือการใช้  
 สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ ผลการศึกษาอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของ  
 สหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 - 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 11.14  
 แสดงว่าสหกรณ์ได้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงมาก เมื่อทำการเทียบกำไรจากการดำเนินงานต่อ  
 สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย โดยอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์สูงสุดอยู่ในปี 2542 และปีถัดไป

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง จนในปี 2546 เหลืออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เท่ากับ 9.29 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 6.83 แสดงว่า สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ได้สูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ทุก ๆ สินทรัพย์ของสหกรณ์ที่ลงทุนไป 1 บาท จะได้ผลตอบแทนกลับคืนมา 0.0929 บาท ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ มีค่าเพียง 0.0683 บาท ซึ่งหมายความว่า ผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปของสหกรณ์ ที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับยังมีความคุ้มค่าตามมาตรฐานของสหกรณ์ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาคว่ไปกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน จะเห็นว่า แหล่งทุนหรือทุนในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ในรูปของสินเชื่อส่วนใหญ่มาจากแหล่งทุนภายใน ซึ่งมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำกว่าแหล่งทุนภายนอก จึงทำให้สหกรณ์สามารถควบคุมต้นทุนให้ต่ำได้ ส่งผลให้สหกรณ์มีกำไรสูง อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์จึงสูง (ตาราง 8)

แต่หากพิจารณาในแต่ละปีจะเห็นว่าสหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2544 เมื่อพิจารณาในตาราง 3 จะพบว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ซึ่งสินทรัพย์ดังกล่าวส่วนใหญ่อยู่ในรูปของลูกหนี้ ในขณะที่กำไรสุทธิมีสัดส่วนที่ลดลง ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาการปล่อยสินเชื่อให้มีความเหมาะสมทั้งสินเชื่อระยะสั้น และสินเชื่อระยะยาว เพื่อให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สหกรณ์มีอัตราส่วนดังกล่าวสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อาจเป็นผลเนื่องมาจากประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการเพิ่มปริมาณธุรกิจ ทำให้มีรายได้เพิ่ม และสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย จึงทำให้ผลการดำเนินงานเมื่อพิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน สูงขึ้น อัตราส่วนดังกล่าว จึงสูงกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีขนาดเดียวกันเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 6.83

ตาราง 8 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด  
ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	กำไรจากการ ดำเนินงาน (บาท)	สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย (บาท)	อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์ (%)
2541	13,466,018.07	113,133,858.19	11.90
2542	20,367,657.36	152,512,680.20	13.35
2543	24,589,513.43	201,745,419.16	12.19
2544	25,404,423.91	239,301,299.96	10.62
2545	25,386,854.22	267,075,565.87	9.51
2546	27,523,812.13	296,323,982.64	9.29
ค่าเฉลี่ย			11.14
มาตรฐาน			6.83

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

#### 4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของสหกรณ์เปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นการวัดความสามารถในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด ผลการศึกษา อัตราผลตอบแทนต่อทุนของสหกรณ์ ตั้งแต่ ปี 2541 - 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตราผลตอบแทนต่อทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 12.00 แสดงว่า สหกรณ์ได้ผลตอบแทนต่อทุนในอัตราที่ดีพอสมควร และทำให้ผู้ถือหุ้นกับสหกรณ์ได้รับผลตอบแทนสูง เมื่อทำการเทียบกำไรจากการดำเนินงานต่อทุนถัวเฉลี่ย โดยอัตราผลตอบแทนต่อทุนของ สหกรณ์สูงสุดอยู่ในปี 2542 เท่ากับ ร้อยละ 13.35 และปีถัดไปอัตราผลตอบแทนต่อทุนได้ลดอย่างต่อเนื่อง กล่าวได้ว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรกับส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำลง จนในปี 2546 เหลืออัตราผลตอบแทนต่อทุน เท่ากับ 10.39 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 10.82 แสดงว่าสหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อทุนได้สูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า เงินทุนทุก ๆ บาท ของสหกรณ์ที่ลงทุนไป 1 บาท จะได้ผลตอบแทนกลับคืนมา 0.0929 บาท ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน

สหกรณ์ มีค่าเพียง 0.0683 บาท ซึ่งหมายความว่า สมาชิกสหกรณ์ ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน ในรูปของสหกรณ์มีความคุ้มค่าตามมาตรฐานของสหกรณ์ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราส่วน หนี้สินต่อทุน จะเห็นว่าแหล่งทุนหรือทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ในรูปของสินเชื่อส่วน ใหญ่มาจากแหล่งทุนภายใน ซึ่งมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำกว่าแหล่งทุนภายนอก จึงทำให้สหกรณ์ สามารถควบคุมต้นทุนให้ต่ำได้ ส่งผลให้สหกรณ์มีกำไรสูง อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์จึงสูง (ตาราง 9)

อัตราส่วนดังกล่าวมีที่มาจากผลกำไรสุทธิต่อส่วนของทุน ซึ่งสหกรณ์ มีผลการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงทำให้อัตราส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้น ประสิทธิภาพจาก การดำเนินงานดังกล่าว สูงกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในขนาดเดียวกัน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่ง มีค่าเท่ากับ 10.82 หรืออาจจะเกิดจาก ผลของการเพิ่มขึ้นในส่วนของทุนของสหกรณ์ ประกอบกัน

ตาราง 9 อัตราผลตอบแทนต่อทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	กำไรสุทธิ (บาท)	ทุนเฉลี่ย (บาท)	อัตราผลตอบแทนต่อทุน (%)
2541	13,466,018.07	108,089,993.13	12.46
2542	16,731,140.17	125,333,946.53	13.35
2543	19,532,982.73	146,483,623.19	13.33
2544	20,191,427.54	170,153,733.49	11.87
2545	20,321,022.31	191,825,377.52	10.59
2546	22,296,573.76	214,552,191.95	10.39
ค่าเฉลี่ย			12.00
มาตรฐาน			10.82

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

### 4.3 อัตราค่าใช้จ่าย

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความพยายามในรูปค่าใช้จ่าย กับความสำเร็จในรูปของ รายได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวระหว่างขายกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด ผลการศึกษา อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 - 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ เท่ากับร้อยละ 17.83 หมายความว่าสหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 17.83 บาท ต่อรายได้ 100 บาท ในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายต่ำสุดที่ร้อยละ 9.11 จากนั้นอัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ได้เพิ่มขึ้นถึงปี 2543 เท่ากับร้อยละ 20.52 และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 30.30 แสดงว่าในระยะเวลาตั้งแต่ปี 2541 - 2546 สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งในภาพรวมสหกรณ์ยังสามารถบริหารจัดการในการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้สูงกว่ามาตรฐานได้ แม้ว่าในปี 2542 - 2543 สหกรณ์จะมีอัตราค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นก็ตาม แต่ในปี 2544 - 2546 อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ลดลงตามลำดับ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในการควบคุมค่าใช้จ่าย เพราะค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนของสหกรณ์ หากสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมไม่สูงเกินหรือไม่ต่ำเกินไป ผลตอบแทนที่สหกรณ์จะได้รับทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินก็จะสูงด้วย กล่าวคือ หากสหกรณ์สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการในด้านการเงินให้มีต้นทุนที่ต่ำ ในขณะที่ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านบุคลากรสูงย่อมจะทำให้การดำเนินงานสหกรณ์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญกำลังใจและความศรัทธาต่อบุคลากรรวมทั้งสมาชิกสหกรณ์ด้วย (ตาราง 10)

อัตราค่าใช้จ่าย เป็นอัตราส่วนที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ พยายามควบคุมให้อยู่สัดส่วนที่เหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งนี้ สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างสมเหตุสมผลเมื่อพิจารณาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน พบว่า สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่าย ต่ำกว่า จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรสุทธิของสหกรณ์ให้สูงขึ้น

ตาราง 10 อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	รายจ่ายทั้งสิ้น (บาท)	รายได้ทั้งสิ้น (บาท)	อัตราค่าใช้จ่าย (%)
2541	1,349,391.55	14,815,409.62	9.11
2542	3,636,517.19	20,367,657.36	17.85
2543	5,056,530.70	24,589,513.43	20.56
2544	5,212,996.37	25,404,423.91	20.52
2545	5,065,831.91	25,386,854.22	19.95
2546	5,227,238.37	27,523,812.13	18.99
ค่าเฉลี่ย			17.83
มาตรฐาน			30.30

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

#### 4.4 อัตรากำไรสุทธิ

อัตราส่วนนี้ แสดงให้ทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานในรอบระยะเวลา 1 ปี ว่าทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ผลการศึกษา อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2541 - 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ เท่ากับร้อยละ 82.17 หมายความว่า สหกรณ์ได้รายได้ 100 บาท จะได้กำไรสุทธิ 82.17 บาท ในปี 2543 อัตรากำไรสุทธิลดลง เนื่องจากมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 82.15 เปลี่ยนเป็นร้อยละ 79.44 จากนั้นอัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2543 เท่ากับร้อยละ 79.44 เพิ่มขึ้นจนถึงปี 2546 เท่ากับร้อยละ 81.01 และ เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งมีอัตราส่วนเท่ากับ 69.70 แสดงว่าในระยะเวลาตั้งแต่ ปี 2541 - 2546 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งอัตรากำไรสุทธิที่สูงกว่าเกณฑ์สามารถสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่สร้างรายได้ให้เกิดแก่สหกรณ์ และมวลสมาชิก อันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อสมาชิกให้มีความจงรักภักดี และมีส่วนร่วมในกิจการของสหกรณ์ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกเข้าร่วมวงสัมพันธ์เป็นสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการขยายตัวของสหกรณ์ได้ในอนาคต (ตาราง 11)

เป็นผลสืบเนื่องจากการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ซึ่งทำให้อัตรากำไรจ่ายของสหกรณ์ต่ำ ย่อมทำให้อัตรากำไรสุทธิสูงขึ้น และสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 69.70 เป็นประสิทธิภาพที่เป็นผลทั้งจากการควบคุมค่าใช้จ่าย และประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ร่วมกัน

ตาราง 11 อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541 – 2546

ปี	กำไรสุทธิ (บาท)	รายได้ทั้งสิ้น (บาท)	อัตรากำไรสุทธิ (%)
2541	13,466,018.07	14,815,409.62	90.89
2542	16,731,140.17	20,367,657.36	82.15
2543	19,532,982.73	24,589,513.43	79.44
2544	20,191,427.54	25,404,423.91	79.48
2545	20,321,022.31	25,386,854.22	80.05
2546	22,296,573.76	27,523,812.13	81.01
ค่าเฉลี่ย			82.17
มาตรฐาน			69.70

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

#### ประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวมของสหกรณ์ด้วยอัตราส่วนทางการเงิน

เมื่อพิจารณาจากงบการเงินในปี 2541 – 2546 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีผลการดำเนินงานดังนี้ สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอยู่ในระดับดี โดยสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อชำระหนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์เป็น 3.43 เท่า ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ที่กรมตรวจบัญชีได้ทำการสรุปเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบคร่าว ๆ หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพการดำเนินงานในการบริหารสินทรัพย์ที่ดี

สหกรณ์มีหนี้สินเพียง 0.34 เท่าของทุนหรืออาจกล่าวได้ว่าสหกรณ์มีการก่อหนี้ไม่สูงนัก สหกรณ์มีเงินทุนเป็นของตนเองมากกว่ามาจากหนี้สิน ซึ่งเมื่อเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ทั่วไปจะมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากหนี้สินสูงถึง 0.57 และทุนของสหกรณ์ถูกนำไปใช้

ในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์โดยการให้สินเชื่อ (อยู่ในรายการของลูกหนี้เงินกู้) สูงถึง 1.37 เท่า ของทุนสหกรณ์ที่มีอยู่ แต่ยังมีประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในขนาดเดียวกันที่มีค่าสูงกว่า คือ 1.44 เท่า

สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ของสหกรณ์ได้ถึง ร้อยละ 11.14 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ซึ่งสูงกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในขนาดเดียวกับที่สามารถนำสินทรัพย์ไปสร้างรายได้ได้เพียงร้อยละ 9.80 ของสินทรัพย์ทั้งหมด

สำหรับความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรสูงกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดเดียวกัน ไม่ว่าพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตราค่าใช้จ่าย และอัตรากำไรสุทธิ แม้ว่าแนวโน้มของประสิทธิภาพของการทำกำไรของสหกรณ์จะลดลงตลอดระยะเวลา 6 ปี คือปี 2541 – 2546 ซึ่งสหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อแนวโน้มดังกล่าว

ตาราง 12 เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด กับ เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด	เกณฑ์อัตราส่วน มาตรฐานทางการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง			
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	3.43	2.97
2. อัตราส่วนความสามารถในการใช้ สินทรัพย์			
2.1 อัตราร้อยละของรายได้ ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	11.14	9.80
3. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้			
3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.34	0.57
3.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อ ส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	1.37	1.44

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด	เกณฑ์อัตราส่วน มาตรฐานทางการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
<b>4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร</b>			
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์	ร้อยละ	11.14	6.83
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุน	ร้อยละ	12.00	10.82
4.3 อัตราค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	17.83	30.30
4.4 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	82.17	69.70

### ตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจ

วิเคราะห์แนวโน้มฐานะทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด โดยใช้วิธีวิเคราะห์อัตราร้อยละของแนวโน้มปีฐานเคลื่อนที่เป็นไตรมาส ในปีบัญชี 2541 – 2546

แนวโน้มฐานะทางการเงิน ด้านสินทรัพย์ ต้นปี 2541 ในไตรมาส 1 สินทรัพย์ลดลงในปี 2540 ไตรมาส 4 จาก 99,716,579.10 บาท ลดลงเป็น 97,079,087.79 บาท แต่ในปี 2541 ไตรมาส 2 ถึง ปี 2543 มียอดสินทรัพย์เพิ่มขึ้น จากปี 2541 ของไตรมาส 1 มีสินทรัพย์มูลค่า 97,079,087.79 บาท จนถึงปี 2543 ไตรมาส 4 มีสินทรัพย์มูลค่า 225,016,615.20 บาท โดยในปี 2542 ของไตรมาส 2 มีอัตราการเพิ่มขึ้นมากที่สุด เท่ากับ 15.69 และอัตราการเพิ่มขึ้นน้อยที่สุด อยู่ในปี 2543 ของไตรมาส 3 เท่ากับ 4.78 จากนั้นต้นปี 2544 ของไตรมาส 1 มูลค่าของสินทรัพย์ได้ลดลง จากปี 2543 ของไตรมาส 4 เท่ากับ 225,016,615.20 บาท ลดลงเหลือ 220,567,380.17 บาท ในปี 2544 ของไตรมาส 1 การลดลงของสินทรัพย์ ยังคงเกิดขึ้นทุกต้นปีของไตรมาส 1 ในปี 2544 ไตรมาส 4 มีสินทรัพย์ 253,585,984.72 บาท ลดลงเหลือ 246,820,514.73 บาท ในปี 2545 ของไตรมาส 1 และในปี 2545 ไตรมาส 4 มีสินทรัพย์ 280,565,145.02 บาท ลดลงเหลือ 275,222,246.62 บาท ในปี 2546

แนวโน้มฐานะทางการเงิน ด้านหนี้สิน สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้น เนื่องจากในปี 2540 สหกรณ์ไม่มีการรับฝากเงินจากสมาชิก มีเฉพาะทุนเรือนหุ้น ซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการที่จะกู้เงินของสมาชิก สหกรณ์ได้เริ่มธุรกิจการรับฝากเงินขึ้น ในปี 2541 สหกรณ์มีหนี้สิน 141,139.40 บาท หนี้สินสหกรณ์เพิ่มขึ้น จนถึงในปี 2542 ของไตรมาส 3 เป็น 46,795,168.18 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นของหนี้สูงสุดอยู่ในปี 2541 ของไตรมาส 2 มีอัตราการเพิ่มขึ้นถึง 1,745.72 การเพิ่มขึ้นหนี้สหกรณ์ในปี 2541 ในไตรมาส 1 จาก 141,139.40 บาท เพิ่มขึ้นเป็น 2,605,033.82 บาท โดยในปี 2542 ของไตรมาส 4 หนี้สินของสหกรณ์ได้ลดลงเหลือ 44,366,163.97 บาท ในปี 2543 ของไตรมาส 3 มีการลดลง ของหนี้สิน จากปี 2543 ของไตรมาส 2 เท่ากับ 63,203,300.93 บาท ลดลงเหลือ 62,895,503.28 บาท การลดลงของหนี้เกิดขึ้นในไตรมาส 3 ของทุก ๆ ปี โดยในปี 2546 สหกรณ์มีหนี้สิน เท่ากับ 85,180,906.64 บาท

