

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันการเกษตรสถาบันหนึ่งที่ทุกฝ่ายต่างให้ความหวังว่าจะนำพาประเทศไทยให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจได้ ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรของไทยมีจำนวนมากที่สุดถึงร้อยละ 61 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด และมีสมาชิกมากที่สุดถึงร้อยละ 59.7 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดในระบบสหกรณ์ แต่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำลังพยายามผลักดันให้มีการควบคุมจำนวนสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้เป็นอิสระสามารถปกครองตนเองและพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นแนวทางที่สนับสนุนให้นโยบายการพัฒนาสหกรณ์ของรัฐบาลสมัยปัจจุบันบรรลุผลมากขึ้น เนื่องจากรัฐบาลสมัยปัจจุบันกำลังสนับสนุนให้วิธีการสหกรณ์เป็นแนวทางหลักในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศให้หลุดพ้นจากภาวะวิกฤติ เพื่อสร้างอนาคตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ

ขณะที่ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่ผ่านมาส่วนใหญ่ร้อยละ 82.4 ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การดำเนินกิจกรรมและการบริหารจัดการด้านการเงินยังขาดประสิทธิภาพ ประกอบกับการแก้ไขปัญหาการบริหารการเงินที่ผ่านมาเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าโดยมิได้คำนึงถึงตัวแปรสำคัญที่สามารถเกี่ยวข้อง ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลทางการเงินอย่างตัวแปรทางการเงินจากงบการเงิน ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จในฐานองค์กรธุรกิจได้อย่างแท้จริง แม้ว่าปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรบางแห่งจะสามารถพัฒนาปรับปรุงธุรกิจให้มีความหลากหลายเพื่อแข่งขันกับธุรกิจภายนอกได้ก็ตาม แต่ความพยายามปรับปรุงตนเองเหล่านี้กลับกลายเป็นจุดอ่อนที่พยายามเพิ่มธุรกิจแต่ไม่มีการปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้น ดังนั้นการศึกษาการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตร โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารการเงิน โดยใช้แบบจำลองโปรแกรมมิ่งซึ่งเป็นรูปแบบที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหาการบริหารการเงินของ สหกรณ์การเกษตรภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน ความสัมพันธ์ของระบบบัญชี และมาตรฐานตัวชี้วัดหรืออัตราส่วนทางการเงินได้ ซึ่งจะทำให้การบริหารการเงินมีระบบที่ชัดเจนและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ และประเทศไทยในที่สุด

การศึกษาการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบสภาพทั่วไปและลักษณะการบริหารการเงิน 2) สร้างแบบจำลองเส้นตรงในการบริหารการเงิน และ 3) เสนอ

แนวทางการบริหารการเงินที่เหมาะสมแก่สหกรณ์การเกษตรกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จะเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรต่อไป ขณะที่ผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 จะเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์การเกษตรในการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณและวางแผนการบริหารการเงินที่สัมฤทธิ์ผลในฐานะองค์กรธุรกิจของสมาชิกที่ต้องแข่งขันกับธุรกิจภายนอก แนวคิดการศึกษาเริ่มจากการที่ระบบบัญชีของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันตามหลักบัญชี กล่าวคือ สินทรัพย์เป็นผลรวมของหนี้สินและส่วนทุน โดยที่กำไร(ขาดทุน) ที่ได้จากงบกำไรขาดทุนเป็นส่วนหนึ่งของทุนในงบดุล ประกอบกับการบริหารการเงินและธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปมักอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานที่ควรจะเป็น ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารการเงินต่อไป ขณะที่การเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนทางการเงินตัวใดตัวหนึ่งจะส่งผลให้รายการทางการเงินรายการอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นเพื่อให้การบริหารการเงินมีความชัดเจนมากขึ้น จึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์ของรายการทางการเงินในระบบบัญชีให้ครอบคลุมทั้งระบบ

ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลมี 3 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีทางสถิติเชิงพรรณนาลักษณะและสภาพทั่วไปทางการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างจากแบบสอบถามและจากรายงานกิจการประจำปี พ.ศ. 2538-2542 ส่วนที่สองเป็นการสร้างแบบจำลองการบริหารการเงิน โดยใช้ข้อมูลจากส่วนแรกประกอบกับรายการบัญชีจากงบการเงินและมาตรฐานตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเงินของสหกรณ์ฯ และส่วนที่ 3 เป็นการนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากส่วนที่ 2 ไปประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการเงินแก่สหกรณ์ฯกรณีศึกษา และข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษามาจากทั้งแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ข้อมูลปฐมภูมิล้วนมาจากประชากรสหกรณ์ทั้งหมดตามเงื่อนไขการจดทะเบียนและพื้นที่ศึกษาจำนวน 103 สหกรณ์ โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ส่วนข้อมูลทุติยภูมิเป็นการรวบรวมจากรายงานกิจการย้อนหลัง 5 ปี ของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างทั้ง 103 สหกรณ์ ข้อมูลซึ่งสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากสหกรณ์ฯ ที่ส่งรายงานกิจการและแบบสอบถามกลับคืนมารวม 61 สหกรณ์ และเมื่อรวบรวมชุดข้อมูลทุติยภูมิจากสหกรณ์ที่ส่งข้อมูลกลับคืนมาได้ทั้งหมดรวมเป็น 332 ชุดข้อมูล โดยข้อมูลรายการบัญชีจากงบการเงินที่รวบรวมมาได้นี้ ได้ถูกจัดหมวดหมู่เพื่อจัดเป็นตัวแปรตัดสินใจในแบบจำลอง ภายใต้อำนาจแนะนำจากเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อให้รายการบัญชีมีความถูกต้องตามรูปแบบของระบบบัญชีสหกรณ์

ผลการศึกษาสภาพทั่วไปและลักษณะการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างในปัจจุบันพบว่า ในปี พ.ศ. 2542-43 สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีการดำเนินธุรกิจ/โครงการรวม 8 ธุรกิจ/โครงการ ซึ่งได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป ธุรกิจ

ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ธุรกิจป้อนน้ำมัน ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์ และโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและบริการ คิดเป็นร้อยละ 93 98 72 15 43 18 12 และ 23 ตามลำดับ สหกรณ์ฯ ตัวอย่างจำนวนมากปีบัญชี ณ วันที่ 30 มิถุนายนของทุกปี หรือมีรอบปีบัญชีวันที่ 1 กรกฎาคม - 30 มิถุนายน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36) มีการก่อตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์มาแล้วมากกว่า 25 ปี มีสมาชิกต่ำสุด 95 คน สูงสุด 4,838 คน และเฉลี่ยจำนวนสมาชิก 1,419 คนต่อสหกรณ์ สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีสิ่งก่อสร้างที่เป็นอาคารสำนักงานเฉลี่ย 1 หลัง ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78) มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง อาคารสำนักงานมีทั้งที่เป็นคอนกรีต 1 ชั้น และ 2 ชั้น ซึ่งยังมีภาพการใช้งานดี ส่วนใหญ่มีเครื่องใช้สำนักงานเกือบครบทุกอย่างยกเว้นเครื่องปรับอากาศ เครื่องอัดต้นนา และเครื่องถ่ายเอกสาร และยังคงขาดอุปกรณ์สำหรับประกอบธุรกิจที่สำคัญๆ อย่างรถแทรกเตอร์ รถไถเดินตาม เครื่องอบผลผลิต เครื่องวัดคุณภาพข้าว และเครื่องวัดความชื้น

