

แนวทางการส่งเสริม

สหกรณ์จัดทำแผนปรับปรุง

หรือฟื้นฟูกิจการสหกรณ์



กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชัยภูมิ

แผนฟื้นฟูหรือปรับปรุงการดำเนินงานสหกรณ์

สหกรณ์ เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ ธุรกิจของสหกรณ์ประกอบด้วย สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต แปรรูป และบริการ

เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานไม่เป็นผลดี เกิดผลขาดทุนติดต่อกันสองปี หรือมียอดขาดทุนสะสม ตาม ม.23 นทส. จะสั่งให้ผู้ตรวจการสหกรณ์หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ นทส. มอบหมายเข้าช่วยเหลือดำเนินการกิจการนั้นทั้งหมดหรือบางส่วน ในกรณีที่สหกรณ์ขาดทุนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว ต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญโดยไม่ชักช้า แต่ไม่เกิน 30 วัน นับแต่วันที่สหกรณ์ทราบ ซึ่งสหกรณ์ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานให้พ้นภาวะการขาดทุนนั้นเสีย

คำนิยาม



ขาดทุนสะสม ↔ ขาดทุนเกินทุนสำรองของสหกรณ์

ขาดทุนต่อเนื่อง ↔ ขาดทุนติดต่อกันเกินกว่า 2 ปีบัญชี



จะทำยังไงดี?



การแก้ไขปัญหาลูกขาดทุนต่อเนื่อง/ขาดทุนสะสม



สหกรณ์

ตระหนักถึง

ปัญหา

การขาดทุน

วิเคราะห์

ปัญหา/

สาเหตุ

จัดทำแผน

ปรับปรุง/

ฟื้นฟูกิจการ

ขับเคลื่อน

/ติดตาม/

ประเมินผล

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นพี่เลี้ยง คอยแนะนำ/ติดตาม



ขั้นตอนการจัดทำแผนปรับปรุงหรือฟื้นฟูสหกรณ์



1

สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุและสภาพปัญหาในปัจจุบันแก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ นำไปสู่ความต้องการจัดทำแผนฟื้นฟูหรือปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์

2

ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหา สถานการณ์ปัจจุบัน สภาพคล่อง การมีส่วนร่วม/ ความศรัทธา

3

วิเคราะห์งบการเงินย้อนหลัง 3-5 ปี พิจารณางบการเงินในแต่ละธุรกิจ เพื่อให้ทราบ ต้นทุน กำไรขั้นต้น ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประมาณการกำไร (ขาดทุน) ในแต่ละธุรกิจ และพิจารณาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

4

วิเคราะห์ Swot เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์ และแต่ละ ธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการ เพื่อนำมาประเมินและกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แผนลด คชจ.ในการดำเนินงาน

ขั้นตอนการจัดทำแผนปรับปรุงหรือฟื้นฟูสหกรณ์ (ต่อ)

5

การจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย แนวทางและรายละเอียด แผนงาน/โครงการที่สหกรณ์จะดำเนินการ ได้แก่ แผนการเพิ่มรายได้ แผนลดค่าใช้จ่าย แผนการจัดหาเงินทุน และ แผนงานการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจ

6

นำเสนอแผนฟื้นฟูหรือปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้ที่ประชุมกรรมการพิจารณา แล้วมีมติเห็นชอบให้เสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณา

7

นำเสนอแผนฟื้นฟูหรือปรับปรุงการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณา
อนุมัติแผนฟื้นฟูฯ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานธุรกิจ และการกำหนดแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ

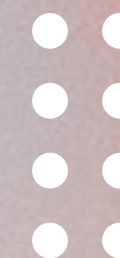
วัตถุประสงค์

- พิจารณาศักยภาพในการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์
- จัดทำแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ



ขั้นตอน

- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานธุรกิจ 3 - 5 ปี ย้อนหลัง
- วิเคราะห์ SWOT
- สรุปผลการวิเคราะห์
- กำหนดมาตรการปรับปรุง
 - (1) มาตรการแก้ไขปัญหา
 - (2) มาตรการสร้างรายได้
 - (3) มาตรการบริหารต้นทุนและลดค่าใช้จ่าย



ธุรกิจสินเชื่อ

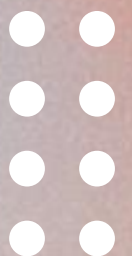
รวบรวมผลการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อย้อนหลัง 3-5 ปี

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานธุรกิจที่ผ่านมา

รวบรวมข้อมูลแผน/ผลการจ่ายเงินกู้และการรับชำระหนี้

วิเคราะห์ SWOT เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

- บุคลากรและโครงสร้างการบริหารงาน
- เงินทุนและการบริหารเงินทุน
- วัสดุ อุปกรณ์ โปรแกรมที่เกี่ยวข้อง
- กระบวนการบริหารธุรกิจ



รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

ตัวอย่าง

สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 30 มิถุนายน 2562 ถึง 30 มิถุนายน 2566

รายการ

	ปีที่ 1 (2562)	ปีที่ 2 (2563)	ปีที่ 3 (2564)	ปีที่ 4 (2565)	ปีที่ 5 (2566)
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้-รับจริง	8,040,991	6,872,937	8,794,020	7,983,349	7,547,844
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - ค้างรับ	2,551,315	3,207,574	1,311,834	2,130,578	2,431,279
รวม	10,592,306	10,080,511	10,105,854	10,113,927	9,979,123
หัก ต้นทุนบริการ					
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม	4,594,457.25	4,315,739.31	4,922,161.14	4,152,601.39	3,655,042.14
กำไรขั้นต้น	5,997,848.75	5,764,771.69	5,183,692.86	5,961,325.61	6,324,080.86
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	762,559	616,493.40	573,801.38	464,248	409,965
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	1,543,264.61	1,953,437.70	1,362,412.25	1,430,459.97	532,225.47
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	5,217,143.14	4,427,827.39	4,395,081.19	4,995,113.64	6,201,820.39



สรุปประเด็น**ธุรกิจสินเชื่อ**ของสหกรณ์

ตัวอย่าง



ธุรกิจสินเชื่อ เป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้หลักให้กับสหกรณ์



**มีหนี้ค้ำชำระ ดอกเบี้ยค้ำชำระ ค่าปรับค้ำชำระ
จำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น
(ลูกหนี้ชำระหนี้ได้ตามกำหนดเพียง เฉลี่ยร้อยละ 70
นั่นแปลว่ามีหนี้ผิดนัดร้อยละ 30)**



**มีต้นทุนเงินทุนสูง (ค่า MCR = 8.723)
ต้นทุน ธกส. 6.125/ปี เงินรับฝาก 3.50/ปี**

แผนฟื้นฟูธุรกิจ
สินเชื่อ

มาตรการแก้ไข
หนี้ผิดนัด

หนี้ผิดนัด

หนี้ค้างชำระ
(จำแนกอายุลูกหนี้)

กำหนดมาตรการแก้ไข

กระบวนการให้
สินเชื่อ

การอนุมัติ ทำสัญญา จ่ายเงิน ติดตาม รับชำระ

มาตรการสร้าง
รายได้

สำรวจการใช้เงินกู้ของ
สมาชิก

แผนการผลิต
ของสมาชิก

สินเชื่อสมาชิก

แผนการจัดการแหล่ง
เงิน

เงินทุนภายใน

ระดมหุ้น / เงินฝาก
สมาชิก

เงินทุนภายนอก

ธ.ก.ส. / กพส. / สถาบัน
การเงินอื่น / สหกรณ์
อื่น

มาตรการบริหาร
ต้นทุน

ค่าใช้จ่ายเฉพาะ
ธุรกิจ

ต้นทุนทางการเงิน

ค่าใช้จ่ายธุรกิจ
สินเชื่อ



ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

รวบรวมผลการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายย้อนหลัง 3-5 ปี

วิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา /วิเคราะห์ต้นทุนขาย

รวบรวมข้อมูลการบริหารจัดการสินค้า

วิเคราะห์ SWOT เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

-> บุคลากรและโครงสร้างการบริหารงาน
-> เงินทุนและการบริหารเงินทุน
-> สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ โปรแกรมที่เกี่ยวข้อง
-> กระบวนการบริหารธุรกิจ



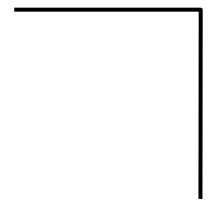
รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ตัวอย่าง

รายการ	สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 30 มิถุนายน 2562 ถึง 30 มิถุนายน 2566				
	ปีที่ 1 (2562)	ปีที่ 2 (2563)	ปีที่ 3 (2564)	ปีที่ 4 (2565)	ปีที่ 5 (2566)
ขาย	58,957,779	51,244,580	54,318,603	79,660,304	99,169,652
หัก ต้นทุน	56,669,505	49,203,929	51,936,363	77,179,650	97,175,574
กำไรขั้นต้น	2,288,274	2,040,651	2,382,239	2,480,653	1,994,078
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	674,267	1,592,422	1,494,025	686,953	297,202
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	4,656,422	5,282,695	4,100,282	3,221,771	3,223,688
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	-1,693,880	-1,649,622	-224,017	-54,163	-932,408



สรุปประเด็น**ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย**ของสหกรณ์



ตัวอย่าง



ธุรกิจจัดหาฯ เป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
เฉลี่ย 5 ปี ปริมาณธุรกิจ 68 ล้านบาท/ปี



มีกำไรขั้นต้น เฉลี่ยร้อยละ 2-3
(ขาย 100 บาท ต้นทุนขาย 97-98 บาท)