แนวโน้มฐานะทางการเงินด้านทุน ในปี 2541 สหกรณ์มีทุนทั้งสิ้น 96,937,948.39 บาท ลดลงจากปี 2540 ของไตรมาส 4 คือ 99,620,152.34 บาท อัตราการลดลง เท่ากับ -2.96 จากนั้นในปี 2541 ของไตรมาส 2 ทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกไตรมาส จนถึงปี 2542 ทุนของสหกรณ์ได้ลดลงเหลือ 109,762,033.34 บาท จากปี 2541 ของไตรมาส 4 ที่มีทุนเท่ากับ 116,559,833.91 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นสูงสุดในปี 2542 ของไตรมาส 4 มีอัตราการเพิ่มขึ้นเท่ากับ 7.57 ในปี 2543 ทุนของสหกรณ์ได้ลดลงในไตรมาส 1 จาก 34,108,059.15 บาท ในปี 2542 ของไตรมาส 4 ลดลงเหลือ 129,838,560.45 บาท การลดลงของทุนในสหกรณ์มีการลดลงในทุก ๆ ปี ของไตรมาส 1 ในปี 2546 ของไตรมาส 4 สหกรณ์มีทุน 226,901,908.62 บาท (ตาราง 13)

ตาราง 13 แนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด  
เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546

(หน่วย : บาท)

ปี	สินทรัพย์		หนี้สิน		ทุน	
	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)
ยกมา	99,716,579.10		96,426.76		99,620,152.34	
ปี 2541 ไตรมาส 1	97,079,087.79	-2.64	141,139.40	46.37	96,937,948.39	-2.96
ไตรมาส 2	104,901,693.95	8.06	2,605,033.82	1,745.72	102,296,660.13	5.53
ไตรมาส 3	114,473,091.51	9.12	5,565,911.26	113.66	108,907,180.25	6.46
ไตรมาส 4	126,551,137.27	10.55	9,991,303.36	79.51	116,559,833.91	7.03
ปี 2542 ไตรมาส 1	133,079,007.33	5.16	23,316,973.99	133.37	109,762,033.34	-5.83
ไตรมาส 2	153,960,523.75	15.69	37,481,435.71	60.75	116,479,088.04	6.12
ไตรมาส 3	171,461,572.24	11.37	46,795,168.18	24.85	124,666,404.06	7.03
ไตรมาส 4	178,474,223.12	4.09	44,366,163.97	-5.19	134,108,059.15	7.57
ปี 2543 ไตรมาส 1	190,648,906.41	6.82	60,810,345.96	37.06	129,838,560.45	-3.18
ไตรมาส 2	201,984,005.79	5.95	63,203,300.93	3.94	138,780,704.86	6.89
ไตรมาส 3	211,629,450.59	4.78	62,895,503.28	-0.49	148,733,947.31	7.17
ไตรมาส 4	225,016,615.20	6.33	66,157,427.98	5.19	158,859,187.22	6.81
ปี 2544 ไตรมาส 1	220,567,380.17	-1.98	69,919,750.05	5.69	150,647,630.12	-5.17
ไตรมาส 2	230,262,505.49	4.40	69,874,638.19	-0.06	160,387,867.30	6.47
ไตรมาส 3	242,289,678.10	5.22	70,461,950.78	0.84	171,827,727.32	7.13
ไตรมาส 4	253,585,984.72	4.66	72,137,704.96	2.38	181,448,279.76	5.60
ปี 2545 ไตรมาส 1	246,820,514.73	-2.67	75,139,259.82	4.16	171,681,254.91	-5.38
ไตรมาส 2	258,500,387.57	4.73	76,881,207.13	2.32	181,619,180.44	5.79
ไตรมาส 3	267,545,763.21	3.50	74,779,301.98	-2.73	192,766,461.23	6.14
ไตรมาส 4	280,565,147.02	4.87	78,362,671.74	4.79	202,202,475.28	4.90

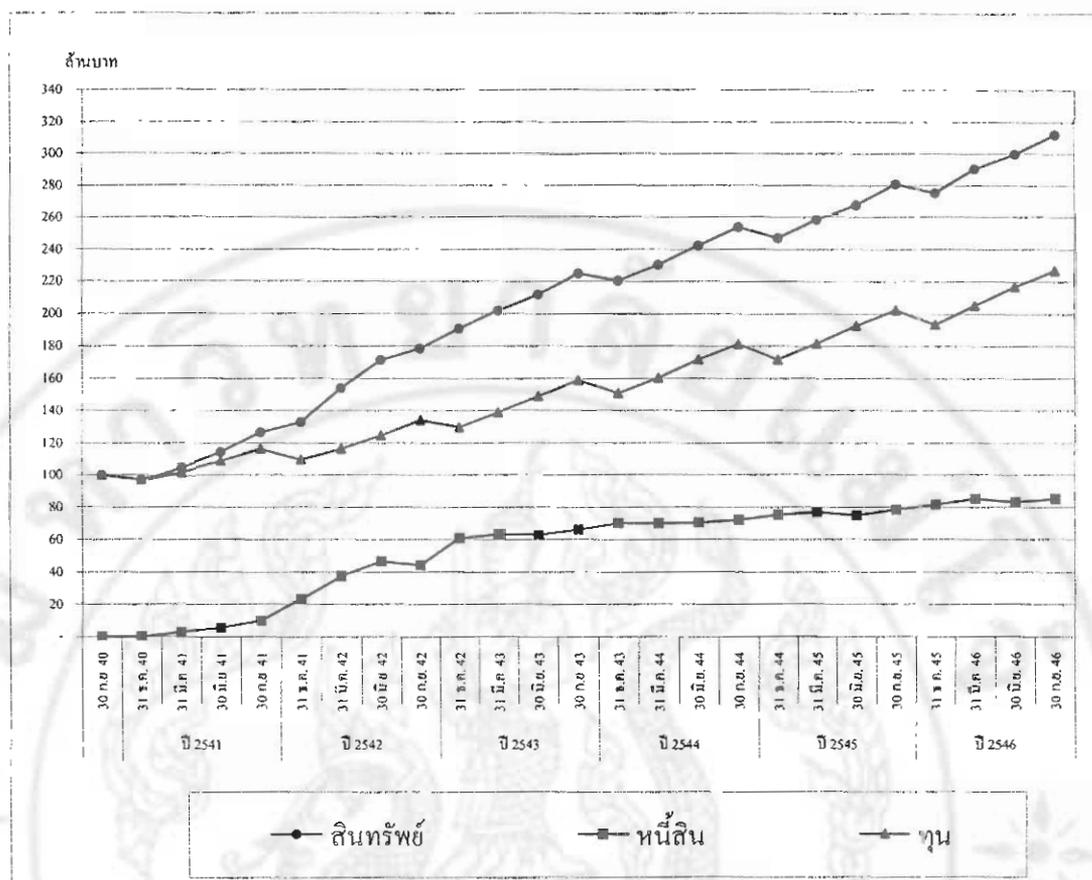
ตาราง 13 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

ปี	สินทรัพย์		หนี้สิน		ทุน	
	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)
ปี 2546 ไตรมาส 1	275,222,246.62	-1.90	81,543,043.58	4.06	193,679,203.04	-4.22
ไตรมาส 2	290,321,191.87	5.49	85,279,868.44	4.58	205,041,323.43	5.87
ไตรมาส 3	299,749,583.29	3.25	83,018,806.14	-2.65	216,730,777.15	5.70
ไตรมาส 4	312,082,818.26	4.11	85,180,909.64	2.60	226,901,908.62	4.69

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ปีบัญชี 2541- 2546

สรุปฐานะทางการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัดมีความมั่นคงมาก และเกิดจากทุนของสหกรณ์เป็นส่วนมาก เนื่องจากสหกรณ์มีภาระหนี้สินเพียงอย่างเดียวคือเงินรับฝากจากสมาชิก นอกจากนั้นแล้วเป็นส่วนของทุนของสหกรณ์ทั้งสิ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาในภาพ 3 จะเห็นว่าในไตรมาสแรกของปี 41 สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เกิดจากทุนเรือนหุ้น ต่อมาสหกรณ์มีการระดมเงินรับฝากจากสมาชิกมากขึ้น ซึ่งเงินรับฝากถือเป็นหนี้สินของสหกรณ์ ฉะนั้น ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2541 จนถึง ปี 2546 สินทรัพย์ของสหกรณ์ร้อยละ 37.5 เกิดจากหนี้สินอันเนื่องมาจากเงินรับฝากจากสมาชิก



ภาพ 3 แนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546

### แนวโน้มผลการดำเนินงานทั่วไป

แนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ด้านการระดมเงินทุนภายใน การศึกษาพบว่า ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ปี 2541 -2546 เงินทุนภายในของสหกรณ์มีอัตราการเพิ่มขึ้นทุกปี โดยอัตราการเพิ่มขึ้นสูงสุดอยู่ในปี 2543 ของไตรมาส 1 มีอัตราการเพิ่มขึ้น เท่ากับ 5.15 โดยเงินทุนภายในของสหกรณ์ในปี 2541 ในไตรมาส 1 มียอด เท่ากับ 88,201,310.00 บาท และในปี 2546 ในไตรมาส 4 มียอดทุนเรือนหุ้น เท่ากับ 186,365,260.00 บาท

แนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ด้านการระดมเงินทุนภายนอก การศึกษาพบว่า ในปี 2541 ในไตรมาส 1 สหกรณ์ไม่ได้มีการระดมเงินทุนจากภายนอก สหกรณ์ได้มาเริ่มระดมเงินทุนในไตรมาส 2 ของปี 2541 โดยเริ่มมียอดเงินทุนภายนอก เท่ากับ 2,380,115.72 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินทุนภายนอกยังมีอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราการเพิ่มขึ้นสูงสุด ตั้งแต่ ปี 2541 ในไตรมาส 2 จนถึงปี 2542 ในไตรมาส 3 มีอัตราเท่ากับ

137.95 จนในปี 2542 ในไตรมาส 4 เงินทุนภายนอก มีอัตราลดลงจากปี 2542 ในไตรมาส 3 จาก 44,413,500.15 บาท ลดลงเหลือ 41,759,552.02 บาท ในปี 2544 เงินทุนภายนอก ลดลงในไตรมาส 2 และไตรมาส 4 จากนั้นเงินทุนภายนอก ในปี 2545 และ ปี 2546 การลดลงในไตรมาส 3 ในปี 2546 ในไตรมาส 4 มียอดเงินทุนภายนอก คงเหลือ เท่ากับ 82,953,928.31 บาท

แนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ด้านธุรกิจสินเชื่อ การศึกษาพบว่า สมาชิกต้องการกู้เงินจากสหกรณ์ โดยดูจากอัตราการเพิ่มขึ้นของธุรกิจสินเชื่อ มีอัตราการเพิ่มขึ้นทุกปี ความต้องการเงินกู้ของสมาชิกสูงสุดอยู่ในปี 2542 ในไตรมาส 1 มีอัตราการเพิ่มขึ้นเท่ากับ 15.15 ส่วนในปี 2544 ธุรกิจสินเชื่อมีอัตรายอดลดลง ในไตรมาส 2 อัตราการลดลงจากไตรมาส 1 คิดเป็นร้อยละ 3.35 ยอดธุรกิจสินเชื่อ ในปี 2546 ในไตรมาส 4 เท่ากับ 288,183,040.11 บาท (ตาราง 14)

ตาราง 14 แนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546

ปี	การระดมเงินทุนภายใน		การระดมเงินทุนภายนอก		ปริมาณธุรกิจสินเชื่อ	
	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)
ยกมา	84,579,440.00				89,138,081.00	
ปี 2541						
ไตรมาส 1	88,201,310.00	4.28	-	-	95,982,315.00	7.68
ไตรมาส 2	90,428,020.00	2.52	2,380,115.72	-	96,749,723.00	0.80
ไตรมาส 3	93,765,910.00	3.69	5,130,468.52	115.56	102,559,191.00	6.00
ไตรมาส 4	97,521,040.00	4.00	9,473,748.52	84.66	109,586,005.91	6.85
ปี 2542						
ไตรมาส 1	98,874,510.00	1.39	22,542,936.67	137.95	126,183,873.30	15.15
ไตรมาส 2	101,971,550.00	3.13	35,803,091.24	58.82	140,869,753.84	11.64
ไตรมาส 3	105,658,160.00	3.62	44,413,500.15	24.05	155,650,353.80	10.49
ไตรมาส 4	110,285,750.00	4.38	41,759,552.02	-5.98	162,252,081.92	4.24
ปี 2543						
ไตรมาส 1	115,961,570.00	5.15	59,659,457.09	42.86	176,569,254.95	8.82
ไตรมาส 2	120,236,500.00	3.69	61,151,090.07	2.50	181,865,047.90	3.00
ไตรมาส 3	124,872,280.00	3.86	61,640,670.28	0.80	193,482,255.62	6.39
ไตรมาส 4	129,720,320.00	3.88	63,912,841.77	3.69	201,251,750.8	4.02

ตาราง 14 (ต่อ)

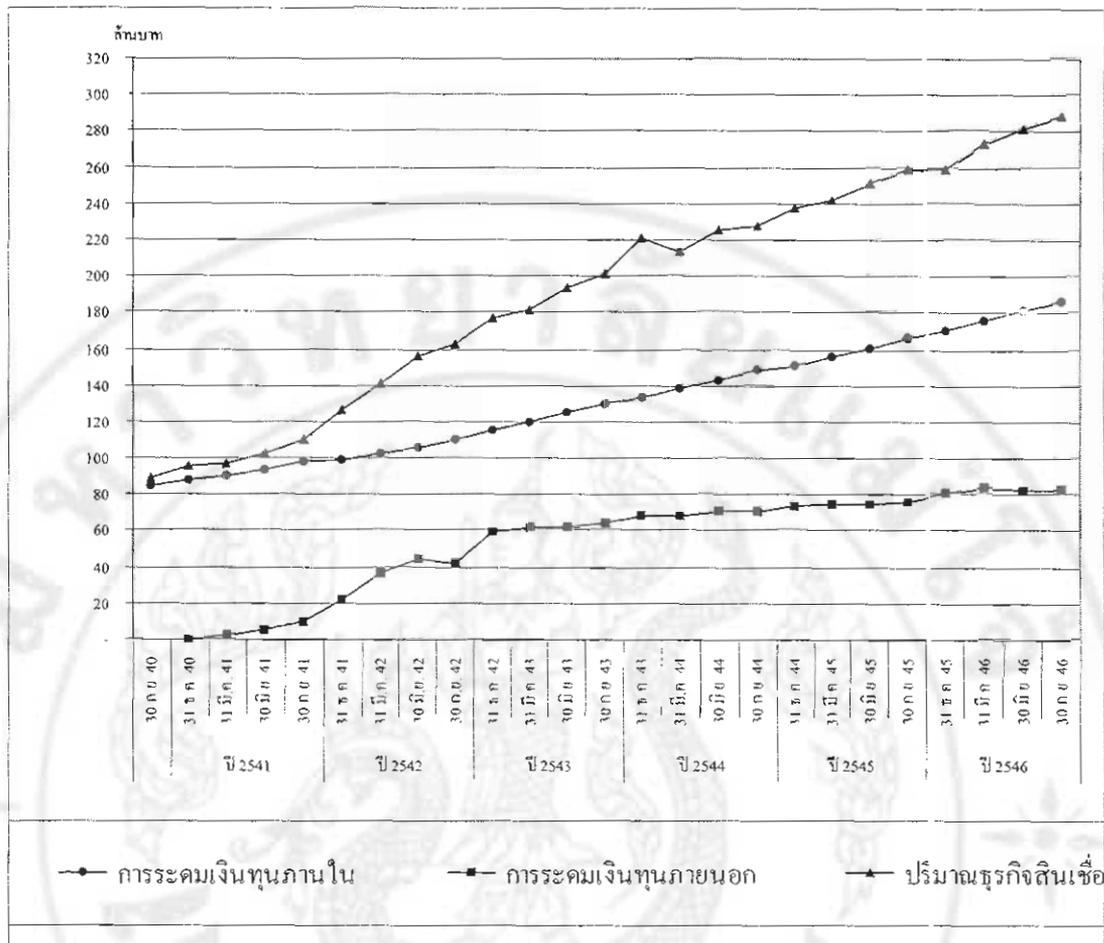
ปี	ไตรมาส	การระดมเงินทุนภายใน		การระดมเงินทุนภายนอก		ปริมาณธุรกิจสินเชื่อ	
		จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)
ปี 2544	ไตรมาส 1	133,187,330.00	2.67	68,664,627.65	7.43	221,082,922.53	9.85
	ไตรมาส 2	138,079,260.00	3.67	67,747,839.78	1.34	213,687,185.12	-3.35
	ไตรมาส 3	143,175,460.00	3.69	70,150,944.43	3.55	225,226,453.46	5.40
	ไตรมาส 4	148,503,380.00	3.72	70,017,990.97	-0.19	227,968,168.00	1.22
ปี 2545	ไตรมาส 1	151,046,700.00	1.71	74,127,469.72	5.87	237,653,660.93	4.25
	ไตรมาส 2	155,878,390.00	3.20	74,961,984.89	1.13	241,837,599.35	1.76
	ไตรมาส 3	160,928,890.00	3.24	74,492,207.73	0.63	250,707,355.37	3.67
	ไตรมาส 4	166,103,310.00	3.22	76,345,725.35	2.49	258,071,512.29	2.94
ปี 2546	ไตรมาส 1	170,185,170.00	2.46	80,263,790.42	5.13	258,191,106.83	0.05
	ไตรมาส 2	176,060,860.00	3.45	83,088,003.34	3.52	272,664,496.61	5.61
	ไตรมาส 3	180,998,500.00	2.80	82,513,600.40	-0.69	281,666,326.65	3.30
	ไตรมาส 4	186,365,260.00	2.97	82,953,928.31	0.53	288,183,040.11	2.31

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศจำกัดปีบัญชี 2541-2546

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยการระดมทุนภายใน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.35

ค่าเฉลี่ยการระดมเงินทุนภายนอก เพิ่มขึ้นร้อยละ 22.53

ค่าเฉลี่ยปริมาณธุรกิจสินเชื่อ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.09



ภาพ 4 แนวโน้มการระดมเงินทุนที่ใช้ในธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546

#### แนวโน้มผลการดำเนินงาน

แนวโน้มผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ด้านรายได้ จากการศึกษาพบว่ารายได้ของสหกรณ์ในไตรมาส 2 ของทุกปี มีอัตราการเพิ่มขึ้นสูงระหว่าง ปี 2541 – 2546 สหกรณ์มีรายได้สูงสุดในปี 2546 มีรายได้ทั้งปี ทั้งหมด 27,523,812.13 บาท โดยในไตรมาส 2 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 107.09 จากไตรมาส 1 จำนวนเงินที่เพิ่มมาเท่ากับ 6,706,226.57 บาท ส่วนในไตรมาส 3 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 56.27 จำนวนเงินที่เพิ่มมาเท่ากับ 7,297,751.12 บาท และไตรมาส 4 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 35.81 ของไตรมาส 3 จำนวนเงินที่เพิ่มมาเท่ากับ 7,257,733.71 บาท

แนวโน้มผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ด้านค่าใช้จ่าย จากการศึกษาพบว่า ในปี 2546 สหกรณ์ค่าใช้จ่ายสูงสุดเท่ากับ 5,227,238.37 บาท โดยในไตรมาส 2 มีอัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่าย คิดเป็นร้อยละ 71.14 ของไตรมาส 1 ส่วนในไตรมาส 3 อัตราค่าใช้จ่ายได้ลดลงจากไตรมาส 2 คิดเป็นร้อยละ 9.92 จากนั้นอัตราค่าใช้จ่ายในไตรมาส 4 เพิ่มขึ้นจากไตรมาส 3 คิดเป็นร้อยละ 71.93 ส่วนในปีที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นสูงสุดของค่าใช้จ่ายอยู่ในปี 2542 ของไตรมาส 2 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 128.55 จากไตรมาส 1 คิดเป็นเงิน 1,163,239.00 บาท จากนั้นในไตรมาส 3 อัตราค่าใช้จ่ายได้ลดลงคิดเป็นร้อยละ 44.28 อัตราค่าใช้จ่ายได้ลดลงอีกในไตรมาส 4 คิดเป็นร้อยละ 21.87

แนวโน้มผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ด้านกำไรสุทธิ จากการศึกษาพบว่า อัตราการเพิ่มของกำไรสุทธิในปี 2541 -2546 เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยในไตรมาส 2 จะมีอัตราการเพิ่มขึ้นสูงสุด จากนั้น อัตราการเพิ่มของกำไรสุทธิในไตรมาส 3 และไตรมาส 4 ได้ลดลงตามลำดับ ในปี 2546 ของไตรมาส 2 มีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิสูง คิดเป็นร้อยละ 119.60 ของไตรมาส 1 โดยมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงินเท่ากับ 5,556,430.40 บาท และในไตรมาส 3 มีอัตราการจากไตรมาส 2 เท่ากับร้อยละ 68.84 เป็นจำนวนเงินเท่ากับ 7,023,312.72 บาท และในไตรมาส 4 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 29.44 เป็นจำนวนเงิน 5,070,886.89 บาท (ตาราง 15)

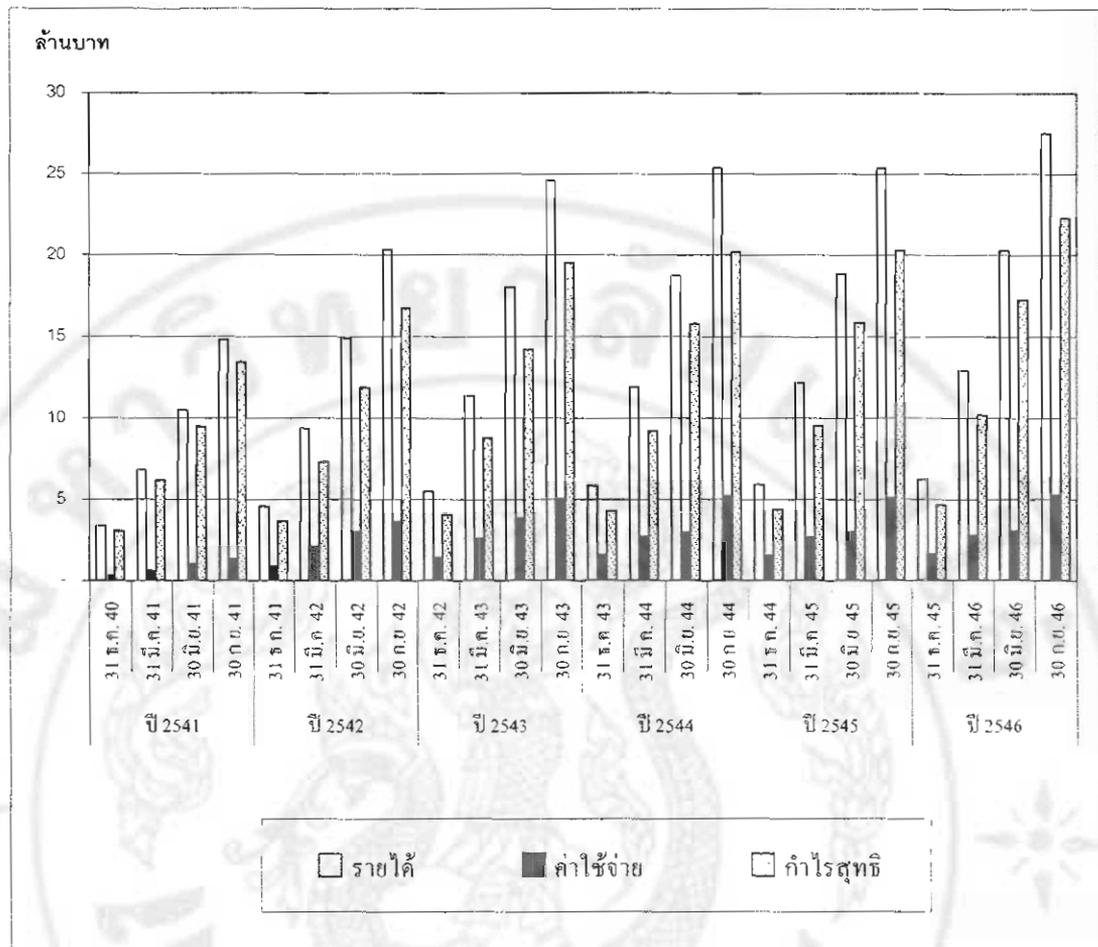
ตาราง 15 ผลการดำเนินงานด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิของ สหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546

ปี	ไตรมาส	รายได้		ค่าใช้จ่าย		กำไรสุทธิ	
		จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)
ปี 2541	ไตรมาส 1	3,382,890.22		322,527.67		3,060,362.55	
	ไตรมาส 2	6,807,544.62	101.23	612,180.33	89.81	6,195,364.29	102.44
	ไตรมาส 3	10,509,570.23	54.38	1,008,575.82	64.75	9,500,994.41	53.36
	ไตรมาส 4	14,815,409.62	40.97	1,349,391.55	33.79	13,466,018.07	41.73

ตาราง 15 (ต่อ)

ปี	ไตรมาส	รายได้		ค่าใช้จ่าย		กำไรสุทธิ	
		จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)	จำนวน	อัตราการเพิ่ม (ลด)
ปี 2542	ไตรมาส 1	4,549,698.76	-	904,923.40	-	3,644,775.36	-
	ไตรมาส 2	9,385,131.46	106.28	2,068,162.40	128.55	7,316,969.06	100.75
	ไตรมาส 3	14,867,991.09	58.42	2,983,916.01	44.28	11,884,075.08	62.42
	ไตรมาส 4	20,367,657.36	36.99	3,636,517.19	21.87	16,731,140.17	40.79
ปี 2543	ไตรมาส 1	5,499,268.49	-	1,436,864.00	-	4,062,404.49	-
	ไตรมาส 2	11,371,404.93	106.78	2,595,802.22	80.66	8,775,602.71	116.02
	ไตรมาส 3	18,022,931.92	58.49	3,803,966.76	46.54	14,218,965.16	62.03
	ไตรมาส 4	24,589,513.43	36.43	5,056,530.70	32.93	19,532,982.73	37.37
ปี 2544	ไตรมาส 1	5,861,027.83	-	1,555,399.93	-	4,305,627.90	-
	ไตรมาส 2	11,927,478.98	103.50	2,700,043.90	73.59	9,227,435.08	114.31
	ไตรมาส 3	18,735,341.64	57.08	2,959,546.54	9.61	15,775,795.10	70.97
	ไตรมาส 4	25,404,423.91	35.60	5,212,996.37	76.14	20,191,427.54	27.99
ปี 2545	ไตรมาส 1	5,954,336.95	-	1,547,425.01	-	4,406,911.94	-
	ไตรมาส 2	12,209,453.46	105.05	2,662,305.99	72.05	9,547,147.47	116.64
	ไตรมาส 3	18,864,664.11	54.51	2,981,235.85	11.98	15,883,428.26	66.37
	ไตรมาส 4	25,386,854.22	34.57	5,065,831.91	69.92	20,321,022.31	27.94
ปี 2546	ไตรมาส 1	6,262,100.73	-	1,616,156.98	-	4,645,943.75	-
	ไตรมาส 2	12,968,327.30	107.09	2,765,953.15	71.14	10,202,374.15	119.60
	ไตรมาส 3	20,266,078.42	56.27	3,040,391.55	9.92	17,225,686.87	68.84
	ไตรมาส 4	27,523,812.13	35.81	5,227,238.37	71.93	22,296,573.76	29.44

ที่มา: รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศจำกัด ปีบัญชี 2541-2546



ภาพ 5 ผลการดำเนินงานด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด เป็นรายไตรมาส ในปี 2541 – 2546

### ศักยภาพการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และแนวโน้ม พบว่า สหกรณ์มีศักยภาพในการขยายปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้สูงขึ้นในอนาคต ดังนั้นในการจัดทำแผนในขั้นตอนต่อไป คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรคำนึงถึงศักยภาพพื้นฐานอันเกิดจากความพร้อมของสมาชิก เงินทุน และแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์

1. ความพร้อมของสมาชิกเมื่อพิจารณาจากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสมาชิกในปี 2541 – 2546 โดยพิจารณาจากรายละเอียดประกอบขบที่ 5 ซึ่งประกอบด้วยรายได้จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า ซึ่งสหกรณ์จะได้รับจากการรับสมัครสมาชิกใหม่ ในแต่ละปี พบว่า สหกรณ์มีรายได้ค่าธรรมเนียมแรกเข้าจากการสมัครเข้าเป็นสมาชิกใหม่ ประมาณ 115 – 119 คนในช่วงปี 2541 – 2546 หรือเฉลี่ยเดือนละประมาณ 9 – 10 คน

2. แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของธุรกิจของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสินเชื่อซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ จากการศึกษาแนวโน้มของธุรกิจในปี 2541 – 2546 ในตารางที่ 14 พบว่า สหกรณ์มีการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีอัตราการเพิ่มของธุรกิจร้อยละ 0.05 – 15.15 โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.05 ในการเพิ่มขึ้นของธุรกิจหลักของสหกรณ์ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของรายได้ อันเกิดจากการระดมทุนภายใน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก

3. ศักยภาพในการระดมเงินทุนภายใน นอกจากสหกรณ์จะมีนโยบายในการส่งเสริมการออมในรูปทุนเรือนหุ้นแล้ว สหกรณ์ยังได้ทำการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ในรูปของเงินฝาก ทั้งเงินฝากประเภทออมทรัพย์ และเงินฝากประเภทประจำ จากตารางที่ 14 จะพบว่า แหล่งเงินทุนภายในของสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากการระดมทุนเรือนหุ้น และเงินฝาก มีอัตราการเพิ่มในปี 2541 – 2546 ในอัตราร้อยละ 1.39 – 5.15 หรือเพิ่มขึ้นเฉลี่ยในอัตราร้อยละ 3.35

4. ศักยภาพในการควบคุมค่าใช้จ่าย ของฝ่ายบริหารจัดการ ซึ่งมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ แม้ว่าสหกรณ์จะมีแนวโน้มของธุรกิจเพิ่มขึ้น แต่ฝ่ายจัดการก็สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีอัตราการเพิ่มขึ้นที่น้อยกว่า อัตราการเพิ่มขึ้นของธุรกิจ ประสิทธิภาพดังกล่าว จะสามารถทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ โดยมีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี

ดังนั้นในการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคต ศักยภาพพื้นฐานทั้ง 4 ประการจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการควบคุมและบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ อีกทั้ง การประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส จะทำให้ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ ทราบปัญหาและแก้ไขปัญหาคืออย่างตรงประเด็น โดยสามารถพิจารณาจากศักยภาพพื้นฐาน และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การกำหนดแผนดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะ

กำหนดเป้าหมายของแผนดำเนินงานบนพื้นฐานของศักยภาพที่มีอยู่ และความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ทั้งนี้จะต้องไม่เป้าหมายไว้สูงเกินกว่าศักยภาพพื้นฐานและความพร้อมของสหกรณ์ รวมทั้งสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่แผนธุรกิจวางเป้าหมายไว้

#### ตอนที่ 4 การจัดทำแผนดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2549 - 2551

แผนดำเนินงาน ประกอบด้วย งบประมาณดำเนินงาน และงบประมาณการเงิน

4.1 งบประมาณดำเนินงาน (operating budget) ประกอบด้วย งบประมาณการขาย/บริการ (รายได้ของธุรกิจหลัก – สินเชื่อ) งบประมาณการซื้อ (ต้นทุนของธุรกิจหลัก – สินเชื่อ) และ งบประมาณรายจ่าย

4.1.1 งบประมาณการขาย / บริการ (รายได้ของธุรกิจหลัก – สินเชื่อ)

แผนประมาณการ (ตารางที่ 16 – 18)

การวางแผนงบประมาณรายได้จากธุรกิจสินเชื่อ ประจำปี 2549 – 2551 ของสหกรณ์ มีขั้นตอนการประมาณการรายได้จากธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. การประมาณการรายได้จากการให้สินเชื่อ โดยสหกรณ์คิดดอกเบี้ยเงินให้กู้จากสมาชิกในอัตราร้อยละ 8.5 ต่อปี

2. ยอดยกมา ได้มาจากยอดคงเหลือของบัญชีลูกหนี้เงินให้กู้ในงบดุล ณ วันที่ 30 ก.ย. ของปีก่อน

เดือนถัดไปใช้ยอดยกมาบวกยอดเงินกู้จ่ายแก่สมาชิกระหว่างเดือน

ดังแสดงดังต่อไปนี้

ประมาณการปี 2549

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินกู้ เดือน ต.ค.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} \\ &= 275,119.59 + 8,991.27 \\ &= 284,110.85 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินกู้ เดือน พ.ย.} &= \text{ยอดคงเหลือสิ้นเดือน} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} \\ &= 277,507.98 + 9,207.06 \\ &= 286,715.04 \end{aligned}$$

ประมาณการปี 2550

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินกู้ เดือน ต.ค.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} \\ &= 303,780.38 + 9,872.57 \\ &= 313,652.95 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินกู้ เดือน พ.ย.} &= \text{ยอดคงเหลือสิ้นเดือน} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} \\ &= 306,362.22 + 10,109.51 \\ &= 316,471.73 \end{aligned}$$

ประมาณการปี 2551

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินกู้ เดือน ต.ค.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} \\ &= 334,762.45 + 10,828.97 \\ &= 345,591.42 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินกู้ เดือน พ.ย.} &= \text{ยอดคงเหลือสิ้นเดือน} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} \\ &= 337,557.12 + 11,088.87 \\ &= 348,645.99 \end{aligned}$$

3. ประมาณการรายได้พึงรับ จากอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ และปริมาณสินเชื่อกู้ให้กู้ระหว่างปี คือ จำนวนเงินที่ควรเป็นรายได้ดอกเบี้ยรับในงวดนั้น ๆ

$$\text{ดอกเบี้ยพึงได้รับ} = \text{ต้นเงินกู้} \times \text{อัตราดอกเบี้ย} \times \frac{1}{12}$$

ประมาณการปี 2549

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยพึงได้รับ เดือน ต.ค.} &= 284,110.85 \times \frac{8.5}{100} \times \frac{1}{12} \\ &= 2,012.45 \end{aligned}$$

ประมาณการปี 2550

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยพึงได้รับ เดือน ต.ค.} &= 313,652.95 \times \frac{8.5}{100} \times \frac{1}{12} \\ &= 2,221.71 \end{aligned}$$

ประมาณการปี 2551

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยพึงได้รับ เดือน ต.ค.} &= 345,591.42 \times \frac{8.5}{100} \times \frac{1}{12} \\ &= 2,447.94 \end{aligned}$$

4. ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน คือ จำนวนเงินที่สมาชิกต้องชำระคืนแก่สหกรณ์ เฉลี่ยประมาณร้อยละ 2.4 ของยอดเงินที่ยกมาจากเดือนก่อน

งบประมาณ 2549 (ยอดยกมาจากปีงบประมาณ 2548)

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน ต.ค.} &= 275,119.59 \times 2.4\% \\ &= 6,602.87 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน พ.ย.} &= 284,110.85 \times 2.4\% \\ &= 6,818.66 \end{aligned}$$

งบประมาณ 2550 (ยอดยกมาจากการประมาณการ)

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน ต.ค.} &= 303,780.38 \times 2.4\% \\ &= 7,290.73 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน พ.ย.} &= 313,652.95 \times 2.4\% \\ &= 7,527.67 \end{aligned}$$

งบประมาณ 2551 (ยอดยกมาจากการประมาณการ)

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน ต.ค.} &= 334,762.45 \times 2.4\% \\ &= 8,034.30 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน พ.ย.} &= 345,591.42 \times 2.4\% \\ &= 8,294.19 \end{aligned}$$

5. เงินกู้ระหว่างเดือน คือ จำนวนเงินที่สหกรณ์เตรียมไว้จ่ายเงินกู้แก่สมาชิก ได้มาจาก ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน + ทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกต้องส่งแก่สหกรณ์ทุกเดือน + เงินรับฝากซึ่งสหกรณ์คาดว่าสมาชิกต้องมาฝากเพิ่มทุกเดือน

ซึ่งแสดงประมาณการปริมาณการปล่อยสินเชื่อดังนี้

งบประมาณ 2549

$$\begin{aligned} \text{เงินกู้ระหว่างเดือน ต.ค.} &= 6,602.87 + 1,888.40 + 500.00 \\ &= 8,991.27 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{เงินกู้ระหว่างเดือน พ.ย.} &= 6,818.66 + 1,888.40 + 500.00 \\ &= 9,207.06 \end{aligned}$$

งบประมาณ 2550

$$\begin{aligned} \text{เงินกู้ระหว่างเดือน ต.ค.} &= 7,290.73 + 2,076.84 + 505.00 \\ &= 9,872.57 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{เงินกู้ระหว่างเดือน พ.ย.} &= 7,527.67 + 2,076.84 + 505.00 \\ &= 10,109.51 \end{aligned}$$

งบประมาณ 2551

$$\begin{aligned} \text{เงินกู้ระหว่างเดือน ต.ค.} &= 8,034.30 + 2,284.62 + 510.05 \\ &= 10,828.97 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{เงินกู้ระหว่างเดือน พ.ย.} &= 8,294.19 + 2,284.62 + 510.05 \\ &= 11,088.87 \end{aligned}$$

6. ยอดเงินคงเหลือสิ้นเดือนเป็นยอดคงเหลือของต้นเงินกู้ จำนวนได้ดังนี้

$$\text{ยอดเงินคงเหลือ} = \text{ต้นเงินกู้} - \text{ต้นเงินรับชำระในเดือนนั้น}$$

งบประมาณปี 2549

$$\begin{aligned} \text{ยอดเงินคงเหลือ เดือน ต.ค.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} - \text{ต้นเงินรับ} \\ &\quad \text{ชำระระหว่างเดือน ต.ค.} \\ &= 275,119.59 + 8,991.27 - 6,602.87 \\ &= 277,507.98 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ยอดเงินคงเหลือ เดือน พ.ย.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} - \text{ต้นเงินรับ} \\ &\quad \text{ชำระระหว่างเดือน ต.ค.} \\ &= 277,507.98 + 9,207.06 - 6,818.66 \\ &= 279,896.38 \end{aligned}$$

งบประมาณปี 2550

$$\begin{aligned} \text{ยอดเงินคงเหลือ เดือน ต.ค.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} - \text{ต้นเงินรับ} \\ &\quad \text{ชำระระหว่างเดือน ต.ค.} \\ &= 303,780.38 + 9,872.57 - 7,290.73 \\ &= 306,362.22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ยอดเงินคงเหลือ เดือน พ.ย.} &= \text{ยอดยกมา} + \text{จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน} - \text{ต้นเงินรับ} \\ &\quad \text{ชำระระหว่างเดือน ต.ค.} \\ &= 306,362.22 + 10,109.51 - 7,527.67 \\ &= 308,944.66 \end{aligned}$$

งบประมาณปี 2551

ยอดเงินคงเหลือ เดือน ต.ค. = ยอดยกมา + จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน - ต้นเงินรับ  
ชำระระหว่างเดือน ต.ค.

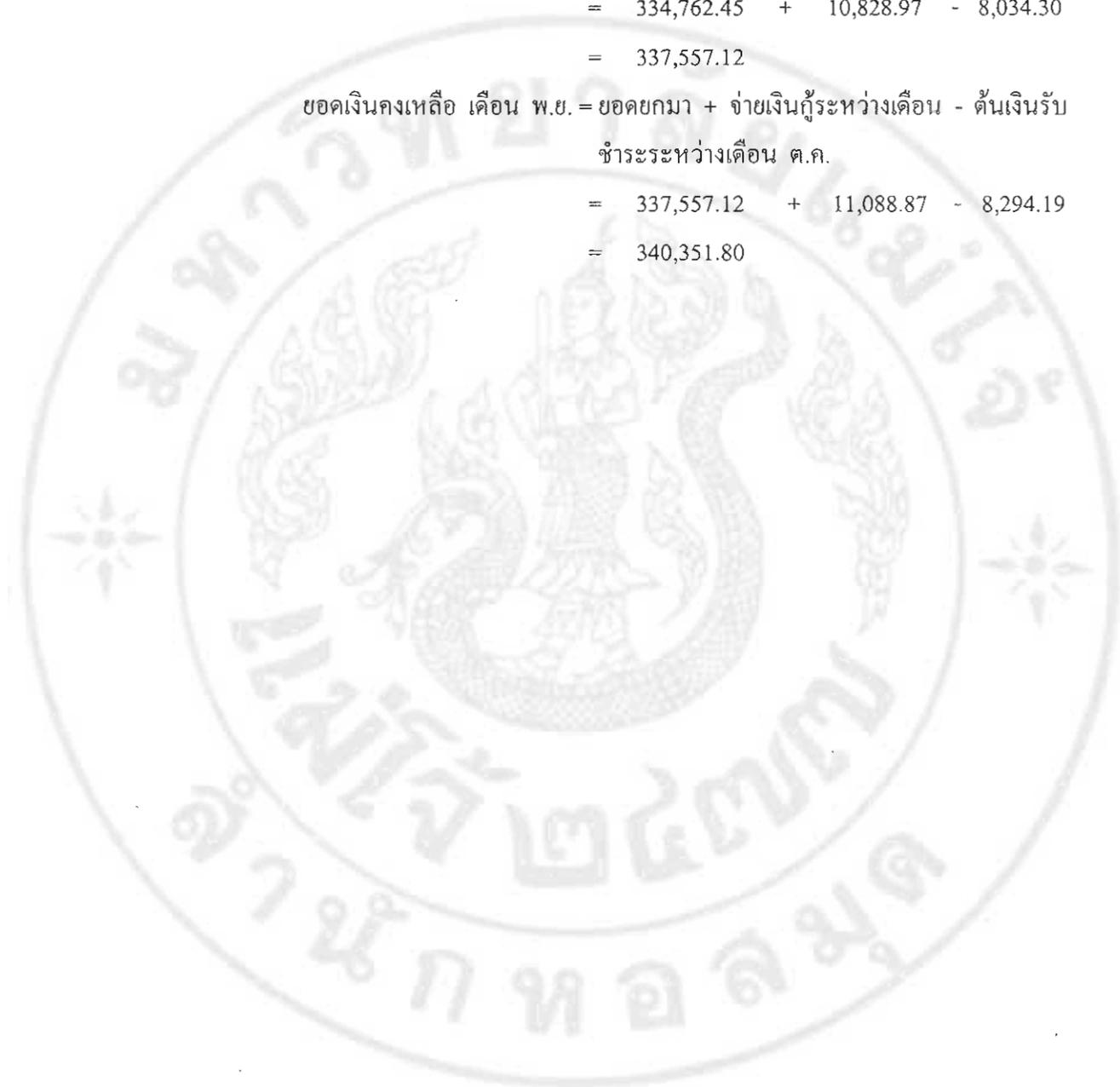
$$= 334,762.45 + 10,828.97 - 8,034.30$$

$$= 337,557.12$$

ยอดเงินคงเหลือ เดือน พ.ย. = ยอดยกมา + จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือน - ต้นเงินรับ  
ชำระระหว่างเดือน ต.ค.

$$= 337,557.12 + 11,088.87 - 8,294.19$$

$$= 340,351.80$$



ตาราง 16 แผนประมาณการ ปริมาณต้นเงินกู้ในงบประมาณ ประจำปี 2549 - 2551

(หน่วย : พันบาท)

เดือน	ปี 2549			ปี 2550			ปี 2551					
	เงินชำระคืน	เงินค้ำหุ้น	เงินรับฝาก	รวม	เงินชำระคืน	เงินค้ำหุ้น	เงินรับฝาก	รวม	เงินชำระคืน	เงินค้ำหุ้น	เงินรับฝาก	รวม
ต.ค.	6,602.87	1,888.40	500.00	8,991.27	7,290.73	2,076.84	505.00	9,872.57	8,034.30	2,284.62	510.05	10,828.97
พ.ย.	6,818.66	1,888.40	500.00	9,207.06	7,527.67	2,076.84	505.00	10,109.51	8,294.19	2,284.62	510.05	11,088.87
ธ.ค.	6,881.16	1,888.40	500.00	9,269.56	7,595.32	2,076.84	505.00	10,177.16	8,367.50	2,284.62	510.05	11,162.18
ม.ค.	6,939.98	1,888.40	500.00	9,328.38	7,658.91	2,076.84	505.00	10,240.75	8,436.34	2,284.62	510.05	11,231.01
ก.พ.	6,998.72	1,888.40	500.00	9,387.12	7,722.40	2,076.84	505.00	10,304.24	8,505.06	2,284.62	510.05	11,299.73
มี.ค.	7,057.45	1,888.40	500.00	9,445.85	7,785.89	2,076.84	505.00	10,367.73	8,573.78	2,284.62	510.05	11,368.45
เม.ย.	7,116.18	1,888.40	500.00	9,504.58	7,849.38	2,076.84	505.00	10,431.21	8,642.50	2,284.62	510.05	11,437.18
พ.ค.	7,174.91	1,888.40	500.00	9,563.31	7,912.86	2,076.84	505.00	10,494.70	8,711.22	2,284.62	510.05	11,505.90
มิ.ย.	7,233.64	1,888.40	500.00	9,622.04	7,976.35	2,076.84	505.00	10,558.19	8,779.95	2,284.62	510.05	11,574.62
ก.ค.	7,292.37	1,888.40	500.00	9,680.77	8,039.84	2,076.84	505.00	10,621.68	8,848.67	2,284.62	510.05	11,643.34
ส.ค.	7,351.10	1,888.40	500.00	9,739.50	8,103.33	2,076.84	505.00	10,685.17	8,917.39	2,284.62	510.05	11,712.06
ก.ย.	7,409.83	1,888.40	500.00	9,798.23	8,166.81	2,076.84	505.00	10,748.65	8,986.11	2,284.62	510.05	11,780.78
รวม	84,876.87	22,660.79	6,000.00	113,537.67	93,629.49	24,922.07	6,060.00	124,611.56	103,097.01	27,415.48	6,120.60	136,633.09

ตาราง 17 แผนประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2549 - 2551

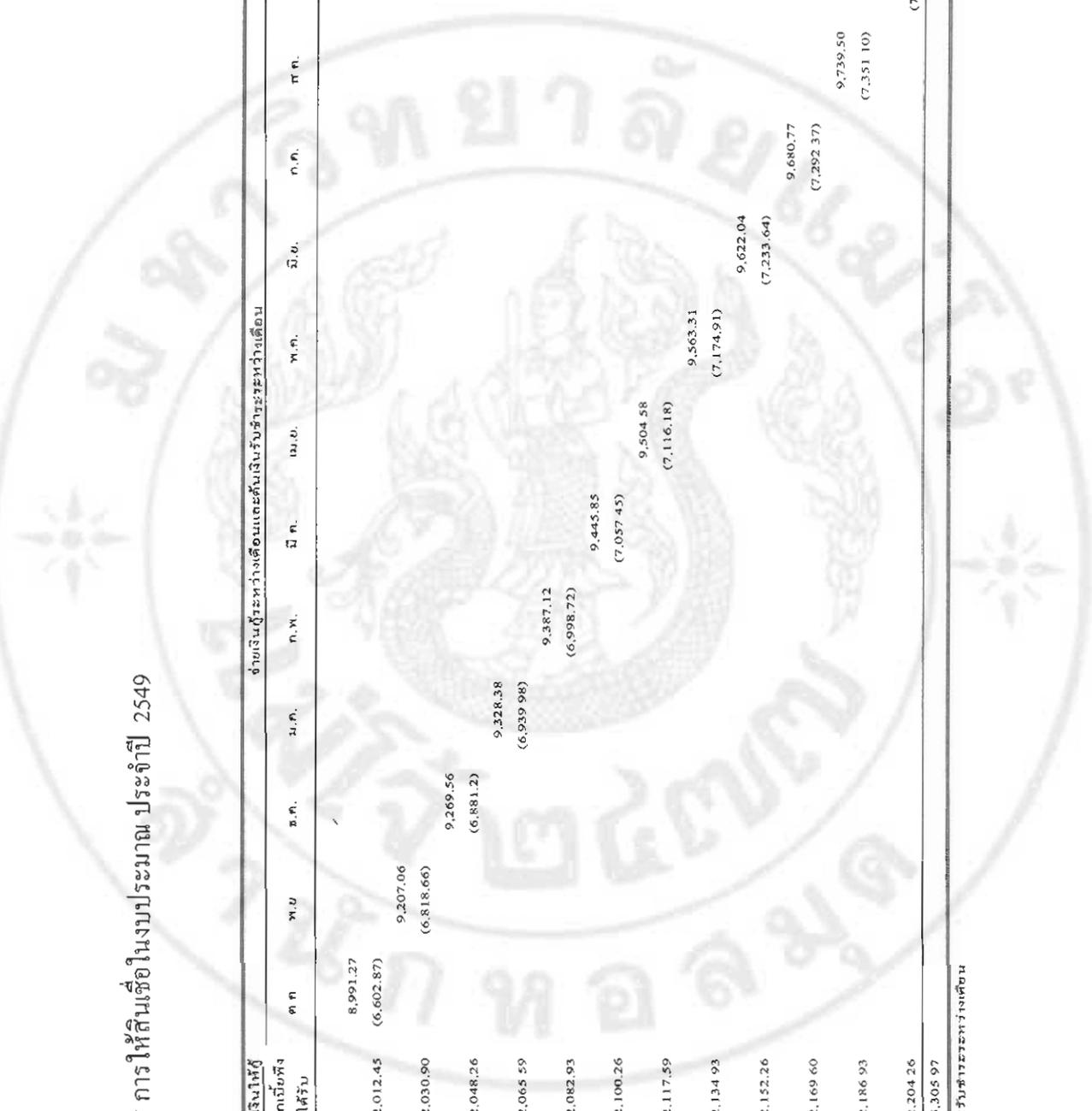
เดือน	ประจำปี 2549			ประจำปี 2550			ประจำปี 2551		
	ชำระระหว่างเดือน	รับชำระหนี้	ดอกเบี้ยพึงได้รับ	ชำระระหว่างเดือน	รับชำระหนี้	ดอกเบี้ยพึงได้รับ	ชำระระหว่างเดือน	รับชำระหนี้	ดอกเบี้ยพึงได้รับ
ค.ค.	8,991.27	6,602.87	2,012.45	9,872.57	7,290.73	2,221.71	10,828.97	8,034.30	2,447.94
พ.ย.	9,207.06	6,818.66	2,030.90	10,109.51	7,527.67	2,241.67	11,088.87	8,294.19	2,469.58
ธ.ค.	9,269.56	6,881.16	2,048.26	10,177.16	7,595.32	2,260.44	11,162.18	8,367.50	2,489.89
ม.ค.	9,328.38	6,939.98	2,065.59	10,240.75	7,658.91	2,279.18	11,231.01	8,436.34	2,510.17
ก.พ.	9,387.12	6,998.72	2,082.93	10,304.24	7,722.40	2,297.92	11,299.73	8,505.06	2,530.46
มี.ค.	9,445.85	7,057.45	2,100.26	10,367.73	7,785.89	2,316.66	11,368.45	8,573.78	2,550.74
เม.ย.	9,504.58	7,116.18	2,117.59	10,431.21	7,849.38	2,335.39	11,437.18	8,642.50	2,571.02
พ.ค.	9,563.31	7,174.91	2,134.93	10,494.70	7,912.86	2,354.13	11,505.90	8,711.22	2,591.30
มิ.ย.	9,622.04	7,233.64	2,152.26	10,558.19	7,976.35	2,372.87	11,574.62	8,779.95	2,611.59
ก.ค.	9,680.77	7,292.37	2,169.60	10,621.68	8,039.84	2,391.61	11,643.34	8,848.67	2,631.87
ส.ค.	9,739.50	7,351.10	2,186.93	10,685.17	8,103.33	2,410.34	11,712.06	8,917.39	2,652.15
ก.ย.	9,798.23	7,409.83	2,204.26	10,748.65	8,166.81	2,429.08	11,780.78	8,986.11	2,672.43
รวม	113,337.7	84,876.87	25,306.0	124,611.56	93,629.49	27,911.01	136,633.09	103,097.01	30,729.14

(หน่วย : พันบาท)

ตารางที่ 18 ประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2549

เดือน	ประมาณยอดถูกเบิกเงินให้กู้										ยอดคงเหลือ ต้นเดือน		
	ค.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.		ก.ค.	ก.ย.
ยอดยกมา	275,119.59												
ค.ย.	284,110.85	8,991.27	(6,602.87)										277,507.98
พ.ย.	286,715.04	2,012.45	9,207.06	(6,818.66)									279,896.38
ธ.ค.	289,165.94	2,030.90	9,269.56	(6,881.2)	9,328.38								282,284.78
ม.ค.	291,613.17	2,065.59	(6,939.98)		9,387.12								284,673.18
ก.พ.	294,060.30	2,082.93			(6,998.72)								287,061.58
มี.ค.	296,507.43	2,100.26			9,443.85								289,449.98
เม.ย.	298,954.56	2,117.59			(7,057.43)								291,838.38
พ.ค.	301,401.69	2,134.93			9,504.58								294,226.78
มิ.ย.	303,848.82	2,152.26			(7,116.18)								296,615.18
ก.ค.	306,295.95	2,169.60			9,563.31								299,003.58
ส.ค.	308,743.08	2,186.93			(7,174.91)								301,391.98
ก.ย.	311,190.21	2,204.26			9,622.04								303,780.38
รวม		25,305.97			(7,233.64)								

หมายเหตุ: ( ) = ส่วนเกินรับชำระระหว่างเดือน



ตาราง i9 ประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2550

เดือน	ประมาณการยอดถูกหนี้ยื่นให้										ยอดคงเหลือ สิ้นเดือน						
	ต้นเงินกู้	ดอกเบี้ย ได้รับ	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.			
ยอดยกมา	303,780.38																
ค.ค.	313,652.95	2,221.71	9,872.57 (7,290.73)														306,362.22
พ.ย.	316,471.73	2,241.67	10,109.51 (7,527.67)		10,177.16 (7,595.32)												308,944.06
ธ.ค.	319,121.22	2,260.44				10,240.75 (7,658.91)											311,525.90
ม.ค.	321,766.64	2,279.18					10,304.24 (7,722.40)										314,107.73
ก.พ.	324,411.97	2,297.92						10,367.73 (7,785.89)									316,689.57
มี.ค.	327,057.30	2,316.66							10,431.21 (7,849.38)								319,271.41
เม.ย.	329,702.63	2,335.39								10,494.70 (7,912.86)							321,853.25
พ.ค.	332,347.95	2,354.13									10,558.19 (7,976.35)						324,435.09
มิ.ย	334,993.28	2,372.87										10,621.68 (8,039.84)					327,016.93
ก.ค.	337,638.61	2,391.61											10,685.17 (8,103.33)				329,598.77
ส.ค.	340,283.94	2,410.34															332,180.61
ก.ย.	342,929.26	2,429.08															334,762.45
รวม		27,911.01															

หมายเหตุ: ( ) = สิ้นเงินรับชำระระหว่างเดือน

( หน่วย : พันบาท )

ตาราง 20 ประมาณการ การให้สินเชื่อในงบประมาณ ประจำปี 2551

เดือน	จ่ายเงินกู้ระหว่างเดือนและต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน												ยอดคงเหลือ สิ้นเดือน				
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
ยอดยกมา	334,762.45																
ค.ค.	345,591.42	2,447.94	10,828.97														337,557.12
พ.ย.	348,645.99	2,469.58	11,088.87														340,351.80
ธ.ค.	351,513.97	2,489.89	11,162.18														343,146.47
ม.ค.	354,377.48	2,510.17	11,231.01														345,941.14
ก.พ.	357,240.87	2,530.46	11,299.73														348,735.81
มี.ค.	360,104.27	2,550.74	11,368.45														351,530.49
เม.ย.	362,967.66	2,571.02	11,437.18														354,325.16
พ.ค.	365,831.06	2,591.30	11,505.90														357,119.83
มิ.ย.	368,694.45	2,611.59	11,574.62														359,914.51
ก.ค.	371,557.85	2,631.87	11,643.34														362,709.18
ส.ค.	374,421.24	2,652.15	11,712.06														365,503.85
ก.ย.	377,284.64	2,672.43	11,780.78														368,298.53
รวม		30,729.14															

หมายเหตุ: ( ) - ต้นเงินรับชำระระหว่างเดือน

( หน่วย : พันบาท )

7. ประมาณการจำนวนสมาชิก โดยประมาณการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปีคำนวณได้จาก ยอดยกมาจากปีก่อน  $\times 5\%$  ดังนี้

ประมาณการ ปีงบประมาณ 2549

$$= 1,913 \times 5\% = 95.66 \sim 96 \text{ คน/ปี}$$

$$\text{เฉลี่ยต่อเดือน} = 7.97 \sim 8 \text{ คน/เดือน}$$

ประมาณการ ปีงบประมาณ 2550

$$= 2,005 \times 5\% = 100.25 \sim 100 \text{ คน/ปี}$$

$$\text{เฉลี่ยต่อเดือน} = 8.35 \sim 8 \text{ คน/เดือน}$$

ประมาณการ ปีงบประมาณ 2551

$$= 2,101 \times 5\% = 105.05 \sim 105 \text{ คน/ปี}$$

$$\text{เฉลี่ยต่อเดือน} = 8.75 \sim 9 \text{ คน/เดือน}$$

8. ประมาณการทุนเรือนหุ้น โดยประมาณการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี คำนวณได้จาก ยอดยกมาจากปีก่อน  $\times 10\%$  สำหรับสมาชิกเดิม ส่วนสมาชิกใหม่ คำนวณจากยอดประมาณการจำนวนสมาชิก  $\times 500$  บาท (มูลค่าหุ้น)

การประมาณการแหล่งที่มาของเงินทุนภายใน จากทุนเรือนหุ้น เป็นการประมาณการจากการเพิ่มหุ้นของสมาชิกใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นปีละ 115 – 119 คน (จากศักยภาพความพร้อมของสหกรณ์ จากการวิเคราะห์แนวโน้ม) และการเพิ่มค่าหุ้นของสมาชิกเดิม ดังนั้น การประมาณการดังกล่าว จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ ทั้งนี้ เป็นการกำหนดเป้าหมายให้ฝ่ายจัดการสามารถวางแผนในการระดมเงินทุนเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจสินเชื่อ และสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกในธุรกิจของสหกรณ์ควบคู่ไปกับนโยบายการส่งเสริมเงินออม

ประมาณการ ปีงบประมาณ 2549

$$= (226,127.92 \times 10\%) + (96 \times 0.5) = 22,660.79$$

ประมาณการ ปีงบประมาณ 2550

$$= (248,740.71 \times 10\%) + (100 \times 0.5) = 24,922.07$$

ประมาณการ ปีงบประมาณ 2551

$$= (273,614.78 \times 10\%) + (105 \times 0.5) = 27,415.48$$

ตาราง 21 ประมาณการจำนวนสมาชิก ปี 2549 - 2551

(หน่วย : คน)

เดือน	ประมาณการจำนวนสมาชิก		
	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
ต.ค.	1,921	2,017	2,114
พ.ย.	1,929	2,025	2,122
ธ.ค.	1,937	2,033	2,130
ม.ค.	1,945	2,041	2,138
ก.พ.	1,953	2,049	2,146
มี.ค.	1,961	2,057	2,154
เม.ย.	1,969	2,065	2,162
พ.ค.	1,977	2,073	2,170
มิ.ย.	1,985	2,081	2,178
ก.ค.	1,993	2,089	2,186
ส.ค.	2,001	2,097	2,194
ก.ย.	2,009	2,105	2,202
ยอดสิ้นเดือน	2,009	2,105	2,202

ตาราง 22 ประมาณการทุนเรือนหุ้น ประจำปี 2549 - 2551

(หน่วย : พันบาท)

เดือน	ประมาณการ ปี 2549			ปี 2550			ปี 2551		
	สมาชิกเดิม	สมาชิกใหม่	รวม	สมาชิกเดิม	สมาชิกใหม่	รวม	สมาชิกเดิม	สมาชิกใหม่	รวม
ยอดยกมา	226,127.92			248,740.71			273,614.78		
ต.ค.	228,012.32	4.00	228,016.32	250,813.55	4.00	250,817.55	275,894.91	4.50	275,898.91
พ.ย.	229,896.72	4.00	229,900.72	252,886.39	4.00	252,890.39	278,175.03	4.50	278,179.03
ธ.ค.	231,781.12	4.00	231,785.12	254,959.23	4.00	254,963.23	280,455.15	4.50	280,459.15
ม.ค.	233,665.52	4.00	233,669.52	257,032.07	4.00	257,036.07	282,735.28	4.50	282,739.28
ก.พ.	235,549.92	4.00	235,553.92	259,104.91	4.00	259,108.91	285,015.40	4.50	285,019.40
มี.ค.	237,434.32	4.00	237,438.32	261,177.75	4.00	261,181.75	287,295.52	4.50	287,299.52
เม.ย.	239,318.72	4.00	239,322.72	263,250.59	4.00	263,254.59	289,575.65	4.50	289,579.65
พ.ค.	241,203.11	4.00	241,207.11	265,323.43	4.00	265,327.43	291,855.77	4.50	291,859.77
มิ.ย.	243,087.51	4.00	243,091.51	267,396.27	4.00	267,400.27	294,135.89	4.50	294,139.89
ก.ค.	244,971.91	4.00	244,975.91	269,469.10	4.00	269,473.10	296,416.02	4.50	296,420.02
ส.ค.	246,856.31	4.00	246,860.31	271,541.94	4.00	271,545.94	298,696.14	4.50	298,700.14
ก.ย.	248,740.71	4.00	248,744.71	273,614.78	4.00	273,618.78	300,976.26	4.50	300,980.26

#### 4.1.2 งบประมาณการต้นทุนของธุรกิจ สินเชื่อ

##### - ต้นทุนเงินทุนในการให้สินเชื่อ

การวางแผนงบประมาณต้นทุนทางตรงธุรกิจสินเชื่อ ประจำปี 2549 ของ สหกรณ์ มีขั้นตอนต่อไปนี้

1. งบประมาณการต้นทุนของธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากแก่ สมาชิกในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3.25 ต่อปี

2. ยอดยกมาของเงินรับฝาก (ต้นเงินฝาก) ได้มาจากยอดคงเหลือของบัญชี เงินรับฝากในงบดุล ณ วันที่ 30 ก.ย.48

เดือนถัดไปใช้ยอดยกมาบวกยอดเงินรับฝากซึ่งสหกรณ์คาดว่าสมาชิกต้อง มาฝากเพิ่มทุกเดือน เดือนละประมาณ 5,000,000.00 บาท ในปีงบประมาณ 2549 และประมาณ การเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 โดยใช้ปีก่อนเป็นฐานในการคำนวณ

$$\text{ปีงบประมาณ 2550 เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือน } 500 + (500 \times 1\%) = 505$$

$$\text{ปีงบประมาณ 2551 เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือน } 505 + (505 \times 1\%) = 510$$

3. งบประมาณการดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก คือ จำนวนเงินที่ควรเป็นรายจ่าย ของดอกเบี้ยเงินรับฝากในงวดนั้น ๆ ซึ่งคำนวณได้จากต้นเงินฝากตามงวดบัญชีเงินรับฝาก และ อัตราดอกเบี้ย

$$\text{ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก} = \text{ต้นเงินฝาก} \times \text{อัตราดอกเบี้ย} \times \frac{1}{12}$$

$$\text{ต้นเงินฝาก} = \text{ยอดยกมา} + \text{ยอดเงินฝาก}$$

ประมาณการดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ปี 2549

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยจ่าย เดือน ต.ค.} &= 81,756.4 \times 3.25\% / 12 \\ &= 221.4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยจ่าย เดือน พ.ย.} &= 82,256.4 \times 3.25\% / 12 \\ &= 222.8 \end{aligned}$$

ประมาณการดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ปี 2550

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยจ่าย เดือน ต.ค.} &= 87,761.4 \times 3.25\% / 12 \\ &= 237.7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ดอกเบี้ยจ่าย เดือน พ.ย.} &= 88,266.4 \times 3.25\% / 12 \\ &= 239.1 \end{aligned}$$







ตาราง 26 งบประมาณต้นทุนธุรกิจสินค้าเพื่อในงบประมาณ ประจำปี 2549 – 2551

เดือน	ปี 2549			ปี 2550			ปี 2551		
	ฝากระหว่างเดือน	ต้นเงินฝาก	ดอกเบี้ยพึงจ่าย	ฝากระหว่างเดือน	ต้นเงินฝาก	ดอกเบี้ยพึงจ่าย	ฝากระหว่างเดือน	ต้นเงินฝาก	ดอกเบี้ยพึงจ่าย
ต.ค.	500.00	81,756.43	221.42	505.00	87,761.43	237.69	510.05	93,826.48	254.11
พ.ย.	500.00	82,256.43	222.78	505.00	88,266.43	239.05	510.05	94,336.53	255.49
ธ.ค.	500.00	82,756.43	224.13	505.00	88,771.43	240.42	510.05	94,846.58	256.88
ม.ค.	500.00	83,256.43	225.49	505.00	89,276.43	241.79	510.05	95,356.63	258.26
ก.พ.	500.00	83,756.43	226.84	505.00	89,781.43	243.16	510.05	95,866.68	259.64
มี.ค.	500.00	84,256.43	228.19	505.00	90,286.43	244.53	510.05	96,376.73	261.02
เม.ย.	500.00	84,756.43	229.55	505.00	90,791.43	245.89	510.05	96,886.78	262.40
พ.ค.	500.00	85,256.43	230.90	505.00	91,296.43	247.26	510.05	97,396.83	263.78
มิ.ย.	500.00	85,756.43	232.26	505.00	91,801.43	248.63	510.05	97,906.88	265.16
ก.ค.	500.00	86,256.43	233.61	505.00	92,306.43	250.00	510.05	98,416.93	266.55
ส.ค.	500.00	86,756.43	234.97	505.00	92,811.43	251.36	510.05	98,926.98	267.93
ก.ย.	500.00	87,256.43	236.32	505.00	93,316.43	252.73	510.05	99,437.03	269.31
รวม	6,000.00	1,014,077.14	2,746.46	6,060.00	1,086,467.14	2,942.52	6,120.60	1,159,581.04	3,140.53

(หน่วย : พันบาท)

## 4.1.3 งบประมาณรายจ่าย

- ค่าใช้จ่ายสำนักงาน

ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ประจำปี 2549

ตาราง 27 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในงบประมาณ ประจำปี 2549

			หน่วย : พันบาท
รายการ	ประมาณการค่าใช้จ่าย	หมายเหตุ	
1. เงินเดือน	720.0		
2. บำเหน็จ เจ้าหน้าที่	72.0		
3. ค่าปฏิบัติงานนอกเวลา	16.0		
4. ค่าเครื่องแต่งกาย	16.0	ปีละ 1 ครั้ง	
5. ค่าประกันสังคม	36.0		
6. ค่าตอบแทน	300.0		
7. ค่าธรรมเนียมวิชาชีพ	40.0	ปีละ 1 ครั้ง	
8. ค่ารับรอง	18.0		
9. ค่าเบี้ยประชุม	102.0		
10. ค่าวัสดุสำนักงาน	80.0		
11. ค่าฝึกอบรม สัมมนา และเบี้ยเลี้ยง	36.0		
12. ค่าสาธารณูปโภค	12.0		
13. ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน	18.0		
14. ค่าใช้จ่ายประชุมใหญ่	550.0	ปีละ 1 ครั้ง	
15. ค่าเสื่อมราคา	40.0	ปีละ 1 ครั้ง	
16. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	48.0		
รวม	2,104.0		

ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ประจำปี 2550 – 2551 ประมาณการค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 1.0 ในทุกรายการ

ตาราง 28 ประมาณการค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในงบประมาณ ประจำปี 2550 - 2551

รายการ	ประมาณการค่าใช้จ่าย		หมายเหตุ
	2550	2551	
1. เงินเดือน	727.2	734.5	
2. บำเหน็จเจ้าหน้าที่	72.7	73.4	
3. ค่าปฏิบัติงานนอกเวลา	16.2	16.3	
4. ค่าเครื่องแต่งกาย	16.2	16.3	ปีละ 1 ครั้ง
5. ค่าประกันสังคม	36.4	36.7	
6. ค่าตอบแทน	303.0	306.0	
7. ค่าธรรมเนียมวิชาชีพ	40.4	40.8	ปีละ 1 ครั้ง
8. ค่ารับรอง	18.2	18.4	
9. ค่าเบี้ยประชุม	103.0	104.1	
10. ค่าวัสดุสำนักงาน	80.8	81.6	
11. ค่าฝึกอบรม สัมมนา และเบี้ยเลี้ยง	36.4	36.7	
12. ค่าสาธารณูปโภค	12.1	12.2	
13. ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน	18.2	18.4	
14. ค่าใช้จ่ายประชุมใหญ่	555.5	561.1	ปีละ 1 ครั้ง
15. ค่าเสื่อมราคา	40.0	40.0	ปีละ 1 ครั้ง
16. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	48.5	49.0	
รวม	2,124.6	2,145.5	

#### 4.2 งบประมาณการเงิน (financial budget) ประกอบด้วย

4.2.1 การจัดทำงบประมาณเงินสด เพื่อให้ทราบถึงฐานะทางการเงิน สภาพคล่องของธุรกิจ หลีกเลี่ยงการเก็บเงินสดไว้มากเกินความจำเป็น และสามารถนำไปลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ตาราง 29 - 31)

ตารางที่ 29 ประมาณการเงินสด ประจำปี 2549

	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	( หน่วย : พันบาท )
<b>เงินสดและเงินฝากธนาคาร</b>													
เงินสดยกมาต้นงวด	3.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
เงินฝากธนาคาร	45,372.5	47,374.7	48,715.0	50,641.3	52,583.5	54,521.7	56,488.0	58,478.2	60,464.3	62,486.5	64,524.6	66,558.7	66,558.7
เงินสดรับระหว่างงวด													
- ทุนเรือนหุ้น	1,888.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4	1,708.4
- รับชำระเงินกู้ยืมจากสมาชิก	6,602.9	6,818.7	6,881.2	6,940.0	6,998.7	7,057.4	7,116.2	7,174.9	7,233.6	7,292.4	7,351.1	7,409.8	7,409.8
- ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้	2,012.5	2,030.9	2,048.3	2,065.6	2,082.9	2,100.3	2,117.6	2,134.9	2,152.3	2,169.6	2,186.9	2,204.3	2,204.3
- รายได้อื่น ๆ	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7	409.7
- เงินรับฝากจากสมาชิก	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0
<b>รวมเงินสดรับ</b>	<b>56,788.9</b>	<b>58,852.3</b>	<b>60,272.4</b>	<b>62,274.9</b>	<b>64,293.2</b>	<b>66,307.5</b>	<b>68,349.8</b>	<b>70,416.0</b>	<b>72,478.3</b>	<b>74,576.5</b>	<b>76,690.7</b>	<b>78,814.6</b>	<b>81,644.6</b>
<b>เงินสดจ่ายระหว่างงวด</b>													
- จ่ายให้สมาชิกกู้	8,991.3	9,207.0	9,269.5	9,328.4	9,387.1	9,445.8	9,504.6	9,563.3	9,622.0	9,680.8	9,739.5	9,798.2	9,798.2
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	221.4	222.8	224.1	225.5	226.8	228.2	229.5	230.9	232.3	233.6	235.0	236.3	236.3
- ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	171.5	677.5	107.5	107.5	127.5	115.5	107.5	127.5	107.5	107.5	127.5	219.5	219.5
<b>รวมเงินสดจ่าย</b>	<b>9,384.2</b>	<b>10,107.3</b>	<b>9,601.2</b>	<b>9,661.4</b>	<b>9,741.4</b>	<b>9,789.5</b>	<b>9,841.6</b>	<b>9,921.7</b>	<b>9,961.8</b>	<b>10,021.9</b>	<b>10,101.9</b>	<b>10,254.0</b>	<b>10,254.0</b>
<b>เงินสดขั้นต้น</b>	<b>20.0</b>												
<b>เงินสดที่ต่อจากการทั้งสิ้น</b>	<b>9,404.2</b>	<b>10,127.3</b>	<b>9,621.2</b>	<b>9,681.4</b>	<b>9,761.4</b>	<b>9,809.5</b>	<b>9,861.6</b>	<b>9,941.7</b>	<b>9,981.8</b>	<b>10,041.9</b>	<b>10,121.9</b>	<b>10,274.0</b>	<b>10,274.0</b>
เงินสดเกิน (ขาด)	47,384.7	48,725.0	50,651.3	52,593.5	54,531.7	56,498.0	58,488.2	60,474.3	62,496.5	64,534.6	66,568.7	71,370.6	71,370.6
นำฝาก (ถอน) ธนาคาร	47,374.7	48,715.0	50,641.3	52,583.5	54,521.7	56,488.0	58,478.2	60,464.3	62,486.5	64,524.6	66,558.7	71,360.6	71,360.6
เงินสดคงเหลือยกไป	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0

ตาราง 30 ประมาณการเงินสด ประจำปี 2550

	ด.ก.	พ.ย.	ธ.ก.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
( หน่วย : พันบาท )												
เงินสดและเงินฝากธนาคาร												
เงินสดยกมาต้นงวด	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
เงินฝากธนาคาร	71,360.6	73,592.9	75,387.5	77,832.3	80,357.8	82,943.2	85,621.1	88,387.4	91,213.9	94,140.9	97,148.3	100,215.8
เงินสดรับระหว่างงวด												
- ทุนเรือนหุ้น	2,061.1	1,884.4	1,884.4	1,884.6	1,884.4	1,884.4	1,884.4	1,884.4	1,884.4	1,884.4	1,884.4	1,884.4
- รับชำระเงินกู้จากสมาชิก	7,290.7	7,527.3	7,594.5	7,657.7	7,720.8	7,783.9	7,847.0	7,910.1	7,973.2	8,036.3	8,099.4	8,162.5
- ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้	2,221.6	2,241.4	2,260.1	2,278.7	2,297.3	2,316.0	2,334.6	2,353.2	2,371.8	2,390.5	2,409.1	2,427.7
- รายได้อื่น ๆ	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4	426.4
- เงินรับฝากจากสมาชิก	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0	505.0
<b>รวมเงินสดรับ</b>	<b>83,875.4</b>	<b>86,187.4</b>	<b>88,067.9</b>	<b>90,594.8</b>	<b>93,201.8</b>	<b>95,868.9</b>	<b>98,628.5</b>	<b>101,476.6</b>	<b>104,384.8</b>	<b>107,393.5</b>	<b>110,482.6</b>	<b>117,186.0</b>
เงินสดจ่ายระหว่างงวด												
- จ่ายให้สมาชิกกู้	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6	9,856.6
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	237.7	239.1	240.4	241.8	243.2	244.5	245.9	247.3	248.6	250.0	251.4	252.7
- ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	173.2	684.3	108.6	108.6	128.8	116.7	108.6	128.8	108.6	108.6	128.8	221.3
<b>รวมเงินสดจ่าย</b>	<b>10,267.5</b>	<b>10,780.0</b>	<b>10,205.6</b>	<b>10,207.0</b>	<b>10,228.6</b>	<b>10,217.8</b>	<b>10,211.1</b>	<b>10,232.7</b>	<b>10,213.8</b>	<b>10,215.2</b>	<b>10,236.8</b>	<b>10,330.7</b>
เงินสดขั้นต้น	5.0	10.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
เงินสดที่ซื้อการเพิ่มขึ้น	10,272.5	10,790.0	10,225.6	10,227.0	10,248.6	10,237.8	10,231.1	10,252.7	10,233.8	10,235.2	10,256.8	10,350.7
เงินสดเกิน (ขาด)	73,602.9	75,397.5	77,842.3	80,367.8	82,953.2	85,631.1	88,397.4	91,223.9	94,150.9	97,158.3	100,225.8	106,835.4
นำฝาก (ถอน) ธนาคาร	73,592.9	75,387.5	77,832.3	80,357.8	82,943.2	85,621.1	88,387.4	91,213.9	94,140.9	97,148.3	100,215.8	106,825.4
เงินสดคงเหลือยกไป	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0



## 4.2.2 การทำงบกำไรขาดทุน โดยประมาณ (ตาราง 32)

## ประมาณการกำไรขาดทุน แผนดำเนินงาน 3 ปี

	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
รายได้จากธุรกิจ (ตาราง 17)	25,305.97	27,911.01	30,729.14
หัก ต้นทุนธุรกิจ (ตาราง 26)	2,746.46	2,942.52	3,140.53
กำไรขั้นต้น	22,559.51	24,968.49	27,588.61
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (ตาราง 27 – 28)	2,104.00	2,124.64	2,145.49
	20,455.51	22,843.85	25,443.12
บวก รายได้อื่น ๆ*	121.26	123.05	124.96
กำไรสุทธิ	20,576.77	22,966.90	25,568.08

\*รายได้อื่น ๆ ประมาณการจาก

1. ค่าธรรมเนียมแรกเข้า (จากสมาชิกเข้าใหม่ในตารางที่ 21 ค่าธรรมเนียมแรกเข้ารายละ 50 บาท
2. ดอกเบี้ยรับเงินลงทุน จากเงินฝาก ชสอ. และ เงินลงทุนระยะยาว โดยคิดในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4.5 ต่อปี
3. ค่าธรรมเนียมการกู้ เป็นค่าเปลี่ยนสัญญาเงินกู้ ซึ่งสมาชิกต้องจ่ายแก่สหกรณ์ เมื่อมาขอกู้ใหม่ เนื่องจากสัญญาเดิมยังไม่ครบกำหนดการกู้ สหกรณ์คิดค่าธรรมเนียมสัญญาละ 500 บาท ซึ่งสหกรณ์ประมาณการว่าจะเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 1 ต่อปี
4. รายได้อื่น ๆ ประกอบด้วย ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ค่าธรรมเนียมการถอนเงินรับฝาก และรายได้เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ

## ตาราง 32 งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ

( หน่วย : พันบาท )

	2549	2550	2551
<b>รายได้</b>			
รายได้จากดอกเบี้ยรับ	25,305.97	27,911.01	30,729.14
รายได้อื่น ๆ	121.26	123.05	124.96
<b>รวมรายได้</b>	<b>25,427.23</b>	<b>28,034.1</b>	<b>30,854.10</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>			
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	2,746.46	2,942.52	3,140.53
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,104.00	2,124.64	2,145.49
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>4,850.46</b>	<b>5,067.16</b>	<b>5,286.02</b>
<b>กำไรหรือขาดสร</b>	<b>20,576.77</b>	<b>22,966.91</b>	<b>25,568.08</b>

4.2.3 การทำงบดุลโดยประมาณ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินธุรกิจตามแผนการที่วางไว้ จะทำให้สินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ของสหกรณ์มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลง อย่างไร (ตาราง 33)

## ตาราง 33 งบดุลโดยประมาณ

	(หน่วย : พันบาท)		
	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสด	10.00	10.00	10.00
เงินฝากธนาคาร	65,898.30	88,817.22	114,331.25
เงินฝาก ชสอ.	25,000.00	25,000.00	25,000.00
ลูกหนี้เงินกู้	303,780.38	334,762.45	368,298.53
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	105.94	105.94	105.94
วัสดุคงเหลือ	25.09	25.09	25.09
ดอกเบี้ยเงินฝาก ชสอ.ค้างรับ	49.04	49.04	49.04
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>394,868.75</b>	<b>448,769.75</b>	<b>507,819.85</b>
<b>สินทรัพย์อื่น</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	6,500.00	6,500.00	6,500.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	106.80	106.80	106.80
<b>รวมสินทรัพย์อื่น</b>	<b>6,606.80</b>	<b>6,606.80</b>	<b>6,606.80</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>401,475.55</b>	<b>455,376.55</b>	<b>514,426.65</b>
<b>หนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>			
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เงินรับฝาก	87,256.43	93,316.43	99,437.03
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,693.18	1,693.18	1,693.18
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>88,949.61</b>	<b>95,009.61</b>	<b>101,130.21</b>
เงินสำรองบำนาญ เจ้าหน้าที่	571.69	571.69	571.69
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>89,521.30</b>	<b>95,581.30</b>	<b>101,701.90</b>
<b>ทุนของสหกรณ์</b>			
ทุนเรือนหุ้น	248,744.71	273,618.78	300,980.26
ทุนสำรอง	19,259.73	19,259.73	19,259.73
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	3,613.27	3,613.27	3,613.27
กำไรรอจัดสรร	19,759.77	40,336.54	63,303.44
กำไรสุทธิของงวดนี้	20,576.77	22,966.91	25,568.08
<b>รวมทุน</b>	<b>311,954.25</b>	<b>359,795.23</b>	<b>412,724.79</b>
<b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>	<b>401,475.55</b>	<b>455,376.53</b>	<b>514,426.69</b>

จากงบกำไรขาดทุน และงบดุล ข้างต้น จะเห็นว่า ในการประมาณการงบประมาณ ในปีงบประมาณ 2549 – 2551 สหกรณ์จะมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย

ในปีงบประมาณ 2549 สหกรณ์จะมีกำไรสุทธิ 20.58 ล้านบาท ส่งผลให้ฐานะการเงินของสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยสินทรัพย์เพิ่มขึ้นเป็น 401.48 ล้านบาท หนี้สินเพิ่มขึ้นเป็น 89.52 ล้านบาท และทุนสหกรณ์ เพิ่มขึ้น เป็น 311.95 ล้านบาท

ในปีงบประมาณ 2550 สหกรณ์จะมีกำไรสุทธิ 22.97 ล้านบาท ส่งผลให้ฐานะการเงินของสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยสินทรัพย์เพิ่มขึ้นเป็น 455.38 ล้านบาท หนี้สินเพิ่มขึ้นเป็น 95.58 ล้านบาท และทุนสหกรณ์ เพิ่มขึ้น เป็น 359.62 ล้านบาท

ในปีงบประมาณ 2551 สหกรณ์จะมีกำไรสุทธิ 25.57 ล้านบาท ส่งผลให้ฐานะการเงินของสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยสินทรัพย์เพิ่มขึ้นเป็น 514.43 ล้านบาท หนี้สินเพิ่มขึ้นเป็น 101.70 ล้านบาท และทุนสหกรณ์ เพิ่มขึ้น เป็น 412.72 ล้านบาท

จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์ จะต้องจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อขยายธุรกิจรองรับความต้องการของสมาชิก และการเพิ่มขึ้นของสมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ มั่นคงยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ มากขึ้น บรรลุเป้าหมายตามอุดมการณ์ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สหกรณ์ควรวางกลยุทธ์ และมาตรการควบคุมในการลดค่าใช้จ่าย และกระตุ้นปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ผลสำเร็จประการหนึ่งของแผนดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมาย สหกรณ์โดยคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ต้องมีมาตรการในการกระตุ้นให้สมาชิกมีการเพิ่มมูลค่าหุ้นให้สูงขึ้น เนื่องจาก การระดมทุนจากหุ้นเรือนหุ้น สหกรณ์จะมีต้นทุนต่ำกว่าแหล่งทุนอื่น ๆ

## แผนธุรกิจ

ชื่อแผน : การขยายปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

ระยะเวลา : ระยะเวลาปานกลาง 3 ปี (ปี 2549 – 2551)

### หลักการและเหตุผล

เนื่องด้วยในการดำเนินงานที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ไม่ได้มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ รวมทั้งขาดการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน แนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ รวมทั้งการจัดทำแผนดำเนินงานประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย งบดุล และงบกำไรขาดทุน ข้างต้น สหกรณ์สามารถทำนายผลการดำเนินงานจากงบประมาณการต่าง ๆ รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ ฉะนั้น หากสหกรณ์ต้องการที่จะขยายปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีอัตราส่วนทางการเงินที่ดี จึงควรจัดทำแผนธุรกิจเพื่อหาแนวทางและกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อขยายปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ในระยะ 3 ปี
2. เพื่อหาแนวทางและกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย
3. ศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ตามประมาณการที่ได้ เพื่อหาแนวโน้ม

ของธุรกิจ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้สูงขึ้นโดยประมาณ ร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา ทั้งนี้หากพิจารณาในตารางที่ 14 จะเห็นว่าค่าเฉลี่ยการเพิ่มขึ้นของปริมาณธุรกิจเห็นชัดในปี 2541 – 2546 สหกรณ์มีอัตราการเพิ่มขึ้นของปริมาณธุรกิจสินเชื่อเฉลี่ย 5.09 โดยเพิ่มขึ้นสูงสุด 15.15 และเพิ่มขึ้นต่ำสุด -3.35 ดังนั้นในการกำหนดการขยายธุรกิจสินเชื่อร้อยละ 10 จึงมีความเป็นไปได้ใน

การดำเนินการตามแผนอีกทั้ง เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายจัดการดำเนินการใน  
ระยะ 3 ปี อย่างมีเป้าหมาย และมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน

## 2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำนายแนวโน้มธุรกิจของสหกรณ์

### แนวทางการดำเนินงาน

#### เป้าหมาย

##### 1. การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ

###### การให้บริการสินเชื่อ

- เป้าหมายให้สมาชิกทำธุรกรรมด้านสินเชื่อกับสหกรณ์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 โดยมี  
ปริมาณธุรกิจโดยรวมของสหกรณ์เพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 15 ในระยะเวลา 3 ปี ซึ่งเป้าหมาย  
ดังกล่าว สหกรณ์กำหนดแผนธุรกิจบนพื้นฐานของการเพิ่มขึ้นของแนวโน้มธุรกิจในปี 2541 – 2546  
ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 5 – 15

##### 2. เป้าหมายการเพิ่มจำนวนสมาชิก

- เป้าหมายให้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 5 ทั้งนี้เมื่อพิจารณารายละเอียด  
ประกอบงบบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสมาชิกใหม่ปีละ 115 – 119 คน แม้จะมี  
สมาชิกลาออก เฉลี่ยปีละ 3 – 5 คน แต่สมาชิกเดิมที่เกษียณอายุราชการ ยังคงศรัทธาและทำธุรกิจกับ  
สหกรณ์ต่อไป ดังนั้น ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ จึงกำหนดเป้าหมายให้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ  
5 ทั้งนี้ คณะกรรมการยังได้วางกลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนสมาชิก เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายโดย  
การเปิดรับสมาชิกสมทบ ซึ่งเป็นเครือข่ายของสมาชิก และสามารถประกอบธุรกิจกับสหกรณ์ได้  
เช่นเดียวกับสมาชิกสามัญ หากแต่สมาชิกสมทบไม่มีสิทธิออกเสียงในการเลือกตั้งเช่นเดียวกับ  
สมาชิกสามัญ

ศักยภาพในการระดมเงินทุนภายใน นอกจากสหกรณ์จะมีนโยบายในการส่งเสริม  
การออมในรูปแบบเงินออมแล้ว สหกรณ์ยังได้ทำการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์  
ในรูปแบบของเงินฝาก ทั้งเงินฝากประเภทออมทรัพย์ และเงินฝากประเภทประจำ จากตารางที่ 14 จะ  
พบว่า แหล่งเงินทุนภายในของสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากการระดมทุนออมทรัพย์ และเงินฝาก มีอัตราการ  
เพิ่มในปี 2541 – 2546 ในอัตราร้อยละ 1.39 – 5.15 หรือเพิ่มขึ้นเฉลี่ยในอัตราร้อยละ 3.35

### 3. เป้าหมายการระดมเงินฝาก

- เป้าหมายให้สมาชิกมีการฝากเงินกับสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด ทั้งนี้ สมาชิกที่มีเงินฝากทำธุรกิจในรูปแบบเงินฝากกับสหกรณ์ส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งสมาชิกนำเงินฝากไว้กับสถาบันการเงินภายนอก เช่น ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น ดังนั้น หากสหกรณ์มีแผนธุรกิจโดยการประชาสัมพันธ์ และสร้างผลิตภัณฑ์เงินฝาก ที่สร้างผลตอบแทนให้แก่สมาชิกไม่แตกต่างจากสถาบันการเงินภายนอก ย่อมสามารถระดมเงินฝากให้เพิ่มขึ้นจากแนวโน้มของการระดมเงินทุนภายในที่มีอยู่ในอัตราร้อยละ 1.39 – 5.15 ในปี 2541 – 2546

### 4. เป้าหมายการระดมทุนเรือนหุ้น

- เป้าหมายให้สมาชิกสะสมค่าหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของเงินเดือน เนื่องจากทุนเรือนหุ้นเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่มีต้นทุนเงินทุน ต่ำกว่าการระดมทุนจากภายนอก ประกอบกับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของเงินทุนภายในอันเกิดจาก ศรัทธาและความเชื่อถือของสมาชิก ในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ จากการวิเคราะห์แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของเงินทุนภายใน ในปี 2541 – 2546 พบว่า สหกรณ์สามารถระดมทุนภายในเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 1.39 – 5.15 ดังนั้น คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จึงกำหนดแผนในการระดมทุนเรือนหุ้นโดยการประชาสัมพันธ์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 5 ของเงินเดือน ซึ่งจะทำให้ทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์สามารถเพิ่มขึ้นได้ในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี

### กลยุทธ์

#### 1. กลยุทธ์การให้บริการสินเชื่อ

1. จัดโครงการสินเชื่อพิเศษ ในอัตราดอกเบี้ยพิเศษ หรือมีระยะเวลาในการผ่อนชำระสูงขึ้น ทั้งนี้ อาจจะมีเงื่อนไขในเรื่องของการค้ำประกัน เช่น หากใช้หลักทรัพย์ที่เชื่อถือได้ ค้ำประกัน คิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราปกติ ร้อยละ 0.25
2. ให้สมาชิกสมทบสามารถทำธุรกรรมด้านสินเชื่อกับสหกรณ์ได้ โดยจะต้องมีสมาชิกที่สังกัดกรมสื่อสารทหารอากาศเป็นผู้รับรองค้ำประกันอย่างน้อย 2 คน เว้นแต่วงเงินที่ขอสินเชื่อไม่เกินมูลค่าหุ้นที่มีอยู่ในขณะนั้น
3. ขยายวงเงินสินเชื่อให้สูงขึ้น โดยพิจารณาให้สินเชื่อจากความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ และผู้ค้ำ รวมถึงมูลค่าหุ้น และยอดเงินฝาก เป็นหลัก

## 2. กลยุทธ์การระดมเงินฝาก

1. จัดโครงการเงินฝากออมทรัพย์ชนิดพิเศษในอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าดอกเบี้ยตลาด หรืออัตราเฉลี่ยร้อยละ 4.25 ต่อปี

โดยมีเงื่อนไขของการคิดอัตราดอกเบี้ยเป็นช่วง ดังนี้

- ฝากไม่ครบ 3 เดือนไม่คิดอัตราดอกเบี้ยให้ ครบ 3 เดือน ไม่ถึง 8 เดือน คิดดอกเบี้ยในอัตรา ร้อยละ 3.25 ฝาก 8 เดือนถึง 1 ปี คิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4.25

- ถอนเงินฝากได้เดือนละ 2 ครั้ง

- หากถอนเกิน คิดค่าธรรมเนียมการถอนร้อยละ 1 ของยอดถอน ไม่เกิน 500 บาท

2. จัดโครงการ “สัจจะออมทรัพย์” เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกประเภทเห็นความสำคัญของการออมทรัพย์

3. อาจกำหนดให้สมาชิกเปิดบัญชีฝากเงินกับสหกรณ์ในเริ่มแรก และการจ่ายปันผลให้ผ่านบัญชีของสหกรณ์

## 3. กลยุทธ์แผนการรับสมัคร

1. ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชักชวนเพื่อนร่วมงานให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสหกรณ์

2. เปิดรับสมัครสมทบ ซึ่งไม่เป็นบุคลากรในสังกัดกรมสื่อสารทหารอากาศ แต่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยให้สิทธิแก่สมาชิกสมทบเท่าเทียมกับสมาชิกสามัญของสหกรณ์ แต่จะต้องมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้รัดกุมและเหมาะสม เพิ่มเติมระเบียบ/ข้อบังคับว่าด้วยสมาชิกสมทบ ปรับปรุงระเบียบ/ข้อบังคับให้มีความเหมาะสมรัดกุม และไม่ขัดกับระเบียบ/ข้อบังคับของกรมส่งเสริมสหกรณ์

3. ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชักชวนญาติพี่น้องให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมทบของสหกรณ์

## 4. กลยุทธ์แผนการระดมทุนเรือนหุ้น

1. รณรงค์ให้สมาชิกสะสมค่าหุ้นเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของเงินเดือน

2. จัดโครงการปันผลเพิ่มหุ้น หรือประชาสัมพันธ์/ขอความร่วมมือให้สมาชิกไม่รับเงินปันผลเป็นเงินสด แต่ให้ฝากเข้าเป็นทุนเรือนหุ้นชนิดถอนได้ หรือฝากเป็นเงินฝากกับสหกรณ์

3. ปันผลในรูปของค่าหุ้น โดยจัดสรรกำไรสุทธิในส่วนของเงินปันผลใน 2 รูปแบบ คือ เป็นเงินสด และเป็นค่าหุ้น เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล ในการสนับสนุนให้

ประชาชนมีการออมเพิ่มขึ้น โดยการออม 1 ส่วนของรายได้ และบริโภคนอก 3 ส่วนของรายได้ คณะกรรมการจึงเห็นสมควรนำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อขอความเห็นชอบในการจ่ายเงินปันผลในรูปของค่าหุ้น 1 ส่วน และจ่ายเป็นเงินสด 3 ส่วน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ และแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546 เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ในปีบัญชี 2541 – 2546 กับเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2546

พิจารณาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – 2546 จะเห็นว่า ทางด้านสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน และกำไรสุทธิของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง และหากพิจารณาด้านรายได้และรายจ่ายจะเห็นว่า มูลค่าของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินในการดำเนินงานของ สหกรณ์ ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทำการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 6 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2541 – 2546

##### 1. สภาพคล่องทางการเงิน

จากการศึกษาพบว่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ ในปี 2541 มีสภาพคล่องสูง ในอัตราส่วนเท่ากับ 12.75 เนื่องจากสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นจำนวนมาก โดยมีเงินสดและเงินฝากธนาคารอยู่เป็นจำนวน 7,340,24.59 บาท มีเงินลงทุนชั่วคราว ใช้ในการลงทุนซื้อตัวสัญญาใช้เงินของ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นจำนวนเงิน 9,156,583.27 บาท ในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นลูกหนี้ระยะสั้นมากที่สุด มีจำนวน 109,586,05.91

บาท สิ้นทรัพย์หมุนเวียนนี้สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว จึงทำให้สหกรณ์ มีอัตราสภาพคล่องทางการเงินสูง ในด้านหนี้สินหมุนเวียน สหกรณ์มีเพียงเงินรับฝากจากสมาชิก เป็นจำนวนเงิน 9,473,748.52 บาท จากนั้นในปี 2542 สหกรณ์สภาพคล่องทางการเงินมีอัตราส่วนลดลงเหลือเพียง 3.95 เนื่องจากสหกรณ์มีหนี้สินหมุนเวียนอื่นเพิ่มมากขึ้นเป็น จำนวนเงิน 2,662,368.85 บาท ในจำนวนเงินนี้เป็นดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากค้างจ่าย เป็นจำนวนเงิน 2,497,152.21 บาท ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี 2541-2546 สภาพคล่องทางการเงินต่ำสุดอยู่ในปี 2545 มีอัตราส่วนสภาพคล่องเท่ากับ 0.85 เนื่องจากมียอดเงินรับฝากของสมาชิกเพิ่มขึ้น และมีสิ้นทรัพย์หมุนเวียนคือ เงินสดและเงินรับฝากลดลง ถึงแม้ว่าตั้งแต่ปี 2543-2546 สหกรณ์จะมีอัตราส่วนสภาพคล่องต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด แต่สหกรณ์ก็ไม่ประสบปัญหาด้านการขาดสภาพคล่องเนื่องจากว่าหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่ของ สหกรณ์เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก

## 2. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

จากการศึกษาพบว่า อัตราส่วนร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นในช่วงปี 2541 - 2546 มีเพียงปี 2545 และปี 2546 ที่ สหกรณ์มีอัตราส่วนทางการเงินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด โดยมีอัตราร้อยละ 9.05 และ 8.82 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในปี 2545 และปี 2546 สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ต่ำลง เมื่อสหกรณ์ลงทุนโดยใช้สินทรัพย์ 100 บาท จะทำให้ออกได้เกิดรายได้เพียง 9.05 บาท และ 8.82 บาทเท่านั้น ส่วนในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์สูงสุด คือร้อยละ 11.71 เมื่อเทียบกับปี 2546 แล้ว ในปี 2541 สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์มากกว่าอยู่ 2.89 บาทเมื่อใช้สินทรัพย์ 100 บาท จากระยะเวลาตั้งแต่ปี 2541 -2546 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของ สหกรณ์มีแนวโน้มลดลง ทำให้การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการแก้ไขหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อสามารถนำสินทรัพย์มาใช้ให้ประโยชน์สูงสุด

## 3. ความสามารถในการก่อหนี้

### 3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

จากการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ช่วงปี 2541-2546 สหกรณ์มีอัตราส่วนทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี โดยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด อัตราส่วนทางการเงินโดยเฉลี่ยของอัตราส่วนหนี้ต่อทุนเท่ากับ 0.34 เนื่องจากว่า สหกรณ์ไม่มีหนี้สินระยะยาว จำนวนหนี้สินที่มากที่สุดอยู่ในเงินรับฝากจากสมาชิก สหกรณ์จึงไม่ต้องแบกรับภาระของดอกเบี้ย เพราะอัตราของเงินรับฝากต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยของหนี้สินอื่น ๆ หรืออาจกล่าวได้อีกนัยว่า