ส่วนบุคลากรที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน กล่าวคือ ผู้จัดการ หัวหน้าการเงิน หัวหน้าการบัญชีและเจ้าหน้าที่สินเชื่อ พบว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่มีเจ้าหน้าที่ทั้ง 4 ตำแหน่งแล้ว (ร้อยละ 68 69 84 และ 75 ตามลำดับ) แต่สหกรณ์กลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่ยังขาดผู้จัดการและหัวหน้าการเงิน (ร้อยละ 52 และ 56) บุคลากร 3 ตำแหน่งแรกจำนวนมากมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และมีอายุเฉลี่ย 39.4 ปี 34.3 ปี และ 33 ปี ตามลำดับ มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปวส./ปวช. ขึ้นไป เจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ตำแหน่งมักเคยทำงานที่สหกรณ์แห่งนั้นๆ มาแล้วเฉลี่ย 11 ปี 8 ปี และ 5 ปี ตามลำดับ และงานที่เคยทำก็เป็นงานเกี่ยวกับตำแหน่งนั้นๆ ร้อยละ 50 ของผู้จัดการสหกรณ์ของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างเคยฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการเงิน/การบัญชีสหกรณ์ ส่วนหัวหน้าการเงินร้อยละ 44 เคยอบรมเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ และหัวหน้าการบัญชีร้อยละ 67 เคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (การตลาด การขาย) ขณะที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างร้อยละ 36 มีคณะกรรมการดำเนินงาน 15 คน (เท่ากับจำนวนที่มีสูงสุด) ต่ำสุดมี 7 คน และเฉลี่ย 12 คน และคณะกรรมการดำเนินงานมีอายุเฉลี่ย 49 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา มีประสบการณ์ทำงานในวงการสหกรณ์เฉลี่ย 5.5 ปี และคณะกรรมการดำเนินงานทุกตำแหน่งส่วนใหญ่มีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์ ส่วนการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมพบว่า คณะกรรมการจำนวนมาก (ร้อยละ 47) เข้าร่วมประชุมร้อยละ 81-95 ของคณะกรรมการทั้งหมด ผู้แทนสมาชิกจำนวนมาก (ร้อยละ 40) เข้าร่วมประชุมร้อยละ 81-95 ของผู้แทนสมาชิกทั้งหมด และสมาชิกสหกรณ์จำนวนมาก (ร้อยละ 40) เข้าร่วมประชุมร้อยละ 66-80 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด

ผลการศึกษาปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างพบว่า ในปี พ.ศ. 2542 ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักที่มีปริมาณ (เงินที่ให้สมาชิกกู้ยืม) มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 73 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมด) และเป็นธุรกิจที่ให้ผลกำไรมากที่สุด (เฉลี่ย 188,369,134 บาท) รองลง

มาเป็นธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร ธุรกิจปืมน้ำมัน ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป และโครงการเชื่อมโยงสินค้าและบริการโดยคิดเป็นร้อยละ 10 7 7 และ 2 ของปริมาณธุรกิจจากสหกรณ์ฯ ทั้งหมดตามลำดับ ขณะที่กำไรจากการดำเนินธุรกิจนอกจากส่วนใหญ่จะมาจากธุรกิจสินค้าแล้วยังมาจากธุรกิจปืมน้ำมัน และโครงการเชื่อมโยงสินค้าเพื่อการผลิตและบริการ (เฉลี่ย 21,015,901 บาท และ 2,570,188 บาท ตามลำดับ) ขณะที่ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร และธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป เป็นธุรกิจที่ขาดทุนเฉลี่ยถึง 26,693,716 บาท และ 1,602,130 บาท ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแนวโน้มของรายได้รวม ต้นทุนรวม และกำไรจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้งหมดในช่วงปี 2538-2542 ก็พบว่า ทั้งรายได้รวมและต้นทุนรวมจากการดำเนินธุรกิจต่างเพิ่มขึ้น - ลดลงคล้ายกันคือ การดำเนินธุรกิจส่วนมากจะมีปริมาณรายได้รวม ต้นทุนรวม และกำไรเพิ่มขึ้นช่วงปี พ.ศ. 2538-2540 แต่พอปี พ.ศ. 2541-542 จะลดลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากช่วงปี พ.ศ. 2538-2540 เป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศกำลังเจริญเติบโต แต่เมื่อปลายปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและช่วงปี พ.ศ. 2541-2542 ภาวะเศรษฐกิจของไทยก็ยังไม่ดีขึ้น จึงมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

ผลการศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจหลักๆ ในปี พ.ศ. 2542-43 พบว่า 1) ธุรกิจสินเชื่อ การดำเนินงานปล่อยเงินกู้สหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่ใช้หลักทรัพย์เป็นหลักประกันเงินกู้ มีการกำหนดเพดานเงินกู้กับสมาชิกที่กู้ยืม และปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาสมาชิกมีหนี้ค้างชำระสูง ปล่อยเงินกู้ไม่ได้ตามเป้าหมาย และขาดเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม ตามลำดับ 2) ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตรจัดเป็นธุรกิจเก่าแก่ที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างร้อยละ 43 ดำเนินการมาแล้ว 16 - 25 ปี ซึ่งสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ซื้อสินค้าเพื่อมาจำหน่ายจากร้านค้าเอกชนทั่วไปที่เป็นร้านค้าส่งที่อยู่ต่างอำเภอแต่อยู่ในภายในจังหวัดเดียวกัน โดยการขายไม่มีการคิดส่วนลดให้กับสมาชิกผู้ซื้อ และปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาความไม่แน่นอนของราคาในท้องตลาด สมาชิกซื้อสินค้ากับสหกรณ์ฯ น้อย ธุรกิจมีต้นทุนในการขายสูง และความไม่หลากหลายของสินค้า ตามลำดับ 3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป พบว่าสหกรณ์ฯ ตัวอย่างร้อยละ 68 จำหน่ายผลผลิตให้กับร้านค้าเอกชนทั่วไป และปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาความไม่แน่นอนของราคาผลผลิตที่รวบรวม ความไม่เพียงพอในวัสดุการดำเนินงาน และปริมาณผลผลิตที่รวบรวมมีน้อยเกินไป ตามลำดับ 4) ธุรกิจปืมน้ำมัน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนกับบริษัทน้ำมันบางจาก จำกัด มีการทำสัญญาร่วมกันระยะเวลา 5-10 ปี บริษัทที่ร่วมลงทุนส่วนมากให้การสนับสนุนด้านการตลาดโดยที่ไม่มีเงื่อนไขผูกมัด สหกรณ์ฯ ตัวอย่างร้อยละ 28 มีหัวจ่าย 1 หัวจ่าย ร้อยละ 46 มีพนักงานเติมน้ำมัน 1 คน แต่ร้อยละ 42 ไม่มีพนักงานแคชเชียร์ ร้อยละ 50 มีการคิดส่วนลดให้แก่สมาชิกทันทีที่ซื้อจากสหกรณ์ฯ และปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาความไม่แน่นอนของราคาน้ำมันในท้องตลาด ต้นทุนขายสูง และสมาชิกซื้อน้ำมัน

กับสหกรณ์ฯ น้อย ตามลำดับ และ 5) ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นธุรกิจใหม่ที่สหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่ดำเนินการ ร้อยละ 75 ดำเนินการมาไม่เกิน 5 ปี และสหกรณ์ฯ ตัวอย่างร้อยละ 80 ซื้อสินค้ามาจากร้านค้าเอกชนทั่วไปที่เป็นร้านค้าส่งซึ่งอยู่ต่างอำเภอแต่อยู่ภายในจังหวัดเดียวกัน ไม่มีการคิดส่วนลดการค้าให้สมาชิกผู้ซื้อสินค้า และปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาด้านทุนขายสูง สมาชิกซื้อสินค้าน้อย ความไม่แน่นอนของราคาสินค้าในตลาด และขนาดพื้นที่ร้านซูเปอร์คลับแคบเกินตามลำดับ

ผลการศึกษาการบริหารการเงินทั่วไปพบว่า การกำหนดเพดานเงินกู้ยืมและค่าประกันสูงสุดในแต่ละปีสหกรณ์ฯ ตัวอย่างจำนวนมากจะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ และจำนวนมากกำหนดเพดานเงินกู้ยืมและค่าประกันสูงสุดไว้ไม่เกิน 30 ล้านบาท หรือโดยเฉลี่ยไม่เกิน 61,189,623 บาท สหกรณ์ฯ ตัวอย่างร้อยละ 59 เก็บรักษาเงินสดโดยมีพนักงานการเงินเป็นผู้เก็บโดยเฉพาะ ในแต่ละวันวงเงินสดสูงสุดที่เก็บไว้ก่อนนำฝากธนาคารกว่า 20,000 บาท ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชี 2542/43 สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีเงินสดและเงินฝากธนาคารร้อยละ 13 ของสินทรัพย์หมุนเวียนรวมเฉลี่ย 6,735,897 บาทต่อสหกรณ์ มีลูกหนี้เงินกู้มากที่สุดถึงร้อยละ 98 ของลูกหนี้ทั้งหมดเฉลี่ยเท่ากับ 37,824,048 บาทต่อสหกรณ์ โดยลูกหนี้เงินกู้นแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว มีสินค้ำคงเหลือร้อยละ 3 ของสินทรัพย์หมุนเวียนรวม และสหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีสินค้ำคงเหลือเฉลี่ยเท่ากับ 1,545,831 บาทต่อสหกรณ์ และมีเงินทุนภายนอกเป็นแหล่งทุนที่ใหญ่ที่สุด (เจ้าหนี้เงินรับฝากและเจ้าหนี้เงินกู้ยืม) การกู้ยืมส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้นจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) และกรมส่งเสริมสหกรณ์ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า สหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่ยังขาดสภาพคล่องทางการเงิน สินทรัพย์ที่มีอยู่ก็สามารถสร้างส่วนของทุนได้น้อย ไม่มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจ่ายหนี้สินระยะยาว มีความสามารถในการทำกำไรได้เพียงด้านเดียวคือ การทำกำไรต่อยอดขายสินค้าและบริการ และมีประสิทธิภาพในเรื่องของการเรียกเก็บลูกหนี้การค้า หมุนเวียนสินค้ำคงเหลือ และระยะเวลาในการขายสินค้ำคงเหลือ

สหกรณ์ฯ ตัวอย่างมีสัดส่วนของการจัดสรรกำไรสูงสุดร้อยละ 96 เป็นเงินทุนสำรอง รองลงมาร้อยละ 78 เป็นเงินปันผลตามหุ้นตามลำดับ และเหตุการณ์ผิดปกติทางการเงินที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ มีเงินสะสมหรือสินค้ำขาดบัญชีเกินกว่าอัตราลดหย่อน และการลงบัญชีไม่เป็นปัจจุบันหรือลูกหนี้ตลาดเคลื่อน ส่วนปัญหาการบริหารการเงินที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาการมีเงินทุนไม่เพียงพอ และยอดหนี้สงสัยจะสูญหรือยอดหนี้ค้างชำระที่สูง ขณะที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งที่สหกรณ์ฯ ควรปรับปรุงมากที่สุดคือ การบริหาร

งานด้านบุคคล (คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก) การบริหารธุรกิจ และการบริหารเงินทุน ตามลำดับ

ความเชื่อมโยงของรายการบัญชีจากงบการเงินต่างๆ จะเป็นกุญแจสำคัญในการเขียนสมการในแบบจำลอง ซึ่งจากหลักการบันทึกรายการบัญชีเบื้องต้น “สินทรัพย์ เท่ากับ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น” ทำให้พบว่า รายการบัญชีจากงบการเงินที่สำคัญอย่างงบดุลและงบกำไรขาดทุนมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา รายการบัญชีหรือตัวแปรตัดสินใจต่างๆ ทั้งจากฟังก์ชันวัตถุประสงค์และฟังก์ชันข้อจำกัดในแบบจำลองมีการเปลี่ยนแปลงหรือเกี่ยวโยงกันเป็นระบบ กล่าวคือ ปริมาณเมื่อสิ้นปีของรายการบัญชีรายการใดรายการหนึ่งเกิดจากปริมาณเมื่อต้นปี บวก กับปริมาณที่เพิ่มขึ้นระหว่างปี หัก ด้วยปริมาณที่ลดลงระหว่างปี ปริมาณที่เพิ่มขึ้น หรือลดลงนี้จะเชื่อมโยงไปสู่รายการอื่นในระบบบัญชี เช่น เงินสด ทรัพย์สิน หรือหนี้สินต่างๆ

ข้อจำกัดในแบบจำลองการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) ข้อจำกัดเกี่ยวกับการบริหารการเงินทั่วไป ได้แก่ ข้อจำกัดเกี่ยวกับหลักบัญชีทั่วไปและข้อจำกัดเกี่ยวกับการกำหนดเงื่อนไขหรือวิธีการบริหารการเงินต่างๆ เช่น การใช้เงินสดและเงินฝากธนาคารระหว่างปีจะต้องไม่เกินเงินสดและเงินฝากธนาคารเมื่อต้นปี บวก ด้วยเงินทุนที่เพิ่มขึ้นระหว่างปี ปริมาณเงินฝากที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีต้องอยู่ภายใต้ความสามารถในการระดมเงินฝากของแต่ละสหกรณ์ฯ และการกู้ยืมเงินจากแต่ละแหล่งเงินกู้จะกำหนดเพดานสำหรับสหกรณ์ฯ แต่ละแห่ง
- 2) ข้อจำกัดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ การได้มาซึ่งรายการในธุรกิจมาจากการหาค่าสัดส่วนความสัมพันธ์ของรายการต่างๆ ในการบริหารธุรกิจ โดยค่าสัดส่วนหรือค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในแบบจำลองสำหรับวางแผนทางการเงินจะใช้ค่าสัดส่วนความสัมพันธ์ของรายการบัญชีในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์นั้นๆ จากค่าเฉลี่ยของการดำเนินงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ตัวอย่างข้อจำกัดการบริหารธุรกิจ เช่น ดอกเบี้ยรับรวมระหว่างปีเท่ากับปริมาณลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นและระยะยาวเมื่อต้นปีและระหว่างปี คูณ ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ระยะสั้นและระยะยาว ตามลำดับ สัดส่วนของรายได้จากการขาย ( $X_{R...11}$ ) กับต้นทุนขาย ( $X_{C...11}$ ) โดยที่สัดส่วนต้องเป็นค่าสัดส่วนที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละสหกรณ์และรายได้จากการขายหากขายเป็นเงินสด ( $X_{R...11}$ ) จะทำให้มีเงินสดเพิ่มขึ้น ( $X_{A111}$ ) ในรูปของ  $X_{RSALE11}$  ขณะที่ถ้าขายเป็นเงินเชื่อ ( $X_{R...112}$ ) จะทำให้มีลูกการค้าเพิ่มขึ้น ( $X_{A1211}$ ) ในรูปของ  $X_{RSALE12}$
- 3) ข้อจำกัดเกี่ยวกับอัตราส่วนทางการเงิน เป็นสมการข้อจำกัดที่สามารถควบคุมให้ตัวแปรหรือรายการบัญชีต่างๆ ในแบบจำลองเป็นไปในแนวทางการบริหารการเงินที่ดีและเหมาะสมของสหกรณ์ตามหลักการบริหารการเงินที่ตรวจสอบด้วยอัตราส่วนทางการเงิน และอัตราส่วนทางการเงินพร้อมค่ามาตรฐานซึ่งมีความสอดคล้องกับการวัดผลการดำเนินงานสำหรับสหกรณ์การ

เกณฑ์มี 15 รายการ แบ่งออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (liquidity ratio) อัตราส่วนแสดงความสามารถ ในการชำระหนี้สิน (solvency ratio) อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน (efficiency ratio) และอัตราส่วนแสดงสมรรถภาพในการทำกำไร (profitability ratio)

การวิเคราะห์ผลตามแบบจำลองมีข้อสมมติฐานทั่วไปมี 12 ประการ คือ 1) เงินสดที่ได้รับจากการกู้ยืมระหว่างปีทั้งที่เป็นเงินกู้ระยะสั้นและเงินกู้ระยะยาว สามารถนำมาใช้หมุนเวียนเป็นทุนดำเนินงานระหว่างปีได้ทั้งหมด 2) เงินสดที่ได้รับจากการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยของลูกหนี้เงินกู้ การขายสินทรัพย์ถาวร การรับฝากเงินจากสมาชิก การระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิก และการขายสินค้า สามารถนำมาใช้หมุนเวียนเป็นทุนดำเนินงานระหว่างปีได้ครึ่งหนึ่ง (50%) 3) สินค้าคงเหลือและวัสดุคงที่เหลือระหว่างปีสามารถขายและสามารถใช้ในการดำเนินงานได้หมด 4) ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นระหว่างปีสามารถเรียกเก็บคืนได้ทั้งหมดในปีนั้น 5) ระหว่างปีไม่สามารถขายสินทรัพย์ถาวรหมดได้และมูลค่าเมื่อสิ้นปีอย่างน้อยต้องเท่ากับมูลค่าเมื่อต้นปีหรือเมื่อสิ้นปีที่ผ่านมา 6) สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ เมื่อสิ้นปี เท่ากับสินทรัพย์อื่นๆ เมื่อสิ้นปี หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ ที่แยกไม่ได้เมื่อสิ้นปี และหนี้สินอื่นๆ เมื่อสิ้นปี เป็นค่าคงที่เท่ากับเมื่อต้นปีหรือเมื่อสิ้นปีที่ผ่านมา 7) ปริมาณเจ้าหน้าที่การค้ำที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีต้องไม่เกินปริมาณเจ้าหน้าที่การค้ำเมื่อสิ้นปีเฉลี่ยของ 5 ปีที่ผ่านมาของแต่ละสหกรณ์ 8) ปริมาณเจ้าหน้าที่เงินรับฝากที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีต้องไม่เกินความสามารถในการระดมเงินฝากที่สหกรณ์กำหนดไว้ตามแผนการระดมเงินฝากในปีถัดไปของแต่ละสหกรณ์ 9) ทุนเรือนหุ้นที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีต้องไม่เกินความสามารถในการระดมเงินทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์กำหนดไว้ตามแผนการระดมทุนเรือนหุ้นในปีถัดไปของแต่ละสหกรณ์ 10) ปริมาณทุนสำรองเมื่อสิ้นปีและปริมาณทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับเมื่อสิ้นปี เป็นค่าคงที่เท่ากับปริมาณเมื่อต้นปีหรือเมื่อสิ้นปีที่ผ่านมา 11) ปริมาณขาดทุนสะสมเมื่อสิ้นปีเป็นค่าคงที่เท่ากับขาดทุนสะสมเมื่อต้นปีแต่ทั้งนี้จะถูกหักหมดไปเองหากการดำเนินงานในปีนั้นๆ มีผลกำไรมากกว่าการขาดทุนสะสม (เนื่องจากการแยกราชการกำไรไว้ต่างหาก)

การนำแบบจำลองใช้ประยุกต์ใช้ในการบริหารการเงินสำหรับสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งต้องมีการปรับข้อมูลหรือแทนค่าตัวแปรให้เป็นข้อมูลของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ 1)  $X_{i,t-1}$  เป็นตัวแปรที่  $i$  ในปีที่ผ่านมาหรือเมื่อต้นปี ( $t-1$ ) 2)  $X_{i,AVER}$  เป็นตัวแปรที่  $i$  เมื่อสิ้นปีเฉลี่ยของ 5 ปีที่ผ่านมา 3)  $C_{it}$  เป็นค่าคงที่ซึ่งกำหนดจากเป้าหมายหรือแผนงานในปีถัดมา ( $t$ ) และ 4)  $C_{xij}$  เป็นค่าคงที่หรือค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปร และต้องแทนในทุกสมการที่ปรากฏ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการบริหารการเงินของสหกรณ์ฯ กรณีศึกษาที่เป็นตัวแทนของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรสะเมิง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเชียง

แผน จำกัด เป็นตัวแทนของสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 และ 2 ตามลำดับ เป็นการวิเคราะห์เชิงเสนอแนะ แนวทางการบริหารการเงินเพื่อวางแผนการบริหารการเงินในปี พ.ศ. 2543/44 ใช้ข้อมูลปี พ.ศ. 2542/43 เป็นปีฐาน การศึกษาแบ่งเป็น 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เพื่อเสนอแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารการเงินและธุรกิจก่อนการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจ เป็นกรณีที่แบบจำลองการบริหารการเงินมีลักษณะและประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจตามที่เกิดขึ้นจากจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยใช้ข้อมูลสัดส่วนหรือประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 5 ปี (พ.ศ. 2538-2542) ของแต่ละสหกรณ์ฯ และ กรณีที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เพื่อเสนอแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารการเงินและธุรกิจหลังการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจ เป็นกรณีที่แบบจำลองการบริหารการเงินได้ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่สามารถทำอะไรได้จากผลการดำเนินงานเฉลี่ยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2538-2542) ให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจที่สหกรณ์การเกษตรในแต่ละกลุ่มทำได้สูงสุดเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบจำลองของสหกรณ์ฯกรณีศึกษาในแต่ละกรณีเป็นดังนี้

1) สหกรณ์การเกษตรสะเมิง จำกัด มีการดำเนินธุรกิจ 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตรและธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร ผลการดำเนินงานรอบปีบัญชี 2542/43 มีกำไร 2,290,432 บาท แบบจำลองการบริหารการเงินภายใต้ข้อจำกัด 1) เพดานเงินกู้ยืมและค้ำประกันสูงสุดไม่เกิน 45,000,000 บาท 2) เจ้าหนี้การค้าสิ้นปีไม่เกินกว่าปริมาณเจ้าหนี้การค้าเฉลี่ย 5 ปี คือไม่เกิน 514,842 บาท 3) เจ้าหนี้เงินรับฝากที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีไม่เกินแผนงานหรือความสามารถในการระดมเงินฝากจากสมาชิกที่สหกรณ์ฯ กำหนดไว้ คือไม่เกิน 35,000,000 บาท 4) มูลค่าสินทรัพย์ถาวรคงเหลือสิ้นปีไม่ต่ำกว่ามูลค่าในปีที่ผ่านมาคือ 3,039,778 บาท 5) เพดานเงินกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) ไม่เกิน 40,000,000 บาท 6) เพดานเงินกู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่เกิน 10,000,000 บาท 7) ปริมาณเงินที่ปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิกตามแผนงานเมื่อสิ้นปีไม่เกิน 35,000,000 บาท 8) การระดมเงินทุนเรือนหุ้นตามแผนงานเมื่อสิ้นปีทำได้สูงสุดไม่เกิน 1,775,000 บาท ผลวิเคราะห์จากแบบจำลองแต่ละกรณีเสนอแนวทางหรือแผนการบริหารการเงินและธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

กรณีที่ 1 ก่อนการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจพบว่า อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เป็นข้อจำกัดในแบบจำลองได้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) current ratio 2) quick ratio 3) working capital on sale 4) local leverage ratio 5) term debt to fixed asset 6) average collect period 7) day inventory 8) return on sale และ 9) return on net worth ผลวิเคราะห์จากแบบจำลองทำให้มีกำไร 2,390,761 บาทโดยสหกรณ์ต้องปล่อยเงินกู้ระยะสั้นเพิ่มต้องเร่งรัดการชำระดอกเบี้ยจากลูกหนี้ราย



เดิมและรายใหม่ให้ได้ ต้องซื้อวัสดุการเกษตรมาขายเพิ่มและต้องขายสินค้าที่ซื้อเพิ่มและที่เหลือจากปีที่ผ่านมาเป็นเงินสดให้ได้ทั้งหมด แต่ไม่ต้องทำการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรเพิ่ม และระหว่างปีต้องกู้เงินระยะยาวจากกรมส่งเสริม สหกรณ์เพิ่ม ให้ค้างจ่ายค่าดอกเบี้ยจ่ายและเงินค้างจ่ายอื่นๆ ไว้ก่อนและต้องเจรจาขอผ่อนชำระเจ้าหนี้อื่นๆ ส่วน กรณีที่ 2 หลังการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจให้เทียบเท่าสหกรณ์ต้นแบบ สามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินเป็นข้อจำกัดในแบบจำลองได้ทุกรายการ (15 รายการ) ผลวิเคราะห์แบบจำลองทำให้มีกำไร 32,314,770 บาท แผนเชิงกลยุทธ์ให้เพิ่มปริมาณธุรกิจทุกธุรกิจ โดย สหกรณ์ต้องปล่อยเงินกู้ระยะสั้นให้สมาชิกกู้เพิ่ม ซื้อวัสดุการเกษตรมาขายเพิ่ม รวบรวมผลผลิตเพิ่ม แต่ต้องเร่งรัดลูกหนี้รายเดิมและรายใหม่และต้องขายสินค้าเป็นเงินสดให้หมด ต้องกู้เงินระยะสั้นและระยะยาวจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ก่อหนี้ระยะยาวจากธกส. และให้ค้างจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้และเงินค้างจ่ายอื่นๆ ไว้ก่อน และให้ชำระคืนเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้เงินกู้ระยะยาวจาก ธกส. และกรมส่งเสริมสหกรณ์บางส่วน

2) สหกรณ์การเกษตรเชิงแสง จำกัด ดำเนินธุรกิจ 7 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจำหน่ายวัสดุการเกษตร ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร ธุรกิจปั้มน้ำมัน ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต โครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์ และโครงการเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการผลิตและบริการตลาด ผลการดำเนินงานรอบปีบัญชี 2542/43 มีกำไร 2,193,672 บาท แบบจำลองการบริหารการเงินภายใต้ข้อจำกัด 1) เพดานเงินกู้ยืมและค้ำประกันสูงสุดไม่เกิน 120,000,000 บาท 2) เจ้าหนี้การค้าสิ้นปีไม่เกินกว่าปริมาณเจ้าหนี้การค้าเฉลี่ย 5 ปี คือไม่เกิน 622,855 บาท 3) เจ้าหนี้เงินรับฝากที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีไม่เกินแผนงานหรือความสามารถในการระดมเงินฝากจากสมาชิกที่สหกรณ์ฯ กำหนดไว้ คือ ไม่เกิน 45,000,000 บาท 4) มูลค่าสินทรัพย์ถาวรคงเหลือสิ้นปีไม่ต่ำกว่ามูลค่าในปีที่ผ่านมาคือ 11,060,361 บาท 5) เพดานเงินกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) ไม่เกิน 70,000,000 บาท 6) เพดานเงินกู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่เกิน 25,000,000 บาท 7) ปริมาณเงินที่ปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิกตามแผนงานเมื่อสิ้นปีไม่เกิน 44,000,000 บาท 8) การระดมเงินทุนเรือนหุ้นตามแผนงานเมื่อสิ้นปีทำได้สูงสุดไม่เกิน 3,000,000 บาท ผลวิเคราะห์จากแบบจำลองแต่ละกรณีเสนอแนวทางหรือแผนการบริหารการเงินและธุรกิจเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