มีลูกหนี้การค้าชำระ

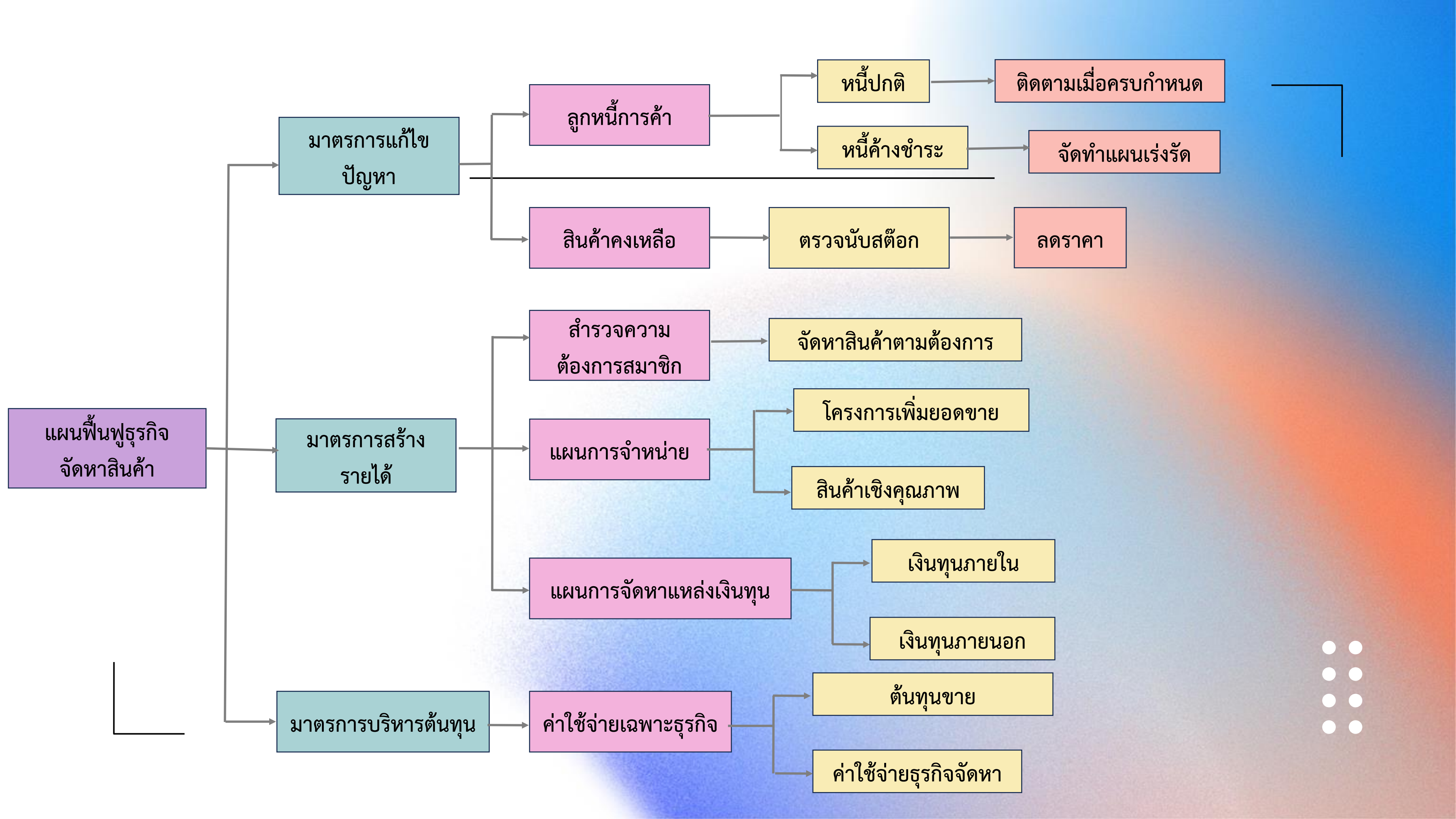


รายได้เฉพาะธุรกิจ มีแนวโน้มลดลง
(รายได้ธุรกิจน้ำมัน , ค่าตอบแทนภาพลักษณ์)



ผลการดำเนินงาน ขาดทุนตลอด 5 ปีที่ผ่านมา





ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

รวบรวมผลการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตย้อนหลัง 3-5 ปี



วิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา / วิเคราะห์ต้นทุนขาย



รวบรวมข้อมูลการบริหารจัดการสินค้า (การซื้อ การเก็บ การจำหน่าย)



วิเคราะห์ SWOT เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต

- ➔ บุคลากรและโครงสร้างการบริหารงาน
- ➔ เงินทุนและการบริหารเงินทุน
- ➔ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน
- ➔ กระบวนการบริหารธุรกิจ

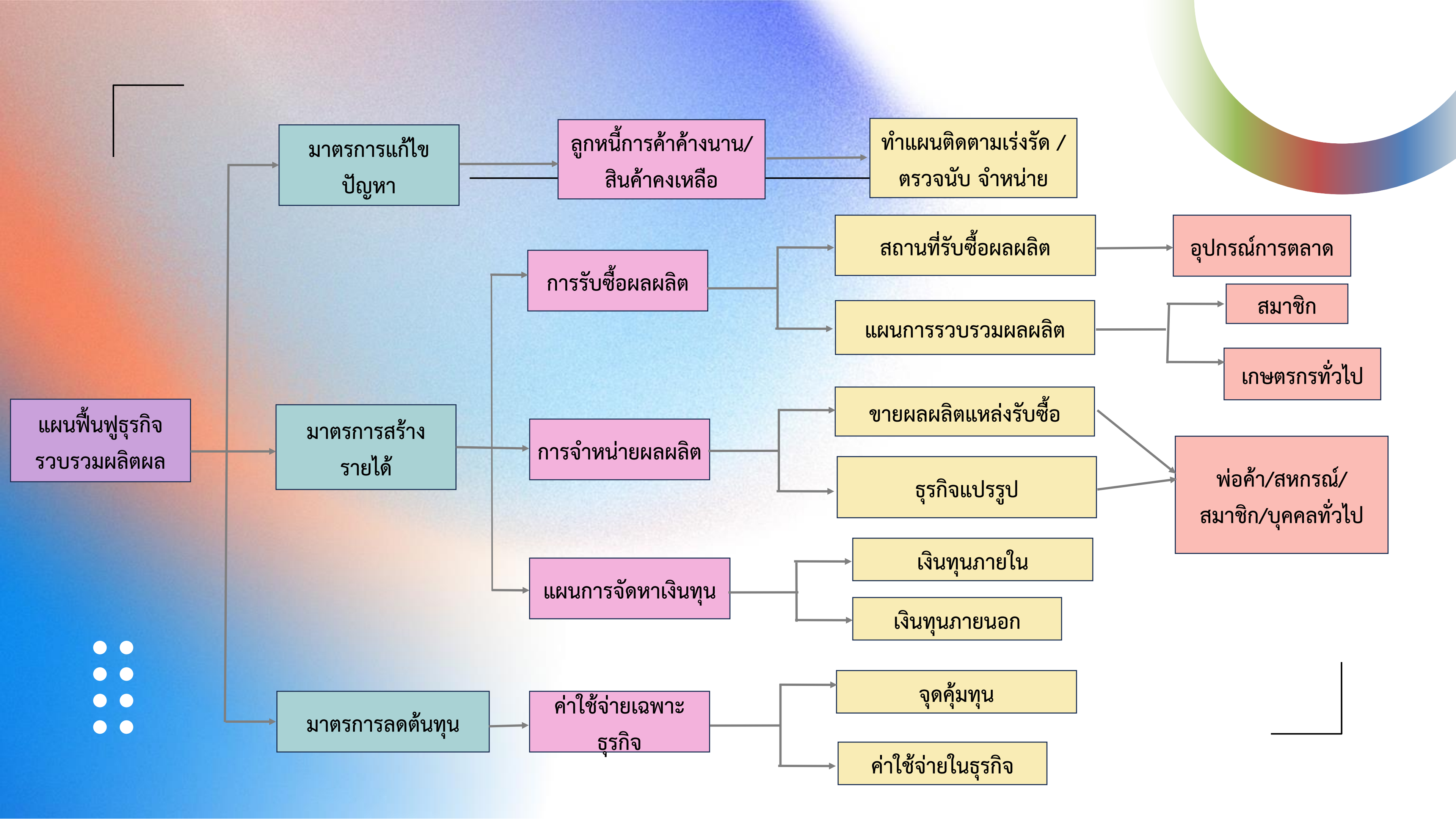


รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลิตผล

ตัวอย่าง

สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 30 มิถุนายน 2562 ถึง 30 มิถุนายน 2566

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	(2562)	(2563)	(2564)	(2565)	(2566)
ขาย	0	0	0	0	5,121,503
<u>หัก</u> ต้นทุน	0	0	0	0	4,684,277
กำไรขั้นต้น	0	0	0	0	437,225
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ	32,510	32,170	51,544	72,866	2,266,698
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	80,855	29,280	29,678	34,526	2,326,441
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	-48,345	2,889	21,865	38,339	377,481



ธุรกิจแปรรูปผลผลิต

รวบรวมผลการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตย้อนหลัง 3-5 ปี



วิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจ / วิเคราะห์ต้นทุนขาย-ต้นทุนการผลิต



รวบรวมข้อมูลการบริหารจัดการ (การซื้อ เก็บ แปรรูป จำหน่าย)



วิเคราะห์ SWOT เฉพาะธุรกิจแปรรูปผลผลิต

- บุคลากรและโครงสร้างการบริหารงาน
- เงินทุนและการบริหารเงินทุน
- สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน
- กระบวนการบริหารธุรกิจ

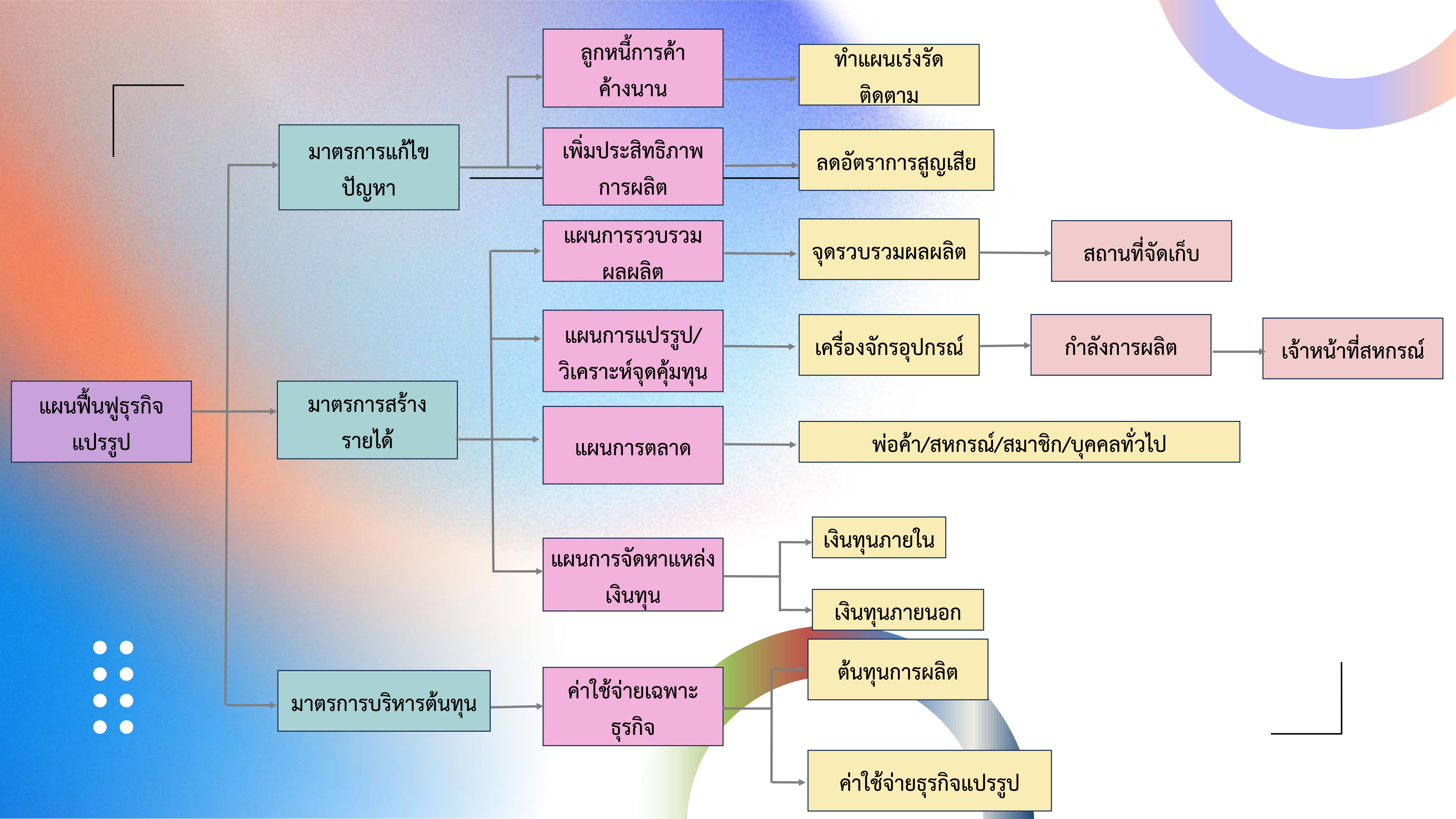


รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจแปรรูปผลผลิต

ตัวอย่าง

สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 30 มิถุนายน 2562 ถึง 30 มิถุนายน 2566

