

บทที่ 7

การจัดทำงบประมาณประจำปีสำหรับสหกรณ์การเกษตร

7.1 ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง การคาดคะเนปริมาณการใช้เงินในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะเวลาหนึ่ง งบประมาณจะมีลักษณะเป็นงบการเงินที่ได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติงานตามโครงการโดยใช้เงินที่กำหนดไว้ให้บรรลุความมุ่งหมายของสหกรณ์

หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า งบประมาณหมายถึง แผนทางการเงิน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะได้รับมาและจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะจ่ายออกไป ในระยะเวลาหนึ่งในอนาคต นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงยอดเงินสดที่สหกรณ์มุ่งหวังให้มีอยู่ ณ เวลาสิ้นสุดของระยะเวลาดังกล่าว โดยปกติแล้วระยะเวลาดำเนินการในอนาคตของงบประมาณจะเป็นหนึ่งปี แต่บางครั้งระยะเวลาของงบประมาณอาจมากกว่าหรือน้อยกว่าหนึ่งปีก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วสหกรณ์การเกษตรต่าง ๆ มักจะนิยมใช้ระยะเวลาหนึ่งปี จึงเรียกงบประมาณที่กำหนดระยะเวลาหนึ่งปีนั้นว่า "งบประมาณประจำปี"

7.2 ความสำคัญของการจัดทำงบประมาณของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรทุกแห่งจำเป็นต้องมีการจัดทำงบประมาณเพื่อเป็นเครื่องนำทางให้สามารถประกอบธุรกิจการเกษตรได้ ซึ่งเราอาจสรุปความสำคัญของการจัดทำงบประมาณของสหกรณ์การเกษตรได้ดังนี้คือ

1. เนื่องจากงบประมาณเปรียบได้เสมือนกับเป็นแผนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรที่บอกให้ทราบว่าในระยะเวลาหนึ่งปีข้างหน้า สหกรณ์จะใช้จ่ายเงินไปในโครงการใดบ้าง จำนวนเท่าไร

โดยวิธีใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบ และขณะเดียวกันมีโครงการใดบ้างที่จะได้รับเงินมาเป็นจำนวนเท่าไร โดยวิธีใดใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่องบประมาณแสดงรายละเอียดของแผนงานต่าง ๆ ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจได้ว่าคนต้องทำอะไรบ้างในระยะเวลาหนึ่งปี จุดมุ่งหมายของการทำงานอยู่ที่ใด ดังนั้น บุคลากรของสหกรณ์จึงสามารถใช้งบประมาณเป็นสิ่งนำทางหรือเป็นแนวของการปฏิบัติธุรกิจของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารให้ทุกคนได้ทราบว่าสหกรณ์มีโครงการจะทำอะไรบ้าง เราสามารถใช้งบประมาณเป็นเกณฑ์มาตรฐานการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน ซึ่งจะทำให้งบประมาณกลายเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในสหกรณ์ที่ได้ผลดี

2. งบประมาณช่วยให้แผนกต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรมีการประสานงานกัน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์หลักตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. งบประมาณช่วยให้แผนกการจัดการต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบ กล่าวคือ แผนต่าง ๆ แต่ละแผนได้รับการปฏิบัติตามกำลังเงินที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณจะนอกเหนือหรือเบี่ยงเบนไปในทางอื่นมิได้

4. งบประมาณจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสหกรณ์การเกษตรสามารถวัดผลการปฏิบัติธุรกิจของแต่ละแผนกของสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร และช่วยในการวัดผลทั้งหมดของการปฏิบัติธุรกิจว่าเป็นอย่างไรและมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ สามารถเอาผลจากการปฏิบัติธุรกิจ ไปเปรียบเทียบกับจำนวนที่ได้งบประมาณไว้ในงบประมาณ ซึ่งถ้าผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลที่คาดคะเนไว้ในงบประมาณแตกต่างกันก็จะได้หาสาเหตุของความแตกต่าง และหาทางแก้ไขต่อไปได้

5. งบประมาณเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อเพื่อให้ได้มาซึ่งรายรับและรายจ่ายตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณ

7.3 ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ

ในการจัดทำงบประมานนั้นจะมีขั้นตอนในการจัดทำดังนี้คือ

1. **ขั้นการจัดเตรียมและรวบรวม** เป็นขั้นที่นับได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วการจัดเตรียมงบประมาณเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารของสหกรณ์ เช่น ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆ

2. **ขั้นการอนุมัติงบประมาณ** เมื่อฝ่ายบริหารของสหกรณ์ได้จัดเตรียมงบประมาณไว้เรียบร้อยแล้ว ก็จะนำงบประมาณที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอขออนุมัติผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของสหกรณ์การเกษตรก็คือที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร

3. **ขั้นการบริหารงบประมาณ** เมื่องบประมาณที่ฝ่ายบริหารของสหกรณ์จัดทำขึ้นได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายบริหารของสหกรณ์จะต้องดำเนินการบริหารงบประมาณนั้นไม่ว่าจะเป็นการจับเก็บรายได้ หรือการเบิกจ่ายเงินต่าง ๆ ของสหกรณ์

4. **ขั้นตรวจบัญชีเกี่ยวกับเงินที่ใช้จ่ายไปแล้ว** ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของการจัดทำงบประมาณ กล่าวคือ เมื่อฝ่ายบริหารสหกรณ์ได้ทำการเบิกจ่ายเงินเพื่อใช้ในการบริหารสหกรณ์ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องจึงจำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอย่างละเอียด การตรวจสอบงบประมาณนั้นเราสามารถแบ่งขั้นตอนการตรวจสอบออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1). การตรวจสอบก่อนดำเนินการ (Pre audit) เป็นการตรวจสอบก่อนที่จะมีการจ่ายเงินออกไป เช่น การตรวจการซื้อ การตรวจการจ้างก่อนที่จะจ่ายเงินเพื่อการซื้อหรือจ้างว่าได้มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบหรือไม่

2). การตรวจสอบภายหลังการดำเนินการ (Post audit) เป็นการตรวจสอบผลงานภายหลังจากที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการตามงบประมาณเสร็จสิ้นลงแล้ว เช่น การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับวิธีดำเนินการซื้อหรือการจ้าง การเก็บรักษาเงิน เป็นต้น

7.4 หลักในการจัดทำงบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณเป็นหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายบริหาร จึงจำเป็นต้องทราบถึงหลักการที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ เราอาจสรุปหลักการดังกล่าวได้ดังนี้คือ

1. ในการจัดทำงบประมานนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการบริหารงบประมาณ เช่นเดียวกับการจัดทำแผนงาน

2. ในการจัดทำงบประมานจะต้องจัดทำเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกันและจะต้องดำเนินงานตลอดทั้งปี ขณะที่กำลังดำเนินการตามงบประมานนั้นจะต้องมีการบันทึกข้อบกพร่องและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำงบประมานประจำปีของปีต่อไป

3. การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องของการคาดคะเนเกี่ยวกับอนาคตคล้าย ๆ กับการวางแผน ดังนั้น เราจึงสามารถนำเอาเทคนิคต่าง ๆ ในการวางแผนมาใช้ในการจัดทำงบประมาณได้

4. การจัดทำปฏิทินงบประมาณ ปฏิทินงบประมาณคือ ตารางกำหนดเวลาจัดทำงบประมาณ ชั้นต่าง ๆ เช่น วัน เดือน ปีของการรวบรวมข้อมูล วันเริ่มต้นจัดทำข้อมูล และกำหนดว่าจะทำอะไรก่อนหลัง เป็นต้น ปฏิทินงบประมาณนี้จัดทำขึ้นเพื่อบังคับให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำงบประมาณให้เป็นไปตามกำหนดเวลา

5. การประมาณรายรับ รายจ่าย เนื่องจากการจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องของการทำนายอนาคตที่เกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย จึงมีหลักการว่า รายรับที่ได้จากการประมาณการนั้นควรจะเป็นตัวเลขที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด เพราะถ้ามีการประมาณรายจ่ายต่ำกว่ารายได้จริงมากจะทำให้เงินเหลือโดยเปล่าประโยชน์ หรือถ้าประมาณรายรับไว้สูงเกินไป ก็จะทำให้โครงการต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับเงินมาสนับสนุนต้องล้มเหลวลง

7.5 ประเภทและองค์ประกอบของงบประมาณ

เราสามารถแบ่งประเภทของงบประมาณออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. งบประมาณใหญ่ (Master Budgets)
2. งบประมาณเฉพาะอย่าง (Special Budgets Reports)

1. **งบประมาณใหญ่ (Master Budgets)** หมายถึงงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับงานหลักทั้งหมดของสหกรณ์ งบประมาณใหญ่จะประกอบไปด้วยงบประมาณย่อย (Sub-budgets) ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดเกี่ยวกับธุรกิจการขาย การซื้อ เงินสด และอื่น ๆ ของสหกรณ์การเกษตร งบประมาณย่อยต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพราะเป็นแผนงานที่รวมวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจสหกรณ์ไว้ทุกด้าน งบประมาณใหญ่จะประกอบไปด้วย

1). งบประมาณทำการ (Operating budgets) เป็นงบประมาณที่แสดงถึงการดำเนินงานของแต่ละแผนกของสหกรณ์ ประกอบด้วย

- ก. งบประมาณการขาย
- ข. งบประมาณการซื้อ
- ค. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

2). งบประมาณการเงิน (Financial budgets) ประกอบด้วยงบประมาณย่อย
ต่อไปนี้เป็นคือ

- ก. งบประมาณเงินสด
- ข. งบประมาณงบดุล
- ค. งบประมาณกำไรขาดทุน

2. งบประมาณเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย

1. งบประมาณเงินทุน (Capital budget) เป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดทำขึ้น
สำหรับโครงการใดโครงการหนึ่ง
2. รายงานผลของการดำเนินการ (Performance Reports) เป็นงบประมาณที่
ได้รับการจัดทำขึ้นสำหรับเปรียบเทียบงบประมาณด้านผลงานที่ทำได้จริง

7.6 วิธีการจัดทำงบประมาณ (Budgeting Procedure)

ในการจัดทำงบประมาณประจำปีของสหกรณ์การเกษตรนั้นเป็นการจัดทำแผนการเงินล่วงหน้า
สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติในปีต่อไป ดังนั้น การจัดทำงบประมาณจึงเป็นการคาดคะเนการใช้จ่ายและ
การได้มาของเงินจากการประกอบธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร โดยอาศัยข้อมูลในอดีต ในการจัดทำ
งบประมาณแต่ละประเภทนั้น เราอาจมีวิธีการจัดทำตามลำดับก่อนหลังดังนี้คือ

1. การจัดทำงบประมาณการขาย

ในการจัดทำงบประมาณการขาย ผู้จัดทำจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อปริมาณการขายและราคาของสินค้าที่สหกรณ์การเกษตรทำการผลิตและจัดจำหน่าย ปัจจัยที่ว่าจะ
ประกอบไปด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ปัจจัยภายในได้แก่ นโยบายต่าง ๆ ของสหกรณ์
เช่น นโยบายการให้เครดิต นโยบายสินค้าคงเหลือ และนโยบายการขายสินค้า เป็นต้น ปัจจัยภายนอก

ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไป การแข่งขันกันของสินค้าชนิดเดียวกัน นโยบายส่งเสริมการส่งออกของรัฐบาล เป็นต้น นอกจากนี้จะศึกษาข้อมูลในปัจจุบันของปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อราคาและราคาของสินค้าแล้ว ยังมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวโน้มการขยายสินค้าชนิดนั้น ๆ ของสหกรณ์ในอดีตที่ผ่านมาด้วย เพื่อที่จะได้คาดคะเนปริมาณการขยายในอนาคต

หลังจากนั้นเราจะต้องจัดทำงบประมาณการขายขึ้นในลักษณะตาราง โดยนำเอาข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาไว้ทางด้านซ้ายมือ โดยปกติมักมีการเสนอตัวเลขประมาณการเงินรายเดือนเพื่อให้มีความสะดวกในการปฏิบัติเป็นรายเดือน ในการประมาณการขยายสินค้าในปีต่อไปมักเป็นการประมาณในทางที่เพิ่มขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์จะเป็นผู้ตัดสินใจว่ารายได้จากการขายสินค้าในปีต่อไปจะเพิ่มขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการจัดทำงบประมาณการขยายสินค้านรายปี ซึ่งเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2531 เป็นต้นไป

สมมติว่ายอดขายสินค้าและส่วนเหลือรวมที่เป็นจริงในปี 2530 ของสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งมีดังนี้

ยอดขายสินค้าจริงในปี 2530 (บาท)	ส่วนเหลือของปี 2530 จำนวน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ที่เพิ่ม
90,000	18,000	20%

ผู้จัดการสหกรณ์จะประมาณยอดขายในปี 2531 โดยอาศัยข้อมูลของปี 2531 และการคาดคะเนความสามารถในการปฏิบัติงานของตน สมมติว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรแห่งนี้อาคว่ายอดขายในปี 2531 จะเพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 15% ดังนั้น ยอดขายที่เขาจะประมาณไว้จะเป็นดังนี้คือ ยอดขายสินค้า 100 บาท เพิ่มขึ้นเป็น 115 บาท

ถ้ายอดขายสินค้าในปี 2530 จำนวน 90,000 บาท ในปี 2531 ยอดขายจะเพิ่มขึ้นเป็น $\frac{100 \times 90,000}{115}$

∴ ยอดขายในปี 2531 ที่คาดไว้จะทำกับ 103,500 บาท

หรืออาจพูดได้อีกอย่างหนึ่งว่า "ประมาณการเงินสดรับ" ในปี 2531 เท่ากับ 103,500 บาท ซึ่งถ้าหากสหกรณ์ได้รับการชำระหนี้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะต้องเอามารวมกับยอดขายดังกล่าวด้วย

จากนั้นผู้จัดการสหกรณ์จะต้องพิจารณาประมาณการส่วนเหลือรวมสำหรับปี 2531 โดยอาศัยหลักการพิจารณาเช่นเดียวกับการประมาณการยอดขาย สมมติว่าการคาดคะเนว่าส่วนเหลือรวมในปี 2531 จะเพิ่มขึ้นจำนวน 20% ดังนั้น จึงสามารถคำนวณส่วนเหลือรวมในปี 2531 ของสหกรณ์การเกษตรแห่งนี้ได้ดังนี้

ในปี 2530 ส่วนเหลือรวม 100 บาท ในปี 2531 เพิ่มขึ้นเป็น 120 บาท
 ถ้า " 18,000 บาท " " $\frac{120 \times 18,000}{100} = 21,600$ บาท

ดังนั้น ส่วนเหลือรวมที่คาดคะเนในปี 2531 จะเท่ากับ 21,600 บาท

จากนั้นก็นำยอดขายและส่วนเหลือรวมที่คาดคะเนไว้มารวมเหลืออยู่ในรูปตารางเพื่อเป็นงบประมาณการขายของปี 2531 ได้ดังนี้

งบประมาณการขายของสหกรณ์การเกษตร ปี พ.ศ. 2531

พ.ศ. 2530		พ.ศ. 2531			
ยอดขาย	ส่วนเหลือรวม	ยอดขาย	%ที่เพิ่มขึ้น	ส่วนเหลือรวม	%ที่เพิ่มขึ้น
90,000	18,000	103,500	15	21,000	20

จากตัวอย่างข้างต้นเป็นการประมาณการขายสินค้าจากแผนกขายเพียงแผนกเดียว เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งมีหลายแผนกด้วยกัน จึงต้องทำงบประมาณการขายหรือประมาณการเงินสดรับของทุกแผนก แล้วนำเอางบประมาณการขายหรือประมาณการเงินสดรับของแต่ละแผนกมารวมกันเป็นงบประมาณการขายหรือประมาณการเงินสดรับทั้งหมดของสหกรณ์

2. การจัดทำงบประมาณการซื้อ

ในการจัดทำงบประมาณการซื้อนี้ เราจะรวมทั้งกรณีของการซื้อสินค้าเพื่อขายและการซื้อสินค้าวัตถุดิบเพื่อนำมาแปรรูป ดังนั้น จึงมีผู้เรียกงบประมาณการซื้ออีกอย่างหนึ่งว่า "งบประมาณการผลิต"

เมื่อมีการจัดทำงบประมาณการขายเสร็จแล้ว ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องจัดทำงบประมาณการซื้อสินค้ามาเพื่อขาย ซึ่งจำเป็นต้องคาดคะเนสินค้าคงเหลือที่ควรจะมีเก็บไว้ในแต่ละเดือน รวมกับสินค้าที่จะซื้อมาเพิ่มขึ้นเพื่อขายในแต่ละเดือนโดยคิดออกมาในรูปของมูลค่าสินค้า การคาดคะเนสินค้าคงเหลือ (inventory forecast) มีหลายวิธีเช่น วิธีการมีสินค้าไว้ในที่เก็บ (Basic stock method) กล่าวคือ จะต้องกำหนดจำนวนสินค้าที่ต้องมีในที่เก็บแต่ละเดือน และในแต่ละเดือนจะต้องซื้อสินค้ามาเพิ่มในปริมาณที่จำเป็นสำหรับพอขายในเดือนถัดไป นอกจากนี้ ยังต้องคาดคะเนต้นทุนสินค้าที่จะซื้อมาขายในราคาขายปลีกและคาดคะเนค่าใช้จ่ายในการขายปลีกที่จะต้องจ่ายไปในปี 2531 ซึ่งในเรื่องนี้จำเป็นต้องศึกษาต้นทุนสินค้าที่ขาย ราคาขายปลีกและรายจ่ายในการขายของปีที่แล้วมาพิจารณาประกอบกับสถานการณ์เกี่ยวกับราคา + ค่าใช้จ่ายในการขายของปี 2531 นอกจากนี้ สหกรณ์ยังอาจต้องชำระหนี้ค่าสินค้าที่ค้างมาในเดือนก่อน ๆ จึงต้องเอาจำนวนเงินที่เป็นหนี้ไปรวมด้วย หลังจากพิจารณาเรื่องดังกล่าวทั้งหมดแล้ว สมมติว่าผู้จัดการตัดสินใจจะประมาณจำนวนสินค้าและจำนวนเงินซื้อสินค้าซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2530 จำนวน 15% เพราะเชื่อว่าราคาจะสูงขึ้น

งบประมาณการซื้อสินค้าของสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2531

	พ.ศ. 2530	พ.ศ. 2531	
ยอดซื้อหรือรายจ่าย	60,000 บาท	69,000 บาท	เพิ่มขึ้น 15%
ชำระหนี้ค่าซื้อสินค้า	0 บาท	1,000 บาท	
รวมรายจ่ายทั้งหมด	60,000 บาท	70,000 บาท	

3. การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นงบประมาณอีกประเภทหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากงบประมาณการซื้อที่ตั้งไว้แล้ว นั่นคือ จะต้องมีงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายผันแปร ซึ่งสหกรณ์การเกษตรจะต้องจ่ายเงินเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนักงานบัญชีจะต้องเอาข้อมูลค่าใช้จ่ายของปีที่แล้วมาทำเป็นตารางเพื่อแสดงว่ามีรายการอะไรบ้าง และแต่ละรายการมีค่าใช้จ่ายจำนวนเท่าใด ทั้งนี้ ก็เพื่อช่วยให้ผู้จัดการประมาณค่าใช้จ่าย (Operating expense forecasting) สำหรับปีที่จะมาถึง ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่าน

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2530

ค่าใช้จ่ายคงที่

ค่าเงินเดือน	15,000		บาท
ค่าเช่า	2,500		บาท
ค่าประกันภัย	1,800		บาท
ค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน	<u>7,200</u>	26,500	บาท

ค่าใช้จ่ายผันแปร

ค่าบริการสาธารณูปโภค	1,500		บาท
ค่าแรงงาน	1,000		บาท
ค่าเดินทาง	1,200		บาท
ค่าติดต่อสื่อสาร	900		บาท
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	720		บาท
ค่าสมนาคุณคณะกรรมการดำเนินการ	750		บาท
ค่าซ่อมแซมต่าง ๆ	2,400		บาท
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	1,200	<u>9,670</u>	บาท
รวมรายจ่ายทั้งหมด		<u>36,170</u>	บาท

ในขั้นต่อไปผู้จัดการสหกรณ์จะต้องวิเคราะห์รายจ่ายแต่ละรายการอย่างระมัดระวัง แล้วพิจารณาจำนวนค่าใช้จ่ายแต่ละอย่างเพื่อพิจารณาว่าในปี 2531 ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากปี 2530 ที่เบอร์เซ็นต์ ในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลงบประมาณการขายและข้อมูลงบประมาณ

การซื้อเพื่อให้ความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ ผู้จัดการต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าโดยทั่วไป เพราะราคาสินค้ามักสูงขึ้นไปจากเดิมและยังต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบ รายจ่ายที่ได้กะประมาณไว้สำหรับปี 2528 ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินงานนี้ผู้จัดการจะต้องพยายามดำเนินการให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรในเรื่องงบประมาณด้วย

ต่อไปนี้จะเป็นการพิจารณาวิเคราะห์รายจ่ายแต่ละรายการ ซึ่งบางรายการจะได้รับเพิ่มขึ้น ลดลงหรือคงเดิม ก็จะขึ้นอยู่กับสภาวการณ์ของแต่ละรายการ

ค่าเงินเดือน สำหรับรายการนี้คณะกรรมการสหกรณ์มีมติให้ขึ้นเงินเดือนในปี 2531 ให้แก่พนักงานของสหกรณ์จำนวน 10% ดังนั้น จึงต้องใช้จำนวนเงินเดือนในปี 2530 เป็นฐานในการคิดคำนวณ ผลของการคำนวณปรากฏว่าจำนวนเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นคือ 1,500 บาท รวมเป็นตัวเลขงบประมาณเงินเดือน 16,500 บาท

ค่าเช่า ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าเช่าทรัพย์สินอาคารนั้น บังเอิญสหกรณ์ได้ทำความตกลงกับผู้ให้เช่าว่าในปี 2531 สหกรณ์จะต้องซ่อมแซมให้เพราะอยู่ในสภาพที่ไม่ดี และขอลดค่าเช่าลงจาก 2,500 บาท เป็น 2,000 บาทต่อปี ดังนั้น งบประมาณค่าเช่าจะเท่ากับ 2,000 บาท

ค่าประกันภัย ผู้จัดการได้พิจารณาเห็นว่า ค่าประกันภัยเดิม 1,800 บาท นั้นได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากสหกรณ์ได้ดำเนินการประกันภัยเพิ่มขึ้นอีก โดยเสียค่าประกันภัยเพิ่มขึ้น 300 บาทต่อปี ดังนั้น งบประมาณประกันภัยในปี 2531 จึงเท่ากับ 2,100 บาท

ค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน เนื่องจากผู้จัดการกำลังวางแผนเพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อซื้ออุปกรณ์ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีราคาประมาณ 9,000 บาท ดังนั้น ในปี 2531 เขาคำนวณค่าเสื่อมราคาสำหรับอุปกรณ์ใหม่เป็นเงิน 900 บาท เมื่อเป็นเช่นนี้งบประมาณค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินจึงเพิ่มขึ้นจากเดิม 7,200 บาท เป็น 8,100 บาท

ค่าบริการสาธารณูปโภค ได้แก่ค่าน้ำและค่าไฟฟ้า เมื่อมีการเพิ่มปริมาณธุรกิจในปี 2531 สหกรณ์จะต้องใช้น้ำและไฟฟ้าเพิ่มขึ้นประมาณ 15% หรือ 225 บาท ดังนั้น งบประมาณค่าน้ำและไฟฟ้าของปี 2531 จึงเท่ากับ 1,725 บาท

ค่าแรงงาน เมื่อมีการขยายปริมาณธุรกิจออกไป จะต้องมีการใช้แรงงานเพิ่มขึ้นประมาณ 50% หรือประมาณ 500 บาท ดังนั้น งบประมาณค่าจ้างแรงงานของปี 2531 จึงเท่ากับ 1,500 บาท

ค่าเดินทาง ผู้จัดการได้พิจารณาเรื่องนี้โดยอาศัยค่าเดินทางในปี 2530 ประกอบการพิจารณา และเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงค่าเดินทาง ดังนั้น งบประมาณค่าเดินทางในปี 2531 ยังคงเท่าเดิมคือ 1,200 บาท

ค่าติดต่อดูเอกสาร ผู้จัดการสหกรณ์ได้พิจารณาาคคคะเนให้ค่าใช้จ่ายในการติดต่อดูเอกสารเพิ่มขึ้น 20% หรือ 180 บาท ดังนั้น งบประมาณค่าติดต่อดูเอกสารในปี 2531 จึงเท่ากับ 1,080 บาท

ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ผู้จัดการสหกรณ์ได้พิจารณาจะประมาณค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์เพิ่มขึ้นจากเดิม 10% หรือ 72 บาท ดังนั้น งบประมาณค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ในปี 2531 จึงเท่ากับ 792 บาท

ค่าสมนาคุณคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ได้มีมติให้เพิ่มเงินค่าสมนาคุณแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อีก 20% ของจำนวนเดิม คืองบประมาณค่าสมนาคุณจำนวน 750 บาท ดังนั้น งบประมาณค่าสมนาคุณในปี 2531 จึงเท่ากับ 900 บาท

ค่าซ่อมแซม ผู้จัดการสหกรณ์ได้กะประมาณว่าค่าใช้จ่ายประเภทนี้จะเพิ่มขึ้น 10% จากปีที่แล้ว เนื่องจากจะต้องซ่อมแซมอาคารตามที่ได้ตกลงกับผู้ให้เช่า ดังนั้น งบประมาณค่าซ่อมแซมจึงเพิ่มจาก 2,400 บาท ในปี 2530 เป็น 2,640 บาท ในปี 2531

ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้จัดการสหกรณ์ จึงได้กะประมาณค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ของจำนวนเดิมคือ 1,200 บาท ดังนั้น งบประมาณค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดประจำปี 2531 จึงเท่ากับ 1,320 บาท

ค่าดอกเบี้ย ในปี 2530 สหกรณ์การเกษตรไม่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย แต่สำหรับปี 2531 คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณากู้เงินมาเพื่อซื้ออุปกรณ์เข้ามาเพิ่ม ผู้จัดการจึงกะประมาณค่าใช้จ่ายค่าดอกเบี้ยประมาณ 5,400 บาท สำหรับปี 2531

ในการเสนอรายการค่าใช้จ่ายนั้นพนักงานบัญชีของสหกรณ์การเกษตรควรคำนวณรายจ่ายที่ได้กะประมาณไว้ (The projected expenses) โดยยึดเอาจำนวนที่ผู้จัดการคาดคะเนไว้เป็นฐาน (The manager's estimates) สำหรับการคำนวณ

ในขั้นต่อไปผู้จัดการสหกรณ์ก็จะนำเอาจำนวนเลข งบประมาณ ค่าใช้จ่ายดังกล่าวมาเขียนเป็นงบประมาณดังนี้

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร สำหรับปีการเงิน 2531

รายการ	ปี พ.ศ. 2530	ปี พ.ศ. 2531
ค่าใช้จ่ายคงที่		
เงินเดือน	15,000 บาท	16,500 บาท
ค่าเช่า	2,500 บาท	2,000 บาท
ค่าประกันภัย	1,800 บาท	2,100 บาท
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	<u>7,200 บาท</u>	8,100 บาท
รวมค่าใช้จ่ายคงที่	<u>26,500 บาท</u>	<u>28,240 บาท</u>
ค่าใช้จ่ายผันแปร		
ค่าดอกเบี้ย	0 บาท	540 บาท
ค่าบริการสาธารณูปโภค	1,500 บาท	1,725 บาท
ค่าแรงงาน	1,000 บาท	1,500 บาท
ค่าเดินทาง	1,200 บาท	1,200 บาท
ค่าติดต่อสื่อสาร	950 บาท	1,080 บาท
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	720 บาท	792 บาท
ค่าสมนาคุณคณะกรรมการฯ	750 บาท	900 บาท
ค่าซ่อมแซม	2,400 บาท	2,640 บาท
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>1,200 บาท</u>	<u>1,720 บาท</u>
รวมค่าใช้จ่ายผันแปร	<u>9,670 บาท</u>	11,697 บาท
รวมยอดประมาณเงินสดย่อย	<u>36,170 บาท</u>	<u>39,697 บาท</u>

ในบางครั้งเราอาจเรียกงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ว่า "ยอดประมาณเงินสดที่จะจ่ายออก"

4. การจัดทำงบประมาณเงินสด (Cash budgets)

ก่อนที่จะเสนอวิธีการจัดทำงบประมาณเงินสด เราจะทำความเข้าใจในเรื่องของงบประมาณเงินสด ดังนี้

1). งบประมาณเงินสด คือการคาดคะเนจำนวนเงินสดที่สหกรณ์การเกษตรจะรับเข้ามา (A forecast of cash receipts) และคาดคะเนจำนวนเงินสดที่สหกรณ์จะจ่ายออกไป (A cash disbursement) ในระหว่างปี 2528 ที่จะมาถึง

2). งบประมาณเงินสดเป็นงบประมาณการเงิน (Financial budgets) ประเภทหนึ่งซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการ (Management tool) ที่ผู้จัดการใช้คาดคะเนจำนวนเงินสดที่ต้องการ

3). งบประมาณเงินสดเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการเกี่ยวกับการจัดหาเงินสดไว้ประจำฤดูกาล การพัฒนาโครงการกักตุนเงินให้ดีขึ้น การพัฒนาการใช้เงินสดให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาโครงการชำระหนี้สินให้ดีขึ้น และการจัดให้มีการเอาเงินสดที่เหลือไปลงทุน เป็นต้น

4). ความมุ่งหมายของงบประมาณเงินสดหรือการประมาณเงินสด (Cash budget of projections) ได้แก่ การแสดงให้เห็นจำนวนเงินสดที่จะได้รับและที่จะจ่ายออกไปในระหว่างปีที่จะมาถึง และเพื่อแสดงให้เห็นถึงจำนวนเงินสดขั้นต่ำที่มุ่งหวังจะให้สหกรณ์มีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

5). งบประมาณเงินสดช่วยให้ความสะดวกแก่ฝ่ายบริหารในการวางแผนควบคุมเงินสดเพื่อมิให้เงินสดขาดมือ และเพื่อให้มีอยู่กับสหกรณ์เป็นจำนวนตามที่ต้องการ

6). งบประมาณเงินสดได้รับการจัดทำขึ้นเป็นประจำปี โดยแบ่งออกเป็นระยะไตรมาสหรือระยะประจำเดือนรวมกันเป็น 12 เดือน

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณเงินสดมีดังนี้คือ

1). เมื่อได้จัดทำงบประมาณการขาย งบประมาณการซื้อ และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินงานเสร็จแล้ว ให้กะประมาณจำนวนเงินสดที่รับเข้ามาในแต่ละเดือนโดยเอาจำนวนเงินสดที่จะได้รับจากการขายสินค้าที่ได้กะประมาณไว้ในขั้นตอนที่ 1 ไปรวมกับรายรับอย่างใดอย่างหนึ่งที่คาดว่าสหกรณ์จะมีในระหว่างเดือนใดเดือนหนึ่งของปีงบประมาณ 2531 ทั้งนี้ ต้องคาดคะเนแยกออกเป็นรายเดือนและรวมเป็น 6 เดือนเป็นอย่างน้อย เมื่อรวมกันแล้วก็ป็นยอดเงินสดที่สหกรณ์จะได้รับเข้ามา ตัวอย่างต่อไปนี้แสดงให้เห็นแนวคิดในการทำใส่กระดาษทำการสำหรับ 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2531

กระดาษทำการงบประมาณเงินสหรับสำหรับสหกรณ์การเกษตร

รายการเงินสหรับ ประจำเดือน (บาท)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	รวม
ยอดจากการขายทั้งหมด	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	17,250	103,50
รับชำระหนี้	0	0	10,000	0	0	0	10,000
รายได้อื่น ๆ	1,000	0	0	2,000	0	0	3,000
เงินสหรับทั้งหมด	18,250	17,250	27,250	19,250	17,250	17,250	116,50

2). ให้เอาเงินสรับจ่ายค่าสินค้าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมารวมกับรายจ่ายที่คาดว่าสหกรณ์จะมีในระหว่างเดือนใดเดือนหนึ่งของปีงบประมาณ 2531 ผลลัพธ์คือจำนวนเงินสรับที่สหกรณ์ต้องจ่ายออกไป ตัวอย่างได้แก่ เงินที่สหกรณ์จ่ายชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ เป็นต้น ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้ทราบแนวคิดในการทำงบประมาณเงินสรับจ่ายบนกระดาษทำการ โดยแยกออกเป็นรายเดือนรวมเป็น 6 เดือนแรก

กระดาษทำการงบประมาณเงินสรับจ่ายของสหกรณ์การเกษตร

รายการเงินสรับจ่าย ประจำเดือน(บาท)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	รวม
ยอดซื้อสินค้า	11,666.67	11,666.67	11,666.67	11,666.67	11,666.67	11,666.67	70,000.00
จ่ายชำระหนี้	0	0	0	1,000.00	0	0	1,000.00
ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการ	6,616.17	6,616.17	6,616.17	6,616.17	6,616.17	6,616.17	39,697.00
เงินสรับจ่ายทั้งหมด	18,282.84	18,282.84	18,282.84	19,282.84	18,282.84	18,282.84	110,697.00

3). เรายอดเงินสัรับและยอดเงินสัจ่ายที่จัดไว้เป็นรายเดือนมารวมกันไว้ในรูปตาราง แล้วพิจารณาของแต่ละเดือน เราจะพบว่าจำนวนเงินสัจ่ายของบางเดือนมีมากกว่าเงินสัรับของเดือนนั้น และเงินสัรับของบางเดือนมากกว่าเงินสัจ่ายของเดือนนั้น ในกรณีที่เงินสัจ่ายมากกว่าเงินสัรับนั้นถือว่าสัทธกรณัจ่ายเกินรายรับหรือติดลบ ในที่สุดเราจะได้ยอดเงินสัรับสุทธิและยอดเงินสัจ่ายสุทธิของแต่ละเดือนแล้วคิดหายอดเงินสัรับสุทธิ ต่อจากนั้นให้อาจำนวนเงินสัคงเหลือที่ยกมาจากปี 2530 (ถ้ามี) มารวมกับยอดเงินสัรับสุทธิของเดือนมกราคม 2531 ด้วย การดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้งบประมาณเงินสั ปี 2531 และทราบฐานะการเงินของสัทธกรณัในแต่ละเดือนด้วย เมื่อรวมกันแล้วจะเป็นยอดเงินสัสุทธิทั้งหมดของสัทธกรณั ดังตัวอย่างต่อไปนี้

