

แนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์

กรณีศึกษา สหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด

โดย ชวมนต์ ศรีวัลย์

สหกรณ์ภาคการเกษตร สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้าน ทั้งด้านสินเชื่อ ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิตและการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร และด้านการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร และด้านรับฝากเงิน จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร พบว่า ปัจจุบันสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่มีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเป็นหลัก ซึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้และทำกำไรเฉพาะธุรกิจให้แก่สหกรณ์สูงสุด ในขณะที่ธุรกิจด้านอื่นๆ จะมีผลกำไรเฉพาะธุรกิจค่อนข้างน้อยหรือบางสหกรณ์อาจประสบผลขาดทุนเฉพาะธุรกิจ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการโดยรวมของสหกรณ์ อาทิเช่น คณะกรรมการดำเนินการซึ่งเป็นผู้บริหารส่วนหนึ่งยังมีความชำนาญในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ ซึ่งในทางปฏิบัติจะให้ผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีการให้เงินกู้จนเต็มวงเงิน แต่การติดตามหนี้ไม่เหมาะสมทำให้เกิดมีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ ซึ่งบางสหกรณ์ จะทำการแปลงสัญญาเพื่อหลีกเลี่ยงการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้เพียงพอและเหมาะสมตามความเป็นจริงและถูกต้องตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด บริหารรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายประจำ ส่งผลให้เกิดการขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระหนี้คืนให้แก่เจ้าหนี้เมื่อถึงกำหนดชำระได้ สหกรณ์บางแห่งมีการทุจริตเกิดขึ้น ทำให้สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความศรัทธาต่อระบบสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินธุรกิจและสร้างผลกำไรให้กับสหกรณ์ สามารถตอบสนองและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก สามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อมวลสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่พิเศษ ในรอบปีบัญชี 2560-2562 มีสมาชิกเฉลี่ย 5,000 คนเศษ ทุนดำเนินงานเฉลี่ย 2,000 ล้านบาทเศษ มีการดำเนินธุรกิจครบวงจร ทั้งธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ธุรกิจให้บริการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงและธุรกิจรับฝากเงิน รวมมูลค่าธุรกิจเฉลี่ยทั้งสิ้นกว่า 1000 ล้านบาทเศษ โดยในส่วนของกิจการจำหน่ายน้ำมัน สหกรณ์ได้เปิดสาขาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง รวม 4 แห่ง เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีกำไรสุทธิเป็นประจำทุกปี มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งในเรื่องเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ทรัพย์สินและอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินในรอบ 3 ปี(พ.ศ. 2560-2562) พบว่าในแต่ละรอบปี สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุน มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าอยู่ในเกณฑ์ดี มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาข้อมูลจากระบบสารสนเทศที่น่ารู้ เกี่ยวกับการจัดลำดับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำปี 2560 -2562 จำนวน 10 ลำดับ (Top 10) พบว่า สหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด เป็นหนึ่งใน 10 อันดับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ที่มีมูลค่าสูงสุดจากการจัดอันดับรายงานทางการเงิน รายการทางการเงิน ได้แก่ จำนวนสมาชิก มูลค่าธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร และธุรกิจเงินรับฝาก ทุนดำเนินงาน ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนของสหกรณ์ รายได้ทั้งสิ้น และกำไรสุทธิ นับได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่สามารถเป็น

แบบอย่างในการบริหารงานได้ ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์ โดยสร้างสหกรณ์ต้นแบบเพื่อให้สหกรณ์สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานและสมาชิกของสหกรณ์ แนวทางในการบริหารและกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ระบบบัญชีและการควบคุมภายในที่สหกรณ์ถือใช้ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินการบัญชีและที่เกี่ยวข้อง สำหรับปีทางบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2560 , 2561 และ 2562 รวม 3 ปี

2. การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินด้านการบริหารการเงิน การดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงาน ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์งบการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์ตามแนวดิ่ง การวิเคราะห์แนวนอนและวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CAMELS Analysis พร้อมทั้งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางแนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

สหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด เป็นสหกรณ์ประเภทนิคม มีขนาดใหญ่พิเศษ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2526 โดยเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2526 มีนายอัมพร กันนิยม เป็นประธานกรรมการสหกรณ์คนแรก มีฐานะในวันที่ขอจดทะเบียน ดังนี้

1. จำนวนสมาชิก	586	คน
2. ทุนเรือนหุ้น	1,157,000.00	บาท
3. ทุนสำรอง	287,052.00	บาท
4. ทุนอื่นๆ	515,502.54	บาท
5. ทรัพย์สิน	2,379,345.50	บาท
6. หนี้สิน	419,790.96	บาท

นับจากวันจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ จนถึงปีบัญชี 31 มีนาคม 2562 รวมระยะเวลาในการดำเนินงาน 36 ปี สหกรณ์มีที่ตั้งสำนักงาน 4 แห่ง คือ สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ตำบลสามเรือน อำเภอสรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย แห่งที่ 2 สาขาปากน้ำ เป็นสำนักงานปั๊มน้ำมันและบริการสินค้า ตั้งอยู่ตำบลปากน้ำ อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย แห่งที่ 3 สาขาเมืองบางยม เป็นสำนักงานปั๊มน้ำมันและบริการสินค้า ตั้งอยู่ตำบลเมืองบางยม อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย และแห่งที่ 4 สาขาบ้านไร่ เป็นสำนักงานปั๊มน้ำมัน บริการสินค้าและเป็นลานตากรวบรวมผลิตผลเกษตร ตั้งอยู่ตำบลบ้านไร่ อำเภอสรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย ณ วันสิ้นปีบัญชี 31 มีนาคม 2562 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 5,627 คน มีทุนเรือนหุ้น 514,494,750.00 บาท มีทุนสำรอง 80,153,294.51 บาท และมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 2,108,443,154.79 บาท สหกรณ์ดำเนินธุรกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร ธุรกิจการให้บริการบริการขนส่งน้ำมัน

เชื้อเพลิง และธุรกิจรับฝากเงิน สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบไว้ครอบคลุมการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนด ภายใต้วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่ว่า “สหกรณ์มั่นคง โปร่งใสเรื่องธุรกิจ คุณภาพชีวิตพัฒนา สารสนเทศดี มีทุนสะสมเพิ่ม”

จากการรวบรวมข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปของสหกรณ์ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

(1) **โครงสร้างการบริหารงานและสมาชิกของสหกรณ์** พบว่า ในช่วงปี 31 มีนาคม 2560 – 31 มีนาคม 2562 สหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ ในแต่ละปีบัญชีมีคณะกรรมการดำเนินการ 15 คน ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ และด้านฝ่ายจัดการ ในปีบัญชี 2560 มีเจ้าหน้าที่ 49 คน รวมผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ ในปีบัญชี 2561 และ 2562 มีเจ้าหน้าที่ 55 คน เท่ากันทั้ง 2 ปี โดยเป็นผู้จัดการ 1 คน และผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน ที่เหลือเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ในปีบัญชี 2560 จำนวน 48 คน ปีบัญชี 2561 จำนวน 54 คน เท่ากับปีบัญชี 2562 โดยมีเจ้าหน้าที่แผนกการตลาดมากที่สุด เนื่องจากสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจด้านการตลาด ถึง 4 จุดสาขา

มีผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ในปีบัญชี 2560 จำนวน 4 คน และในปีบัญชี 2561 และ 2562 จำนวนปีละ 3 คน

มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2561 เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 162 คน และในปี 2562 มีสมาชิกเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 71 คน มีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.00 และร้อยละ 1.28 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานและสมาชิกของสหกรณ์ประกอบกับข้อมูลที่ได้รวบรวม มีดังนี้

1) สหกรณ์จัดให้มีคณะกรรมการดำเนินการครบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ โดยคัดเลือกจากการแบ่งตามการจำกัดจำนวนที่วางกฎเกณฑ์ไว้ตามสัดส่วน(Quota) เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของสมาชิกในแต่ละพื้นที่ จำนวน 15 คน คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีการนำหลักบริหาร 4M และ PAMS-POSDCORB มาใช้ในการบริหารงาน บริหารงานด้วยความโปร่งใส และเสียสละ โดยยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และความโปร่งใสในการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์ มีการตั้งสัจยปฏิญาณตนว่าจะปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ พระราชบัญญัติสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องต่อสมาชิกในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาดูงาน และการเข้าอบรมอยู่เสมอ คณะกรรมการดำเนินการบริหารงานภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบตลอดจนคำแนะนำต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นให้สหกรณ์มีการเติบโตอย่างมั่นคง สามารถสร้างผลตอบแทนกลับคืนให้แก่สมาชิก ดูแลสวัสดิการแก่สมาชิกตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ผลการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการในแต่ละชุดเป็นที่ยอมรับ ทำให้สมาชิกมีความศรัทธาในการบริหารงาน ส่งผลให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในผู้ว่าจะสามารถทำให้สมาชิกมีการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น

ทั้งนี้ สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นตัวแทนมาจากเกษตรกรในพื้นที่ซึ่งขาดองค์ความรู้ความเข้าใจในการบริหารยุคใหม่ (Modern management) ซึ่งสถานการณ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว แต่การบริหารจัดการของคณะกรรมการยังไม่ได้นำเอาวิธีการ เทคนิคการบริหารมาบริหารจัดการสหกรณ์มากนัก

2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับการสรรหา และสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งงานตามวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถ ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ โดยคำนึงถึงปริมาณธุรกิจและการประหยัดเป็นสำคัญ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่มีหลักประกันที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่แต่ละคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจและรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ภายใต้การควบคุมและบริหารจัดการโดยผู้จัดการ ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการบริหารจัดการแบบ 4 M และมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานภายในฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้อย่างสม่ำเสมอ ผู้จัดการสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นเวลา 32 ปี เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานภายใต้วิสัยทัศน์และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกเป็นที่ตั้ง สามารถบริหารจัดการงานสร้างความเจริญเติบโตให้แก่สหกรณ์ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้จัดการ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี ไม่มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์คนใดเป็นญาติกับคณะกรรมการดำเนินการ

ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการสำหรับจุดสาขาที่ต่าง ๆ สหกรณ์มอบหมายให้หัวหน้าจุดสาขาแต่ละสาขา เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำในแต่ละจุดสาขาของตนเอง ทำให้การติดตามงานจากผู้จัดการยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงเท่าที่ควร อาจทำให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละสาขาไม่ชัดเจน ทำให้สหกรณ์ขาดข้อมูลในการกำหนดการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ของแต่ละสาขารวมทั้งสหกรณ์ยังไม่ได้จัดทำบรรยายลักษณะงานของแต่ละบุคคล (Job Description) ในการทำงานที่แต่ละคนรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความชัดเจน ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาแต่ละคน ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาของแต่ละตำแหน่งยังขาดความรู้ความชำนาญในเชิงลึกในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองทำให้เกิดความเสี่ยงของการทำงานที่อาจผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งทำให้ระยะเวลาการแล้วเสร็จของแต่ละชิ้นงานใช้เวลานานทำให้เสียเวลา และทำให้ต้นทุนของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้นด้วย

3) ผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ความสามารถ โดยได้ผ่านการอบรมหรือสัมมนาด้านการตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบกิจการด้านการเงิน การบัญชี ตลอดจนการดำเนินกิจการประเภทต่างๆ ผู้ตรวจสอบกิจการได้เข้าปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการเป็นประจำทุกเดือน พร้อมทั้งได้รายงานผลการตรวจสอบนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งผู้ตรวจสอบกิจการได้รับโอกาสจากสหกรณ์ให้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของผู้ตรวจสอบกิจการยังขาดความรู้ความชำนาญในเชิงลึก (Deep audit) เนื่องจากเป็นการตรวจสอบด้านทั่วไปเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้ตรวจเชิงลึกในด้าน

การบัญชี ทำให้ไม่ค่อยมีรายงานผลเกี่ยวกับข้อสังเกตด้านการเงินการบัญชี และระบบการรายงานผลการตรวจสอบกิจการของผู้ตรวจสอบกิจการยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร

4) สมาชิกสหกรณ์ จากการศึกษาข้อมูลพบว่า สหกรณ์รับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี แสดงให้เห็นว่ามีผู้ประสงค์เข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด ด้วยความเชื่อมั่นว่าจะได้รับสิทธิและประโยชน์ในการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ได้แก่ สิทธิได้รับเงินกู้ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ สิทธิการฝากเงิน สิทธิการทำธุรกิจซื้อ - ขายในราคาที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย รวมถึงการได้รับสวัสดิการต่างๆ ตามที่สหกรณ์ได้กำหนดให้มีขึ้น ซึ่งผู้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ทุกคนมีสิทธิได้เข้าร่วมประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์โดยไม่มีตัวแทนมาเข้าร่วมประชุมแทนสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในแต่ละรอบปี สมาชิกให้ความเชื่อมั่นและศรัทธาในสหกรณ์ ได้ปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตนเองและให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม สมาชิกไม่ได้มาทำธุรกรรมกับสหกรณ์ทุกราย ซึ่งสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจมากกว่าการมีความสำนึกเป็นเจ้าของ (SENSE OF BELONGING) ซึ่งยังไม่เป็นไปตามหลักการวิธีการ อุดมการณ์ของระบบสหกรณ์อย่างแท้จริง สืบเนื่องมาจากสมาชิกของสหกรณ์เข้ามาเป็นสมาชิกเนื่องธุรกิจของสหกรณ์เอื้ออำนวยผลประโยชน์แต่ตนเอง อาจทำให้ละเลยการมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของสหกรณ์ตามวิถีทางของแนวคิดสหกรณ์อย่างจริงจัง

(2) แนวทางในการบริหารและกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์บริหารงานตามที่กำหนดไว้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งและคำแนะนำของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานให้ตรงตามความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก มีการนำหลักบริหาร 4M มาใช้ในการบริหารงาน โดยการบริหารกำลังคน (Man) มุ่งใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด การบริหารเงิน (Money) มีการจัดสรรเงินโดยใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าจะหากสร้างรายได้ไม่ได้ก็ต้องทำการลดค่าใช้จ่ายและเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์อื่นเพื่อช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials) มีการบริหารจัดการการใช้วัสดุให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการ (Management) มีการบริหารเชิงกระบวนการ มีการบริหารที่เป็นระบบโดยใช้กระบวนการจัดการบริหารควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ อีกทั้งคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการยังมีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสหกรณ์มานาน มีการใช้หลักธรรมาภิบาล (Good governance) ในการบริหารองค์กร มีผลงานซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อร่วมกันวางแผนในการทำงาน นอกเหนือจากนี้ยังมีการร่วมประชุมกลุ่มกับสมาชิกอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งอยู่เป็นประจำและสม่ำเสมอ

สหกรณ์ได้จัดประชุมฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และกรรมการบริหารกลุ่มสมาชิก เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ในแต่ละปี และมีการนำเสนอผลการปฏิบัติงานทุกเดือนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ หากพบปัญหาที่จะสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว สหกรณ์ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานไว้เป็นระยะเวลา 3 ปี และนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญ

ประจำปี สมาชิกได้พิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์เพื่อให้สหกรณ์ได้นำไปดำเนินการตามพันธกิจ โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในแต่ละพันธกิจ ดังนี้

พันธกิจที่ 1 จัดให้มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีระบบการบริหารจัดการที่ดี วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็ว ให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการดำเนินการของสหกรณ์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยในแต่ละปีบัญชี สหกรณ์ได้ดำเนินการจัดหาทรัพย์สินอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อสร้างความสะดวกในการดำเนินงาน ให้การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มองค์ความรู้ให้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์

พันธกิจที่ 2 ส่งเสริมให้มีการเพิ่มทุนของสหกรณ์ปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของทุนเรือนหุ้น วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มทุนให้สามารถพึ่งตนเองและสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ โดยการระดมหุ้นจากสมาชิกยึดความสมัครใจของสมาชิก อาทิ ขอความร่วมมือจากสมาชิกที่ได้รับปันผลเฉลี่ยคืนให้ถือหุ้น 10 % ของเงินปันผลเฉลี่ยคืนที่ได้รับในแต่ละปี และสมาชิกรับเงินปันผลเฉลี่ยคืนเป็นเงินสด และนำเงินมาซื้อหุ้น 500.00 บาท สหกรณ์จะเพิ่มหุ้นให้อีกคนละ 1 หุ้น เป็นต้น นอกเหนือจากการระดมค่าหุ้นจากเงินให้กู้ตามระเบียบ และระดมเงินฝากโดยจูงใจให้สมาชิกรนำเงินมาฝากระหว่างปีตามช่วงเวลาที่สหกรณ์กำหนด ได้แก่ หากสมาชิกรนำเงินมาฝากในช่วงเดือนตุลาคม – ธันวาคม ตั้งแต่ 5,000.00 บาทขึ้นไป จะได้รับที่ระลึก 1 ชิ้น/ราย มูลค่า 50.00 บาท เป็นต้น

พันธกิจที่ 3 ให้บริการธุรกิจตามความต้องการของสมาชิกด้วยความถูกต้อง ยุติธรรม ทันเวลา และสามารถตรวจสอบได้ วัตถุประสงค์ เพื่อจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก และรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกไปจำหน่าย โดยให้เจ้าหน้าที่ตลาดสำรวจความต้องการของสมาชิกในช่วงฤดูการผลิตตั้งแต่เดือนเมษายน – ตุลาคมของทุกปี และทำการตลาดด้วยการส่งเสริมการขาย เริ่มตั้งแต่หลังจากประชุมใหญ่แล้ว 15 วันเป็นต้นไป มีของแจกให้กับสมาชิกผู้มาใช้บริการในด้านซื้อสินค้าตามที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละประเภทสินค้า ในส่วนธุรกิจรวบรวมผลผลิต สหกรณ์จะช่วยค่าบรรทุกกระสอบละ 15.00 บาท และสมาชิกรายใดขายผลผลิตให้สหกรณ์สะสมครบ 1.5 ตัน จะได้รับข้าวสารรายละ 2 ถุง ขนาด 5 กิโลกรัม จนกว่าของแจกจะหมด ในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ มีแผนดำเนินการ อาทิ หากสมาชิกที่อยู่ในชั้น 4 ชำระดอกเบี้ยค้างยกมาเสร็จสิ้น จะได้รับการเลื่อนชั้นในชั้นที่ 3 ทันที โดยไม่ต้องรอการจัดชั้นใหม่ถึงสิ้นปีบัญชี หากสมาชิกรนำเงินมาชำระดอกเบี้ยเงินกู้ล่วงหน้าก่อนสิ้นปีบัญชี ตั้งแต่ 1 ธันวาคม – 15 มีนาคม มีสิทธิ์นำใบเสร็จรับเงินส่งชิงโชคลุ้นรางวัล จักรางวัลหลังวันสิ้นปีบัญชี เป็นรางวัลต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ สมาชิกที่มีดอกเบี้ยค้างจะไม่สามารถรับสวัสดิการต่างๆ ตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาอาชีพ จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและนำผลผลิตมาจำหน่ายอาชีพให้แก่สมาชิกเพื่อให้มีรายได้เพิ่ม รวมทั้งจัดสวัสดิการที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกและชุมชน โดยสหกรณ์ได้จัดให้มีโครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ ได้แก่ โครงการปลูกข้าวปลอดภัย โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ถั่วเขียวผิวมัน โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลือง โครงการเพาะปลูกเกษตรอินทรีย์ “พืชปลอดภัยพิช” โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ผักบุ้งเพื่อจำหน่าย สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและบุตรหลาน อาทิ เปิดบัญชีเงินฝากให้เป็นขวัญถุงให้กับบุตร-ธิดา สมาชิกแรกเกิด รายละ 3,000.00 บาท (ซึ่งต้องเข้าเงื่อนไขตามที่สหกรณ์กำหนด เช่น เป็นบุตรโดยชอบด้วยกฎหมายไม่รวมบุตรบุญธรรม เป็นสมาชิกไม่น้อยกว่า 1 ปีบัญชี มีทุนเรือนหุ้นไม่ต่ำกว่า

10,000.00 บาท ไม่มีดอกเบี้ยยค้างและไม่มีหนี้การค้ำคินัดชำระในวันสิ้นปีบัญชี รวมทั้งต้องเข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกครั้งในแต่ละรอบปี และกรณีสมาชิกจัดงานบวชหรืองานแต่ง แม้กระทั่งป่วยเข้าโรงพยาบาล หรืองานศพ สหกรณ์ได้จัดสวัสดิการไว้รองรับ โดยมีเงื่อนไขตามที่สหกรณ์กำหนดด้วย รวมถึงให้การสนับสนุนแก่ชุมชนตามความเหมาะสม

พันธกิจที่ 5 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบข่าวสารของสหกรณ์ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ โดยสหกรณ์จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ แจ้งข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงให้สมาชิกได้ทราบ ภายใน 3 วัน ได้แก่ ประกาศตามหอกระจายข่าวของหมู่บ้าน จัดจ้างสถานีวิทยุกระจายเสียงประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ จัดทำวารสาร/ปฏิทินแจกสมาชิก แจ้งข่าวทางเว็บไซต์สหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการได้บริหารงานและดำเนินการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งและคำแนะนำของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้เสนอและได้รับอนุมัติจากสมาชิกในคราวประชุมใหญ่สามัญประจำปีไว้ในแต่ละปี ซึ่งสหกรณ์ยึดหลักความประหยัดโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ปฏิบัติงานที่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งและคำแนะนำต่างๆ มีการทบทวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดผ่านการประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน โดยสมาชิกเองก็ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ในด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด รวมทั้งได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เป็นไปตามสิทธิและหน้าที่ของตัวสมาชิกเอง

แต่อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังขาดขั้นตอนการจัดทำตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ สะท้อนสถานภาพของสหกรณ์ที่แท้จริง เพื่อนำข้อมูลมากำหนดนโยบายการดำเนินงานสหกรณ์ที่ถูกทิศถูกทาง รวมทั้งในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์กำหนดตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicator) ของแผนที่ชัดเจนเพื่อแสดงจุดมุ่งหมายสุดท้ายที่ดำเนินตามแผนว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างกับสหกรณ์เมื่อสิ้นสุดแผนทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตามหลักการวัดผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard (BSC) รวมทั้งการติดตามประเมินผลตามแผนในเชิงลึกเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงแผน เพื่อเป็นรางวัลของผลสำเร็จ และเพื่อพิจารณาบทลงโทษ ของผู้รับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัดของแผน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์

1. สหกรณ์มีสมาชิกจำนวนมาก ควรทำการสำรวจสภาพของสมาชิกทุกราย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามหลักการ วิธีการและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งหากสหกรณ์สามารถวิเคราะห์สมาชิกแต่ละคนว่ามีความสามารถในการทำเกษตรสร้างรายได้และมีความต้องการในด้านในเกี่ยวกับการประกอบอาชีพในการดำรงชีวิต ก็จะสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามที่สมาชิกต้องการ รวมทั้งวิเคราะห์ว่าสมาชิกได้มีการมาทำธุรกรรมกับสหกรณ์หรือไม่ หากเป็นสมาชิกเก่าแก่หรือสูงวัยแต่ไม่ได้มาใช้บริการ ก็ให้ความช่วยเหลือในด้านอื่นๆ เช่น จัดสวัสดิการให้เหมาะสม ออกเยี่ยมเยียนไต่ถามความเป็นอยู่ตามสมควร

2. สหกรณ์ควรบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกกระยะ มีการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นประจำ ต้องยึดหลักความสมดุล การได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ต้องรู้จักใช้ระบบสารสนเทศ ข้อมูลต้องมีความทันต่อเหตุการณ์ ต้องเรียนรู้

ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาวะเศรษฐกิจ และภาวะภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง

3. คณะกรรมการดำเนินการควรเน้นหนักบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล ถือปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย คำสั่งและคำแนะนำของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด คอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายเจ้าหน้าที่เพื่อป้องกันมิให้มีการทุจริตเกิดขึ้น

4. ฝ่ายจัดการควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย คำสั่งและคำแนะนำของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5. สมาชิกควรร่วมมือกันทำธุรกรรมกับสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ของการเป็นสมาชิก สหกรณ์ ช่วยกันตรวจสอบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการตามสมควร ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ก็จะช่วยให้สหกรณ์เกิดความมั่นคงยิ่งขึ้น

6. สหกรณ์ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกจัดทำบัญชีครัวเรือน เพื่อสร้างวินัยในการใช้เงิน ให้สมาชิกรู้หลักการบริหารเงินด้วยบัญชี รู้ตนเองไม่ให้มีหนี้เกินกำลังความสามารถ มีเงินออมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

7. สมาชิกไม่ได้มาทำธุรกรรมกับสหกรณ์ทุกราย และสหกรณ์เองก็ไม่ได้สำรวจว่ามีสมาชิกกี่ราย เป็นใครบ้าง สหกรณ์ควรมีระบบจัดการด้านข้อมูลสมาชิกที่มาใช้บริการและไม่มาใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง สหกรณ์มีเขตแดนการทำธุรกิจหลายอำเภอซึ่งอาจเกิดปัญหาข้อขัดแย้งกับสหกรณ์อื่นได้

ระบบบัญชีและการควบคุมภายใน

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบบัญชีและการควบคุมภายใน พบว่า สหกรณ์มีระบบบัญชีที่เหมาะสมและเป็นไปตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน ครอบคลุมการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์บันทึกบัญชีด้วยโปรแกรมระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโดยบุคคลภายนอก ทำให้การจัดทำบัญชีของสหกรณ์เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ คณะกรรมการดำเนินการสามารถนำรายงานทางการเงินมาใช้ในการบริหารงานและใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันเหตุการณ์ สหกรณ์ได้รับการประเมินจัดชั้นคุณภาพการควบคุมภายในโดยผู้สอบบัญชีในปี 2560-2562 อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในในแต่ละกิจกรรมที่เหมาะสมรัดกุม สามารถป้องกันการรั่วไหลของทรัพย์สิน ใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้เต็มที่ รวมทั้งคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการให้ความใส่ใจในการปรับปรุงข้อสังเกต หรือจุดอ่อนของการควบคุมตามที่ได้รับคำแนะนำจากผู้สอบบัญชีหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล โดยสหกรณ์ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในในแต่ละด้านอย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ดังนี้

2.1 มีการกำหนดระเบียบของสหกรณ์ไว้ครอบคลุมกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งการกำหนดระเบียบแต่ละระเบียบไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับของสหกรณ์และเนื้อหาของระเบียบมีสาระสำคัญเป็นไปตามร่างระเบียบฯ ที่ทางราชการกำหนด ระเบียบที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ระเบียบว่าด้วยการรับ – จ่ายและเก็บรักษาเงิน ระเบียบว่าด้วยเงินยืมทอรอง ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิก ระเบียบว่าด้วยการรับฝากเงิน ระเบียบว่าด้วย

การจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย ระเบียบว่าด้วยการรวบรวมผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ระเบียบว่าด้วยการให้บริการ ระเบียบว่าด้วยการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ระเบียบว่าด้วยทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ เป็นต้น รวมทั้งสหกรณ์ได้ถือปฏิบัติตามคำแนะนำของหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ สหกรณ์ยังไม่ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการแปรรูปผลิตภัณฑ์ขึ้นถั๋นใช้ และระเบียบประกาศ คำสั่งของสหกรณ์บางระเบียบ ประกาศ คำสั่งของสหกรณ์ที่ประกาศใช้มานาน แต่ยังไม่ได้มีการแก้ไขให้เข้ากับยุคสมัย และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หรือการกำหนดระเบียบว่าด้วยการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี เช่น การขายสินค้าแบบตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) หรือการดำเนินงานของสหกรณ์ผ่านเทคโนโลยี เป็นต้น สหกรณ์ยังไม่มีระเบียบรองรับ

2.2 การกำหนดนโยบายการบัญชีของสหกรณ์ สอดคล้องกับระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ระเบียบกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คำแนะนำและหนังสือเวียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดนโยบายการบัญชีที่สำคัญในเรื่อง อาทิเช่น การบันทึกบัญชีของสหกรณ์โดยใช้เกณฑ์คงค้าง การตีราคาเงินลงทุน การประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ การตีราคาสินค้าคงเหลือ การประมาณการค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์ การตัดจ่ายสิทธิต่าง ๆ การตีราคาที่ดินแทนการชำระหนี้ เป็นต้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ให้ความใส่ใจที่จะปรับปรุงรายการทางบัญชีตามที่ผู้สอบบัญชีเสนอ

2.3 สหกรณ์มีการกำหนดระบบการควบคุมภายในด้านการเงินการบัญชี เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การควบคุมภายในด้านการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน มีการเก็บรักษาเงินสดในแต่ละวันไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้ในระเบียบและเก็บรักษาเงินสดในมือไว้ในตู้নিরภัยของสหกรณ์หรือในที่มั่นคงปลอดภัย มีเอกสารหลักฐานประกอบการรับ - จ่ายเงินครบถ้วนถูกต้อง และผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ การบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบันทุกวันโดยสม่ำเสมอ มีการสอบทานงานระหว่างกันเพื่อให้บัญชีมีความถูกต้องอยู่เสมอ ในด้านการใช้โปรแกรมระบบบัญชีในการประมวลผลข้อมูล สหกรณ์ได้มีการกำหนดระบบการควบคุมตามมาตรฐานขั้นต่ำในการควบคุมภายในและการรักษาความปลอดภัยสำหรับสหกรณ์ที่ประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ มีระบบการรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันมิให้บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ล่วงรู้หรือเข้าถึงหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ในแต่ละวันมีการสำรองข้อมูลของระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เพื่อสามารถรองรับการประกอบธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์ พร้อมทั้งจัดให้มีการดูแลรักษาข้อมูลชุดสำรองอย่างปลอดภัยและป้องกันมิให้นำข้อมูลชุดสำรองไปใช้โดยไม่ถูกต้อง ได้ให้ผู้พัฒนาโปรแกรมเข้ามาตรวจสอบระบบการใช้งานตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมในระหว่างปี

การใช้โปรแกรมระบบบัญชีระหว่างสำนักงานใหญ่กับจุดสาขายังไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน การบันทึกบัญชีจากจุดสาขาในแต่ละวันใช้วิธีการส่งก้อนข้อมูลให้สำนักใหญ่นำไปบันทึกรายการที่โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภทที่สำนักงานใหญ่ สหกรณ์ให้จุดสาขาตัดยอดการออกเอกสารการเงินของแต่ละวันในเวลา 13.00 น. การรับเงินโดยให้เจ้าหน้าที่จากสำนักงานไปรับเงินพร้อมเอกสารในแต่ละจุดสาขา เพื่อนำมาส่งให้เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีของสำนักงานใหญ่ โดยมีมติคณะกรรมการดำเนินการให้ปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบบัญชีและการควบคุมภายใน

1. เนื่องจากนโยบายการบัญชีมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น สหกรณ์ควรเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์ และกำหนดระเบียบต่าง ๆ ให้ครอบคลุมกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

2. สหกรณ์ควรให้ผู้พัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีที่สหกรณ์ใช้อยู่ทำการเชื่อมโยงข้อมูล ระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาต่อไป เพื่อลดข้อผิดพลาดบกพร่องทางการเงินการบัญชีที่อาจเกิดขึ้นจาก ช่วงการเดินทางเพื่อนำส่งมอบตัวเงินและเอกสารหลักฐานจากสาขาทั้ง 3 สาขาถึงสำนักงานใหญ่

3. คณะกรรมการดำเนินการต้องคอยกำกับควบคุมให้การบันทึกบัญชีเป็นไปโดย ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ คณะกรรมการดำเนินการต้องสามารถวิเคราะห์งบการเงินได้อย่าง เหมาะสม เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ถูกต้องไปบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและทันกาล ควรมีการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินการเป็นไป อย่างเหมาะสมและป้องกันมิให้มีข้อผิดพลาดบกพร่องเกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการทบทวนระบบการ ควบคุมภายในที่สหกรณ์มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่าง เต็มที่หรือไม่ รวมทั้งจะสามารถป้องกันมิให้การรั่วไหล หรือสามารถป้องกันมิให้เกิดการทุจริตขึ้นได้ หรือ หากเกิดขึ้นแต่สามารถตรวจพบได้ทันพ่วงที่

ข้อมูลด้านการบริหารการเงิน การดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงาน

สหกรณ์ใช้เงินทุนจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกมาใช้ในการบริหารงานและดำเนิน ธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมเงินจากบุคคลภายนอก รองลงมาเป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและ สหกรณ์อื่น รวมถึงเงินทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับผู้จัดการสหกรณ์ใช้ ข้อมูลจากบัญชีมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจประกอบธุรกิจ มีระบบการควบคุมภายในที่ค่อนข้างรัดกุม ส่งผลให้การดำเนินงานมีผลกำไรเป็นประจำทุกปี ได้ใช้เครื่องมือทางการเงินในการวิเคราะห์ข้อมูลด้าน บริหารการเงิน การดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ตามแนวดิ่ง การวิเคราะห์ แนวโน้มและวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ด้วย CAMELS Analysis มาวิเคราะห์ความ เชื่อมโยงโครงสร้างเงินทุนที่ได้มาและใช้ไป โดยแยกวิเคราะห์พร้อมให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อมูลด้านการบริหารการเงิน

จากปีบัญชี 2560 จนถึงปีบัญชี 2562 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี โดยทุน ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากหนี้สินทั้งสิ้น ซึ่งมีอัตรามากกว่า 1 เท่าของทุนของสหกรณ์ โดยในส่วนของ หนี้สินทั้งสิ้น ประกอบด้วยเงินกู้ยืมมากที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมที่ต้องชำระภายใน 1 ปี รองลงมา เป็นเงินรับฝาก หนี้สินทั้ง 2 ประเภทนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของเงิน รับฝากจากสหกรณ์อื่นสูงกว่าเงินรับฝากจากสมาชิก รวมทั้งในส่วนของทุนของสหกรณ์ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทุกปีเช่นกัน มากที่สุดเป็นทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกได้ถือหุ้นเพิ่ม และเมื่อพิจารณาจากการนำทุนดำเนินงาน เหล่านี้ไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนกลับมา เห็นได้ว่า สหกรณ์ได้นำเงินไปให้สมาชิกกู้เป็นส่วนใหญ่ มากที่สุดเป็นเงินให้กู้ระยะสั้น ซึ่งยอดลูกหนี้เงินกู้เหล่านี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีเช่นกัน รวมถึงดอกเบี้ย เงินให้กู้ค้างรับที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย รองลงมาเป็นเงินสดเงินฝากธนาคาร และการลงทุนใน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เนื่องด้วยการขยายสาขาออกไปอีก 2 จุดบริการ

ในปัจจุบัน เกิดภาวะสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดภัยธรรมชาติค่อนข้าง รุนแรง โดยเฉพาะภัยแล้งที่เกิดขึ้นต่อเนื่องและยาวนาน ส่งผลกระทบต่อประกอบอาชีพของสมาชิก

ที่เป็นเกษตรกรค่อนข้างรุนแรง รวมถึงสภาวะทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น มีผลต่อรายได้ที่ลดลงและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก เมื่อพิจารณาจากการที่สหกรณ์ได้นำเงินทุนไปลงทุนในลูกหนี้เงินให้กู้มากที่สุด หากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดในสัญญา หรือลูกหนี้ไม่ยอมชำระหนี้มีผลให้เป็นหนี้ค้าง แม้ว่าลูกหนี้เงินให้กู้จะมีหลักประกันเป็นที่ดินเสียส่วนใหญ่ก็ตาม และเมื่อพิจารณาจากแหล่งที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ที่นำมาบริหารจัดการ ส่วนใหญ่มาจากหนี้สินระยะสั้น ซึ่งเป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น เงินรับฝากจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น หากสหกรณ์ไม่สามารถบริหารจัดการลูกหนี้ให้สมดุลกับการชำระหนี้คืนตามกำหนด อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของทั้งเจ้าหนี้เงินกู้และเจ้าหนี้ผู้นำเงินมาฝากกับสหกรณ์ได้ ซึ่งเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่นที่มีจำนวนสูงขึ้นต่อเนื่อง หากสหกรณ์ผู้ฝากถอนเงินทั้งจำนวนในคราวเดียวกัน จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ได้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารการเงิน

สหกรณ์ควรบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นำเงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์ที่มีคุณภาพที่จะสร้างรายได้ และผลตอบแทนที่คุ้มค่าโดยต้องมีค่าใกล้เคียงหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ย (Peer Group) หากสหกรณ์มีอัตราส่วนนี้ลดลงจากปีก่อน แสดงถึงสหกรณ์ยังมีการใช้สินทรัพย์ไม่เต็มที่ รวมถึงยังไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมได้ ดังนั้นคณะกรรมการสหกรณ์จะต้องนำอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานไปพิจารณาวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง เพราะอัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่วัดความสามารถของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในการจัดหาสินทรัพย์และใช้สินทรัพย์ที่มีเพื่อก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรกลับคืนสู่สหกรณ์

ข้อมูลการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์

จากปีบัญชี 2560 จนถึงปีบัญชี 2562 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจโดยรวม 6 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร และธุรกิจให้บริการขนส่งน้ำมัน ทั้งรอบ 3 ปีบัญชี สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้เป็นปกติและประสบผลสำเร็จคือมีกำไรสุทธิเป็นประจำทุกปี การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ แม้ว่าจะมีบางธุรกิจจะไม่สามารถทำกำไรเฉพาะธุรกิจได้ในรอบ 3 ปีบัญชีนี้ก็ตาม โดยธุรกิจที่มีปริมาณการดำเนินธุรกิจมากที่สุดเป็นธุรกิจสินเชื่อ และเป็นธุรกิจที่มีผลกำไรสูงสุดอีกด้วย ธุรกิจรับฝากเงินเป็นธุรกิจที่ไม่มีผลประกอบการ แต่ก็ยังเป็นธุรกิจที่สมาชิกและสหกรณ์อื่นให้ความสนใจใช้บริการรองลงมาเป็นลำดับที่สอง ส่วนธุรกิจด้านอื่นๆ สหกรณ์ได้อำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้ดีพอสมควร มีกำไรทุกธุรกิจ ยกเว้นธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สหกรณ์ไม่หวังผลกำไร แต่เพื่อช่วยสมาชิกภายใต้โครงการผลิตข้าวปลอดภัย เพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพสมาชิกบนพื้นฐานแนวความคิดการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยจากสารเคมี เน้นที่สมาชิกผู้มีความประสงค์เข้าร่วมโครงการเท่านั้น การดำเนินงานและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ลูกหนี้เงินให้กู้ไม่สามารถชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดในสัญญา หรือลูกหนี้ไม่ยอมชำระหนี้มีผลเป็นหนี้ค้าง สหกรณ์ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะมาจากค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี รวมทั้งสหกรณ์ต้องประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ให้เพียงพอกับความเสียหายที่อาจไม่ได้ชำระคืน

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ คู่แข่งทางการค้า สินค้าที่จัดหา มาจำหน่ายไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีสินค้าเสื่อมชำรุด ขายต่ำกว่าทุน ลูกหนี้การค้าชำระเงิน ล่าช้า ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด สหกรณ์ต้องประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้ที่ผิดนัด ชำระหนี้ให้เพียงพอกับความเสียงที่อาจไม่ได้ชำระเงินคืน

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ปัญหาสภาพดินฟ้าอากาศเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดสภาวะโลกร้อน เกิดภัยแล้งยาวนาน หรือเกิดเหตุน้ำท่วม ทำให้ผลผลิตของสมาชิกเสียหาย หรือ จากคู่แข่งทางการค้า ลูกหนี้การค้าชำระเงินล่าช้า ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด สหกรณ์ต้องประมาณการค่า เผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ให้เพียงพอกับความเสียงที่อาจไม่ได้ชำระเงินคืน

4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตร ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ปริมาณผลผลิตที่นำมาแปรรูป มีน้อย ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายคงที่ในการดำเนินธุรกิจแปรรูป เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าจ้างแรงงาน ค่าเสื่อม ราคาอุปกรณ์ในการผลิต ซึ่งเป็นเหตุให้มีผลการขาดทุนในการดำเนินธุรกิจเป็นส่วนใหญ่

5. ธุรกิจรับฝากเงิน ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายจากอัตราดอกเบี้ยที่สหกรณ์จ่าย ให้แก่ผู้ฝากสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ซึ่งสหกรณ์มักนำเงินรับฝากไปใช้ หมุนเวียนหรือให้สมาชิกกู้ต่อซึ่งจะมีระยะเวลาการชำระคืนนานกว่า หากผู้ฝากรายใหญ่มาถอนเงิน ในจำนวนมากๆ อาจกระทบกับสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ได้

6. การดำเนินงานในด้านอื่นๆ ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ การลงทุนในสินทรัพย์ที่มีจำนวน เงินสูง หากสหกรณ์ไม่สามารถนำสินทรัพย์ไปสร้างรายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ก็อาจประสบปัญหา ในการดำเนินงานได้ เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายคงที่ที่ต้องจ่ายประจำ เช่น ค่าสาธารณูปโภค เสื่อมราคา ทรัพย์สิน เงินเดือนและค่าจ้างของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์

1. ในการให้สินเชื่อ สหกรณ์ควรพิจารณาให้รอบคอบว่าเมื่อให้เงินกู้ยืมไปแล้ว สมาชิกมี ความสามารถในการส่งชำระคืนได้เพียงใด ไม่ควรเร่งให้เงินกู้ยืมเพียงเพื่อหวังผลกำไรที่จะได้กลับคืนมาเท่านั้น เพื่อป้องกันลูกหนี้เงินกู้ผิดนัดชำระหนี้หรือลูกหนี้ NPL สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายการใช้สินเชื่อที่เคร่งครัด เพื่อให้ลูกหนี้มีคุณภาพสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด เพื่อดำรงสภาพคล่องของสหกรณ์ให้เพียงพอที่จะชำระหนี้ แก่เจ้าหนี้

2. การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ควรต้องสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน จัดซื้อ เพื่อมิให้เกิดปัญหาสินค้าขายไม่ได้ ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากสินค้าเสื่อมสภาพ ชำรุด เสียหายจนจำหน่ายไม่ได้ในอนาคต รวมทั้งการพิจารณาให้เครดิตก็ให้มีความระมัดระวังรอบคอบ

3. การรวบรวมผลผลิต สหกรณ์ควรมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจให้รัดกุม เพื่อให้ธุรกิจ นี้สามารถช่วยเหลือสมาชิกตั้งแต่เริ่มต้นทำการผลิต เพื่อให้ผลผลิตออกมามีคุณภาพ สามารถขายได้ในราคาที่ เหมาะสม ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบด้านคุณภาพและราคา

4. ธุรกิจรับฝากเงิน สหกรณ์ควรพิจารณาในเรื่องของความสามารถในการบริหารเงินของ สหกรณ์อย่างรอบคอบ เพื่อมิให้เกิดเงินล้นระบบ เพราะสหกรณ์ต้องบริหารดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายคืนแก่ผู้ฝาก เพราะการรับฝากมากเกินไปอาจมีผลต่อการถอนคืน เนื่องจากผู้ฝากสามารถถอนเงินที่นำมาฝากได้ตลอดเวลา

สหกรณ์ต้องบริหารเงินที่เข้ามาให้เกิดความสมดุลอย่างที่สุด รวมทั้งต้องระวังในเรื่องของความโปร่งใสในการบริหารงานของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกผู้ฝากมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสหกรณ์

4. ในบางธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน แม้ว่าจะเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือแก่สมาชิก แต่สหกรณ์ควรวิเคราะห์ สังเคราะห์ธุรกิจที่ขาดทุนนั้นเพื่อวางแผนและหาแนวทางในการลดต้นทุนขายและระมัดระวังด้านค่าใช้จ่าย เพื่อลดปัญหาการขาดทุนที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก

ปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ ที่ผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

ได้นำข้อมูลปัจจัยเสี่ยงในรอบ 3 ปีบัญชี มาจัดวางเปรียบเทียบในตาราง ดังนี้

ปีบัญชี 2560	ปีบัญชี 2561	ปีบัญชี 2562
1.นโยบายรัฐบาล - ด้านการลดต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกร ส่งผลให้สหกรณ์ต้องลดราคาสินค้าประเภทปุ๋ย-ยาปราบลง สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น - ส่งเสริมให้เกษตรกรทำเกษตรอินทรีย์ อาจทำให้ยอดขายสินค้าลดลง 2.ภัยธรรมชาติ ได้แก่ น้ำท่วม ภัยแล้ง โรคพืชและแมลง ส่งผลต่อผลผลิตของเกษตรกรสมาชิก ทำให้กระทบต่อการชำระหนี้ของสมาชิก 3. ภาวะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมันและดอกเบี้ยที่ค่อนข้างผันผวน มีผลกระทบต่อดัชนีผลผลิตของสมาชิกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สมาชิกมีรายได้ลดลง สมาชิกเป็นหนี้หลายทาง มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	1.นโยบายรัฐบาล - ด้านการลดต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกร ส่งผลให้สหกรณ์ต้องลดราคาสินค้าประเภทปุ๋ย-ยาปราบลง สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 2.ภัยธรรมชาติ ได้แก่ น้ำท่วม ภัยแล้ง โรคพืชและแมลง ส่งผลต่อผลผลิตของเกษตรกรสมาชิก ทำให้กระทบต่อการชำระหนี้ของสมาชิก 3. ภาวะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมันและดอกเบี้ยที่ค่อนข้างผันผวน มีผลกระทบต่อดัชนีผลผลิตของสมาชิกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สมาชิกมีรายได้ลดลง สมาชิกเป็นหนี้หลายทาง มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	1.นโยบายรัฐบาล - ด้านการลดต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกร ส่งผลให้สหกรณ์ต้องลดราคาสินค้าประเภทปุ๋ย-ยาปราบลง สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 2.ภัยธรรมชาติ ได้แก่ น้ำท่วม ภัยแล้ง โรคพืชและแมลง ส่งผลต่อผลผลิตของเกษตรกรสมาชิก ทำให้กระทบต่อการชำระหนี้ของสมาชิก 3. ภาวะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมันและดอกเบี้ยที่ค่อนข้างผันผวน มีผลกระทบต่อดัชนีผลผลิตของสมาชิกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สมาชิกมีรายได้ลดลง สมาชิกเป็นหนี้หลายทาง มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

พบว่า ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด ในช่วงปีบัญชี 2560-2562 ไม่แตกต่างกันนัก ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งในด้านนโยบายของรัฐบาล ภัยธรรมชาติและภาวะเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ของสมาชิกที่ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร สมาชิกสหกรณ์ในฐานะผู้บริโภคย่อมมีรายจ่ายมากขึ้น เพราะการ

เพิ่มขึ้นของราคาสินค้า ตลอดจนความเสียหายของพืชผลทางการเกษตรอันเกิดจากภัยธรรมชาติ ส่งผลให้ราคาพืชผลทางการเกษตรปรับตัวสูงขึ้น ถึงแม้ราคาพืชผลทางการเกษตรจะปรับตัวขึ้นแต่ถ้ารายได้ของสมาชิกสหกรณ์ไม่เพิ่มสูงขึ้นตาม อาจทำให้สมาชิกมีความสามารถในการชำระหนี้ลดลง การส่งชำระหนี้คืนแก่สหกรณ์ก็จะเป็นไปตามกำหนด รวมทั้งการทำธุรกรรมด้านอื่น ๆ เช่น การซื้อสินค้า ผลิตผลที่นำมาขายมีปริมาณลดลง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

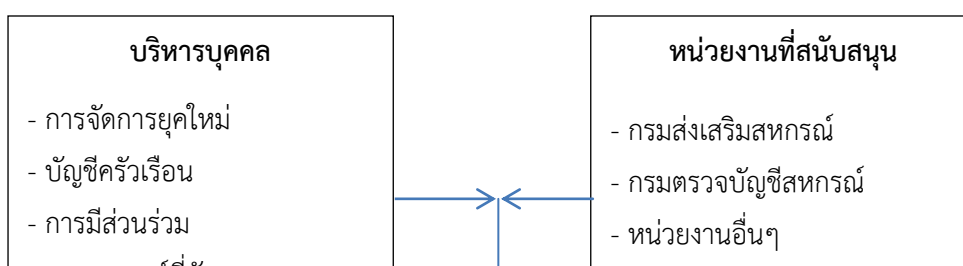
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

1. สหกรณ์ควรติดตามข้อมูลข่าวสารนโยบายของภาครัฐอยู่เสมอและมีการปรับแผนทางด้านธุรกิจที่มีความยืดหยุ่น สามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปที่เกิดจากภาครัฐ ควรจัดเตรียมข้อมูลในเชิงธุรกิจที่เป็นระบบ โดยอาจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า หากภาครัฐมีนโยบายให้การสนับสนุน สหกรณ์จะได้มีข้อมูลที่สามารถนำเสนอต่อภาครัฐเพื่อพร้อมรับการช่วยเหลือได้ทันกาล
2. สหกรณ์ต้องเฝ้าติดตามและเฝ้าระวังต่อภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้น เนื่องจากสภาพภูมิอากาศมีการเปลี่ยนแปลงสูง สหกรณ์ควรเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากหากสหกรณ์ดูแลสมาชิกไม่ทั่วถึงหรือขาดการเตรียมความพร้อมรับมือภัยธรรมชาติแก่สมาชิกก็จะมีผลกระทบต่อกิจการของสหกรณ์ได้
3. ด้านภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน สหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มทิศทางของการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจของประเทศและของโลก แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การวางแผนในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งด้านการบริหารงานทั่วไปและการบริหารด้านธุรกิจ

กรอบแนวคิดแนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์

จากการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสอบถามบุคลากรของสหกรณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จาก เอกสารรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานผลการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สุโขทัย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลมาสังเคราะห์ (Synthesis) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จึงได้กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) แนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์ ดังนี้

กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการด้านการบัญชีของสหกรณ์นิคมศรีสำโรง จำกัด



สหกรณ์ต้องบริหารงาน 4 แนวทาง คือ 1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ 2. ด้านการบริหารระบบบัญชี/การควบคุมภายใน 3. ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ และ 4. ด้านการบริหารความเสี่ยงภายนอก รวมทั้งสหกรณ์จะต้องประสานงานร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ (Stakeholders) ซึ่งได้แก่ หน่วยงานสนับสนุน และหน่วยงานภาคธุรกิจ เพื่อเป็นหน่วยงานที่ช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งวัดด้วยตัวชี้วัด (KPI) แนวทางของ Balanced Scorecard (BSC)