



การจัดการองค์ความรู้
(Knowledge Management : KM)

เรื่อง

การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร

จัดทำโดย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

คำนำ

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เรื่อง การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นเรื่องความรู้ที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้จัดทำขึ้นตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการแก้ไขสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ประสบปัญหาขาดทุน แนวปฏิบัติในการดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง และความรู้นี้ยังสนับสนุนและสร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ และยังส่งผลถึงการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรด้วย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ร่วมกันสร้างองค์ความรู้ และขับเคลื่อนนำไปสู่การปฏิบัติด้วยดี ซึ่งรวมถึงบุคลากรของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ที่เห็นความสำคัญขององค์ความรู้นี้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทนำ	๑ - ๒
หลักการและเหตุผล	
วัตถุประสงค์	
แนวความคิด	
ส่วนที่ ๑ องค์ความรู้เดิม	๓ - ๑๐
เรื่อง การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร	
ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	
ส่วนที่ ๒ บทวิเคราะห์และการถ่วงรอนต่อยอดองค์ความรู้	๑๑ - ๑๗
ส่วนที่ ๓ การนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและเกิดนวัตกรรมใหม่	๑๘ - ๒๕
ส่วนที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๒๖ - ๒๗
เอกสารอ้างอิง	
ภาคผนวก	

บทนำ

หลักการและเหตุผล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดทำแผนการบริหารงานบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ตามแนวทาง (HR Scorecard) ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในส่วนของการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้มีการกลั่นกรององค์ความรู้เดิม และกำหนดแนวทางการจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ การจัดหาหมวดหมู่องค์ความรู้ให้สามารถสืบค้นข้อมูล และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์กรที่ประกอบอาชีพทางการเกษตร รวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก เป็นหน่วยเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง มีบทบาทที่สำคัญทางเศรษฐกิจและสังคม แต่ในปัจจุบันผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรมีแนวโน้มที่จะขาดทุนเพิ่มมากขึ้น สาเหตุของปัญหาคือ ๑. ปัญหาจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ๕ ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจสินเชื่อหรือธุรกิจให้เงินกู้ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมอาชีพ และปัญหาด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ทั้งนี้การขาดทุนของสหกรณ์ภาคการเกษตรย่อมส่งผลกระทบต่อมวลสมาชิกทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตระหนักถึงผลกระทบต่อสหกรณ์ภาคการเกษตรในอนาคต จึงได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์การขาดทุนของสหกรณ์ภาคการเกษตรเพื่อให้ทราบปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อการขาดทุน เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาบุคคลกร รวมทั้งแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ประสบปัญหาขาดทุนสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๒. เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการกำกับและแนะนำสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
๓. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตร ให้มีผลดำเนินงานขาดทุนน้อยลง
๔. สามารถนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิด

คณะทำงานการจัดการความรู้ (KM) ได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของจัดการองค์ความรู้ เรื่อง “การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร” ให้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำแนวคิดจากองค์ความรู้เดิมมาถ่วงถ่วงนวัตกรรมใหม่ โดยมีกรอบแนวความคิด ดังนี้

- ๑) การวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดของปัญหา
- ๒) การวางแผนในการแก้ปัญหา
- ๓) การดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่วางไว้
- ๔) การตรวจสอบและปรับปรุง

ส่วนที่ ๑ องค์ความรู้เดิม

เรื่อง การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ความสำคัญของปัญหา

ด้วยปัจจุบันสหกรณ์ภาคการเกษตรที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่มีการดำเนินธุรกิจ จำนวน๓๑สหกรณ์ ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่องจำนวน ๑๓ สหกรณ์ปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อที่พบ ได้แก่

๑. ปัญหาการติดตามและเร่งรัดหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ
๒. ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้และลูกหนี้ค้างนาน
๓. ปัญหาด้านสภาพคล่อง
๔. ปัญหาความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคตลดลง
๕. ปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

ปัญหาทุกปัญหาดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน สาเหตุของปัญหาอาจมาจากปัญหา ของสหกรณ์ ปัญหาในส่วนของสมาชิกและปัญหาอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสหกรณ์มีการพิจารณาอนุมัติเงินกู้แล้ว หากเกิดปัญหาในการติดตามเร่งรัด ติดตามหนี้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ไม่มีผู้รับผิดชอบในการติดตามเร่งรัดหนี้ ไม่มีการเร่งรัดติดตามหนี้ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือไม่มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะลูกหนี้และในฐานะที่เป็นสมาชิกที่ดี ปัญหาที่ตามมา คือ ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ เมื่อมีปัญหาคัดค้านัดชำระหนี้ต่อเนื่องกัน โดยที่ไม่มีการแก้ไขปัญหา จะเกิดปัญหาลูกหนี้ค้างนานในที่สุด และจะส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ลดลง ประกอบกับปัญหาความสามารถในการชำระหนี้ในอนาคตของลูกหนี้ลดลง อันเนื่องมาจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ราคาผลผลิตตกต่ำ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น พฤติกรรมการบริโภคที่ต้องการความสะดวกสบายในชีวิตเพิ่มขึ้น การมีหนี้สินหลายทาง หรือปัญหาภัยธรรมชาติที่รุนแรง ได้ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดทุนในธุรกิจสินเชื่อและขาดทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จึงมีแนวคิดที่จะนำร่องการแก้ไขปัญหาสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ประสบปัญหาขาดทุน มีลูกหนี้ค้างนาน และประสบปัญหาด้านธุรกิจ จำนวน ๕ สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรโรงสีข้าวพระราชทานอ่าวน้อย จำกัด สหกรณ์การเกษตรบางสะพาน จำกัด สหกรณ์การเกษตรบางสะพานน้อย จำกัด สหกรณ์การเกษตรปราณบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด ซึ่งต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาสหกรณ์ที่ประสบปัญหาขาดทุน

หรือลดการขาดทุนให้น้อยลงในบัญชี ๒๕๕๘ โดยแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนของสหกรณ์ภาคการเกษตรนั้นต้องแก้ไขเป็นรายสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ และงบการเงิน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ภาคการเกษตรทั้ง ๕ แห่ง ประสบปัญหาที่คล้ายกัน จึงสามารถนำวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา และขับเคลื่อนสหกรณ์ให้ก้าวหน้าต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการ กำกับ แนะนำ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ที่จะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานด้านสินเชื่อและการแก้ไขปัญหาของลูกหนี้เงินให้กู้ยืมชนิดชำระหนี้ และในการบริหารจัดการธุรกิจด้านสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์

๑. สหกรณ์การเกษตรโรงสีข้าวพระราชทานอ่าวน้อย จำกัด

ข้อมูลพื้นฐาน

ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗

สมาชิก ๑,๘๑๙ คน

ทุนดำเนินงาน	๕,๔๙๘,๒๖๔.๖๘	บาท
ปริมาณธุรกิจรวม	๑๗,๓๙๓,๐๐๐.๙๖	บาท
ขาดทุนสุทธิ	(๗๙,๘๐๐.๘๗)	บาท
ส่วนขาดแห่งทุน	๔,๕๘๖,๙๒๐.๑๑	บาท
หนี้สินจากแหล่งเงินกู้ภายนอก	๒,๖๐๐,๐๐๐.๐๐	บาท

ปัญหา

๑. ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้และลูกหนี้ค้างนานเกิน ๒ ปี จำนวนมาก
๒. สหกรณ์ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน
๓. ปริมาณธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
๔. รายได้ของสหกรณ์ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น
๕. บุคลากรสหกรณ์ ขาดความชำนาญในการทำธุรกิจจึงทำให้ธุรกิจสหกรณ์มีการเติบโตช้า
๖. สหกรณ์ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าต่อธุรกิจ

แนวทางการพัฒนาและการฟื้นฟู

๑. การเพิ่มรายได้ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ข้าวสาร

ด้านความต้องการของผู้บริโภค

- สำรวจความต้องการของสมาชิกว่าบริโภคข้าว Brand ไหน มีคุณภาพอย่างไรแล้วนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์
- เพิ่มจุดจำหน่ายสินค้าในหมู่บ้าน ร้านค้า ร้านอาหารให้ทั่วถึง
- การสร้างผลิตภัณฑ์ข้าวสารของสหกรณ์ขึ้นมาเอง

ด้านราคา

- สำรวจราคาข้าวสาร Brand อื่นในท้องตลาดเพื่อนำมาตั้งราคาข้าวสารของสหกรณ์
- จัดโปรโมชั่นจำหน่ายข้าวสารในราคาพิเศษกับสมาชิก

ด้านคุณภาพ

- คุณภาพสินค้า สหกรณ์ต้องจัดหาข้าวสารที่มีคุณภาพที่ดีมาจำหน่าย
- เชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

น้ำมันเชื้อเพลิง

- จำหน่ายน้ำมันที่มีคุณภาพ
- ด้านราคาและประชาสัมพันธ์ มีการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายในแต่ละเดือน
- ปรับปรุงภูมิทัศน์ปั้มน้ำมันให้มีความโดดเด่น
- จัดกลยุทธ์การจำหน่าย เช่น แจกน้ำดื่ม, ข้าวสาร

๒. การติดตามเร่งรัดลูกหนี้ – สหกรณ์มีลูกหนี้ค้างนานเป็นจำนวนมากและมีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน ถ้าสหกรณ์สามารถติดตามเร่งรัดใช้ลูกหนี้มาชำระหนี้ได้จะถือเป็นรายได้ของสหกรณ์

๓. การลดค่าใช้จ่าย

- ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งข้าวสารโดยการเชื่อมโยงกับสหกรณ์การเกษตรบางสะพานน้อย
- ลดค่าใช้จ่ายธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตร สหกรณ์ไม่มีความชำนาญในการแปรรูปข้าวสาร ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายจำนวนมากสหกรณ์ควรปรับลดค่าใช้จ่ายลง เช่น ลดจำนวนคนงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ค่าล่วงเวลา และลดค่าใช้จ่ายอื่นๆ

๒.สหกรณ์การเกษตรบางสะพาน จำกัด

ข้อมูลพื้นฐาน

ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖		
สมาชิก๘๕๘ คน		
ทุนดำเนินงาน	๗,๘๙๕,๓๗๒.๒๑	บาท
ปริมาณธุรกิจรวม	๓,๕๗๑,๙๑๖,๑๓๒.๕๙	บาท
ขาดทุนสุทธิ	๒๑๖,๑๓๒.๒๗	บาท

ปัญหา

๑. ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้
๒. ดอกเบี้ยค้างรับ
- ๓.สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน

แนวทางการพัฒนาและการฟื้นฟู

๑. จัดประชุมกลุ่มสมาชิกอย่างต่อเนื่องเพื่อชี้แจงหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์เพื่อสร้างความศรัทธาในความเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยใช้เวทีการประชุมกลุ่มสำรวจความต้องการของสมาชิก
๒. ติดตามเร่งรัดหนี้สินโดยออกเยี่ยมเยียนสมาชิกที่เป็นหนี้ ทำแผนเป็นรายเดือน (Action Plan) ลดดอกเบี้ยให้กับสมาชิกในบางกรณี
๓. จำหน่ายสินค้าให้กับสมาชิกในราคาถูกลงกว่าท้องตลาด
๔. ประสานหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์/สมาชิก มาดำเนินกิจกรรมในลักษณะการบูรณาการ เช่น การอบรม การวิเคราะห์ดิน ร่วมกับกรมพัฒนาที่ดินหรือกรมวิชาการเกษตร ด้านวัสดุการเกษตรร่วมกับ ธ.ก.ส. เป็นต้น

๓.สหกรณ์การเกษตรบางสะพานน้อย จำกัด

ข้อมูลพื้นฐาน

ปีบัญชี๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๖		
มีสมาชิก๑,๗๙๒ คน		
ทุนดำเนินงาน	๔๔,๐๑๑,๒๖๙.๔๑	บาท
ปริมาณธุรกิจรวม	๑๔๗,๖๙๖,๖๐๙.๐๑	บาท
ขาดทุนสุทธิ	๖,๕๙๙,๒๔๘.๗๒	บาท
ส่วนขาดแห่งทุน	๔,๒๒๕,๓๐๔.๙๓	บาท

ปัญหา

๑. ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้
๒. ดอกเบี้ยค้างรับ
๓. สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน
๔. สินค้าคงเหลือที่มีอยู่ไม่สามารถจำหน่ายได้ในเวลาอันรวดเร็ว
๕. มีความเสี่ยงเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิงขาดบัญชีและจากการสูญระเหยตามสภาพ

แนวทางการพัฒนาและการฟื้นฟู

๑. ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานและผลงานอย่างเข้มข้น
๒. จัดทำแผนการติดตามหนี้ค่างาน และเร่งรัดติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ (Action Plan) เป็นประจำทุกเดือน
๓. ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม รับทราบความต้องการปัจจัยการผลิตจากสมาชิก และสร้างเครือข่ายร้านค้าย่อย/ชุมชนเพื่อเพิ่มยอดขายของศูนย์กระจายสินค้าในรูปค้าส่ง เพื่อเพิ่มยอดขายของศูนย์กระจายสินค้าในรูปค้าส่ง สิ่งที่มีมุ่งเน้นคือทำกิจกรรมให้เกิดการมีส่วนร่วมจากสมาชิกและสหกรณ์ โดยการทำจากจุดที่ง่ายไปหาจุดที่ยากกว่า เน้นการขยายผลครอบคลุมแทนการดำเนินงานของสหกรณ์
๔. สำรวจความต้องการของสมาชิกโดยการประชุมกลุ่มเพื่อนำเสนอราคาสินค้าให้สมาชิกพิจารณาในการซื้อสินค้า เพื่อลดสต็อกสินค้าที่มีอยู่และเพิ่มยอดขาย โดยเน้นการค้าส่งกับกลุ่มสมาชิกและสหกรณ์ต่างๆ ในรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้า (CDC)
๕. รักษาฐานลูกค้า/สมาชิกสหกรณ์ ในธุรกิจรวบรวมปาล์มน้ำมันให้เหนียวแน่น ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์จิตวิทยา การตอบแทนผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เพื่อแข่งขันกับธุรกิจของเอกชนในพื้นที่
๖. ประสานหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกกับสหกรณ์/สมาชิกสหกรณ์มาร่วมทำกิจกรรม เช่น บริษัทชุมพรอุตสาหกรรม จำกัด จัดอบรมการวิเคราะห์ดิน การใส่ปุ๋ยที่มีประสิทธิภาพ การเก็บเกี่ยวปาล์มที่เหมาะสม อบรมการกรีดยาง การทำปุ๋ยสั่งตัด การเชื่อมโยงธุรกิจ น้ำปลา ข้าวสาร น้ำตาลกับสหกรณ์ต่างจังหวัด และถึงกลุ่มร้านค้าย่อยของสหกรณ์ เป็นต้น
๗. การพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ (Training) ให้กับผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการแผนกต่างๆ ให้มีการกำกับตรวจสอบ/วัดผล/ปรับปรุงแผนธุรกิจเป็นประจำทุกเดือน เพื่อลดความเสี่ยงตอนปลายปี
๘. จัดทำ Mind Mapping ในการกระจายสินค้าอย่างเป็นระบบ
๙. การเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์ภายในจังหวัด

๔. สหกรณ์การเกษตรปราณบุรี จำกัด

ข้อมูลพื้นฐาน

ปีบัญชี ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๗		
มีสมาชิก ๕๓๗ คน		
ทุนดำเนินงาน	๔๑,๗๔๐,๑๗๐.๘๖	บาท
ปริมาณธุรกิจรวม	๑๘,๙๓๕,๔๗๕.๖๑	บาท
ขาดทุนสุทธิ	๒,๐๖๒,๒๑๖.๙๖	บาท

ปัญหา

๑. ลูกหนี้เงินกู้
๒. ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับ
๓. ค่าปรับค้างรับ
๔. สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน

แนวทางการพัฒนาและการฟื้นฟู

๑. สหกรณ์ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดอกเบี้ยเงินให้กู้และค่าปรับค้างรับให้กลับมาเป็นรายได้ โดยมีเป้าหมายเป็นจำนวนเงินที่จะเร่งรัด ติดตามเป็นรายเดือนโดยเร่งด่วน
๒. แยกอายุหนี้ที่ผิดสัญญา แบ่งเป็นระยะเวลาเกิน ๑ ปี เกิน ๕ ปี เกิน ๑๐ ปี แยกลูกหนี้ตามกลุ่มสมาชิก มอบประธานกลุ่มแต่ละกลุ่มร่วมกับฝ่ายจัดการวางแผนในการติดตามลูกหนี้
๓. นำเรื่องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อรายงานผลความคืบหน้า และติดตามผล พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาลูกหนี้ในการดำเนินการ เพื่อให้การติดตามลูกหนี้มาชำระหนี้ได้อย่างรวดเร็ว
๔. ประชุมกลุ่ม และนำกิจกรรมสำรวจความต้องการปัจจัยการผลิตเข้าที่ประชุมกลุ่ม เช่น กิจกรรมวิเคราะห์ดิน ปุ๋ยสั่งตัด ทั้งนี้อาจประสานงานการวิเคราะห์ดินจากสถานีพัฒนาที่ดินหรือกรมวิชาการเกษตรในพื้นที่

๕. สหกรณ์การเกษตรห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด

ข้อมูลพื้นฐาน

ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗		
มีสมาชิก ๑,๑๒๐ คน		
ทุนดำเนินงาน	๘,๙๑๒,๔๐๙.๓๑	บาท
ปริมาณธุรกิจรวม	๔๒,๘๗๑,๙๖๒.๙๗	บาท
ขาดทุนสุทธิ	๔๕๕,๔๐๑.๗๙	บาท

ปัญหา

๑. ลูกหนี้เงินกู้
๒. ลูกหนี้การค้า
๓. ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับ
๔. สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน

แนวทางการพัฒนาและการฟื้นฟู

๑. เร่งรัดลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น-ปานกลางซึ่งถูกตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนแล้วเข้ามาให้ได้มากที่สุด โดยการวางแผนปฏิบัติการเร่งรัดหนี้ (Action Plan) ใช้เป็นระยะๆ
๒. เร่งรัดลูกหนี้การค้า ที่ไม่ได้เคลื่อนไหวในการชำระหนี้ ซึ่งถูกตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนแล้วให้ได้มากที่สุด โดยการวางแผนปฏิบัติการเร่งรัดหนี้ (Action Plan) ใช้เป็นระยะๆ

สรุป จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง ๕ สหกรณ์ พบว่าปัญหาที่เหมือนกันคือ ปัญหาการติดตามและเร่งรัดหนี้ไม่มีประสิทธิภาพปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้และลูกหนี้ค้างนานทำให้เกิดการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน จึงมีแนวทางในการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ ดังนี้

๑. เมื่อสมาชิกได้รับเงินไปแล้ว สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องบันทึกบัญชีลูกหนี้รายตัวให้เป็นปัจจุบัน ทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหว
๒. สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรต้องสร้างความไว้วางใจให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นหรือให้ความช่วยเหลือสมาชิกได้
๓. สหกรณ์ควรจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกรายคน (ระบบ CPS) ซึ่งจะเป็นข้อมูลประวัติ อาชีพ รายได้ รายจ่ายพื้นที่ทำกิน บุคคลในครัวเรือนและอื่น ๆ และปรับปรุงข้อมูลสมาชิกเป็นประจำทุกปี
๔. ภายในเวลา ๓ เดือน หลังจากวันที่สมาชิกได้รับเงินกู้ไปแล้ว สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสมาชิกว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้หรือไม่ หากพบว่า สมาชิกนั้น ๆ ใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน ๗ วันเพื่อบอกเลิกสัญญาและเรียกเงินกู้คืน
๕. หลังจากสมาชิกรับเงินกู้ไปแล้ว ๖ เดือน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมอบหมายเจ้าหน้าที่ไปติดตามผลการใช้เงินกู้ของสมาชิก กรณีที่สมาชิกกู้เงินระยะปานกลางหรือเงินกู้ระยะยาว ต้องจัดให้มีการตรวจติดตามอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง
๖. ก่อนครบ กำหนดชำระ หนี้คืน ๖๐ วัน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีหนังสือแจ้งเตือนสมาชิกให้ส่งชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งเป็นการแจ้งเตือน ครั้งที่ ๑

๗. ก่อนครบ กำหนดชำระหนี้คืน ๓๐ วัน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีหนังสือแจ้งเตือนสมาชิกให้ส่งชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งเป็นการแจ้งเตือน ครั้งที่ ๒

๘. เมื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร แจ้งเตือนก่อนครบกำหนดชำระครบ ๒ ครั้งแล้ว หากสมาชิกไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้เนื่องจากสาเหตุอันควรขอผ่อนผัน สมาชิกมีสิทธิที่จะยื่นขอผ่อนผันการชำระหนี้ต่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรได้

๙. เมื่อหนี้ที่สมาชิกกู้ยืมใกล้จะครบกำหนดชำระหรือครบกำหนดชำระแล้ว หากสมาชิกไม่สามารถส่งชำระหนี้ทั้งหมดหรือบางส่วน ต้องติดตาม เร่งรัดให้สมาชิกส่งดอกเบี้ยเพื่อไม่ให้มีดอกเบี้ยค้าง

๑๐. เมื่อสมาชิกค้างชำระเป็นเวลา ๑ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ โดยไม่ได้รับการผ่อนผันหรือบอกเลิกสัญญาในกรณีที่ทำผิดสัญญาหรือผิดวัตถุประสงค์ เพื่อเรียกหนี้คืน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ทำหนังสือแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ (โนติส) ถึงสมาชิกทางไปรษณีย์ตอบรับหรือส่งทาง อื่น ๆ ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนสมาชิก ครั้งที่ ๑

๑๑. เมื่อสมาชิกผู้ค้างชำระเป็นเวลา ๑ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมีหนังสือแจ้งให้ผู้ค้างชำระทุกคนทราบจำนวนหนี้แต่ละสัญญาที่ผู้ค้างชำระแต่ละคนต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยแจ้งทางไปรษณีย์ตอบรับ หรือหากเป็นหนี้ที่มีหลักประกันอื่นเช่น จำนองอสังหาริมทรัพย์เป็นประกันให้แจ้งการบังคับจำนองไปพร้อมกับการแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนผู้ค้างชำระ ครั้งที่ ๑

๑๒. เมื่อสมาชิกค้างชำระเป็นเวลา ๒ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ โดยไม่ได้รับการผ่อนผันหรือบอกเลิกสัญญาในกรณีที่ทำผิดสัญญาหรือผิดวัตถุประสงค์ เพื่อเรียกหนี้คืน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ทำหนังสือแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ (โนติส) ถึงสมาชิกทางไปรษณีย์ตอบรับหรือส่งทาง อื่น ๆ ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนสมาชิก ครั้งที่ ๒

๑๓. เมื่อสมาชิกผู้ค้างชำระเป็นเวลา ๒ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมีหนังสือแจ้งให้ผู้ค้างชำระทุกคนทราบจำนวนหนี้แต่ละสัญญาที่ผู้ค้างชำระแต่ละคนต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยแจ้งทางไปรษณีย์ตอบรับ หรือหากเป็นหนี้ที่มีหลักประกันอื่นเช่น จำนองอสังหาริมทรัพย์เป็นประกันให้แจ้งการบังคับจำนองไปพร้อมกับการแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนผู้ค้างชำระ ครั้งที่ ๒

๑๔. ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตาม เร่งรัดหนี้ รายงานความเคลื่อนไหวหนี้ค้างชำระที่อยู่ในความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้จัดการ และคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้งที่มีการประชุมหรือเป็นประจำทุกเดือน

ส่วนที่ ๒ บทวิเคราะห์และการกลั่นกรองต่อยอดองค์ความรู้

การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร

ความสำคัญของปัญหา

ด้วยปัจจุบันสหกรณ์ภาคการเกษตรที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ ที่มีการดำเนินธุรกิจ และประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมีอยู่หลายสหกรณ์

ปัญหาดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน สาเหตุของปัญหาอาจมาจากปัญหาของสหกรณ์ ปัญหาในส่วนของสมาชิกและปัญหาอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสหกรณ์มีการพิจารณาอนุมัติเงินกู้แล้ว หากเกิดปัญหาในการติดตาม เร่งรัด ติดตามหนี้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ไม่มีผู้รับผิดชอบในการติดตามเร่งรัดหนี้ ไม่มีการเร่งรัดติดตามหนี้ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือไม่มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะลูกหนี้และในฐานะที่เป็นสมาชิกที่ดี ปัญหาที่ตามมา คือ ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ เมื่อมีปัญหาคัดผิดชำระหนี้ต่อเนื่องกัน โดยที่ไม่มีการแก้ไขปัญหา จะเกิดปัญหาลูกหนี้ค้างงานในที่สุด และจะส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ลดลง ประกอบกับปัญหาความสามารถในการชำระหนี้ในอนาคตของลูกหนี้ลดลง อันเนื่องมาจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ราคาผลผลิตตกต่ำ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น พฤติกรรมการบริโภคที่ต้องการความสะดวกสบายในชีวิตเพิ่มขึ้น การมีหนี้สินหลายทาง หรือปัญหาภัยธรรมชาติที่รุนแรง ได้ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดทุนในธุรกิจสินเชื่อและขาดทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์

คณะทำงานฯ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จึงมีแนวคิดที่จะนำเสนอกระบวนการในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนดังกล่าว ซึ่งต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาสหกรณ์ที่ประสบปัญหาขาดทุนหรือลดการขาดทุนให้น้อยลง โดยใช้กระบวนการในการแก้ปัญหาซึ่งกระบวนการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาควรมีขั้นตอน ดังนี้

กระบวนการแก้ปัญหา



๑) การวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดของปัญหา ในการที่จะแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้นั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือทำความเข้าใจเกี่ยวกับถ้อยคำต่างๆ ในปัญหา แล้วแยกปัญหาให้ออกกว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการ แล้วมีอะไรเป็นข้อมูลที่กำหนด และมีเงื่อนไขใดบ้าง หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าข้อมูลและเงื่อนไขที่กำหนดให้ นั้นเพียงพอที่จะหาคำตอบของปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอ ให้หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ดังนี้

- ๑.๑ การระบุข้อมูลเข้าได้แก่ การพิจารณาข้อมูลและเงื่อนไขที่กำหนดมากับปัญหา
- ๑.๒ การระบุข้อมูลออกได้แก่ การพิจารณาเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการหาคำตอบหรือผลลัพธ์
- ๑.๓ การกำหนดวิธีประมวลผลได้แก่ การพิจารณาวิธีหาคำตอบ หรือผลลัพธ์

๒) การวางแผนในการแก้ปัญหา จากการทำความเข้าใจกับปัญหาจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนว่าจะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ ประสบการณ์เดิมของผู้แก้ปัญหาจะมีส่วนช่วยอย่างมาก ฉะนั้นในการเริ่มต้นจึงควรจะเริ่มด้วยการถามตนเองว่า “เคยแก้ปัญหาในทำนองเดียวกันนี้มาก่อนหรือไม่” ในกรณีที่มีประสบการณ์มาก่อนควรจะใช้ประสบการณ์เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา สิ่งที่จะช่วยให้เราเลือกใช้ประสบการณ์เดิมได้ดีขึ้นคือ การมองดูสิ่งที่ต้องการหา และพยายามเลือกปัญหาเดิมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เมื่อเลือกได้แล้วก็เท่ากับมีแนวทางว่าจะใช้ความรู้ใดในการหาคำตอบหรือแก้ปัญหา โดยพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหาเดิมนั้นมีความเหมาะสมกับปัญหาหรือไม่ หรือต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น ในกรณีที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันมาก่อน ควรเริ่มจากการมองดู

สิ่งที่ต้องการหา แล้วพยายามหาวิธีการเพื่อให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ต้องการหากับข้อมูลที่มีอยู่ เมื่อได้ความสัมพันธ์แล้วต้องพิจารณาว่าความสัมพันธ์นั้นสามารถหาคำตอบได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ก็แสดงว่าต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมหรืออาจจะต้องหาความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นต่อไป เมื่อได้แนวทางในการแก้ปัญหาแล้วจึงวางแผนในการแก้ปัญหาเป็นขั้นตอน

๓) การดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่วางไว้ เมื่อได้วางแผนแล้วก็ดำเนินการแก้ปัญหา ระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหาอาจทำให้เห็นแนวทางที่ดีกว่าวิธีที่คิดไว้ ก็สามารถนำมาปรับเปลี่ยนได้

๔) การตรวจสอบและปรับปรุงเมื่อได้วิธีการแก้ปัญหาแล้วจำเป็นต้องตรวจสอบว่า วิธีการแก้ปัญหาได้ผลลัพธ์ถูกต้องหรือไม่

จากการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการนำวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา จึงสามารถขับเคลื่อนสหกรณ์ให้ก้าวหน้าต่อไป และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการ กำกับ แนะนำ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ที่จะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ปัญหาการขาดทุนที่พบในการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรประกอบด้วย ๒ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ๕ ธุรกิจได้แก่

- ๑.๑. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- ๑.๒. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต
- ๑.๓. ธุรกิจสินเชื่อหรือธุรกิจให้เงินกู้
- ๑.๔. ธุรกิจรับฝากเงิน
- ๑.๕. ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมอาชีพ

๑.๑ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจการซื้อคือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพันธุ์พืช และสิ่งจำเป็นอื่นๆ มาจำหน่ายแก่สมาชิก

ปัญหา

๑. ขาดการวางแผนในการสั่งซื้อและจำหน่ายสินค้า
๒. มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก
๓. สินค้าที่สหกรณ์จัดมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก มีมูลค่าเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการซื้อสินค้าทั้งหมดของสมาชิก
๔. การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก ไม่ได้มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกเสียก่อน ทำให้สินค้าบางรายการขายไม่ได้ เสื่อมคุณภาพ มีผลเสียต่อทุนหมุนเวียนของสหกรณ์
๕. ธุรกิจเอกชนให้การบริการที่ดีกว่าสหกรณ์: ราคาถูกกว่า, มีของในเวลาที่ต้องการ
๖. สินค้ามีจำนวนและชนิดที่จำกัด

๑.๒ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตหรือธุรกิจขาย คือ การที่สมาชิกรวมกันเพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ไม่ถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าในการรับซื้อผลผลิต

ปัญหา

๑. สภาวะเศรษฐกิจทำให้ราคาผลผลิตทางการเกษตรไม่คงที่
๒. ความไม่เชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์
๓. สหกรณ์ไม่สามารถรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรจากสมาชิกได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น สหกรณ์ขาดเงินทุนดำเนินงาน สมาชิกสหกรณ์ไม่ให้ความร่วมมือ
๔. สหกรณ์ขาดอุปกรณ์การตลาด เช่น รถยนต์ โรงสี โกดังเก็บสินค้า เครื่องชั่ง ตวง วัด ที่ได้มาตรฐานและทันสมัย ทั้งนี้เนื่องจากขาดเงินทุนในการจัดหา
๕. ขาดข้อมูลข่าวสารทางด้านการตลาด: ข้อมูลน้อยและล่าช้า
๖. บุคลากรไม่มีความสามารถในด้านการตลาดที่ดีพอ
๗. ขาดแคลนทุนในการดำเนินการซื้อสินค้าจากสมาชิก

๑.๓ ธุรกิจสินเชื่อหรือธุรกิจให้เงินกู้

ธุรกิจสินเชื่อหรือธุรกิจให้เงินกู้ คือ สหกรณ์จัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร หรืออื่นๆ ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนดำเนินการหรือแผนการใช้เงินกู้ของสมาชิกประกอบในการให้เงินกู้

ปัญหา

๑. สหกรณ์มีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้และลูกหนี้ค้างนานเกิน ๒ ปี จำนวนมาก
๒. สหกรณ์ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน
๓. ขาดการวิเคราะห์ลูกหนี้ในอดีต ทำให้สะสมเป็นหนี้ที่มีอายุหนี้เกิน ๕ ปีและหมดอายุความ
๔. ขาดการติดตามหนี้ทำให้หนี้มีอายุหนี้ถึงหมดอายุความ และใกล้จะหมดอายุความ
๕. ขาดการวางแผนระดมเงินทุน ทำให้เงินทุนไม่เพียงพอในการบริหาร
๖. สมาชิกมีความต้องการกู้เงินจำนวนมากและต้องการได้รับเงินกู้เร็วขึ้น
๗. สมาชิกใช้เงินกู้ไม่ครบ๑๒ เดือน แต่ต้องส่งคืนเพราะสัญญาที่กำหนดวันสิ้นปีการเงินเป็นวันครบสัญญาส่งคืน
๘. ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการกำหนดวงเงินกู้ ทำให้มีการวิ่งเต้นผู้นำให้ช่วยเรื่องการกู้เงินและเป็นช่องว่างของการทุจริตเรียกร้อวงค่านายหน้า
๙. ละเลยในการพิจารณาหลักประกันเงินกู้ ทำให้บังคับคดีแล้วหลักทรัพย์ไม่พอชำระหนี้
๑๐. มีการยึดทรัพย์ ทำให้เป็นปัญหาสังคม และตัดหนี้สูญทำให้สหกรณ์เสียผลประโยชน์
๑๑. มีการตัดหนี้สูญ เพราะขาดการพิจารณาเรื่องหลักประกัน จากการใช้บุคคลค้ำประกันเงินกู้
๑๒. ที่ดินบางแปลงที่นำมาจำนองค้ำประกันหนี้ เป็นที่ดินที่ไม่มีทางเข้าออก (ที่ตาบอด) ทำให้ขายยากและขาดทุนหลังจากที่สหกรณ์บังคับยึดทรัพย์แล้วประกาศขาย
๑๓. สมาชิกไม่เข้าใจและไม่ทราบหลักการปฏิบัติที่ชัดเจน
๑๔. ในอดีตมีการแปลงหนี้โดยการนำต้นเงินและดอกเบี้ยรวมกันเป็นสัญญากู้ฉบับใหม่ เป็นการสร้างภาระหนี้สินแก่สมาชิก และปล่อยให้หนี้หมดอายุความ

๑๕. ละเลยการติดตามเร่งรัดหนี้ ทำให้หนี้หมดยุคความ
๑๖. ขาดการควบคุมและตรวจสอบความถูกต้อง
๑๗. ในอดีตไม่ได้กำหนดเจ้าภาพรับผิดชอบงาน เช่น การแบ่งเขตความรับผิดชอบ ประธานกลุ่มรับผิดชอบความถูกต้องของหลักประกัน กรรมการเงินกู้รับผิดชอบตามระเบียบสหกรณ์
๑๘. จำนวนเงินที่ให้สมาชิกกู้ยืมน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
๑๙. สมาชิกไม่ส่งชำระหนี้ได้ตามสัญญา ซึ่งมีสาเหตุมาจากการประกอบกิจการเกษตรที่ไม่ได้ผล ไม่เข้าใจหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ดีพอ นำเงินไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
๒๐. ความต้องการสินเชื่อมีมากเกิดขีดความสามารถของสหกรณ์ที่จะจัดหา
๒๑. ธ.ก.ส.กับสหกรณ์แข่งขันกันให้สินเชื่อกับเกษตรกร สหกรณ์เสียเปรียบ
๒๒. หนี้ค้างชำระของสมาชิกสูง ขาดแคลนเงินหมุนเวียนในการดำเนินการ

๑.๔.ธุรกิจรับฝากเงิน คือ การส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าของการออมเงิน และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์

ปัญหา

๑. ขาดความเชื่อมั่นของสมาชิก
๒. การรับฝากเงินจากบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิก
๓. ประเภทเงินรับฝากไม่หลากหลาย ไม่น่าสนใจ ไม่สร้างแรงดึงดูดใจในการนำเงินมาฝาก
๔. รูปแบบการให้บริการไม่ทันสมัย ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่เหมือนสถาบันการเงิน เช่น สมุดเงินฝากไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์
๕. ระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่มีความรัดกุม เช่น เจ้าหน้าที่รับฝากเงินและจัดทำหลักฐานเพียงคนเดียวในทุกขั้นตอน ไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้มีอำนาจ
๖. เจ้าหน้าที่เก็บรักษาสมุดเงินฝากไว้เองไม่ได้คืนให้สมาชิก

๑.๕ การให้บริการและส่งเสริมอาชีพ คือ สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถคอยให้บริการแก่สมาชิก เช่น การให้คำแนะนำและบริการความสะดวกให้แก่สมาชิกที่มาติดต่อสหกรณ์ การให้คำแนะนำด้านการเงิน การให้คำแนะนำด้านการเกษตร การให้คำแนะนำในด้านอาชีพเสริม เป็นต้น

ปัญหา

๑. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ขาดความรู้ความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิก
๒. สหกรณ์ไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้ความรู้ คำแนะนำแก่สมาชิก เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ในการประกอบอาชีพ
๓. สหกรณ์ไม่มีการกำหนดแผนงานการพัฒนาอาชีพด้านการเกษตรและอาชีพเสริมของสมาชิก
๔. สหกรณ์ไม่ได้สำรวจความต้องการของสมาชิกในด้านการเกษตรและอาชีพเสริม
๕. สหกรณ์ไม่เปิดให้บริการแนะนำการวางแผน การผลิต วิธีการผลิต และเทคนิคการเพิ่มผลผลิตด้านการเกษตรให้สมาชิก

๖. สหกรณ์ไม่ได้หาตลาดรองรับสินค้าที่สมาชิกผลิตได้

๗. สหกรณ์ไม่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม

๒. ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่นำทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยมีการจัดแบ่งส่วนงาน วิธีปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเป็นตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดแบ่งได้เป็น ๔ ด้าน ดังนี้

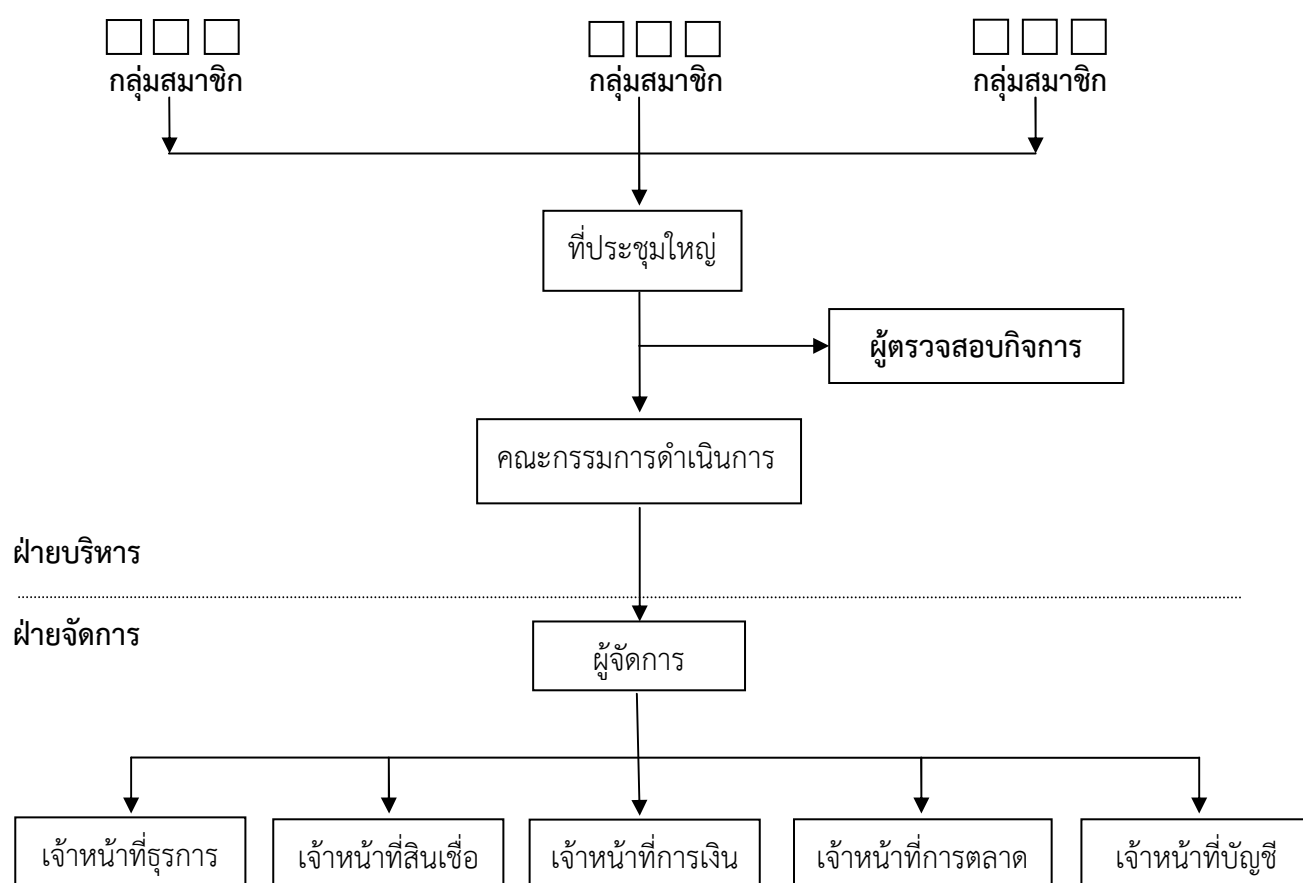
๒.๑ ด้านสมาชิก

๒.๒ ด้านฝ่ายจัดการ(เจ้าหน้าที่)

๒.๓ ด้านฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการ)

๒.๔ ด้านผู้ตรวจสอบกิจการ

โครงสร้างของสหกรณ์ประเภทการเกษตร



๒.๑ ด้านสมาชิก

ปัญหา

๑. เศรษฐกิจในครอบครัวและการประกอบอาชีพ
๒. ความศรัทธาและการมีส่วนร่วม
๓. ความซื่อสัตย์
๔. กลุ่มสมาชิกบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ

๒.๒ ด้านฝ่ายจัดการ(เจ้าหน้าที่)

ปัญหา

๑. ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ
๒. ความรู้ความสามารถทางธุรกิจ
๓. ความซื่อสัตย์ในหน้าที่
๔. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๒.๓ ด้านฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการ)

ปัญหา

๑. ความรู้ความสามารถในการบริหาร
๒. ความรู้ทางธุรกิจ
๓. ความซื่อสัตย์ในหน้าที่
๔. เกิดการปล่อยประละเลยของฝ่ายบริหาร

๒.๔ ด้านผู้ตรวจสอบกิจการ

ปัญหา

๑. ความรู้ด้านการบริหารจัดการ
๒. ความรู้ด้านการเงินและบัญชี
๓. ความซื่อสัตย์ในหน้าที่
๔. ผู้ตรวจสอบกิจการไม่ได้เข้าตรวจตามอำนาจหน้าที่

ส่วนที่ ๓ การนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและเกิดนวัตกรรมใหม่

แนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร

๑. ด้านดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ๕ ด้าน

๑.๑ ธุรกิจการซื้อหรือธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

๑. มีการวางแผนในการสั่งซื้อสินค้าและการจำหน่ายสินค้า
๒. สำรวจความต้องการของสมาชิกโดยการประชุมกลุ่มเพื่อนำเสนอราคาสินค้าให้สมาชิกพิจารณาในการสั่งซื้อสินค้า เพื่อลดสต็อกสินค้าที่มีอยู่และเพิ่มยอดขาย
๓. จัดโปรโมชั่นในการจำหน่ายสินค้าราคาพิเศษในกับสมาชิก
๔. คัดเลือกสินค้าที่นำมาจำหน่ายให้กับสมาชิกให้เป็นสินค้าดี มีคุณภาพ
๕. การเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์ภายในจังหวัด

๑.๒ ธุรกิจขายหรือธุรกิจรวบรวมผลผลิต

แนวทางการแก้ไขปัญหา

๑. สร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกสหกรณ์
๒. สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก
๓. สหกรณ์จะต้องมีเงินทุนพอเพียงในการรับซื้อ
๔. มีตลาดขายสินค้า
๕. มีอุปกรณ์การตลาดที่พร้อม เช่น โกดังเก็บสินค้า ยานพาหนะ
๖. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้เรื่องธุรกิจการค้าและมีความซื่อสัตย์
๗. ต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิก

๑.๓ ธุรกิจสินเชื่อหรือธุรกิจให้เงินกู้

แนวทางการแก้ไขปัญหา

๑. แยกอายุหนี้ที่ผิดสัญญา แบ่งเป็นระยะเวลาเกิน ๑ ปี เกิน ๕ ปี เกิน ๑๐ ปีแยกลูกหนี้ตามกลุ่มสมาชิก มอบประธานกลุ่มแต่ละกลุ่มร่วมกับฝ่ายจัดการวางแผนในการติดตามลูกหนี้
๒. จัดทำแผนการติดตามหนี้ค้ำนาน และเร่งรัดติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ (Action Plan) เป็นประจำทุกเดือน
๓. พิจารณาดำเนินคดีกับลูกหนี้ค้ำนาน

๔. ธุรกิจการให้เงินกู้ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ สมาชิกไม่ส่งชำระเงินกู้คืนตามสัญญาแนวทางแก้ปัญหา คือ
๑. ก่อนถึงกำหนดชำระหนี้ไม่น้อยกว่า ๑๕ วัน สหกรณ์ควรออกหนังสือเตือนให้สมาชิกนำเงินมาชำระหนี้
 ๒. ให้ประธานกลุ่มช่วยออกติดตามเร่งรัดการชำระหนี้
 ๓. เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เรียกประชุมกลุ่ม เพื่อเร่งรัดการชำระหนี้
 ๔. ออกติดตามถึงบ้านเรือนเป็นรายคน
 ๕. ใช้หนังสือเรียกพบเป็นรายบุคคล ในกรณีที่สมาชิกยังฝ่าฝืนควรดำเนินคดีจนถึงที่สุด เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สมาชิกคนอื่น ๆ ก่อนจะให้เงินกู้แก่สมาชิกแต่ละครั้งควรปฏิบัติดังนี้
 - พิจารณาค่าขอกู้โดยละเอียด
 - พิจารณาประวัติการชำระหนี้
 - ตรวจสอบการใช้เงินของสมาชิก กรณีที่สมาชิกใช้เงินกู้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ควรเรียกเงินกู้นั้นคืน

วิธีการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ ดังนี้

๑. เมื่อสมาชิกได้รับเงินไปแล้ว สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องบันทึกบัญชีลูกหนี้รายตัวให้เป็นปัจจุบัน ทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหว
๒. สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรต้องสร้างความไว้วางใจให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นหรือให้ความช่วยเหลือสมาชิกได้
๓. สหกรณ์ควรจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกรายคน (ระบบ CPS) ซึ่งจะเป็นข้อมูลประวัติ อาชีพ รายได้ รายจ่ายพื้นที่ทำกิน บุคคลในครัวเรือนและอื่น ๆ และปรับปรุงข้อมูลสมาชิกเป็นประจำทุกปี
๔. ภายในเวลา ๓ เดือน หลังจากวันที่สมาชิกได้รับเงินกู้ไปแล้ว สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสมาชิกว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้หรือไม่ หากพบว่า สมาชิกนั้น ๆ ใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน ๗ วันเพื่อบอกเลิกสัญญาและเรียกเงินกู้นั้นคืน
๕. หลังจากสมาชิกรับเงินกู้ไปแล้ว ๖ เดือน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมอบหมายเจ้าหน้าที่ไปติดตามผลการใช้เงินกู้ของสมาชิก กรณีที่สมาชิกกู้เงินระยะปานกลางหรือเงินกู้ระยะยาว ต้องจัดให้มีการตรวจติดตามอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง
๖. ก่อนครบ กำหนดชำระ หนี้คืน ๖๐ วัน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีหนังสือแจ้งเตือนสมาชิกให้ส่งชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งเป็นการแจ้งเตือน ครั้งที่ ๑
๗. ก่อนครบ กำหนดชำระหนี้คืน ๓๐ วัน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีหนังสือแจ้งเตือนสมาชิกให้ส่งชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งเป็นการแจ้งเตือน ครั้งที่ ๒
๘. เมื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร แจ้งเตือนก่อนครบกำหนดชำระครบ ๒ ครั้งแล้ว หากสมาชิกไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้เนื่องจากสาเหตุอันควรขอผ่อนผัน สมาชิกมีสิทธิที่จะยื่นขอผ่อนผันการชำระหนี้ต่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรได้

๙. เมื่อหน้าที่สมาชิกผู้ยืมใกล้จะครบกำหนดชำระหรือครบกำหนดชำระแล้ว หากสมาชิกไม่สามารถส่งชำระหนี้ทั้งหมดหรือบางส่วน ต้องติดตาม เร่งรัดให้สมาชิกส่งดอกเบี้ยเพื่อไม่ให้มีดอกเบี้ยค้าง
๑๐. เมื่อสมาชิกค้างชำระเป็นเวลา ๑ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ โดยไม่ได้รับการผ่อนผันหรือบอกเลิกสัญญาในกรณีที่ทำผิดสัญญาหรือผิดวัตถุประสงค์ เพื่อเรียกหนี้คืน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ทำหนังสือแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ (โนติส) ถึงสมาชิกทางไปรษณีย์ตอบรับหรือส่งทางอื่น ๆ ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนสมาชิก ครั้งที่ ๑
๑๑. เมื่อสมาชิกผู้กู้ค้างชำระเป็นเวลา ๑ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมีหนังสือแจ้งให้ผู้ค้ำประกันทุกคนทราบจำนวนหนี้แต่ละสัญญาที่ผู้ค้ำประกันแต่ละคนต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยแจ้งทางไปรษณีย์ตอบรับ หรือหากเป็นหนี้ที่มีหลักประกันอื่นเช่น จำนองอสังหาริมทรัพย์เป็นประกันให้แจ้งการบังคับจำนองไปพร้อมกับการแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนผู้ค้ำประกัน ครั้งที่ ๑
๑๒. เมื่อสมาชิกค้างชำระเป็นเวลา ๒ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ โดยไม่ได้รับการผ่อนผันหรือบอกเลิกสัญญาในกรณีที่ทำผิดสัญญาหรือผิดวัตถุประสงค์ เพื่อเรียกหนี้คืน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ทำหนังสือแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ (โนติส) ถึงสมาชิกทางไปรษณีย์ตอบรับหรือส่งทางอื่น ๆ ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนสมาชิก ครั้งที่ ๒
๑๓. เมื่อสมาชิกผู้กู้ค้างชำระเป็นเวลา ๒ เดือน นับแต่วันที่ครบกำหนดชำระ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องมีหนังสือแจ้งให้ผู้ค้ำประกันทุกคนทราบจำนวนหนี้แต่ละสัญญาที่ผู้ค้ำประกันแต่ละคนต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยแจ้งทางไปรษณีย์ตอบรับ หรือหากเป็นหนี้ที่มีหลักประกันอื่นเช่น จำนองอสังหาริมทรัพย์เป็นประกันให้แจ้งการบังคับจำนองไปพร้อมกับการแจ้งให้สมาชิกชำระหนี้ให้ถือว่าเป็นการแจ้งเตือนผู้ค้ำประกัน ครั้งที่ ๒
๑๔. ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตาม เร่งรัดหนี้ รายงานความเคลื่อนไหวหนี้ค้างชำระที่อยู่ในความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์ อักษรต่อผู้จัดการ และคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้งที่มีการประชุมหรือเป็นประจำทุกเดือน

ขั้นตอนในการแก้ไขและพัฒนาธุรกิจสินเชื่อใน ๒ ระยะ ควรดำเนินการดังนี้

ระยะที่ ๑ แผนการแก้ไขปัญหาหนี้สินของสหกรณ์ ควรมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยการ
 - วิเคราะห์ลูกหนี้, ประเภทลูกหนี้, ระยะเวลาการชำระหนี้, ประวัติการชำระหนี้ สอดคล้องกับรายได้ของสมาชิกหรือไม่
 - วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากธุรกิจสินเชื่อ เช่น ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นในแต่ละปีหรือฤดูกาล
 - วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการติดตามเร่งรัดสินเชื่อของสหกรณ์เป็นอย่างไร มีการติดตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบหรือไม่

๒. การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสมาชิก

- วิเคราะห์รายได้ของสมาชิก
- วิเคราะห์การใช้สินเชื่อ(เงินกู้) ของสมาชิกถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- วิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ของสมาชิกรายตัว
- หลักประกันสมาชิกรายตัว

๓. วางแผนในการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ (หนี้สิน) ของสมาชิก

๓.๑ การวางแผนในการเร่งรัดหนี้สินเดิมอย่างเป็นระบบ โดยการ

- กำหนดเป้าหมาย (แผน) ในการเร่งรัดหนี้สิน
- จัดทำแผนในการเร่งรัดหนี้สิน โดยเรียงลำดับความเสี่ยงของหนี้สิน โดย
 ทำแผนในการเร่งรัดหนี้สินตามอายุหนี้ที่เกิดขึ้น เช่น หนี้ขาดอายุความจำนวนที่ราย หนี้สินอายุภายใน
 ๑๐ ปี จำนวนที่ราย และหนี้สินภายใน ๕ ปี จำนวนที่ราย

- จัดทำแผนเร่งรัดหนี้สินรายคน แยกตามประเภทหนี้

(๑) หนี้ขาดอายุความ

(๒) หนี้ภายในอายุความ

- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ฝ่ายจัดการดำเนินการ ในบางสหกรณ์
 อาจให้ประธานกลุ่มช่วยในการติดตามด้วย

- มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการเร่งรัดหนี้สินในที่ประชุม
 คณะกรรมการทุกเดือน

๓.๒ กำหนดแผนจัดทำโครงการเสริมรายได้ให้กับสมาชิก กรณีเกิดปัญหา ด้านอาชีพ เช่น เกิดภัยธรรมชาติ โดยดำเนินการดังนี้

- จัดประชุมกลุ่มสมาชิกที่มีปัญหาไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้ ซึ่งเกิดจาก
 ปัญหาภัยธรรมชาติ จะส่งเสริมกิจกรรมอะไรเพื่อให้เกิดรายได้กับสมาชิก เพื่อบรรเทาปัญหาการครอง
 ชีพหรือหารายได้ส่งชำระหนี้

- ให้สมาชิกร่วมกันคิดในการจัดกิจกรรมโครงการตามความต้องการของ
 สมาชิก

- ให้ฝ่ายจัดการจัดทำโครงการพร้อมงบประมาณเพื่อเสนอคณะกรรมการ
 พิจารณานุมัติโครงการ

- มอบฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ
- ดำเนินการประเมินผลโครงการเป็นประจำทุกเดือนในที่ประชุม
 คณะกรรมการ

ระยะที่ ๒ แผนป้องกันไม่ให้เกิดหนี้เสียในอนาคต (แผนพัฒนาธุรกิจสินเชื่อ) มีขั้นตอนในการ
 ดำเนินการดังนี้

๑. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนงบประมาณรายรับ-รายจ่าย
๒. จัดทำแผนธุรกิจสินเชื่อโดยเฉพาะ โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานและจัดทำแผนงบประมาณเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ
 ๓. ติดตามผลการปฏิบัติงานของสินเชื่อเป็นรายเดือน
 ๔. ตรวจสอบและปรับปรุงระเบียบว่าด้วยเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
 ๕. จัดอบรมคณะกรรมการเงินกู้ หรือคณะกรรมการ เพื่อให้มีความรู้ด้านการพิจารณาเงินกู้ ด้านหลักประกันเงินกู้ และระเบียบว่าด้วยเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้อย่างต่อเนื่อง
 ๖. คณะกรรมการเงินกู้สุ่มตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกในพื้นที่
 ๗. จัดทีมงานเพื่อให้ความรู้กับสมาชิกในด้านหลักเกณฑ์การกู้เงิน การใช้เงินกู้ และวินัยที่ดีในการเป็นลูกหนี้ก่อนจ่ายเงินกู้
 ๘. มีโครงการจัดชั้นลูกหนี้สมาชิกที่มีผลการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ดีควรมีการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้ โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดชั้นลูกหนี้

๑.๔.ธุรกิจรับฝากเงิน

แนวทางการแก้ไขปัญหา

๑. สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก
๒. ควรหาวิธีการชักจูงให้สมาชิกรับเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น เช่น จัดหารางวัลประจำปีให้แก่สมาชิกที่นำเงินมาฝากกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
๓. ออกแบบประเภทเงินฝากให้มีความหลากหลาย มีความพิเศษในแต่ละประเภท ผลตอบแทนแตกต่างกัน เพื่อเป็นทางเลือกให้สมาชิก สร้างแรงดึงดูดใจในการนำเงินมาฝากที่สหกรณ์
๔. ปรับเปลี่ยนการให้บริการให้ทันสมัย มีความน่าเชื่อถือ เท่าทันสถาบันการเงิน
๕. การรับฝากเงินและจัดทำหลักฐานการรับฝาก ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้มีอำนาจทุกครั้ง
๖. ให้สมาชิกเก็บรักษาสมุดเงินฝากไว้เอง ห้ามฝากไว้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์

๑.๕ การให้บริการและส่งเสริมอาชีพ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

๑. จัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิก
๒. ประสานหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์/สมาชิก มาดำเนินกิจกรรมในลักษณะการบูรณาการ เช่น การให้ความรู้ด้านอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ ร่วมกับ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัด, การอบรมวิเคราะห์ดิน ร่วมกับกรมพัฒนาที่ดินหรือกรม
วิชาการเกษตร , ด้านการเงิน ร่วมกับ ธ.ก.ส. เป็นต้น

๓. สหกรณ์ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ในด้านที่สมาชิกมีความสนใจ
๔. สหกรณ์ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความรู้ คำแนะนำแก่สมาชิก เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ในการประกอบอาชีพ
๕. สหกรณ์ควรกำหนดแผนงานการพัฒนาอาชีพด้านการเกษตรและอาชีพเสริมของสมาชิก
๖. สหกรณ์ควรสำรวจความต้องการของสมาชิกในด้านการเกษตรและอาชีพเสริม
๗. สหกรณ์เปิดให้บริการแนะนำการวางแผน การผลิต วิธีการผลิต และเทคนิคการเพิ่มผลผลิตด้านการเกษตรให้สมาชิก
๘. สหกรณ์วางแผนหาตลาดรองรับสินค้าที่สมาชิกผลิตได้
๙. สหกรณ์ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม

๒. ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

“คำว่า สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันในทุกด้าน ทั้งในด้านงานการทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการทำด้วยสมอง และงานการทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม..การสหกรณ์นี้ถ้าเข้าใจแล้วก็เห็นได้ว่าเป็นวิธเดียวที่จะทำให้มีความเจริญก้าวหน้าของประเทศได้...”

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๖

ณ ศาลาศิวาลัย

การบริหารจัดการภายในองค์กรสหกรณ์ภาคการเกษตรจะต้องมุ่งเน้นในเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ๔ ฝ่ายดังนี้

- ๒.๑ กลุ่มสมาชิก
- ๒.๒ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์
- ๒.๓ คณะกรรมการดำเนินการ
- ๒.๔ ผู้ตรวจสอบกิจการ

๒.๑ กลุ่มสมาชิก

การแนะนำส่งเสริมกลุ่มสมาชิกให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพควรมีแนวทาง ดังนี้

- (๑.) กลุ่มสมาชิกศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
- (๒.) กลุ่มมีการสำรวจและจัดทำข้อมูลกลุ่ม
- (๓.) กลุ่มมีการกำหนด กฎ กติกาของกลุ่ม และมีการประชุมกลุ่มอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- (๔.) กลุ่มต้องมีการเลือกตั้งประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม โดยมุ่งเน้นผู้มีความสมัครใจ เสียสละ ทำงานเพื่อส่วนรวม
- (๕.) มีการสำรวจ/สอบถามความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม พร้อมดำเนินการตามความต้องการของสมาชิก เน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มและของสหกรณ์ เช่นงานศพ งานบวช เป็นต้น และมีการบันทึกรายงานการประชุม

๒.๒ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์

มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง โดยปฏิบัติตามแผนงาน ระเบียบมติที่ประชุมใหญ่และมติที่ประชุมคณะกรรมการที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค ต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน โดยจะต้องมีการควบคุม การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชี การบริหารงานสินเชื่อ การบริหารธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การรับฝากเงิน ฯลฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์

๒.๓ คณะกรรมการดำเนินการ

ที่มาของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ภาคการเกษตร มาจากการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สมาชิก ควรเลือกจากประธานกลุ่มสมาชิกเพื่อประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อระหว่างนโยบายของสหกรณ์สู่กลุ่มสมาชิกให้ทันต่อการบริหารและบริการการจัดการใด ๆ

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๕๑ กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน หรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้ ทั้งนี้ ให้อยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุมใหญ่ และมติที่ประชุมคณะกรรมการกำหนด

ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการจะทำหน้าที่แทนสมาชิก ในการกำหนดนโยบายเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ ควบคุมดูแล รักษาผลประโยชน์ต่าง ๆ ของสหกรณ์ ติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และติดตามควบคุมการทำงานของฝ่ายจัดการ โดยอาศัยเครื่องมือรายงานและงบทดลองประจำเดือน โดยคณะกรรมการจะต้องศึกษาข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์อย่างถ่องแท้และเข้าใจเพื่อเป็นกรอบไว้ใช้ในการปฏิบัติขององค์กร ซึ่งอาจจัดลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

๑. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒
๒. ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์
๓. ข้อบังคับของสหกรณ์
๔. ระเบียบของสหกรณ์
๕. มติที่ประชุมใหญ่ และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

๒.๔ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการกำกับงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยรวมถึงมติที่ประชุมใหญ่และมติของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ โดยที่ประชุมใหญ่ควรเลือกจากผู้มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านต่าง ๆ กล่าวคือ ด้านกฎหมาย ด้านบัญชี ด้านกำกับงานการเงิน พร้อมทั้งเข้าตรวจสอบกิจการของสหกรณ์เป็นระยะ ๆ อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง เพื่อขับเคลื่อนฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้อยู่ในกรอบวิธีปฏิบัติ เป็นการค้ำน้ำหนักในการปฏิบัติงานแทนมวลสมาชิก

ส่วนที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สหกรณ์ภาคการเกษตร คือ องค์กรของเกษตรกรด้านต้นน้ำ รวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ เป็นหน่วยเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง ที่มีบทบาทที่สำคัญทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์ภาคการเกษตรของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีทั้งสิ้น ๓๕ สหกรณ์ ประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจขาดทุน จำนวน ๑๑ สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๔๓ สาเหตุเกิดจากปัญหาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่ขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ ขาดการใส่ใจจากผู้บริหารและฝ่ายจัดการ ประกอบกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ห่างเหิน ขาดการกำกับงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ การขาดทุนของสหกรณ์ภาคการเกษตรย่อมส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของมวลสมาชิก

ข้อเสนอแนะ

๑. การปลูกฝังจิตสำนึกความเป็น “สหกรณ์” ให้กับสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อย่างเข้มข้นและจริงจัง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ที่มุ่งหวังเพื่อให้มวลสมาชิกได้อยู่ดีกินดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

๒. สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิก ที่ดำเนินงานโดยสมาชิก และทำเพื่อสมาชิก สหกรณ์ควรสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจในทุกประเภท เพื่อผลประโยชน์ของตัวสมาชิกเอง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์อย่างยั่งยืน

๓. จัดชั้นแบ่งเกรดสมาชิกสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการให้บริการตอบแทนแก่สมาชิกในแต่ละกลุ่มชั้นหรือแต่ละเกรด เพื่อสร้างมาตรฐานความเป็นธรรมในหมู่สมาชิกสหกรณ์

๔. ประชุมกลุ่มสมาชิกอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง เพื่อชี้แจงการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง และสร้างความมีส่วนร่วมของสมาชิก (Active Member) ให้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์

๕. ติดตามหาทางปัญญาให้กับคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์ในเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามการทำงานระหว่างฝ่ายจัดการของสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์

๖. เพิ่มและพัฒนาศักยภาพของฝ่ายจัดการ ตั้งแต่ผู้จัดการ พนักงานแผนกต่าง ๆ ของสหกรณ์ ให้มีกลไกการทำงาน การควบคุมงาน การประเมินผลเป็นประจำทุกเดือนอย่างมืออาชีพ โดยมีการตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานตามประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงานแต่ละแผนก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๗. เพิ่มและพัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ให้มีการตรวจสอบ กำกับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการคานอำนาจและรักษาผลประโยชน์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ให้มีความสมดุล และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

๘. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จะต้องเป็นที่เล็งในการสอนแนะ กำกับงานทั้งหมดของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดสมดุลและเป็นธรรมระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

๙. เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ต่อสหกรณ์ และระหว่างสหกรณ์กับเอกชนในรูปแบบประชารัฐ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินธุรกิจ เน้นสร้างภูมิคุ้มกันและลดความเสี่ยง

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ๒๕๕๘ “การแก้ไขปัญหาการขาดทุนในสหกรณ์ภาคการเกษตร”
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ภาคผนวก

แผนฟื้นฟูสหกรณ์

ขาดทุน

แผนฟื้นฟูสหกรณ์ขาดทุน

ข้อมูลพื้นฐาน	ปัญหาการขาดทุน	แนวทางการพัฒนาและฟื้นฟู
<p>๑.สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งกลุ่มน้ำสามร้อยยอด - ปรากฏบุรี จำกัด</p> <p>ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๘</p> <p>สมาชิก ๒๖๗ คน</p> <p>ทุนดำเนินงาน ๒๔,๒๐๒,๗๖๖.๗๗ บาท</p> <p>ปริมาณธุรกิจรวม ๒๕๐๓๐๘๐.๐๐ บาท</p> <p>ขาดทุนสุทธิ ๔๖๔๘๖๒.๕๐ บาท</p>	<p>- สมาชิกสหกรณ์ประสบปัญหาเรื่องโรคกุ้ง (EMS) ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้ ๑๑๒ ราย จำนวน ๑๒,๘๐๑,๑๓๖.๕๔ บาท รายจ่ายยังมีเท่าเดิม แต่รายได้หายไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมปรับเปลี่ยนจากการเลี้ยงกุ้งในระบบใหม่และให้สหกรณ์เพิ่มช่องทางการตลาดโดยการติดต่อหาตลาดจำหน่าย - เร่งรัดลูกหนี้ที่ยังมีประสิทธิภาพจากการประกอบอาชีพอื่นๆ ให้ชำระหนี้ต่อสหกรณ์ - นำรถบรรทุกห้องเย็นมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจสหกรณ์อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ - ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง
<p>๒.สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านรวมไทย จำกัด</p> <p>ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖</p> <p>ทุนดำเนินงาน ๔๒๐๙๒๐๕.๗๖ บาท</p> <p>ขาดทุนสุทธิ ๑๖๑๔๙๙๗.๙๒ บาท</p>	<p>- มีการทุจริตปลอมแปลงลายมือชื่อสมาชิกกระทำธุรกรรมทางการเงินกับสหกรณ์และนำเงินสดไปใช้ส่วนตัวของพนักงานบัญชีในปี ๒๕๕๕ สหกรณ์อยู่ระหว่างการดำเนินการทางกฎหมาย</p> <p>ธุรกิจสินเชื่อ : ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้คงเหลือ ๑๕๒ ราย ๓,๓๙๐,๙๕๕.๕๐ บาท มีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ ๘๓ ราย ๑,๖๙๕๙๕๕.๕๐ บาท ดอกเบี้ยค้างรับ ๔๐๐,๕๙๓.๓๖ บาท ค่าปรับค้างรับ ๕๓,๖๗๕ บาท สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินให้กู้ จำนวน ๑,๓๖๗,๑๔๕.๐๕ บาท</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รักษาฐานลูกค้าน้ำมันไว้คงเดิม - ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อชี้แจงปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อฟื้นฟูและสร้างความเชื่อมั่นเรียกศรัทธาจากการประชุมกลุ่มสมาชิก - เร่งรัดติดตามลูกหนี้ให้ชำระหนี้ตามกำหนดสัญญา - ติดตามการแก้ไขการทุจริตทั้งทางแพ่งและทางอาญาอย่างต่อเนื่อง

<p>๓.สหกรณ์การเกษตรบางสะพาน จำกัด</p> <p>ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖</p> <p>ทุนดำเนินงาน ๗๘๙๕๓๗๒.๒๑บาท</p> <p>ปริมาณธุรกิจรวม๓๕๗๑๙๑๖๑๓๒.๕๙ บาท</p> <p>ขาดทุนสุทธิ๒๑๖๑๓๒.๒๗ บาท</p>	<p>ธุรกิจสิ้นเชื้อ : ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้คงเหลือ ๒๖๖ ราย ๔,๘๗๑,๑๓๐.๒๔ บาท มีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ ๒๖๑ ราย ๔,๕๕๙,๑๓๐.๒๔ บาท ดอกเบี้ยค้างรับ ๓,๘๗๓,๗๓๔.๑๐ บาท สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์มีการทุจริตโดยผู้จัดการคนเดิม และได้มีการนำเอกสารบางส่วนไปด้วย ทำให้สหกรณ์ไม่มีเอกสารใบการบันทึกบัญชีได้อย่างเพียงพอ จึงไม่สามารถปิดบัญชีได้ - สหกรณ์ไม่มีเจ้าหน้าที่ จึงไม่มีการดำเนินธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อชี้แจงปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อฟื้นฟูและสร้างความเชื่อมั่นเรียกศรัทธาจากการประชุมกลุ่มสมาชิก - เร่งรัดให้สหกรณ์สามารถปิดบัญชี ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๘ และ ๒๕๕๙ ได้ โดยให้มีการประสานงานระหว่างสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ และสหกรณ์การเกษตรบางสะพาน จำกัด ให้ปิดบัญชีได้แบบมีเงื่อนไข - แจ้งความดำเนินคดี/ออกหมายจับเจ้าหน้าที่ที่ทำการทุจริต - จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ - สอบทานหนี้ ๑๐๐% - พิจารณาดำเนินธุรกิจหรือให้บริษัทอื่นเช่าปั๊มน้ำมัน - พิจารณาให้บริษัทเอกชนเช่าพื้นที่ลานปาล์ม <p>แผนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. เปิดปั๊มน้ำมัน ๒. ประสานงานบริษัทปุ๋ย ในการนำสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ๓. บริหารงานโกดังให้เกิดประโยชน์/รายได้ โดยการให้เช่า ๔. ประสานงานบริษัทเอกชนให้มาเปิดลานปาล์ม
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>๔.สหกรณ์การเกษตรบางสะพานน้อย จำกัด</p> <p>ปีบัญชี ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๘</p> <p>มีสมาชิก ๑,๗๖๔ คน</p> <p>ทุนดำเนินงาน๓๗๘๑๑๔๓.๓๔ บาท</p> <p>ปริมาณธุรกิจรวม๖๕๔๙๕๗๔๙.๘๖บาท</p> <p>ขาดทุนสุทธิ๔๘๒๒๓๘๙.๐๕บาท</p> <p>ขาดทุนสะสม๒๒๖๔๒๗๐๒.๙๙ บาท</p> <p>ส่วนขาดแห่งทุน๑๓๙๑๔๓๗๒.๗๑บาท</p>	<p>ธุรกิจสินเชื่อ : ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้คงเหลือ ๕๒๗ ราย เป็นเงินจำนวน ๒๘,๑๙๖,๘๗๖ บาท ดอกเบี้ยเงินให้กู้ ค้างรับ ๙,๐๒๖,๔๓๕.๖๗ บาท ค่าปรับเงินให้กู้ค้างรับ ๑,๓๓๕,๑๒๑.๐๕ บาท สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้แล้วเต็มจำนวน</p> <p>ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย : ลูกหนี้การค้าคงเหลือ ๘๔ ราย จำนวนเงิน ๖,๐๓๓๖๖๑.๕๗ บาท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกหนี้ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ประกอบด้วยสหกรณ์มีต้นทุนขาย/บริการ ที่สูง สินค้าคงเหลือที่มีอยู่ไม่สามารถจำหน่ายได้ในเวลาอันรวดเร็ว มีความเสี่ยงเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิงขาดบัญชีและจากการสูญระเหยตามสภาพ - การบริหารจัดการภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ - เงินยืมทรองของสหกรณ์ ณ วันที่ ๓๑ มี.ค. ๕๙ จำนวน ๓,๓๑๕,๗๖๒ บาท ไม่มีระเบียบรองรับและไม่ มีวัตถุประสงค์การใช้ที่ชัดเจน - สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเครดิตเงินสด กับ ธกส. 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อชี้แจงปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อฟื้นฟูและสร้างความเชื่อมั่นเรียกศรัทธาจากการประชุมกลุ่มสมาชิก - ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานและผลงานอย่างเข้มข้น - จัดทำแผนการติดตามหนี้ค่างาน และเร่งรัดติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ (Action Plan) เป็นประจำทุกเดือน - สหกรณ์มีแผนการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ว่างของสหกรณ์โดยการให้เช่าพื้นที่ - สำรวจความต้องการของสมาชิกโดยการประชุมกลุ่ม เพื่อนำเสนอราคาสินค้าให้สมาชิกพิจารณาในการซื้อสินค้า เพื่อลดสต็อกสินค้าที่มีอยู่และเพิ่มยอดขาย โดยเน้นการค้าส่งกับกลุ่มสมาชิกและสหกรณ์ต่างๆ ในรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้า (CDC) - ปรับปรุงการบริหารจัดการภายในของสหกรณ์ - นำข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีไปเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ - จัดทำสัญญาลูกหนี้เงินยืมทรองให้ครบถ้วน โดยมีกำหนดการชำระหนี้เป็นรายเดือนที่ชัดเจน - ติดตามเร่งรัดลูกหนี้เงินยืมทรองให้ชำระเสร็จสิ้นภายใน ๓๑ ธ.ค. ๖๐
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนกู้เงินและชำระเงินร่วมกับ ธกส. ในแนวทางที่ปฏิบัติได้เพื่อลดภาระดอกเบี้ยเงินกู้กับ ธกส. ลง - นำรถบรรทุกหกล้อมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจสหกรณ์อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
<p>๕.สหกรณ์การเกษตรห้วยสัตว์ใหญ่ จำกัด</p> <p>ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๘</p> <p>มีสมาชิก ๑,๑๒๗ คน</p> <p>ทุนดำเนินงาน ๑๐๐๐๖๙๐๐.๒๑ บาท</p> <p>ปริมาณธุรกิจรวม๔๓๕๒๗๑๘๗.๗๒ บาท</p> <p>ขาดทุนสุทธิ๒๘๒๔๒๘.๖๕ บาท</p>	<p>สหกรณ์มีลูกหนี้เงินให้กู้ ๑๓๔ ราย เป็นเงิน ๔,๓๗๕,๘๒๔.๓๖ บาท เป็นลูกหนี้ผิวดินชำระหนี้ ๘๑ ราย จำนวน ๑,๕๓๐,๙๙๔.๓๖ บาท ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ๑,๑๕๕,๙๐๓บาท</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เร่งรัดลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น-ปานกลาง ซึ่งถูกตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนแล้วเข้ามาให้ได้มากที่สุด โดยการวางแผนปฏิบัติการเร่งรัดหนี้ (Action Plan) ใช้เป็นระยะๆ - เร่งรัดลูกหนี้การค้า ที่ไม่ได้เคลื่อนไหวในการชำระหนี้ ซึ่งถูกตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนแล้วให้ได้มากที่สุด โดยการวางแผนปฏิบัติการเร่งรัดหนี้ (Action Plan) ใช้เป็นระยะๆ
<p>๖.สหกรณ์นิคมบางสะพาน จำกัด</p> <p>ปีบัญชี ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๘</p> <p>มีสมาชิก ๒,๖๐๖ คน</p> <p>ทุนดำเนินงาน ๖๗๘๓๕๔.๓๗บาท</p> <p>ปริมาณธุรกิจรวม๗๑๗๐๗๑๒.๕๖บาท</p> <p>ขาดทุนสุทธิ๑๙๒๗๔๐.๙๒ บาท</p>	<p>ธุรกิจสินเชื่อ : ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้คงเหลือ ๙๕ ราย ๑,๑๘๓,๐๘๙ บาท ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ๓,๗๗๕,๓๒๑ บาท ค่าปรับเงินให้กู้ค้างรับ ๗๖๑,๑๐๗ บาท สหกรณ์ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนแล้ว</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามการชำระหนี้อย่างเคร่งครัด - ส่งเสริมให้เพิ่มปริมาณธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย - ส่งเสริมให้มีการจัดประชุมกลุ่มสมาชิกตาม นโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อชี้แจงหลักการ วิธีการอุดมการณ์สหกรณ์ สร้างศรัทธาในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ - ปรับปรุงภูมิทัศน์บ่อน้ำมันพร้อมสร้างโปรมอชั่นให้กับ

