



การจัดการความรู้  
Knowledge Management (KM)

เรื่อง แนวทางการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง

โดย  
กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ๑ - ๕  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครพนม

## คำนำ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ร่วมกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ร่วมกันกำหนดการจัดระดับความเข้มแข็งจากการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร และประสิทธิภาพของการบริหารงาน เพื่อให้สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิกสหกรณ์ เกษตรกร ชุมชนในอำเภอ และเพื่อให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครพนม จึงได้รวบรวมแนวทางการรักษาหรือยกระดับความเข้มแข็งสหกรณ์ในแต่ละด้าน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ได้มีแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์

ทีมผู้จัดทำ KM  
กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ๑ - ๕  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครพนม  
๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๖

## สารบัญ

	หน้า
การสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์	๑
เกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็ง	๑-๔
วิธีจัดชั้นสหกรณ์	๕
แนวทางการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง	๖
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๘
วิธีการ	๘

## การสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์

### ความเป็นมา

ตามแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ “สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศ” ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มุ่งให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกันขับเคลื่อนงานตามนโยบาย ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ คือ ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น และมั่นคง โดยยกระดับสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง โดยมีหลักเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ๔ ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร และประสิทธิภาพของการบริหารงาน นำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือเกษตรกร ผลักดันให้กลไกของสหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกอย่างแท้จริง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มอบนโยบายเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลด้านการเกษตรและขับเคลื่อนงานสำคัญของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามแผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตรมีเป้าหมายในการพัฒนาให้ “เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้น” โดยมุ่งเน้นให้ “เกษตรกรรวมกลุ่มกันช่วยเหลือ ตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบของการสหกรณ์” สร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรของชุมชนโดยส่งเสริมให้นำแนวทาง “การตลาดนำการผลิต การส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่และการนำเทคโนโลยีการเกษตรมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต” เพื่อลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งสร้างระบบการเงินการบัญชีที่มีเกณฑ์การตรวจสอบบัญชีตามมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร นำไปใช้ปฏิบัติมีการกำหนดเกณฑ์การควบคุมภายในที่ดี การควบคุมและดูแลการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

### เกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็ง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ร่วมกันกำหนดการจัดระดับความเข้มแข็งจากการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความสามารถในการให้บริการสมาชิก เป็นการประเมินว่าสหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การแปรรูปผลผลิต และการรวบรวมผลผลิตมีสัดส่วนต่อสมาชิกทั้งหมดมากน้อยเพียงใด เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	สัดส่วนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจ
๔	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๗๐
๒	ระหว่าง ๖๐-๖๙
๐	น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

\*\*\* โดยวัดผลจากจำนวนสมาชิกที่ใช้บริการหรือร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อย ๑ ด้าน กรณีที่สมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์หลาย ๆ ด้าน ให้นับเป็น ๑ (ไม่นับซ้ำ)

**๒. ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ** เป็นการประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพึ่งพาตนเอง ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพของลูกหนี้ สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และประสิทธิภาพในการบริหารงานเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	อัตราส่วนทางการเงิน
๔	มั่นคงดีมาก
๓	มั่นคงดี
๒	มั่นคงตามมาตรฐาน
๑	ต่ำกว่ามาตรฐาน
๐	ต้องปรับปรุง,ต้องแก้ไขเร่งด่วน

คำอธิบายการประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้

ระดับมั่นคงดีมาก (๔ คะแนน) หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินดี สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้ดี

ระดับมั่นคงดี (๓ คะแนน) หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินดี สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจไม่เต็มที่ ซึ่งต้องระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในบางด้าน

ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน (๒ คะแนน) หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินตามมาตรฐานที่กำหนดสามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้พอสมควร แต่ต้องระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน มิฉะนั้นอาจเป็นผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินได้

ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน (๑ คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยังไม่มีความมั่นคงทางการเงินตามมาตรฐานที่กำหนดสามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้บ้าง แต่ค่อนข้างเปราะบาง ดังนั้น การบริหารจัดการ ต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงินให้เข้มแข็งขึ้น

ระดับต้องปรับปรุง (๐ คะแนน) หมายถึง ระดับที่มีความอ่อนไหวทางการเงิน ยังไม่สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้ จึงต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขด้านการบริหารจัดการทางการเงินในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้พ้นจากสภาวะของการตกต่ำทางธุรกิจ

ระดับต้องแก้ไขเร่งด่วน (๐ คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่มีความมั่นคงทางการเงิน เนื่องจากมีส่วนขาดแห่งทุน ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นอาจต้องประสบกับสถานภาพที่ต้องล้มละลาย