งบประมาณเงินสัของสัทธกรณัการเกษตร พ.ศ.2531

รายการประจำเดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	รวม
เงินสัรับ	18,250.00	17,250.00	27,250.00	19,250.00	17,250.00	17,250.00	116,500.00
เงินสัจ่าย	18,282.84	18,282.84	18,282.84	18,282.84	18,282.84	18,282.84	110,697.00
เงินสัรับและจ่ายสุทธิ	-32.84	-1,032.84	8,967.16	-32.84	-1,032.84	-1,032.84	5,802.00
เงินสัคันี้ปี	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	24,000.00
เงินสัคงเหลือ	3,967.16	2,967.16	12,967.16	3,967.16	2,967.16	2,967.16	29,802.00

จากงบประมาณเงินสันี้ เราจะเห็นว่าในเดือนมิถุนายน 2531 สัทธกรณัการเกษตรมีเงินสัคงเหลือจากการรับและจ่ายไปแล้วเท่ากับ 29,802.96 บาท

5. การจัดทำประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบคูล

เมื่อมีการจัดทำงบประมาณเงินสัแล้ว ผู้จัดการสัทธกรณัจะต้องทำงานประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบคูลเพื่อประมาณต่อไปว่าผลของการปฏิบัติธุรกิจสัทธกรณัการเกษตรที่คาดว้าจะเกิดขึ้นตามแผนงบประมาณ (Budget plan) เป็นอย่างไร งบประมาณดังกล่าวเป็นงบประมาณ

การเงินประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญอยู่ไม่น้อยในการดำเนินการดังกล่าว ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องเอาตัวเลขในงบประมาณขาย ชื่อ รายจ่าย และงบประมาณเงินสดมาใช้อย่างถูกต้อง ผู้จัดการต้องยึดการวางรูปแบบประมาณกำไรขาดทุนตามรูปแบบบัญชีรายได้รายจ่ายของสหกรณ์ ส่วนที่ต่างกันมีว่าบัญชีรายได้รายจ่ายได้รับการจัดทำประจำปีที่ได้ดำเนินกิจการล่วงเลยมาแล้ว แต่งบประมาณกำไรขาดทุน ได้รับการจัดทำเป็นประจำเดือนขึ้นครั้งหนึ่งรวม 12 เดือนไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอาไปปฏิบัติตามในอนาคต

**ตารางข้างล่างนี้เป็นรูปแบบและรายการงบประมาณกำไรขาดทุน
งบประมาณกำไรขาดทุนสำหรับสหกรณ์การเกษตร
ประจำปี 2531**

รายการประจำเดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	รวม
รายได้จากการขาย	x	x	x	x	x	x	xxx
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>xxx</u>
ส่วนเหลือรวมขั้นต้น	x	x	x	x	x	x	xxx
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>xxx</u>
∴ ส่วนเหลือสุทธิ	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>xxx</u>

ในขั้นต่อไปผู้จัดการสหกรณ์จะต้องจัดทำงบประมาณงบดุล (Budget balance sheet) เพื่อทราบฐานะทั้งหมดของสหกรณ์การเกษตรอันจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่ได้เสนอแล้ว ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องอาศัยข้อมูลจากงบดุลของสหกรณ์ในปีที่ผ่านมาสำหรับเป็นฐานสำหรับคำนวณ นอกจากนี้ ยังต้องเอาข้อมูลมาจากงบประมาณต่าง ๆ ดังได้เสนอแล้วมาใช้ในการจัดทำงบประมาณงบดุลสำหรับสหกรณ์การเกษตรเพื่อใช้ในอนาคต

6. การเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ

การเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ได้จัดขึ้นก็เพื่อเป็นการควบคุมการปฏิบัติธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรให้เป็นไปตามแผนงบประมาณที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องติดตามศึกษาผลงานที่ได้อย่างใกล้ชิด ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องทำการเปรียบเทียบผลงานที่ได้รับจากการปฏิบัติจริงกับที่ได้เขียนไว้ในแผนงบประมาณทุกเดือน เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจใดที่เป็นไปตามแผนหรือธุรกิจใดที่มีได้เป็นไปตามแผนงบประมาณ กรณีที่มีได้เป็นไปตามแผนจะต้องรีบหาสาเหตุและรีบแก้ไขทันที

7. การเสนอเพื่อพิจารณาและอนุมัติ

เมื่อผู้จัดการสหกรณ์ได้จัดทำงบประมาณเสร็จสิ้นทุกชั้นตอนแล้ว จะต้องมีการทบทวนเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง เมื่อทบทวนเสร็จแล้ว จะต้องนำงบประมาณที่จัดทำขึ้นนี้เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อพิจารณาว่าเป็นอย่างไร และสมควรจะถือใช้เป็นงบประมาณประจำปีของสหกรณ์การเกษตรได้หรือไม่ ถ้าคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เห็นสมควรแล้ว คณะกรรมการดำเนินงานก็จะเสนองบประมาณประจำปีฉบับดังกล่าวต่อที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเพื่ออนุมัติใช้ต่อไป