กรณีที่ 1 ก่อนการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจพบว่า อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เป็นข้อจำกัดมี 7 รายการ ได้แก่ 1) quick ratio 2) working capital on sale 3) local leverage ratio 4) average collect period 5) day inventory 6) return on sale และ 7) return on net worth ผลวิเคราะห์ทำให้มีกำไร 24,469,240 บาท แผนเชิงกลยุทธ์การบริหารธุรกิจไม่ให้ทำธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย จำหน่ายวัสดุการเกษตร ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร ธุรกิจปั้มน้ำมัน ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ต ไม่เพิ่มปริมาณธุรกิจซึ่งมีข้อจำกัดด้านการเงินทุน และ

ต้องขายสินค้าเป็นเงินสดเกือบทั้งหมด ต้องกู้เงินจากแหล่งที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำโดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้ก่อนนี้การค้า ให้ค้างจ่ายดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ และให้ค้างจ่ายเงินค้างจ่ายอื่นๆ ไว้ก่อน และต้องชำระคืนเจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้เงินรับฝากบางส่วนด้วย ส่วนกรณีที่ 2 หลังการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจพบว่า อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เป็นข้อจำกัดในแบบจำลองด้วยค่ามาตรฐาน 12 รายการ เพิ่มจากกรณีที่ 1 อีก 5 รายการ คือ 8) interest coverage ratio 9) term debt to fixed asset 10) debt service ratio 11) inventory turnover และ 12) return on local asset ผลวิเคราะห์ทำให้มีกำไรจากการดำเนินงาน 27,909,090 บาท แผนเชิงกลยุทธ์ให้สหกรณ์เพิ่มปริมาณธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงๆ (ธุรกิจร้านซูเปอร์มาร์เก็ตและโครงการปรับปรุงคุณภาพเมล็ดพันธุ์) ให้ขายสินค้าให้หมดและให้ขายเป็นเงินสดได้ และต้องเร่งรัดลูกหนี้รายเดิมที่หนี้อาจจากปีที่ผ่านมาให้ได้ทั้งหมด ต้องซื้อสินค้าขายด้วยเงินสด ต้องกู้เงินจากแหล่งที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำเพิ่มโดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์ และให้เจรจาของผ่อนชำระเจ้าหนี้บางรายไว้ก่อนขณะเดียวกันก็ต้องชำระคืนเจ้าหนี้แหล่งที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่า

ผลการวิเคราะห์ด้านอัตราส่วนทางการเงินในแบบจำลองของสหกรณ์ฯ กรณีศึกษาพบว่า หากสหกรณ์การเกษตรสะเมิง จำกัด สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจรวบรวมผลผลิตให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ฯ ต้นแบบของกลุ่มที่ 1 แล้ว ผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารการเงินตามคำตอบที่ดีที่สุดจากแบบจำลองจะทำให้สหกรณ์การเกษตรสะเมิง จำกัด มีความสัมพันธ์ผลทางการเงินตามค่ามาตรฐานในทุกๆ ด้านภายใต้ข้อจำกัดด้านความเชื่อมโยงของรายการบัญชีจากงบการเงิน การบริหารการเงิน การบริหารธุรกิจ และการควบคุมการบริหารการเงินให้ถูกต้องตามรูปแบบและมาตรฐานทางการเงินที่ควรจะเป็นด้วยอัตราส่วนทางการเงิน ส่วนสหกรณ์การเกษตรเชียงแสน จำกัด แม้จะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับสหกรณ์การเกษตรต้นแบบในกลุ่มแล้ว ผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารการเงินซึ่งเป็นคำตอบที่ดีที่สุดจากแบบจำลองภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ก็ยังไม่มีความสัมพันธ์ทางการเงินที่สมบูรณ์แบบในทุกๆ ด้านเหมือนกับสหกรณ์การเกษตรสะเมิง จำกัด แต่ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการเงินและธุรกิจต่อไปอีก และผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ค่าอัตราส่วนทางการเงินที่ถือเป็นค่ามาตรฐานทางการเงินสำหรับสหกรณ์การเกษตรในประเทศสหรัฐอเมริกาบางรายการยังไม่เหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดการบริหารการเงินสำหรับสหกรณ์ฯ ตัวอย่างหรือสหกรณ์ฯ ในประเทศไทยบางสหกรณ์ฯ ได้ และหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานด้วยค่าอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนค่ามาตรฐานใหม่ โดยสามารถพิจารณาค่าอัตราส่วนทางการเงินที่เหมาะสมกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยได้จากผลการศึกษานี้

## 6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาการบริหารการเงินครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การศึกษาสภาพทั่วไป และลักษณะการบริหารการเงิน และส่วนที่เป็นการสร้างแบบจำลองการบริหารการเงินและการประยุกต์ใช้สำหรับสหกรณ์กรณ์ศึกษา ฉะนั้นข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาจะประกอบด้วย 2 ดังต่อไปนี้

6.2.1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและลักษณะการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง ได้แก่

1) เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรตัวอย่างกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่ยังไม่มีผู้จัดการ และหัวหน้าบัญชี โดยมีประธาน รองประธาน และกรรมการอื่นเป็นผู้ทำหน้าที่แทนผู้จัดการซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญและคณะกรรมการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงิน ฉะนั้นเพื่อให้การบริหารงานสหกรณ์ฯ กลุ่มที่ 1 มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชี และการบริหารงานสหกรณ์แก่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์กลุ่มนี้

2) เนื่องจากปัจจุบันการลงบัญชีผิดประเภทยังเกิดขึ้นเป็นประจำกับสหกรณ์ตัวอย่างดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงอย่างกรมตรวจบัญชีจึงควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี แก่พนักงานการเงินและการบัญชีของสหกรณ์ฯ ให้มากขึ้น

3) จากที่มีสหกรณ์ฯ ในกลุ่มที่ 2 จำนวน 1 สหกรณ์เกิดเหตุการณ์ทุจริตคอร์ปชั่นขึ้นเป็นประจำ และอีก 6 สหกรณ์ (กลุ่มละ 3 สหกรณ์) มีการทำทุจริตคอร์ปชั่นขึ้นเป็นบางครั้ง ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงเพราะนอกจากสหกรณ์การเกษตรจะไม่เป็นการช่วยเหลือสมาชิกส่วนใหญ่แล้วยังเป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์ของสมาชิกผู้มีอำนาจบางกลุ่ม ดังนั้นหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบการทำทุจริตโดยตรง (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) จึงควรเข้าไปตรวจสอบดูแลและให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ โดยการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ดังกล่าวหากขาดซึ่งจิตสำนึกที่ดีต่อการตรวจสอบการทำทุจริตคอร์ปชั่นจะไม่ทำให้ปัญหาการทำทุจริตคอร์ปชั่นหมดไปได้เลย

4) จากที่ธุรกิจที่มีลักษณะเป็นการซื้อ-การขายของสหกรณ์ฯ ตัวอย่างส่วนใหญ่ประสบปัญหาสมาชิกซื้อสินค้าหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ น้อย ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากสหกรณ์ฯ ขายสินค้าราคาไม่แตกต่างจากร้านค้าเอกชนทั่วไป และสหกรณ์ฯ มีต้นทุนขายสินค้าสูงเนื่องจากสหกรณ์ฯ ซื้อสินค้ามาจากร้านค้าเอกชนทั่วไปที่อยู่ต่างอำเภอ ประกอบกับร้านค้าของสหกรณ์ฯ มีพื้นที่คับแคบไม่สะดวกในการจับจ่ายซื้อสินค้าของผู้บริโภค/สมาชิก การแก้ปัญหาดังกล่าวจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- จัดหาแหล่งสินค้าภายในท้องถิ่น ซึ่งนอกจากจะเป็นการลดต้นทุนค่าขนส่งแล้วยังเป็นการส่งเสริมให้ท้องถิ่นมีรายได้ด้วย

- จัดโปรแกรมการส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น ให้ส่วนลดจากยอดซื้อทันทีซื้อ ให้คูปองส่วนลดสินค้า หรือจับฉลากชิงโชค เป็นต้น

6.2.2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการศึกษาจากแบบจำลอง เนื่องจากการสร้างแบบจำลองการบริหารการเงินในลักษณะนี้ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน ดังนั้นการสร้างแบบจำลองการบริหารการเงินในครั้งนี้จึงเป็นการบุกเบิกการศึกษา มีลักษณะลองผิดลองถูก จนทำให้ได้แบบจำลองที่มีความถูกต้องและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่ายังไม่มีความสมบูรณ์เต็มที่นัก ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดและเงื่อนไขต่างๆ ดังรายละเอียดเกี่ยวกับข้อจำกัดและแนวทางการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบจำลองในข้อต่อไป ส่วนข้อเสนอแนะหลังจากการประยุกต์ใช้แบบจำลองการบริหารการเงินเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับสหกรณ์ฯ การศึกษา ได้แก่

1) คำตอบเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามแบบจำลองเสนอให้สหกรณ์ฯ ทำธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่สามารถชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงสำหรับแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจไม่มีความเหมาะสมสำหรับธุรกิจบางธุรกิจที่ผลการดำเนินงานอาจไม่มีประสิทธิภาพ แต่เป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพหรือมีความสำคัญต่อการช่วยเหลือสมาชิก

2) จากที่แผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์พยายามเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินด้วยการให้คงเหลือสินทรัพย์ส่วนใหญ่ในรูปเงินสดเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าจะให้การมีสภาพคล่องทางการเงินเกิดประโยชน์มากขึ้นแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์ควรเปลี่ยนให้สภาพคล่องอยู่ในรูปของลูกหนี้เงินกู้หรือลูกหนี้การค้าได้ด้วย เพื่อให้เกิดการใช้เงินสดเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุด โดยไม่จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องเป็นเงินสดอย่างเดียว

### 6.3 ข้อจำกัดและแนวทางการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบจำลอง

การวิเคราะห์แบบจำลองการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงปริมาณ โดยอาศัยหลักการเชื่อมโยงทางบัญชีของรายการทางการเงินจากข้อมูลรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรที่จัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ดูแลตรวจสอบบัญชีให้มีความถูกต้อง และการควบคุมการบริหารการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งแบบจำลองการบริหารการเงินในที่นี่มีลักษณะการวิเคราะห์แบบสถิต (static) การคำนวณบางรายการใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลย้อนหลัง และรายการบัญชีบางรายการใช้ผลรวมจากรายการบัญชีย่อยๆ เพราะไม่สามารถใช้รายละเอียดรายการบัญชีรายการย่อยๆ ได้ทุกรายการ จึงทำให้แบบจำลองการบริหารการเงินจากการศึกษาคครั้งนี้มีข้อจำกัดที่อาจทำให้การประยุกต์ใช้ขาดความสมบูรณ์ในหลายๆ เรื่อง แบบจำลองมีความสลับซับซ้อนที่ยังไม่สามารถทำให้ง่ายลงได้ อย่างไรก็ตามผลการศึกษาเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเงินต่อ

ไปได้ และรายละเอียดต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนอข้อจำกัดของแบบจำลองและแนวทางการศึกษา เพื่อพัฒนาแบบจำลองให้มีความเหมาะสมและง่ายแก่การใช้งานมากขึ้น ซึ่งแต่ละส่วนเป็นดังนี้