### ๓. ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร

ประเมินจากชั้นคุณภาพของการควบคุมภายในของสหกรณ์ จำนวน ๒๖๐ ข้อ (แบบ RQ ๒) ส่วนประกอบของแบบประเมินคุณภาพของสหกรณ์ประกอบด้วย ๔ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ๘ กิจกรรม รวม ๒๕ ข้อ

ส่วนที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม ประกอบด้วย ๑๐ ด้าน รวม ๒๑๐ ข้อ

ส่วนที่ ๓ การประเมินระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๓ กิจกรรม รวม ๑๗ ข้อ

ส่วนที่ ๔ การประเมินระบบการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย ๘ ข้อ โดยกำหนดค่าคะแนนที่แสดงถึงการควบคุมภายใน ดังนี้

คะแนน	การควบคุมภายใน
๔	ดีมาก
๓	ดี
๒	พอใช้
๑	ต้องปรับปรุง
๐	ไม่มีการควบคุมภายใน

คำอธิบายคุณภาพการควบคุมภายใน ในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้

ดีมาก (๔ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์มีกระบวนการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลดีมาก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพดีมาก รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย

ดี (๓ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลดี เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพดี รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย

พอใช้ (๒ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลพอสมควร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพพอใช้ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลาพอสมควร ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย

ต้องปรับปรุง (๑ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่ไม่สมเหตุสมผล ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารการป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำ

ข้อมูลทางการเงินที่ควรปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้อย่างทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย

#### ๔. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน

ประเมินถึงการบริหารงานของคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากการเกิดข้อบกพร่องในการบริหารงานของสหกรณ์ประกอบด้วย

๑. ยังไม่เริ่มดำเนินการแก้ไข สาระสำคัญคือ นายทะเบียนสหกรณ์ยังไม่ได้มีการสั่งการ/แนะนำให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องหรือสหกรณ์จังหวัดยังไม่ได้มีการแนะนำให้สหกรณ์ปฏิบัติ และสหกรณ์ยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น

๒. อยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไขสาระสำคัญ คือ นายทะเบียนสหกรณ์ได้ออกคำสั่ง/แนะนำให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องแล้วหรือสหกรณ์จังหวัดได้แนะนำ ให้สหกรณ์ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องหรือสหกรณ์ได้เริ่มกระบวนการแก้ไขข้อบกพร่องแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จ

๓. ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จ จำแนกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่

๓.๑ เสร็จต้องติดตาม สาระสำคัญ คือ สหกรณ์ได้ดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมแล้ว และสหกรณ์มีการจัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำหนังสือรับสภาพหนี้ และมีการผ่อนชำระเป็นปกติ อนึ่ง การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องสหกรณ์แม้จะมีสถานะดำเนินการแล้วเสร็จ หากสหกรณ์ได้รับ คืบค่าเสียหายยังไม่ครบถ้วน ผู้รับผิดชอบยังคงต้องมีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินคดี การบังคับคดี หรือ การปฏิบัติตามหนังสือรับสภาพหนี้ต่อไปจนกว่าสหกรณ์จะได้รับค่าเสียหายคืนจนครบ หรือจนสิ้นสุด กระบวนการฯ

๓.๒ เสร็จสมบูรณ์ (เสร็จสิ้น) สาระสำคัญ คือ สหกรณ์ได้ดำเนินการข้อบกพร่อง จนได้รับคืนค่าเสียหายครบถ้วน หรือดำเนินการจนสิ้นสุดกระบวนการแล้ว เช่น สืบทรัพย์แล้วผู้ทุจริตไม่มีสินทรัพย์ใดๆ หรือตัดหนี้สูญแล้วหรือการหยุดพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายสิ้นเชิงแล้ว หรือยุติการดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ฯแล้ว หรือดำเนินการตามมาตรการผ่อนปรนที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่ง/แนะนำเสร็จสิ้นแล้ว

คะแนน	ข้อบกพร่อง
๔	ไม่มีข้อบกพร่อง
๒	มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว
๐	มีข้อบกพร่อง และยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ

คำอธิบายข้อบกพร่อง ในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้

- ไม่มีข้อบกพร่อง (๔ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว (๒ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องจนได้รับคืนค่าเสียหายครบถ้วน หรือสหกรณ์ได้ดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมแล้ว หรือสหกรณ์มีการจัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำหนังสือรับสภาพหนี้ และมีการผ่อนชำระเป็นปกติ
- มีข้อบกพร่อง และยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ (๐ คะแนน) หมายถึง สหกรณ์ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการแก้ไขหรืออยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไข

### วิธีจัดชั้นสหกรณ์

จากเกณฑ์ประเมินผลตามเกณฑ์ระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ทั้ง ๔ ด้าน ข้างต้น ได้แบ่ง ระดับชั้นของสหกรณ์ออกเป็น ๔ ระดับชั้น ดังนี้

ชั้น ๑ (Class ๑) เป็นสหกรณ์ที่มีความสามารถในการบริการสมาชิกได้มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๗๐ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมาตรฐานขึ้นไป มีชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน ดีถึงดีมาก และไม่มีข้อบกพร่องจากการดำเนินงาน

ชั้น ๒ (Class ๒) เป็นสหกรณ์ที่มีความสามารถในการบริการสมาชิกได้ระหว่าง ร้อยละ ๖๐ – ๖๙ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน ในระดับพอใช้ หรือสหกรณ์ที่เคยเกิดข้อบกพร่องแต่ได้รับการแก้ไขแล้ว

ชั้น ๓ (Class ๓) เป็นสหกรณ์ที่มีความสามารถในการบริการสมาชิกได้ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับต้องปรับปรุง และมีชั้นคุณภาพการควบคุมภายในต้องปรับปรุง หรือไม่มีระบบการควบคุมภายใน หรือเป็นสหกรณ์ที่เกิดข้อบกพร่องซึ่งยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ

ชั้น ๔ (Class ๔) เป็นสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งเลิกกิจการแล้ว อยู่ในระหว่างการชำระบัญชี

### สรุปเกณฑ์การประเมินผลความเข้มแข็งของสหกรณ์ในแต่ละระดับชั้น

เกณฑ์การประเมิน	ชั้น ๑	ชั้น ๒	ชั้น ๓
๑. ความสามารถในการบริการสมาชิก (การมีส่วนร่วม)	๔ (มากกว่าหรือเท่ากับ ๗๐%)	๒ (๖๐-๖๙%)	๐ (ต่ำกว่า๖๐%)
๒. ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (อัตราส่วนทางการเงิน)	๔,๓,๒ (มั่นคงดีมาก, มั่นคงดี, มั่นคงตามมาตรฐาน)	๑ (ต่ำกว่ามาตรฐาน)	๐ (ต้องปรับปรุง, ต้องแก้ไขเร่งด่วน)
๓. ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร (การควบคุมภายใน)	๔,๓ (ควบคุมดีมาก,ดี)	๒ (พอใช้)	๑,๐ (ต้องปรับปรุง, ไม่มีควบคุมภายใน)
๔. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (ข้อบกพร่อง)	๔ (ไม่มีข้อบกพร่อง)	๒ (มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว)	๐ (มีข้อบกพร่อง และยังไม่แก้ไขแล้วเสร็จ)

โดยมีคำอธิบายเพิ่มเติมในการจัดชั้น ดังนี้

๑. สหกรณ์ที่มีข้อบกพร่องและยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ อยู่ชั้น ๓
๒. สหกรณ์ที่มีส่วนร่วมต่ำกว่า ๖๐% + อัตราส่วนทางการเงินต้องปรับปรุง/ต้องแก้ไขเร่งด่วน + ไม่มีควบคุมภายใน/ต้องปรับปรุง (ต้องมีครบ ๓ เงื่อนไข) อยู่ในระดับชั้น ๓
๓. มีส่วนร่วมต่ำกว่า ๗๐% + อัตราส่วนทางการเงินมั่นคงดีมาก, มั่นคงดี, มั่นคงตามมาตรฐาน+ มีควบคุมภายในดี/ดีมากและไม่มีข้อบกพร่อง (ต้องมีครบ ๔ เงื่อนไข) อยู่ในระดับชั้น ๑
๔. สหกรณ์อื่นๆ จะอยู่ระดับชั้น ๒



## แนวทางการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง

แนวทางการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง ตามหลักเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ๔ ด้าน

### ๑. ความสามารถในการให้บริการสมาชิก

๑. ประชุมกลุ่มชี้แจงสมาชิกให้เข้าใจสิทธิและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์

๒. เพิ่มปริมาณธุรกิจเงินรับฝาก โดยให้สมาชิกทุกคนเปิดบัญชีเงินฝากกับสหกรณ์

๓. เพิ่มปริมาณธุรกิจรวบรวม โดยเพิ่มช่องทางการตลาด เพิ่มโควตาโดยกระจายสู่สมาชิกส่วนใหญ่