สหกรณ์ยังมีความสามารถในการก่อหนี้ในอนาคตสูง สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่แหล่งเงินทุน ในการปล่อยกู้ให้กับสหกรณ์

### 3.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุน

จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์มีอัตราส่วนทางการเงินที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด เพียงในปี 2543 เท่านั้น โดยมีอัตราส่วนทางการเงิน เท่ากับ 1.46 แสดงให้เห็นว่า จำนวนเงินที่ลงทุนในลูกหนี้ของสหกรณ์ จำนวนเงิน 1.46 บาท เป็นทุนของ สหกรณ์ 1 บาท สหกรณ์ควรมีการระดมทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับกับการลงทุนสำหรับลูกหนี้ และให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกที่จะกู้เงิน อัตราส่วนทางการเงินของอัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.37 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กำหนด หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า สหกรณ์ควรจะระดมทุนจากแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อขยายธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ก็มีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มได้ ซึ่งพิจารณาได้จากอัตราหนี้สินต่อทุน

### 4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

#### 4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

จากการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ปี 2541-2546 สหกรณ์มีอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีกำหนด ในปี 2542 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 13.35 ของต้นทุน หมายความว่าถ้า สหกรณ์ลงทุนไปในเป็นจำนวนเงิน 100 บาท ก่อให้เกิดกำไรกับคืนสู่สหกรณ์ 13.35 บาท หลังจากปี 2542 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงตามลำดับ จากปี 2542 มีอัตราส่วนอยู่ที่ร้อยละ 12.19 ได้ลดลงจนในปี 2546 มีอัตราส่วนอยู่ที่ร้อยละ 9.25

#### 4.2 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อทุน

จากการศึกษาพบว่า ในปี 2545-2546 สหกรณ์มี อัตราส่วนผลตอบแทนต่อทุน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด โดยมีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อทุน อยู่ที่ร้อยละ 10.59 และ 10.39 ตามลำดับ แสดงว่าถ้าสหกรณ์ใช้ทุน 100 บาท จะได้รับตอบแทนในรูปแบบของกำไรอยู่ที่ 10.29 บาท และ 10.39 บาท

#### 4.3 อัตราส่วนค่าใช้จ่าย

จากการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ปี 2541-2546 สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด ในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายที่สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 9.11 ของรายได้ หมายความว่าจากรายได้ 100 บาท จะเป็นค่าใช้จ่ายเพียง 9.11 บาท ในปี 2543 สหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 20.56 หลังจากนั้น อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์

มีแนวโน้มลดลง จนในปี 2546 มีอัตราค่าใช้จ่ายอยู่ที่ร้อยละ 18.99 แสดงว่าสหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

#### 4.4 อัตราส่วนกำไรสุทธิ

จากการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ปี 2541-2546 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด โดยในปี 2541 สหกรณ์มีอัตราส่วนของกำไรต่อรายได้ (ดอกเบี้ยรับจากเงินกู้) อยู่ที่ร้อยละ 90.89 หมายความว่าจากดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ทั้งสิ้น 100 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายจากต้นทุนเงินกู้ และค่าใช้จ่ายดำเนินการแล้ว สหกรณ์ได้กำไร 90.89 บาท ซึ่งเป็นปีที่มีอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ทั้งสิ้น สูงสุด หลังจากนั้นอัตราส่วนของกำไรสุทธิได้ลดลงอยู่ที่ร้อยละ 79.48 ในปี 2544 ต่อมาในปี 2545 อัตราส่วนของกำไรสุทธิได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อยมาอยู่ที่ 80.05 และในปี 2546 เพิ่มขึ้นเป็น 81.01 โดยมีอัตราค่าเฉลี่ยกำไรสุทธิต่อรายได้ทั้งสิ้น ในระยะเวลา 6 ปี เท่ากับร้อยละ 82.17 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่มีค่าเท่ากับ 69.70

สรุปผลว่า อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรจากรายได้ทั้งสิ้น ของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด จัดอยู่ในเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

### ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจ

#### 1. แนวโน้มผลการดำเนินงานทั่วไป

สรุปผลการศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ในด้านของทุนเรือนหุ้น เงินรับฝาก และเงินให้กู้แก่สมาชิก โดยภาพรวมแล้วผลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะด้านทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ในทุกไตรมาสมีอัตราการเพิ่มขึ้นทุกไตรมาส แสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ในแนวทางที่ดี ด้านเงินรับฝากจากสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในทุกปี แต่บางไตรมาสที่เงินรับฝากของสมาชิกมีแนวโน้มลดลง อาจเนื่องมาจากสมาชิกมีความจำเป็นต้องใช้เงินจึงทำให้สมาชิกรนำเงินมาฝากกับสหกรณ์น้อยลง ด้านเงินให้กู้แก่สมาชิก พบว่ามีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทุกปี มีเพียงในปี 2544 ของไตรมาส 2 ที่ยอดของเงินให้กู้แก่สมาชิกมีแนวโน้มลดลงจากไตรมาส 1 เท่ากับ 3.35 จากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของเงินให้กู้แก่สมาชิกในทุกปี แสดงให้เห็นว่าสมาชิกของสหกรณ์ยังมีความต้องการในการใช้เงินเป็นจำนวนมาก

## 2. แนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์

สรุปผลการศึกษาแนวโน้มฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ในด้านของสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน โดยภาพรวมแล้วฐานะทางการเงินของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น มีเฉพาะในช่วงของปี 2544-2546 ที่ไตรมาส 1 ที่สินทรัพย์ของ สหกรณ์ได้ลดลง เนื่องจากวัสดุคงเหลือ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ได้ลดลง ด้านหนี้สิน ในปี 2541 ไตรมาส 2 สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้นสูงสุด อัตราการเพิ่มเท่ากับ 1,745.72 จากไตรมาส 1 หนี้สินส่วนใหญ่ของสหกรณ์คือเงินรับฝากของสมาชิก อัตราการเพิ่มของหนี้สินของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะมีการเพิ่มขึ้นในช่วงไตรมาส 1 และไตรมาส 2 ของทุกปี หมายความว่า เมื่อสมาชิกได้รับเงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยแล้วก็นำเงินมาฝากกับสหกรณ์ ด้านทุน ตั้งแต่ปี 2541 - 2546 ทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะลดลงในไตรมาส 1 ของทุกปี เนื่องจากว่าในไตรมาส 1 มีการจัดประชุมใหญ่ขึ้น แล้วมีการจัดสรรกำไรสุทธิ เพื่อจัดเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก จึงเป็นผลทำให้ในช่วง ไตรมาส 1 ของทุกปี ทุนของสหกรณ์ได้ลดลง

## 3. แนวโน้มผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สรุปผลการศึกษาแนวโน้มผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านของรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ โดยภาพรวมแล้วรายได้และกำไรสุทธิของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่วน ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ในปี 2545 มียอดลดลงจากปี 2544 ด้านรายได้ของสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2541-2546 ทุกไตรมาสมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกไตรมาส ส่วนใหญ่รายได้ของสหกรณ์ได้มาจากดอกเบี้ยรับ รองลงมาคือผลตอบแทนการลงทุนในการถือหุ้น แสดงว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านธุรกิจ ด้านค่าใช้จ่ายของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ยกเว้นในปี 2545 มียอดลดลงจากปี 2544 เนื่องจากว่าในปี 2545 ยอดของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าเสื่อมราคาอาคาร อุปกรณ์ ค่าวัสดุอุปกรณ์ สวัสดิการเจ้าหน้าที่ได้ลดลง การลดลงของค่าใช้จ่ายส่งผลให้สหกรณ์ได้รับกำไรสุทธิในปี 2545 เพิ่มขึ้น ด้านกำไรสุทธิ ตั้งแต่ปี 2541 - 2546 ยอดของกำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกไตรมาส เนื่องจากว่าสหกรณ์มีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น แต่สิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า การที่สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นนั้น อาจมาจากการที่สมาชิกมีหนี้สิน และต้องจ่ายดอกเบี้ยให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น

### ตอนที่ 4 การจัดทำแผนดำเนินงานของสหกรณ์

การจัดทำแผนดำเนินงาน 3 ปี (ปี 2549 - 2551) จะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และการดำเนินงานของสหกรณ์ กล่าวคือ

1. สหกรณ์จะมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงขึ้น คือ สินทรัพย์จะเพิ่มจาก 401.48 ล้านบาท เป็น 514.43 ล้านบาท ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ มีทางได้มาจากการเพิ่มขึ้นของทุน

จาก 311.95 ล้านบาท เป็น 412.72 ล้านบาท การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์จากการเพิ่มขึ้นของทุน นอกจากจะส่งผลต่อความมั่นคงและฐานะการเงินของสหกรณ์แล้ว ยังส่งผลถึงกำไรสุทธิ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของทุนสหกรณ์ เป็นแหล่งที่มาของเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และสามารถบริหารจัดการได้ง่ายกว่าแหล่งเงินทุนจากภายนอก ที่มีต้นทุนสูงและมีระยะเวลาในการบริหารจัดการที่สั้นกว่า

2. สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจสูงขึ้น หากมีการควบคุมและบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนดำเนินงาน กล่าวคือ สหกรณ์จะมีกำไรสุทธิ ในปี 2549 20.58 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 22.97 ล้านบาท และ 25.57 ล้านบาท ในปี 2550 และ 2551 ตามลำดับ ซึ่ง กำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น นอกจากจะเกิดจากการบริหารจัดการ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ยังเกิดจาก การเข้ามาของสมาชิกใหม่ รวมทั้งการระดมเงินทุน จากทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก เพื่อขยายฐานปริมาณธุรกิจสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นตามจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี 2541 – 2546 พบว่า สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาจากสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานและแนวโน้มของ ฅวีวรรณ ฝั้นตะ (2544) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานและแนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขลำพูน จำกัด ปี 2535 – 2542 ทั้งนี้ สหกรณ์ทั้งสอง มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่ ได้มาจากส่วนของทุน มากกว่าการก่อหนี้ ทำให้ต้นทุนเงินทุนในธุรกิจหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีต้นทุนเงินทุนที่ต่ำ ประกอบกับ สมาชิกมีความศรัทธา และมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพ และแนวโน้มของการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด ระหว่างปี 2541 – 2546 จะมีประสิทธิภาพ และแนวโน้มที่ดีกว่า สหกรณ์การเกษตร ตามผลการศึกษาของ สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด พบว่า ธุรกิจหลักอันได้แก่ ธุรกิจจัดหาและรวบรวมผลผลิต ซึ่งมีต้นทุนซื้อสูง กำไรขั้นต้นต่ำ ประกอบกับธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากการระดมทุนภายนอก ที่มีต้นทุนเงินทุนสูง กำไรสุทธิที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 4 ด้านแล้ว จึงมีค่าของอัตราส่วนที่ต่ำกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์

การทำแผนดำเนินงาน และแผนธุรกิจ ของสหกรณ์โดยรวม จะจัดทำเฉพาะงบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายและรายได้ของสหกรณ์ในรอบปีเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีการจัดทำแผนดำเนินงานระยะยาว (เกินกว่า 1 ปี) แต่การจัดทำแผนดำเนินงานระยะยาวจะทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จากความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ทางการเงินซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง นอกจากนี้แผนการดำเนินงาน ยังเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารจัดการ สามารถใช้เป็นแนวทาง หรือเป้าหมายเปรียบเทียบกับงบการเงินที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ และวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นว่าอาจจะเกิดจากปัจจัยใดบ้าง อีกทั้ง การจัดทำแผนดำเนินงาน และแผนธุรกิจ ยังเป็นข้อมูลพื้นฐานให้คณะกรรมการและสมาชิก ได้วิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

#### ข้อเสนอแนะ

1. สหกรณ์ มีข้อจำกัดในการรับสมาชิกว่าต้องสังกัด กรมสื่อสารทหารอากาศ ดังนั้น จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ จึงอยู่ในอัตราคงที่ตลอด หากมีการเปิดกว้างในการรับสมาชิกก็จะทำให้จำนวนสมาชิกมีเพิ่มขึ้น โดยเปิดรับสมาชิกสมทบ
2. ในปัจจุบันสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจของสหกรณ์มาก ในอนาคตสหกรณ์อาจประสบปัญหาเงินล้นระบบ ดังนั้น คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการควรหาแนวทางการแก้ไขไว้ด้วย โดยการควบคุมอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยในตลาด รวมทั้ง หาแหล่งระบายนเงินกู้ส่วนเกินไปยังสหกรณ์หรือหน่วยงานอื่น ที่มีความเสี่ยงน้อย และมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน กล่าวคือ ผลตอบแทนจากการระบายนเงินส่วนเกินจะต้องมีค่ามากกว่าต้นทุนเงินทุนที่สหกรณ์ระดมได้จากสมาชิก

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรประเมินประสิทธิผลของแผน และกลยุทธ์หลังจากนำแผน และกลยุทธ์ไปดำเนินการ รวมทั้งวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจได้นำปรับแผน และกลยุทธ์ในการบริหารงานสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และให้เกิดขยายตัวของธุรกิจสหกรณ์ต่อไป

2. ศึกษาความต้องการของสมาชิกในธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อขยายประเภทของธุรกิจของสหกรณ์ให้ครอบคลุม และสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิก ซึ่งข้อมูลที่ได้จะทำให้สหกรณ์ทราบความต้องการที่แท้จริง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับแผน/กลยุทธ์ ของสหกรณ์ รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดสมาชิกใหม่ขึ้นในอนาคต

3. ศึกษาแนวทางการระดมเงินทุนภายใน เพราะการขยายตัวของธุรกิจ เงินทุนที่ใช้หากเกิดจากแหล่งเงินทุนภายใน ย่อมทำให้ต้นทุนของธุรกิจต่ำกว่าจากการระดมทุนภายนอก และส่งผลต่อผลตอบแทนของธุรกิจในอันที่จะทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิสูงขึ้น สร้างศรัทธา และแรงจูงใจให้สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น



## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2545. คู่มือการใช้งาน อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของ สหกรณ์ และ  
กลุ่มเกษตรกร. กรุงเทพฯ: กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ, กรมตรวจบัญชี  
สหกรณ์.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2540. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- ฉวีวรรณ ฝั้นตะ. 2544. วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานและแนวโน้มการดำเนินงานของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขลำพูน จำกัด. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ถนอมจิตต์ ท้าวแคนคำ. 2544. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการระดมเงินทุนภายใน และ  
ประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด. เชียงใหม่:  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- นวลทิพย์ หวังเกิดเกียรติ. 2546. วิเคราะห์การดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์การเกษตรหนองหวาย  
จำกัด จังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นिरชา เวียงสา. 2545. การจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ปริญญา สมบูรณ์. 2536. การประเมินผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู เชียงใหม่  
จำกัด จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร  
แม่โจ้.
- พิศวาส มาตยาบุญ. 2535. การวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด ปี  
ทางบัญชี 2528 – 2532. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร  
แม่โจ้.
- เพชร ชุมทรัพย์. 2534. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- ไพโรจน์ ลิ้มศรีสกุลวงศ์. 2543. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง หลักการบริหารการเงิน  
สหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ภนิดา จารุแสงไพโรจน์. 2537. ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู  
เชียงใหม่ จำกัด. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

ศิริพร กิริติการกุล. 2544. ศึกษาแผนธุรกิจสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สักป่าดอง: การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน. เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

\_\_\_\_\_. 2546. เอกสารประกอบการสอนวิชา บัญชีสหกรณ์เพื่อการจัดการ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สนทนา สุวรรณนิตย์. 2532. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด. 2541. รายงานกิจการ. กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

\_\_\_\_\_. 2542. รายงานกิจการ. กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

\_\_\_\_\_. 2543. รายงานกิจการ. กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

\_\_\_\_\_. 2544. รายงานกิจการ. กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

\_\_\_\_\_. 2545. รายงานกิจการ. กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

\_\_\_\_\_. 2546. รายงานกิจการ. กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

อรพินท์ สุขสวัสดิ์. 2536. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด.

กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางนลินี เขียวขจี
เกิดเมื่อ	12 มิถุนายน 2508
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2526 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จังหวัด ตราด พ.ศ. 2530 ปริญญาตรี การเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพมหานคร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2534 หัวหน้าฝ่ายบัญชี สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสารทหารอากาศ จำกัด พ.ศ. 2545 ผู้ช่วย ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ กรมสื่อสาร ทหารอากาศ จำกัด