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	(2562)	(2563)	(2564)	(2565)	(2566)
ขาย					
<u>หัก</u> ต้นทุน					
กำไรขั้นต้น					
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ					
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ					
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	0	1,366.69	0	0	0



มิติ	สรุปผลการวิเคราะห์	แนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์
1. จุดแข็ง	สรุปปัจจัย/ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง ● ●	1) กำหนดแนวทางพัฒนาจุดแข็ง (Strengths) หรือแนวทางการนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการฟื้นฟูกิจการ ● ●
2. จุดอ่อน	สรุปปัจจัย/ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน ●	2) กำหนดแนวทางแก้ไขจุดอ่อน (Weaknesses) หรือแนวทางป้องกัน เพื่อไม่ให้จุดอ่อนที่มีอยู่ ส่งผลกระทบต่อปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ ● ●
3. โอกาส	สรุปปัจจัย/ประเด็นที่เป็นโอกาส ● ●	3) กำหนดแนวทางการนำโอกาส (Opportunities) มาใช้ประโยชน์ในการฟื้นฟูกิจการ ● ●
4. อุปสรรค	สรุปปัจจัย/ประเด็นที่เป็นอุปสรรค ●	4) กำหนดแนวทางหลบหลีกหรือกำจัดอุปสรรค (Threats) ที่จะขัดขวางการฟื้นตัวของสหกรณ์ ● ●

แผนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ ระยะ.....ปี

		ประมาณการผลการดำเนินงาน		
		ปีบัญชี 2568	ปีบัญชี 2569	ปีบัญชี 2570
1.	ธุรกิจสินเชื่อ	(บาท)		
	- ประมาณการรายได้			
	- ประมาณการค่าใช้จ่าย			
	- กำไร(ขาดทุน)			
2.	ธุรกิจจัดหาสินค้า			
	- ประมาณการรายได้			
	- ประมาณการค่าใช้จ่าย			
	- กำไร(ขาดทุน)			
3.	ธุรกิจรวบรวม			
	- ประมาณการรายได้			
	- ประมาณการค่าใช้จ่าย			
	- กำไร(ขาดทุน)			
4.	ธุรกิจแปรรูป			
	- ประมาณการรายได้			
	- ประมาณการค่าใช้จ่าย			
	- กำไร(ขาดทุน)			
5.	รวมกำไร(ขาดทุน) 4 ธุรกิจ			
6.	<u>บวก</u> รายได้อื่น			
7.	<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน			
8.	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ			
9.	ขาดทุนสะสม			



ตัวอย่างการจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานสหกรณ์

- แผนการให้เงินกู้แก่สมาชิกและการรับชำระหนี้
- แผนการแก้ไขปัญหาลูกหนี้เงินกู้ / ลูกหนี้การค้าค้างชำระ
- แผนการจัดหาและจำหน่ายสินค้า / รวบรวมผลผลิต / แปรรูป
- แผนบริการต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- แผนการจัดหาแหล่งเงินทุน (เสริมสภาพคล่อง)
- แผนบริหารงานด้านการพัฒนาองค์กร
- แผนส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก



ศึกษาเพิ่มเติม

-แนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหาดทุนสะสมของสหกรณ์ ปี 2566 กรมส่งเสริมสหกรณ์

-การจัดการความรู้ KM แนวทางการจัดทำแผนฟื้นฟูสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม



ขอบคุณค่ะ