๔. เพิ่มธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายจัดทำทะเบียนคุมสะสมยอดซื้อของสมาชิก ใช้กลยุทธ์การตลาดจัดทำคู่มือสะสมยอดซื้อ หรือจัดของรางวัลตามยอดซื้อ

๕. คัดกรองสมาชิกที่ขาดคุณสมบัติ โดยตั้งคณะกรรมการสอบสวน เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ออกจากการเป็นสมาชิก ตั้งบัญชีหมุนร่อยจ่ายคืน

๖. จัดทำโครงการส่งเสริมอาชีพหรือกลุ่มผู้ผลิต จัดหาปัจจัยการผลิตส่งเสริมการผลิตและรวบรวมจำหน่ายตามความต้องการตลาด

๗. สมาชิกใหม่ทุกรายต้องเปิดบัญชีเงินฝากกับสหกรณ์การจ่ายเงินปันผลเฉลี่ยคืนผ่านบัญชีเงินฝากสหกรณ์

๘. ส่งเสริมการผลิตของสมาชิกตามความต้องการของตลาดโดยการให้การศึกษอบรมด้านเกษตรตลอดห่วงโซ่การผลิต

### ๒ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

๑. สร้างแรงจูงใจสมาชิกให้เข้ามีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยการให้ผลตอบแทน หรือการให้ของที่ระลึก

๒. จัดทำข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกให้เป็นปัจจุบันเสมอ

๓. ทำแผนธุรกิจ และดำเนินการตามแผนธุรกิจ มุ่งการบริหารจัดการให้มีกำไรเพียงพอตามอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๔. ทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ได้ตามแผนธุรกิจ ได้แก่ แผนการติดตามเร่งรัดหนี้ แผนการจำหน่ายปัจจัยการผลิต แผนการรวบรวม

๕. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในทุกธุรกิจ ให้สามารถดำเนินงานสูงกว่าปริมาณหน่วยหรือรายได้ ณ จุดคุ้มทุน

๖. นำผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จากนักการเงินมาแนะนำส่งเสริมสหกรณ์

๗. การจำกัดและลดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจรวบรวม ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายหนักลดหย่อนธุรกิจรวบรวม ข้าวเปลือกให้มีการตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือกที่รวบรวมมีให้มีความชื้นสูงมาก

๘. การจำกัดและลดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ ได้แก่ การจำกัดมิให้เกิดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ การติดตามหนี้ค้ำ ต้นเงินค้ำ ดอกเบี้ยค้ำ ค่าปรับค้ำ ค่าเบี้ยเลี้ยง ส่วนลดรับ

๙. ปรับปรุงโครงสร้างหนี้แก่สมาชิกต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเฉพาะรายที่จำเป็น และวิเคราะห์กระแสเงินสดของครัวเรือนสมาชิกว่าสามารถส่งชำระตามสัญญาปรับปรุงฯ ได้หรือไม่ เพื่อป้องกันมิให้เกิดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ตามงวดที่ผิดนัด

๑๐. ลดการจ่ายเงินกู้ระยะยาว เพิ่มสัดส่วนเงินกู้ระยะสั้น เพื่อเพิ่มสินทรัพย์หมุนเวียน เพิ่มสภาพคล่องสหกรณ์

๑๑. เพิ่มทุนโดยเพิ่มหุ้น เพิ่มทุนสำรองเพื่อลดการก่อหนี้ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน และอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์จะดีขึ้น

๑๒. ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานในด้านที่สามารถลดได้ โดยประหยัดการใช้สาธารณูปโภค ลดอัตราดอกเบี้ย จ่ายเงินรับฝากของสมาชิก มิให้สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของธนาคารมากนัก

๑๓. จัดสรรทุนสำรองให้สูงกว่าร้อยละ ๑๐ ที่กฎหมายกำหนด และควรเพิ่มอย่างต่อเนื่องทุกปี

๑๔. เร่งรัดรายได้ค้างรับ ได้แก่ ดอกเบี้ยค้าง ค่าปรับค้าง อาจจะต้องทำตัวชี้วัดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๑๕. แสวงหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ และวิเคราะห์ต้นทุนแห่งทุน (cost capital) ให้คณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์ประกอบการพิจารณาหาแหล่งเงินทุนเป็นประจำเพื่อเลือกแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ

๑๖. จำหน่ายสินค้าที่สามารถหมุนได้เร็ว หลายรอบต่อปีบัญชี ได้แก่ ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ สินค้าอุปโภคบริโภค หรือน้ำมันเชื้อเพลิง