		<p>สมาชิกผู้มาใช้บริการให้เพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์มีรายได้จากค่าเช่าอาคารร้านค้า จำนวน ๓๖๔,๗๐๐ บาท และค่าเช่าสถานที่องค์การโทรศัพท์ จำนวน ๙๐,๘๐๐ บาท - ทำแผนพัฒนาทางด้านธุรกิจให้มีความชัดเจนเป็นรายเดือน
<p>๗.สหกรณ์การเกษตรโรงสีข้าวพระราชทานอ่าวน้อย จำกัด ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๙ ทุนดำเนินงาน ๕๑๘๙๕๕๘.๗ บาท ปริมาณธุรกิจรวม ๑๓๔๑๑๔๗๘.๓๒ บาท ขาดทุนสุทธิ ๒๘๘๗๑๓.๒๖ บาท ส่วนขาดแห่งทุน</p>	<p>ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย : ณ วันสิ้นปีมีลูกหนี้การค้าคงเหลือ ๑๑๙ ราย จำนวน ๑,๐๐๕,๖๖๘ บาท ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญไว้ จำนวน ๔๒๔,๕๗๓.๕๕ บาท ในจำนวนนี้เป็นลูกหนี้การค้าค้างนานเกิน ๒ ปี จำนวน ๔๑๓,๑๐๙ บาท ซึ่งตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญไว้เต็มจำนวนแล้ว</p> <p>ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า : สหกรณ์ไม่มีการรวบรวมข้าวเปลือก แต่มีการสีข้าวเปลือก จำนวน ๓๗,๒๔๑ บาท มีค่าใช้จ่ายในการผลิตและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจที่ตัดเป็นค่าใช้จ่ายทุกปี มากกว่ารายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมกลุ่มสมาชิกอย่างต่อเนื่องเพื่อชี้แจงหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์เพื่อสร้างความศรัทธาในความเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยใช้เวทีการประชุมกลุ่มสำรวจความต้องการปัจจัยการผลิตและสำรวจสมาชิกที่ขาดคุณสมบัติตามระเบียบของสหกรณ์เพื่อปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานให้เป็นปัจจุบัน - จัดทำโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมาใช้บริการปั้มน้ำมัน - รักษาฐานลูกค้าสหกรณ์เดิมและสร้างเครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวสารต่างจังหวัดที่มีคุณภาพและราคายุติธรรม นำมาบริการให้กับสหกรณ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ - นำรถบรรทุกหกล้อมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจสหกรณ์อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

<p>๘.สหกรณ์ชาวไร่หนองบุหลก จำกัด ปีบัญชี ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘ ทุนดำเนินงาน ๗๓๓๙๑๘.๗๘ บาท ปริมาณธุรกิจรวม๙๑๗๙๗.๑๘บาท ขาดทุนสุทธิ๓๗๙๓๓.๑๗บาท</p>	<p>ธุรกิจสินเชื่อ : ในระหว่างปีไม่ได้จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิก ณ วันสิ้นปีลูกหนี้ จำนวน ๔๕๕,๘๘๒.๒๙ บาท ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ จำนวน ๓๓๗,๒๓๒.๐๑ บาท ค่าปรับ ๒๙,๒๗๓.๕๖ บาท ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ไว้ทั้งจำนวนแล้ว</p> <p>ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย : มีลูกหนี้การค้า คงเหลือ ณ วันสิ้นปี ๑๖ ราย จำนวน ๑๘๖,๖๐๓ บาท และค่าปรับค้างรับ จำนวน ๑๒๓,๕๐๐.๓๑ บาท เป็น ลูกหนี้ค้างนานเกิน ๒ ปี ทั้งจำนวน ได้ตั้งค่าเผื่อหนี้ สงสัยจะสูญไว้ทั้งจำนวนแล้ว</p> <p>ธุรกิจรับฝากเงิน : ระหว่างปีไม่ได้รับฝาก สหกรณ์ต้อง รับภาระดอกเบี้ยจ่าย ๒๓๗.๑๘</p> <p>- การดำเนินงานของสหกรณ์ประธานกรรมการเป็น ผู้ดำเนินการเพียงผู้เดียว ไม่เป็นไปตามหลักการควบคุม ภายในที่ดี</p>	<p>- ติดตามการชำระหนี้อย่างเคร่งครัด - ส่งเสริมให้เพิ่มปริมาณธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามา จำหน่าย</p>
<p>๙.สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ประจวบคีรีขันธ์ จำกัด ปีบัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๙ ทุนดำเนินงาน๒๓๑๑๔๕๘๔.๑๓บาท ปริมาณธุรกิจรวม๓๘๐๒๙๔๕๘๓.๗๕บาท ขาดทุนสุทธิ๗๖๙๔๗๐.๘๕บาท</p>	<p>ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย : มีลูกหนี้สินค้าขาดบัญชี จำนวน ๑,๕๕๗,๑๙๒.๐๔ บาท ค่าปรับค้างรับ จำนวน ๑๒๔,๐๔๐.๓๘ บาท มีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้ เต็มจำนวนแล้ว</p>	<p>- ติดตามการชำระหนี้อย่างเคร่งครัด - ส่งเสริมให้เพิ่มปริมาณธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามา จำหน่าย</p>

<p><u>๑๐. สหกรณ์กองทุนสวนยางร่อนทองพัฒนา จำกัด</u> บัญชี ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๘ ทุนดำเนินงาน ๒๓๑๑๔๕๘๔.๑๓บาท ปริมาณธุรกิจรวม ๓๘๐๒๙๔๕๘๓.๗๕บาท ขาดทุนสุทธิ ๗๖๙๔๗๐.๘๕บาท</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สหกรณ์รวบรวมผลผลิตยางพาราจากสมาชิกและบุคคลภายนอก เป็นเงิน ๑๑,๑๐๓,๖๐๗ บาท แต่มีต้นทุนการซื้อมากกว่ายอดขายและค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจเพิ่มขึ้น - สภาพแวดล้อมทางการเมืองและเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อราคายางพาราและการตรวจสอบคุณภาพที่ไม่ได้มาตรฐานทำให้ถูกตัดราคายางพาราแผ่นดิน - ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย : จำนวน ๖๓,๘๒๕ บาท ลดลงจากปีก่อน ๖๐,๙๕๐ บาท 	<ul style="list-style-type: none"> - กำกับควบคุมการรวบรวมผลผลิตให้มีความโปร่งใส - ส่งเสริมให้เพิ่มปริมาณธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------