#### 6.3.1) ข้อจำกัดของแบบจำลอง

- 1) การดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา (dynamic) อาทิ การลงบัญชีเป็นแบบรายวัน การกู้ยืม ชำระเงิน ซื้อ-ขายสินค้า ฯลฯ เกิดขึ้นตลอดเวลา ขณะที่แบบจำลองการบริหารการเงินฉบับนี้เป็นแบบ static model ที่ใช้ข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีบัญชี เพราะการศึกษาครั้งนี้ไม่สามารถหาข้อมูลรายการทางการเงินที่เกิดขึ้นระหว่างวันได้ ดังนั้น แบบจำลองการบริหารการเงินฉบับนี้จึงอาจยังไม่มีที่เหมาะสมสำหรับการหาคำตอบเพื่อวางแผนการบริหารการเงินระหว่างปี แต่จะมีความเหมาะสมกับการหาคำตอบเพื่อวางแผนการบริหารการเงินในรอบปีหรือเมื่อสิ้นปี
- 2) แบบจำลองการบริหารการเงินฉบับนี้ไม่สามารถลงรายละเอียดของรายการบัญชีบางรายการได้ เนื่องจากไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของรายการบัญชีรายการย่อยๆ ทุกรายการได้ จึงอาจทำให้การเชื่อมโยงของรายการทางการเงินบางรายการไม่มีความสมบูรณ์เท่าใดนัก
- 3) ค่ามาตรฐานอัตราส่วนทางการเงินที่ใช้ในแบบจำลองครั้งนี้ส่วนใหญ่ยืมจากค่ามาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรจากประเทศสหรัฐอเมริกา และบางรายการยืมจากค่ามาตรฐานของสหกรณ์และหน่วยงานธุรกิจเอกชนในประเทศไทย ซึ่งอาจเป็นค่ามาตรฐานที่อาจไม่เหมาะสมกับศักยภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรตัวอย่าง และอาจไม่เหมาะสมที่จะใช้เป็นเกณฑ์การบริหารการเงินในแบบจำลองแก่สหกรณ์การเกษตรอื่นๆ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้
- 4) แบบจำลองการบริหารการเงินครั้งนี้ไม่สามารถเขียนสมการข้อจำกัดให้ครอบคลุมรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเงินเชิงคุณภาพบางอย่าง เช่น ความสัมพันธ์ของเจ้าหนี้กับลูกหนี้ โดยเฉพาะความไว้วางใจของเจ้าหนี้กับลูกหนี้ ความสามารถในการเร่งรัดหนี้สิน และความสามารถในการเจรจาต่อรองผ่อนชำระเจ้าหนี้เงินกู้ เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการปล่อยเงินกู้ การคิดอัตราดอกเบี้ย การกำหนดเพดานเงินกู้ เพดานการก่อหนี้การค้า
- 5) การศึกษาที่ผ่านมายังไม่พบหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการการกำหนดข้อจำกัดของรายการบัญชีหรือตัวแปรบางรายการในแบบจำลองฯ เช่น มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเมื่อสิ้นปีควรเป็นเท่าไร ปริมาณเจ้าหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีสูงสุดควรเป็นเท่าไร ปริมาณเจ้าหนี้เงินรับฝากที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีควรเป็นเท่าไร และปริมาณทุนเรือนหุ้นที่เพิ่มขึ้นระหว่างปีควรเป็นเท่าไร ซึ่งล้วนแต่เป็นข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่จำเป็นต้องกำหนดเพราะหากไม่กำหนดคำตอบที่ได้จากแบบจำลองจะผิดไปจากความเป็นจริง และถ้าจะให้แบบจำลองมีความถูกต้องมากขึ้นจึงควรมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดข้อจำกัดดังกล่าวที่แน่นอน โดยอาศัยหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้นกับแต่ละสหกรณ์

### 6.3.2) แนวทางการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบจำลอง

จากข้อจำกัดต่างๆ ข้างต้นทำให้เกิดแนวคิดในการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบจำลอง 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาแบบจำลองให้นำไปใช้ได้ง่ายขึ้น และการพัฒนาแบบจำลองให้มีความละเอียดถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากแนวคิดการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบจำลองทั้งสองลักษณะมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ หากเลือกที่จะพัฒนาแบบจำลองให้นำไปใช้ได้ง่ายขึ้นผู้พัฒนาแบบจำลองจะต้องลดจำนวนตัวแปร และอาจต้องมีข้อสมมติฐานต่างๆ เพิ่มขึ้นซึ่งผลที่ได้จากแบบจำลองอาจไม่มีความละเอียดและอาจถูกต้องน้อยลง แต่สหกรณ์ที่นำแบบจำลองไปใช้จะสามารถทำความเข้าใจแบบจำลองได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าเลือกที่จะพัฒนาแบบจำลองให้มีความละเอียดมากขึ้นผู้พัฒนาแบบจำลองจะต้องศึกษารายละเอียดต่างๆ ดังกล่าวในข้อจำกัดของแบบจำลองให้มากขึ้น แต่จะทำให้แบบจำลองที่ได้มีความสลับซับซ้อนและอาจเกิดความยุ่งยากแก่สหกรณ์ที่จะนำแบบจำลองไปใช้ จึงกล่าวได้ว่า หากเลือกที่จะให้แบบจำลองใช้ได้ง่ายอาจต้องละเลยความถูกต้องลงบ้าง แต่หากให้ถูกต้องมากขึ้นอาจต้องยอมรับความซับซ้อนและยากต่อการนำไปใช้ ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบจำลองในที่นี้จึงมีลักษณะเป็นข้อเสนอแนะที่มุ่งให้สหกรณ์ผู้นำแบบจำลองไปใช้ประโยชน์มีความถูกต้องมากขึ้น โดยไม่ให้แบบจำลองมีความสลับซับซ้อนเกินกว่านี้แล้ว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ควรทำการศึกษาหลักเกณฑ์ในการกำหนดมูลค่าและมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรเมื่อสิ้นปีที่ต้องการและเหมาะสมสำหรับสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่ง
- 2) ควรทำการศึกษาหลักเกณฑ์ในการกำหนดมูลค่าและมูลค่าของสินค้าคงเหลือเมื่อสิ้นปีที่เหมาะสมสำหรับสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่ง
- 3) ควรศึกษาอัตราส่วนทางการเงินมาตรฐานที่ใช้ในแบบจำลองที่มีความเหมาะสมกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย
- 4) หากสามารถยอมรับความสลับซับซ้อนของแบบจำลองได้ ควรสร้างแบบจำลองการบริหารการเงินให้มีลักษณะพลวัต (dynamic) การนำปัจจัยด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากสหกรณ์มีการทำธุรกรรมทางการเงินเกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น การกู้ยืมเงิน การชำระคืนเจ้าหนี้เงินกู้ การให้เงินกู้ การรับชำระดอกเบี้ยเงินกู้ การซื้อและการขายสินค้า เป็นต้น
- 5) เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์แบบจำลองและป้อนข้อมูลหรือแทนค่าตัวแปร ควรเขียนแบบจำลองการบริหารการเงินที่วิเคราะห์ด้วยวิธีการไม่ใช้เส้นตรง เนื่องจากอัตราส่วนทางการเงินซึ่งเป็นสมการข้อจำกัดที่สำคัญในแบบจำลองที่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรายการทางการเงิน

ในลักษณะส่วน การวิเคราะห์ข้อจำกัดอัตราส่วนทางการเงินด้วยวิธีการเชิงเส้นตรงจำเป็นต้องทำให้สมการอัตราส่วนทางการเงินอยู่ในรูปเชิงเส้นตรงโดยการย้ายข้างสมการ ซึ่งทำให้สหกรณ์การเกษตรที่นำแบบจำลองไปใช้เกิดความยุ่งยาก เพราะหากสร้างแบบจำลองที่สามารถวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมไม่เส้นตรงจะสามารถวิเคราะห์ได้เลยโดยไม่เกิดความยุ่งยาก หรือการเขียนโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์สำหรับป้อนข้อมูลโดยตรงบนโปรแกรมประเภทฐานข้อมูล (database)

หากสามารถพัฒนาแบบจำลองตามแนวทางในลักษณะนี้ จะทำให้แบบจำลองการบริหารการเงินมีความสมบูรณ์มากขึ้น และแบบจำลองการบริหารการเงินจะกลายเป็นเครื่องมือหรือโปรแกรมสำเร็จรูปการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรที่ตีมากชนิดหนึ่ง และกรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงควรให้การสนับสนุนเครื่องมือสำคัญ โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์สำหรับวิเคราะห์แบบจำลอง