๑๗. ฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์รายได้ ต้นทุน ปริมาณจุดคุ้มทุน กำไรขั้นต้น ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ สามารถประมาณการกำไรขั้นต้นได้

๑๘. สหกรณ์ต้องทำธุรกิจรวบรวมเพื่อให้สามารถหักชำระหนี้ได้ เช่น การรวบรวมข้าว รวบรวมมันสำปะหลัง รวบรวมยางพารา

๑๙. ประชุมคณะกรรมการสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามการดำเนินงาน และพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาและการดำเนินธุรกิจ

### ๓. ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร

๑. แนะนำให้สหกรณ์ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์

๒. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรม และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้สมาชิกรับทราบ

๓. แนะนำให้สหกรณ์นำระบบแอปพลิเคชันมาใช้ เพื่อให้สมาชิกสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ด้วยตนเอง

๔. เพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีรายได้เพียงพอแก่การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยเริ่มจากการจ้างเจ้าหน้าที่บัญชี และมอบหมายกรรมการที่ทำหน้าที่เหรียญ ให้เป็นผู้รับผิดชอบการรับ-จ่ายเงิน ผู้เก็บรักษาเงินสดคงเหลือ ประจำวันและปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบสหกรณ์

๕. วิเคราะห์ผลการจัดระดับชั้นการควบคุมภายในที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประเมิน และนำมาพิจารณาปรับปรุงในด้านที่ต่ำกว่าระดับดี

๖. เพิ่มทุน โดยเพิ่มหุ้น เพิ่มทุนสำรองเพื่อลดการก่อหนี้ ตรีส่วนหนี้สินต่อทุนและอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์จะดีขึ้น

๗. ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในด้านที่สามารถลดได้ ระดมเงินฝากที่เป็นทุนภายใน งดการกู้ยืมแหล่งเงินกู้ที่อัตราดอกเบี้ยสูง โดยประหยัดการใช้สาธารณูปโภค ลดดอกเบี้ยเงินรับฝากของสมาชิกมิให้สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของธนาคารมากนัก

๘. ควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามระเบียบสหกรณ์

๙. ควบคุมผู้ปฏิบัติงานในโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ ควบคุมรหัสผ่าน การแก้ไขข้อมูลให้เป็นไปตามคำแนะนำของผู้สอบบัญชีสหกรณ์มีการวางระบบการสอบทานหนี้ของสหกรณ์

๑๐. อบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการควบคุมภายในสหกรณ์เพื่อลดความเสี่ยง

๑๑. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละธุรกิจ

#### ๔. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน

๑. ป้องกันมิให้มีการทุจริตในสหกรณ์ โดยปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในที่ดี
๒. หากมีข้อสังเกตผู้สอบบัญชีต้องแก้ไขข้อสังเกตทุกครั้งทุกเรื่องและรายงานข้อสังเกต ป้องกันและระงับเหตุก่อนที่จะเกิดความเสียหายกับสหกรณ์
๓. ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์อย่างเคร่งครัด และไม่ปฏิบัติหรือดำเนินธุรกิจนอกกรอบวัตถุประสงค์ตามข้อบังคับสหกรณ์
๔. หากสหกรณ์มีข้อบกพร่อง แนะนำให้สหกรณ์รับดำเนินการแก้ไข และให้รายงานผลการแก้ไขข้อบกพร่องเป็นประจักษ์จนกว่าจะดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จ ต่อนายทะเบียนสหกรณ์
๕. แนะนำให้สหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ทุกๆ ๕ ปี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้งานของสหกรณ์

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. รักษาระดับความเข้มแข็งสหกรณ์ ที่ได้ระดับ ๑ ร้อยละ ๑๐๐
๒. รักษาและผลักดันระดับความเข้มแข็งสหกรณ์ ระดับ ๒ ให้ได้ร้อยละ ๑๐๐
๓. ผลักดันสหกรณ์ที่อยู่ระดับความเข้มแข็งระดับ ๓ ไปสู่ระดับ ๒ และ ๑ ต่อไป

#### วิธีการ

๑. เสนอแนวทางการพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็งต่อคณะกรรมการ
๒. การนำผลการวิเคราะห์งบการเงินมาใช้ในการส่งเสริมและวางแผนการพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง
๓. ร่วมมือกับสหกรณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อมีแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งทั้ง ๔ ด้าน
๔. การส่งเสริมการนำระบบสารสนเทศ ที่สมาชิกเข้าถึงและตรวจสอบสถานะสมาชิกและสหกรณ์ในทุกสหกรณ์
๕. การกำกับตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์และคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์
๖. การกำกับดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสหกรณ์