



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง
ด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน

จัดทำโดย นางสาวจรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า
รหัส 9927

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง
ด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน

จัดทำโดย นางสาวจรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า
รหัส 9927

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ
อาจารย์ที่ปรึกษา

วีรชัย นาควิบูลย์วงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ระบบสหกรณ์เป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งกล่าวได้ว่า สหกรณ์คือสถาบันสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย ทั้งในประเด็นของมูลค่าทางเศรษฐกิจและจำนวนสมาชิก โดยมีสหกรณ์จำนวน 5,857 แห่ง บริหารจัดการภายใต้ ทุนดำเนินงาน 3.73 ล้านล้านบาท ดำเนินธุรกิจสร้างมูลค่าทั้งสิ้น 2.26 ล้านล้านบาท หรือประมาณ ร้อยละ 20.28 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) และมีสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้นถึง 11.57 ล้านคน หรือร้อยละ 18 ของประชากรไทยทั่วทั้งประเทศ ถือเป็นเศรษฐกิจฐานรากที่สำคัญของประเทศในการสร้างมูลค่า ทางเศรษฐกิจ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็ง โปร่งใสให้แก่สหกรณ์และสถาบันสหกรณ์ ผ่านการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสอนแนะนำ การจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์และเกษตรกร ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแผนพัฒนาการสหกรณ์ รวมถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ที่ผ่านมา สหกรณ์ยังขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ที่จะต้องบรรลุเป้าหมายในปี 2570 คือ สหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งระดับ 1 และ 2 เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 โดยเหตุผลที่สหกรณ์ยังขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ปัญหาดังกล่าวสาเหตุมาจาก 1) สหกรณ์ ไม่สามารถจัดทำบัญชีและงบการเงินได้ โดยข้อมูลความสามารถการจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ ณ 30 กันยายน 2566 พบว่า มีสหกรณ์ที่ยังจัดทำบัญชีและงบการเงินไม่ได้ จำนวน 2,889 แห่ง (ร้อยละ 46.02) ซึ่งสภาพปัญหาในการจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ ส่งผลให้การบันทึกบัญชีของสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน และนำส่งงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบไม่ทันตามเวลาที่กฎหมายกำหนด และ 2) สหกรณ์ มีระบบการควบคุมภายในไม่ดี ทำให้เกิดช่องทางหรือโอกาสที่บุคลากรจะทำการทุจริต ซึ่งทั้ง 2 สาเหตุส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นความจำเป็น “การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง ด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน”

การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง อย่างยั่งยืน โดยนำแนวคิด SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ แล้วเห็นว่าสหกรณ์ยังสามารถพัฒนา รวมถึงปรับตัวได้ในสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการช่วยเหลือตนเอง และรับการสนับสนุนทางวิชาการ เครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากรจากทุกภาคส่วน ดังนั้น เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์สะท้อนความจริง ความเป็นไปได้ ที่จะทำให้อัตราความสำเร็จมีกระบวนการคิดที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถนำผลการวิเคราะห์ มากำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเป็น 2 กลยุทธ์ 7 แนวทางการพัฒนา ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1. สร้างความเข้มแข็ง การให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1.1) สร้างความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี แก่สหกรณ์ 1.2) สร้างและพัฒนาผู้บริหารสหกรณ์ยุคดิจิทัล 1.3) พัฒนาการสอบบัญชีสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยี 1.4) พัฒนาการรายงานภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ให้ทันสมัยน่าสนใจและกลยุทธ์ที่ 2. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2.1) พัฒนาระบบราชการให้เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย

2.2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ 2.3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงิน การบัญชีอย่างยั่งยืนสำเร็จได้ คือ การยอมรับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบาย บุคลากรของสหกรณ์ ควรมีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติต่อสหกรณ์อย่างมีวินัยอันจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความเข้มแข็งในที่สุด การบูรณาการโดยบูรณาการร่วมกันของทุกภาคส่วนเริ่มจากการบูรณาการระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และภาคสหกรณ์อันจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและยั่งยืน และการพัฒนาระบบการสร้างกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรสหกรณ์เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันสถานการณ์รู้ความเสี่ยงที่รู้จุดอ่อนจากการควบคุมภายในและนำไปปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ ภาวะผู้นำที่สำคัญในการขับเคลื่อนข้อเสนอให้สำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถนำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ และสื่อสารบูรณาการร่วมกับผู้อื่นได้ และที่สำคัญคือ ต้องยึดมั่นในจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ (Individual Study) สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาปัทมา เจริญวิศิษฐ์สกุล ตลอดจนอาจารย์วีรชัย นาควิบูลย์วงศ์ และอาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรวิทย์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นางสาวอัญมณี ธิรสฤทธิ์ และรองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นางรพีพร กลั่นเนียม และนางสุวรรณี ศรีสุวรรณ์ ที่ให้การสนับสนุนผู้เขียนให้ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงเพื่อพัฒนาตนเองไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่จัดหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ขอขอบคุณเพื่อน นบส.1 รุ่นที่ 99 ทุกท่านที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดระยะเวลาการศึกษาอบรม และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้มีโอกาสทำงานร่วมบูรณาการให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในอนาคตต่อไป และที่สำคัญคือขอขอบคุณครอบครัวที่ให้อำนาจใจเสมอมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

จรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	4
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	7
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	9
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	9
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	20
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	28
3. แผนพัฒนาตนเอง	30
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	30
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	33
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	37
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้เขียนผลงานรายบุคคล	39

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ข้อมูลสถานะทางการเงินของสหกรณ์ แยกตามประเภทสหกรณ์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2566	10
ตารางที่ 2	ผลการประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ ประจำปี 2566 ภาพรวมแยกตามประเภทสหกรณ์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2566	16
ตารางที่ 3	แสดงผลการประเมินระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ปี 2566 : มิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	24
ตารางที่ 4	แสดงผลการประเมินระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ปี 2566 : มิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร	24

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงความสอดคล้องของแผนปฏิบัติราชการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กับแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2
แผนภาพที่ 2 แสดงบริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	4
แผนภาพที่ 3 แสดงตำแหน่งตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายและภาวะผู้นำที่จำเป็น	7
แผนภาพที่ 4 แสดงวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
แผนภาพที่ 5 แสดงภาพโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (FAS : Full Pack Accounting Software)	18
แผนภาพที่ 6 แสดง Application Smart4M	19
แผนภาพที่ 7 แสดงโปรแกรมเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร : CFSAWS:ss	20
แผนภาพที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย SWOT Analysis	23

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นการศึกษาเรื่อง การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลที่ร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกตลอดจนจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก ซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความกินดีอยู่ดี สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักอุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งในการบริหารสหกรณ์สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงโดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่

ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย แยกตามประเภทของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ 1) **สหกรณ์ภาคการเกษตร มี 3 ประเภท** ได้แก่ **สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น **สหกรณ์ประมง** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมตัวกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวัตถุประสงค์สหกรณ์ประมง คือ การดำเนินการให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่องการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม มีคุณภาพในการเพาะเลี้ยง การเก็บรักษา และการแปรรูปสัตว์น้ำแก่สมาชิก และ**สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ โดยได้เริ่มดำเนินงานเป็นแห่งแรกที่อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี โดยวัตถุประสงค์ของสหกรณ์นิคมมีเพื่อการจัดนิคม คือ การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎรประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณูปโภคแก่สมาชิก และเพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินจัดตั้งเป็นสหกรณ์ 2) **สหกรณ์นอกภาคการเกษตร มี 4 ประเภท** คือ **สหกรณ์ร้านค้า** คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ในประเภทสหกรณ์ร้านค้ามีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค ซึ่งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้านั้นจะดำเนินการจัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิก **สหกรณ์บริการ** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 คนที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยวัตถุประสงค์ของสหกรณ์บริการก็เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว

ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น **สหกรณ์ออมทรัพย์** คือ สถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น ซึ่งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นก็เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ ด้วยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ ซึ่งประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ คือ เป็นแหล่งเงินฝากและเงินกู้ของสมาชิก ทำให้สมาชิกรู้จักเก็บออมเงิน และไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น และ**สหกรณ์เครดิตยูเนียน** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัยที่ทำงาน สถาบันศึกษา หรือประกอบอาชีพเดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันในลักษณะต่อเนื่อง และบุคคลเหล่านั้นมีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุก ๆ คนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด และเงินในกองทุนนี้ จะสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็นและเดือดร้อนทางการเงิน กู้ยืมไปแก้ไขปัญหาและบำบัดความเดือดร้อน โดยข้อมูลจำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ในประเทศไทย จำนวน 5,857 แห่ง สมาชิกจำนวน 11,574,985 คน เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 3,055 แห่ง สมาชิกจำนวน 6,498,620 คน หรือร้อยละ 52.16 และร้อยละ 55.28 ของจำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น ตามลำดับ และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร จำนวน 2,802 แห่ง สมาชิก 5,256,365 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 47.84 และร้อยละ 44.71 ของจำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น ตามลำดับ หากพิจารณาข้อมูลปริมาณธุรกิจสหกรณ์ประจำปี 2566 พบว่า มีปริมาณธุรกิจรวม จำนวน 2,264,662.20 ล้านบาท โดยธุรกิจประเภทการให้สินเชื่อ มีปริมาณธุรกิจมากที่สุด จำนวน 1,233,350.20 ล้านบาท รองลงมา เป็นธุรกิจการรับฝากเงิน จำนวน 863,069.47 ล้านบาท ธุรกิจการรวบรวมผลิตผล จำนวน 77,853.36 ล้านบาท ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 67,483.57 ล้านบาท ธุรกิจการแปรรูปผลิตผล จำนวน 21,247.04 ล้านบาท และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร จำนวน 1,658.56 ล้านบาท ตามลำดับ ดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลสถานะทางการเงินของสหกรณ์ แยกตามประเภทสหกรณ์

ณ วันที่ 30 กันยายน 2566

ประเภทสหกรณ์	ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)						
	สินเชื่อ	รับฝากเงิน	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวบรวมผลิตผล	แปรรูปผลิตผล	ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	รวมทั้งสิ้น
ภาคการเกษตร	104,539.61	66,975.60	60,978.37	75,466.89	21,127.84	950.09	330,038.40
- สหกรณ์การเกษตร	100,708.19	64,508.84	57,030.93	71,399.42	18,995.22	834.58	313,477.18
- สหกรณ์ประมง	298.55	70.46	606.73	719.19	30.27	91.34	1,816.54
- สหกรณ์นิคม	3,532.87	2,396.30	3,340.71	3,348.28	2,102.35	24.17	14,744.68
นอกภาคการเกษตร	1,128,810.59	796,093.87	6,505.20	2,386.47	119.20	708.47	1,934,623.80
- สหกรณ์ร้านค้า		1.75	3,650.39	1.83	22.35	13.22	3,689.54
- สหกรณ์บริการ	8,873.89	5,071.14	1,920.65	1,684.09	48.45	673.40	18,271.62

ประเภทสหกรณ์	ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)						
	สินเชื่อ	รับฝากเงิน	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวบรวมผลิตภัณฑ์	แปรรูปผลิตภัณฑ์	ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	รวมทั้งสิ้น
- สหกรณ์ออมทรัพย์	1,097,924.30	771,853.64					1,869,777.94
- สหกรณ์เครดิตยูเนียน	22,012.40	19,167.34	934.16	700.55	48.40	21.85	42,884.70
รวมสหกรณ์ทั้งสิ้น	1,233,350.20	863,069.47	67,483.57	77,853.36	21,247.04	1,658.56	2,264,662.20

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากตารางที่ 1 กล่าวได้ว่าระบบสหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ เป็นกลไกหนึ่งที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ระบบสหกรณ์คือสถาบันสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย เพราะเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญไม่เฉพาะแต่การช่วยเหลือสมาชิกในเชิงของการรวมกลุ่มทางการเกษตรเพียงเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมและเป็นแหล่งเงินออมและการให้กู้ยืมเงินที่สำคัญสำหรับสมาชิกสหกรณ์อีกด้วย โดยจากข้อมูลรายงานสถานะทางการเงินของสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2566 ทั้งในประเด็นของมูลค่าทางเศรษฐกิจและจำนวนสมาชิก โดยมีสหกรณ์จำนวน 5,857 แห่ง บริหารจัดการภายใต้ทุนดำเนินงาน จำนวน 3.73 ล้านล้านบาท ดำเนินธุรกิจสร้างมูลค่าทั้งสิ้น จำนวน 2,264,662.20 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 20.28 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) และมีสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้น จำนวน 11,574,985 คน หรือ ร้อยละ 18 ของประชากรไทยทั่วทั้งประเทศ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ และระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด (ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2566) อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามีปัญหาสหกรณ์ยังขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ปัญหาดังกล่าวสาเหตุมาจาก 1) สหกรณ์ไม่สามารถจัดทำบัญชีและงบการเงินได้ โดยข้อมูลความสามารถการจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ ณ 30 กันยายน 2566 พบว่า มีสหกรณ์ที่ยังจัดทำบัญชีและงบการเงินไม่ได้ จำนวน 2,889 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 46.02 ของจำนวนที่ต้องตรวจสอบบัญชีทั้งสิ้น (ที่มา : ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ , 2566) ซึ่งสภาพปัญหาในการจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ ส่งผลให้การบันทึกบัญชีของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน และนำส่งงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบไม่ทันตามเวลาที่กฎหมายกำหนด และ 2) สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในไม่ดีทำให้เกิดช่องทางหรือโอกาสที่บุคลากรจะทำการทุจริต ซึ่งทั้ง 2 สาเหตุส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งที่มีภารกิจหลักตามกฎหมาย ในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กำหนดระบบบัญชี มาตรฐาน การบัญชี และการสอบบัญชีของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับธุรกิจแต่ละประเภท โดยในการปฏิบัติงานต้องดำเนินการตามกฎหมาย และระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด รวมถึงมาตรฐานการสอบบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน นอกจากนี้ยังรับผิดชอบการสอนทำบัญชีครัวเรือนและบัญชีต้นทุนอาชีพให้แก่สมาชิกสหกรณ์ เกษตรกร ยาวชน และประชาชนทั่วไป จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ เพื่อเป็นการสร้างฐานรากที่มั่นคงในการดำเนินงานให้กับสหกรณ์ เนื่องจากบัญชีเป็นหลักฐานทางการเงินที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจหรือโครงการใด ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม การเติบโตหรือความสำเร็จที่ยั่งยืนของธุรกิจจึงหมายถึงการมีระบบการบัญชีและการเงินที่มั่นคง มีมาตรฐาน และเชื่อถือได้ ปัจจุบันศักยภาพในการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ยังมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งก็จะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สหกรณ์บางส่วนยังขาดความเข้มแข็งโดยเฉพาะยังขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นการสร้างกลไกเพื่อร่วมกันผลักดันและยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้ยั่งยืนของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องทำควบคู่กับการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ผู้บริหาร คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตลอดจนการเร่งเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ปัญหาสหกรณ์ยังขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีจึงเป็นประเด็นท้าทายที่สำคัญในการสร้างกลไกเพื่อร่วมกันผลักดันต่อความสำเร็จในการยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ปัจจุบัน

2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลกระทบต่อการผลักดันให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี รัฐบาลให้ความสำคัญกับกลไกสหกรณ์ในการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรในประเทศให้มีความกินดีอยู่ดี โดยมอบนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ทั่วประเทศเพื่อจะให้สหกรณ์ทำหน้าที่ในการส่งเสริมอาชีพ เพิ่มศักยภาพบทบาทช่วยเหลือเกษตรกรสร้างความกินดีอยู่ดี ส่งผ่านความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากรัฐบาลไปสู่ประชาชนผ่านกลไกสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงได้กำหนดเกณฑ์ประเมินความเข้มแข็งเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินความเข้มแข็งสหกรณ์ โดยประเมินศักยภาพของสหกรณ์เป็นรายปีเพื่อให้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ มี 4 มิติ ประกอบด้วย

2.1.2.1 มิติที่ 1 ความสามารถในการบริการสมาชิก โดยมุ่งเน้นการส่งเสริม พัฒนา และยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้เข้าถึงทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างคุณค่าการสหกรณ์ให้เข้มแข็งในระดับฐานราก

2.1.2.2 มิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เป็นการประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์จากอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของสหกรณ์ โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ได้แก่ ความเข้มแข็งทางด้านเงินทุน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และสภาพคล่องทางการเงิน โดยมีอัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้กำหนดเป็นตัวชี้วัด จำนวน 6 ตัวชี้วัด (4 ด้าน)

(1) ด้านที่ 1 ความเข้มแข็งทางด้านเงินทุน ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน คือ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเป็นการเทียบสัดส่วนระหว่างหนี้สินทั้งสิ้นกับทุนของสหกรณ์ อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า โดย เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหนี้กับทุนของสหกรณ์ว่า เจ้าหนี้มีภาระค้ำกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จากส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใดกับความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือเมื่อหนี้สินระยะยาวถึงกำหนดชำระ สหกรณ์จะต้องมีเงินทุนเพียงพอที่จะชำระหนี้

2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ คือ อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์เป็นสัดส่วนของทุนสำรองเทียบกับสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างทุนสำรองกับสินทรัพย์ทั้งสิ้น เพื่อวัดว่าเงินทุนของสหกรณ์ที่ได้มาทั้งสิ้น มีส่วนที่เป็นทุนสำรองมากน้อยเพียงใด เพื่อดูทิศทางการสร้างทุนที่ก่อให้เกิดความมั่นคง ในอนาคตถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าสหกรณ์มีเกราะป้องกันทางการเงินที่ดี มีความมั่นคงทางการเงินทุนสำรอง ทุนที่เกิดจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ตาม พรบ. สหกรณ์ ปี พ.ศ. 2542

(2) ด้านที่ 2 ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตรา

ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ คือ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุนโดยนำกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานเทียบกับสินทรัพย์ทั้งสิ้นแล้วเฉลี่ยกรณีมีผลขาดทุนจะแสดงด้วยค่าติดลบ โดยอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหารในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ ในอันที่ก่อให้เกิดกลับคืนมาสู่สหกรณ์

(3) ด้านที่ 3 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตรา

ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) คือ อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) ร้อยละของค่าใช้จ่ายดำเนินงานเทียบกับกำไร (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) ถ้ากำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน มีค่าติดลบแสดงว่ามี ผลขาดทุน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มี รายได้ไม่เพียงพอ เหลือจ่ายค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบงวดนี้ อัตราส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหาร ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือน ค่าใช้จ่ายคงที่ หากรายได้มีความผันผวนสูงและผู้บริหารไม่สามารถ ควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับรายได้ ก็อาจประสบผลขาดทุน หรือกำไรลดลง ซึ่งอาจจะ ส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเงินตามมาได้

(4) ด้านที่ 4 สภาพคล่องทางการเงิน ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) อัตราทุนหมุนเวียน คือ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงิน โดยสินทรัพย์หมุนเวียนเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน ในงบแสดงฐานะการเงิน อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะการเงินระยะสั้นของสหกรณ์ ใช้วัดความสามารถ ในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ ณ เวลานั้น และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ โดยปกติ อัตราส่วนที่ต่ำ แสดงว่าสหกรณ์อาจไม่สามารถชำระหนี้ระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนดระยะเวลาสินทรัพย์ หมุนเวียน เงินสดและสินทรัพย์ที่อาจขาย หรือแปลงสภาพเป็นเงินสดหรือใช้บริโภคให้หมดไป

2) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด คือ อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด ร้อยละของลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด เทียบกับลูกหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ โดยเป็นการเปรียบเทียบลูกหนี้เงินให้กู้ที่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดในรอบปีกับหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ อัตราส่วนนี้แสดงถึงความสามารถในการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ถ้าอัตราส่วนต่ำจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ และอาจทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องและไม่มีเงินไปขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้น อีกทั้งยังไม่สามารถชำระหนี้ให้เจ้าหนี้ได้ตามกำหนด

2.1.2.3 มิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร เป็นการประเมินความเข้มแข็งจากชั้นคุณภาพการควบคุมภายในว่า สหกรณ์มีการควบคุมภายในที่ดีหรือไม่ ซึ่งเป็นมิติสำคัญในการสะท้อนความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนของสหกรณ์ โดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินความเข้มแข็งสหกรณ์ ดังนี้

(1) **หัวข้อที่ 1 การใช้เทคโนโลยีการบัญชีในการบริหารจัดการ** ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ **ระดับการใช้เทคโนโลยีการบัญชีในการบริหารจัดการข้อมูล** คือ การใช้เทคโนโลยีการบัญชีในการบริหารจัดการ หมายถึง การที่สหกรณ์นำโปรแกรมทางบัญชีมาใช้ในการจัดทำบัญชี

(2) **หัวข้อที่ 2 การควบคุมภายใน** ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) **ผลการประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม** คือ ประกอบไปด้วยการประเมินกิจกรรมย่อย 8 กิจกรรม คือ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ/ผู้ทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ/ผู้ตรวจสอบภายใน นโยบายและ การวางแผน โครงสร้างสหกรณ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และสภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทั่วไป

2) **ผลการประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม** คือ ประกอบไปด้วยการประเมินด้านต่าง ๆ 10 ด้าน คือ ด้านการเงินการบัญชี ด้านธุรกิจสินเชื่อ ด้านธุรกิจจัดหาจำหน่าย ด้านธุรกิจรวบรวมผลิตผล/แปรรูปผลิตผลทางการเกษตร และผลิตสินค้า ด้านธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ด้านธุรกิจเงินรับฝาก ด้านเงินลงทุนในหลักทรัพย์ด้านที่ดินอาคารและอุปกรณ์ ด้านเจ้าหนี้เงินกู้ ด้านสมาชิกและทุนเรือนหุ้น

3) **ผลการประเมินระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร** คือ ประกอบไปด้วยการประเมินกิจกรรมย่อย 3 กิจกรรม คือ ข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ และการป้องกันดูแลรักษาสารสนเทศ

4) **ผลการประเมินระบบการติดตามและประเมินผล** คือ เป็นการประเมินระบบติดตามและประเมินผลของสหกรณ์ ได้แก่ การติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณ และการนำข้อสังเกตและข้อบกพร่องมาพิจารณาดำเนินการ

2.1.2.4 มิติที่ 4 ประสิทธิภาพของการบริหารงาน มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะในการบริหารงานและธุรกิจของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ซึ่งพิจารณาจากการดำเนินกิจการตามระเบียบ คำสั่งนายทะเบียน และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินกิจการไม่ให้เกิดข้อบกพร่องในองค์กร ทั้งในส่วนของ การเกิดทุจริต และการเกิดข้อบกพร่องประเภทต่าง ๆ เช่น

การดำเนินกิจการนอกกรอบวัตถุประสงค์ ขอบกพร่องทางบัญชี ขอบกพร่องทางการเงิน พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และขอบกพร่องอื่น ๆ เป็นต้น โดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินความเข้มแข็งสหกรณ์ ดังนี้

- 1) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องไม่มีการฝ่าฝืนระเบียบ คำสั่งนายทะเบียน ข้อกฎหมาย
- 2) ผลการดำเนินงานสหกรณ์ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน
- 3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี และ
- 4) สหกรณ์จัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินงานและธุรกิจของสหกรณ์

ทั้งนี้ ภายใต้เกณฑ์ประเมินความเข้มแข็งได้จัดระดับขึ้นความเข้มแข็งของสหกรณ์เป็น 3 ระดับชั้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัด ดังนี้ ชั้น 1 คือ การประกอบธุรกิจได้มีประสิทธิภาพ ชั้น 2 คือ พัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน และชั้น 3 คือ ต้องยกระดับความเข้มแข็ง

ข้อมูลจากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2566 มีสหกรณ์ 6,521 แห่ง นำมาจัดระดับความเข้มแข็ง จำนวน 6,129 แห่ง และมีสถานะไม่ดำเนินธุรกิจ จำนวน 392 แห่ง ซึ่งข้อมูลผลการจัดระดับชั้นของสหกรณ์ตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็ง ทั้ง 4 มิติ สรุปแยกตามระดับชั้น ได้ดังนี้

มิติที่ 1 ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประเมินจากความสามารถของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ จำแนกได้เป็น 4 ระดับ คือ 1) ชั้นสูง จำนวน 4,949 แห่ง 2) ชั้นกลาง 2,010 แห่ง 3) ชั้นต้น 2,487 แห่ง และ 4) ชั้นเตรียม 5,953 แห่ง

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ จำแนกได้ 4 ระดับ คือ 1) ชั้นสูง จำนวน 12,258 แห่ง 2) ชั้นกลาง 6,855 แห่ง 3) ชั้นต้น 7,879 แห่ง และ 4) ชั้นเตรียม 3,327 แห่ง นอกจากนี้ยังมีที่ไม่สามารถจัดระดับได้ จำนวน 7,475 แห่ง เนื่องจากสหกรณ์ไม่จัดทำบัญชีและงบการเงินให้ตรวจสอบ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร เป็นการประเมินจากด้านการใช้เทคโนโลยี การบัญชีในการบริหารจัดการและประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน จำแนกได้ 4 ระดับ คือ 1) ชั้นสูง จำนวน 9,530 แห่ง 2) ชั้นกลาง 9,520 แห่ง 3) ชั้นต้น 7,255 แห่ง และ 4) ชั้นเตรียม 2,959 แห่ง นอกจากนี้ยังมีสหกรณ์ที่จัดไม่ได้ เนื่องจากเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ที่อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน 4,400 แห่ง ไม่ได้ประเมิน 22,756 แห่ง และ ไม่ได้ใช้ 6,198 แห่ง

มิติที่ 4 ประสิทธิภาพของการบริหารงาน ประเมินถึงการบริหารงานของคณะกรรมการ จำแนกได้ 4 ระดับ คือ 1) ชั้นสูง จำนวน 15,794 แห่ง 2) ชั้นกลาง 2,282 แห่ง 3) ชั้นต้น 3,568 แห่ง และ 4) ชั้นเตรียม 2,872 แห่ง

อย่างไรก็ตาม จากการประมวลผลข้อมูลตามเกณฑ์การจัดระดับชั้นสหกรณ์ ทั้ง 4 มิติ สามารถสรุปผลการจัดระดับชั้นความเข้มแข็งสหกรณ์ ประจำปี 2566 ภาพรวมดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ ประจำปี 2566 ภาพรวมแยกตามประเภทสหกรณ์
ณ วันที่ 30 กันยายน 2566

ประเภทสหกรณ์	ฐานข้อมูล 1 ม.ค. 2565	นำมาจัดระดับชั้นความเข้มแข็ง ณ 31 ส.ค. 2566	ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 1		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 3		รวมระดับความเข้มแข็ง ชั้น 1 + ชั้น 2	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ภาคการเกษตร	3,366	3,141	498	14.80	979	29.08	1,664	49.44	1,477	43.88
- การเกษตร	3,211	2,997	475	14.79	938	29.21	1,584	49.33	1,413	44.00
- ประมง	70	60	7	10.00	19	27.14	34	48.57	26	37.14
- นิคม	85	84	16	18.82	22	25.88	46	54.12	38	44.71
นอกภาคการเกษตร	3,155	2,988	1,244	39.43	567	17.97	1,177	37.31	1,811	57.40
- ร้านค้า	1,413	1,370	899	63.62	248	17.55	223	15.78	1,147	81.17
- บริการ	119	103	30	25.21	21	17.65	52	43.70	51	42.86
- ออมทรัพย์	1,042	956	115	11.04	169	16.22	672	64.49	284	27.26
- เกรดดิยูเนียน	581	559	200	34.42	129	22.20	230	39.59	329	56.63
รวมทั้งสิ้น	6,521	6,129	1,742	26.71	1,546	23.71	2,841	43.57	3,288	50.42

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมสหกรณ์

จากข้อมูลผลการจัดระดับชั้นความเข้มแข็งของสหกรณ์ข้างต้น จะเห็นว่ายังมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับความเข้มแข็งชั้น 2 และชั้น 3 ที่ยังไม่สามารถยกระดับสู่ระดับความเข้มแข็งชั้น 1 ได้ ถึง 4,387 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 67.27 ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะทำการศึกษาระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ซึ่งมีเกณฑ์ประเมินความเข้มแข็งในมิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และมิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร

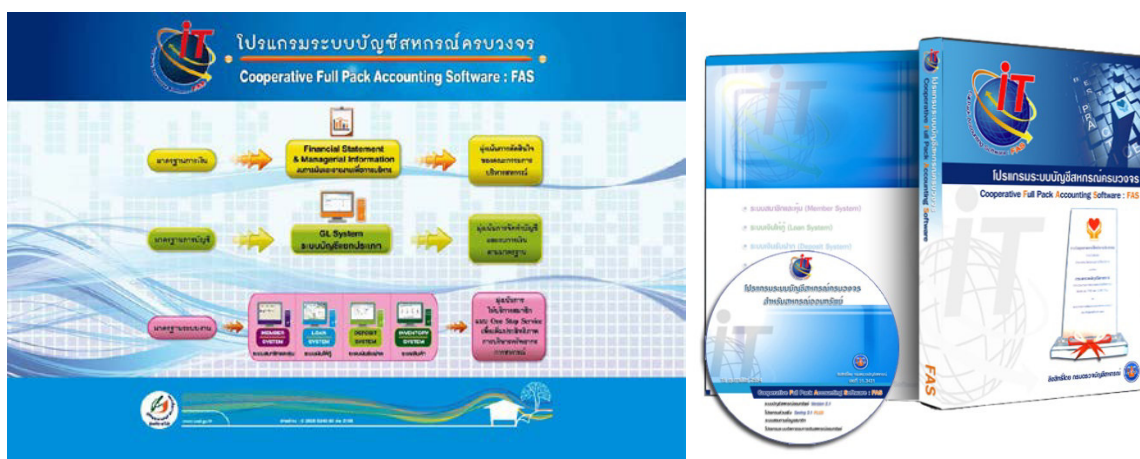
โดยสรุป สหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและประสิทธิภาพในการจัดการองค์กรในการยกระดับชั้นความเข้มแข็ง ในขณะเดียวกันการประเมินความเข้มแข็งสำหรับสหกรณ์ที่มีผลระดับความเข้มแข็งชั้น 1 แล้วก็ต้องรักษาไว้ ส่วนสหกรณ์ที่ยังอยู่ในระดับความเข้มแข็งชั้น 2 และชั้น 3 ก็ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ผ่านในปีต่อไป อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์สภาพปัญหา แนวโน้ม และผลกระทบในส่วนนี้มุ่งที่บทบาทภารกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ตามเกณฑ์ประเมินความเข้มแข็ง ในมิติที่ 2 และมิติที่ 3 เนื่องจากเป็นมิติที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์รับผิดชอบในการจัดทำและประสานการขับเคลื่อนสภาพปัญหาของสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้น ที่กระทบต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อน

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ความจำเป็นที่ต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตร** แผนแม่บทย่อยการพัฒนากระบวนการเกษตรให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง เพื่อพัฒนาภาคการเกษตร ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการยกระดับการผลิตและการสร้างมูลค่า ให้กับผลิตภัณฑ์และสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ โดยเป้าหมายระดับแผนแม่บทย่อย คือ **สถาบันเกษตรกร (สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และกลุ่มเกษตรกร) ที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีความเข้มแข็งในระดับมาตรฐานเพิ่มขึ้น โดยค่าเป้าหมายของสหกรณ์ที่ต้องบรรลุใน พ.ศ. 2570 คือ สหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งระดับ 1 และ 2 เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50** **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายเหตุที่ 1** ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง เป้าหมายที่ 3 การเพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตรในฐานะหุ้นส่วนเศรษฐกิจของห่วงโซ่ อุปทานที่ได้รับ ส่วนแบ่งประโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยค่าเป้าหมายที่ต้องบรรลุใน พ.ศ. 2570 คือ สหกรณ์ **ในชั้นที่ 1 ตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งสหกรณ์ เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 18** อีกทั้ง **แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570)** กำหนดเป้าหมายหลัก คือ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น และสหกรณ์นำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก **แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ประเด็นที่ 1** เสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตร และ**แผนปฏิบัติการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (พ.ศ. 2566 - 2570) ประเด็นที่ 1** พัฒนาความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีภารกิจหลักในการสร้างความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีให้กับสหกรณ์ โดยการนำระบบบัญชีมาใช้บริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความโปร่งใส ส่งผลประโยชน์สู่สมาชิก และช่วยสร้างรากฐานเศรษฐกิจชุมชน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศได้อย่างแข็งแกร่ง ซึ่งมีเป้าหมายหลัก คือ สหกรณ์มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “ตรวจสอบบัญชี และส่งเสริมการจัดทำบัญชี เพื่อสร้างความเข้มแข็ง โปร่งใส แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร”

ดังนั้น การพัฒนากลไกเพื่อส่งเสริมและกำกับดูแลสหกรณ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาสหกรณ์ที่ยังขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี กลไกสำคัญในการขับเคลื่อน คือ **เครื่องมือ** โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้เล็งเห็นการพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้สหกรณ์ ดังนี้

2.1.3.1 โปรแกรมระบบบัญชีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับสหกรณ์ โดยพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (FAS : Full Pack Accounting Software) ประกอบด้วยระบบสมาชิกและหุ้น ระบบเงินให้กู้ ระบบเงินรับฝาก ระบบสินค้า และระบบบัญชีแยกประเภทครอบคลุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในทุก ๆ ด้าน และมีความทันสมัย ช่วยให้การบริหารจัดการและการให้บริการสมาชิกเกิดความสะดวกรวดเร็ว ผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำข้อมูลสารสนเทศ ทางการเงินมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทันทต่อเหตุการณ์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มวลสมาชิก



แผนภาพที่ 5 : แสดงภาพโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร (FAS : Full Pack Accounting Software)

2.1.3.2 แอปพลิเคชัน Smart4M เป็นนวัตกรรมที่พัฒนา โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นำไปใช้ในการตรวจสอบบัญชีหรือธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์ รวมทั้งต่อยอดการใช้ข้อมูลจากระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงินการบัญชีให้กับสหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสามารถตรวจสอบข้อมูลธุรกรรมและยืนยันข้อมูลของตนเองได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ทั่วประเทศ ที่มีสมาชิกกว่า 12 ล้านคน เป็นไปอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ลดความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) **Smart Me** แอปพลิเคชันเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกร เยาวชน และบุคคลทั่วไป สามารถจดบันทึกข้อมูลบัญชีครัวเรือนและบัญชีต้นทุนประกอบอาชีพ ได้บนสมาร์ตโฟน ได้ทุกที่ทุกเวลาได้ ทำให้ผู้ใช้ทราบถึงภาพรวมของการใช้จ่าย และสามารถวางแผนการใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม 2) **Smart Member** แอปพลิเคชันที่ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ สามารถตรวจสอบฐานะทางการเงินของตนเองได้ตลอดเวลา สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการกำกับดูแลสหกรณ์ ลดความเสี่ยงการเกิดทุจริต ซึ่งจากการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ในรอบหลายปีที่ผ่านมา พบว่ารูปแบบการทุจริตต่าง ๆ ในสหกรณ์ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสมาชิกไม่ได้เข้าไปตรวจสอบฐานะทางการเงินของตนเองที่สหกรณ์ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาที่ไม่สะดวกเดินทางไปที่สหกรณ์ หรือเกิดจากตัวบุคคลที่มีความใกล้ชิดและความไว้วางใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำธุรกรรมทางการเงินให้ จึงอาจเกิดเหตุทุจริตขึ้นได้ แอปพลิเคชันนี้ จึงเป็นประโยชน์สำหรับสมาชิกสหกรณ์ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ และดูข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินของตนเองได้ 3) **Smart Manage** แอปพลิเคชันสำหรับกรรมการสหกรณ์ใช้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้มีข้อมูลที่มีคุณค่าและนำไปประกอบในการตัดสินใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้รู้ความเคลื่อนไหวทางการเงิน ผลการดำเนินงาน

และความเสี่ยง มีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจแบบ real – time ซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก ทุกที่ทุกเวลา ผ่านสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่ช่วยวิเคราะห์ให้ทราบอัตราความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างทันที่ ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถตัดสินใจในการบริหารงานสหกรณ์ได้รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 4) **Smart Monitor** แอปพลิเคชันสำหรับผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ผู้กำกับดูแลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถติดตามความเคลื่อนไหวและความผิดปกติทางการเงินของสหกรณ์ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีแอปพลิเคชัน “Smart Auditor” เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ที่น่าสนใจให้กับสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนที่สนใจสามารถรับทราบความเคลื่อนไหวได้แบบ real – time รวมถึงประโยชน์ในการสื่อสารเรื่องต่างๆ กับผู้สอบบัญชีด้วย



แผนภาพที่ 6 : แสดง Application Smart4M

2.1.3.3 โปรแกรมเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร :

CFSAWS:ss (Cooperative Financial Surveillance and warning System : Set Standard) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ประยุกต์ใช้โดยได้สร้างค่าอ้างอิงที่เป็นค่ามาตรฐานเพื่อพัฒนาทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนด้วยอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Financial standard Ratios of Cooperative and farmer Groups) ซึ่งได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่โปรแกรมเฝ้าระวังและเตือนภัย (Early Warning System: EWS) ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ถือเป็นก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งอนาคตจะต้องเรียนรู้ให้รู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสวงหากลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อยกระดับให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในศาสตร์ของการจัดการ และเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และถือเป็นเทคโนโลยีโปรแกรมเตือนภัยทางการเงินที่กรมพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้ใช้งานให้สามารถวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังและเตรียมทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยสามารถตรวจสอบสภาพทางการเงิน ทราบระดับการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังทางการเงินขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง



แผนภาพที่ 7 : แสดงโปรแกรมเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร : CFSAWS:ss

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการและกรอบแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอ

ผู้ศึกษาใช้ แนวคิด SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้น เพื่อใช้วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรและกระบวนการทำงานของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในอนาคต ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ Strength (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (ความเสี่ยง) สำหรับพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาข้อได้เปรียบในตลาด ไม่ว่าจะเป็นการปิดจุดอ่อน การลงทุนเพื่อส่งเสริมจุดแข็งไปจนถึงการหยุดลงทุน

จุดประสงค์หลักของการทำ SWOT Analysis เพื่อให้องค์กรธุรกิจประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ออกมาเป็นภาพรวมของสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ เมื่อเราเข้าใจ Strength ของเรามากขึ้นจะทำให้มองเห็น Opportunities กว้างกว่าเดิม ขณะเดียวกันเมื่อเราค้นหา Threats ได้มากขึ้นเท่าใด Weaknesses ของเราก็จะชัดเจนขึ้นเช่นกัน (<https://bluebik.com/blogs/2827>) : ค้นคว้าเมื่อ 15 เมษายน 2566) เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) และสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment)

2.2.1.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นการพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจนั้น ๆ โดยวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมจุลภาพและมหภาค อาทิเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น เพื่อทราบว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยรวมนั้นจะสร้างโอกาส (Opportunities : O) หรืออุปสรรค (Threats : T) ต่อการดำเนินธุรกิจอย่างไร

(1) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities : O) เป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการทางธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ว่าโอกาสที่เกิดขึ้นเพียงพอต่อการที่จะลงทุนคุ้มค่าต่อการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์หรือไม่ และที่สำคัญคือโอกาสนั้นสร้างธุรกิจได้มีขนาดใหญ่เล็กเพียงใด

(2) การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats : T) คือ การวิเคราะห์ข้อจำกัด เป็นการพิจารณาภายนอกได้สร้างผลกระทบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจขึ้นมาในบางครั้งของธุรกิจหนึ่ง อาจเป็นข้อจำกัดของอีกธุรกิจหนึ่งก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าผลที่เราพิจารณานั้นลบหรือบวก ข้อจำกัดเป็นอุปสรรคสำคัญของธุรกิจ คือ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การวิเคราะห์อุปสรรคนั้นก็เช่นเดียวกับการวิเคราะห์โอกาส กล่าวคือ ต้องทราบว่า

ผลกระทบนั้นรุนแรงมากน้อยแค่ไหน มีความเป็นไปได้สูงหรือต่ำ เวลาที่จะได้รับผลกระทบนั้นระยะเวลาานานเพียงไร ความเสียหายที่อาจได้รับมีสูงต่ำมากน้อยเพียงไร

2.2.1.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ธุรกิจระดับบริษัทหรือระดับประเทศ เปรียบเทียบกัน คือ ปัจจัยด้านการตลาด การเงิน การผลิต และปัจจัยอื่น ๆ ขององค์กรธุรกิจ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในนั้น เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจเอง

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths : S) คือ การพิจารณาหาความได้เปรียบเป็นจุดเด่นหรือความสามารถที่เหนือกว่าธุรกิจหากเป็นบริษัทจะพบว่าบริษัทใหญ่ย่อมได้เปรียบเรื่องของชื่อเสียง ฐานะการเงินที่เข้มแข็ง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง มีเทคโนโลยีที่เหนือกว่าการแข่งขันในเชิงธุรกิจย่อมได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีขนาดเล็กกว่า

(2) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses : W) คือ การพิจารณาความเสียเปรียบซึ่งเป็นความสามารถที่ด้อยกว่าคู่แข่งทางธุรกิจที่ต้องทำการแก้ไขให้ได้หรือลดความเสียเปรียบลงให้ต่ำที่สุดให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจจุดอ่อนมีอยู่ในธุรกิจเสมอมากบ้างน้อยบ้างแม้แต่ธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเป็นผู้นำก็ตาม

ในการจัดทำข้อเสนอผลงาน เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน คำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะทำให้ข้อเสนอสำเร็จ มีกระบวนการคิดที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ จึงใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เกี่ยวกับการยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

(1) จุดแข็ง (Strengths)

1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ เปิดกว้างให้ความสำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เติบโตและเข้มแข็ง ส่งผลให้กรมฯ มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

2) กรมฯ มีนโยบายการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชี การถ่ายทอดความรู้และเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการบัญชีแก่สถาบันเกษตรกรและประชาชนทั่วไป

3) บุคลากรรุ่นใหม่ของกรมฯ จำนวนมากมีความมุ่งมั่น พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

4) กรมฯ มีการบูรณาการร่วมกับหลายหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านการสอบบัญชีและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์

5) บุคลากรของกรมฯ มีทักษะเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการเงิน การบัญชี การสอบบัญชี ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สหกรณ์ และสถาบันเกษตรกร

(2) จุดอ่อน (Weaknesses)

1) บุคลากรของกรมฯ บางส่วนขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีการบัญชี และการสอบบัญชีมาใช้ในการปฏิบัติงานรวมถึงขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) บุคลากรด้าน IT ของกรมฯ ไม่เพียงพอในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันทุกงานต้องใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นระบบ Back Office หรือระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ส่งผลให้การพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชี และการใช้บริการมีความล่าช้า

3) กรมฯ ขาดงบประมาณที่จะพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีระบบการตรวจสอบบัญชีให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาศักยภาพความเชี่ยวชาญทักษะให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึง

4) อุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีมูลค่าสูง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โอกาสในการได้รับจัดสรรงบประมาณมีน้อย

(3) โอกาส (Opportunities)

1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ ผ่านกลไกของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก มีเป้าหมายการพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาสถาบันเกษตรกร

2) มีกฎหมายเฉพาะ (พรบ.สหกรณ์) สนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งเป็นกรอบในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมดิจิทัล และสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล อินเทอร์เน็ต สื่อสังคม ได้อย่างอิสระและเสรี อีกทั้งหลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ประชาชนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้บริการดิจิทัลภาครัฐมากขึ้น

4) สหกรณ์นำระบบโปรแกรมสำเร็จรูปและแอปพลิเคชันมาใช้ในการบริหารงาน ส่งผลให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถตรวจสอบการทำธุรกรรมและสมาชิกสามารถเข้าถึงและดำเนินธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน

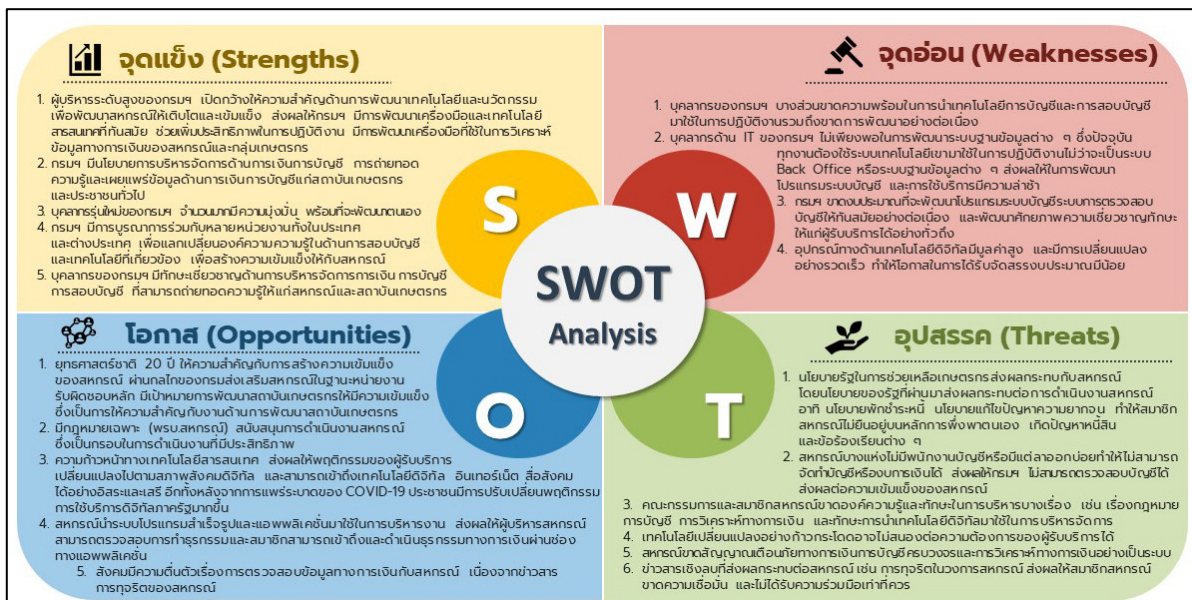
5) สังคมมีความตื่นตัวเรื่องการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินกับสหกรณ์ เนื่องจากข่าวสารการทุจริตของสหกรณ์

(4) อุปสรรค (Threats)

1) นโยบายรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ โดยนโยบายของรัฐที่ผ่านมามีผลกระทบต่อการทำงานสหกรณ์ อาทิ นโยบายพักชำระหนี้ นโยบายแก้ไขปัญหาค่าความยากจน ทำให้สมาชิกสหกรณ์ไม่ยืนอยู่บนหลักการพึ่งพาตนเอง เกิดปัญหาหนี้สิน และข้อร้องเรียนต่าง ๆ

2) สหกรณ์บางแห่งไม่มีพนักงานบัญชีหรือมีแต่ลาออกบ่อยทำให้ไม่สามารถจัดทำบัญชีหรืองบการเงินได้ ส่งผลให้กรมฯ ไม่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์

- 3) คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ขาดองค์ความรู้และทักษะในการบริหารบางเรื่อง เช่น เรื่องกฎหมาย การบัญชี การวิเคราะห์ทางการเงิน และทักษะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ
- 4) เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดอาจไม่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้
- 5) สหกรณ์ขาดสัญญาณเตือนภัยทางการเงินการบัญชีครบวงจรและการวิเคราะห์ทางการเงินอย่างเป็นระบบ
- 6) ข่าวสารเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ เช่น การทุจริตในวงการสหกรณ์ ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์ขาดความเชื่อมั่น และไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร



แผนภาพที่ 8 : แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย SWOT Analysis

โดยสรุป เมื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้ว เห็นว่าสหกรณ์ยังสามารถพัฒนารวมถึงปรับตัวได้ในสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการช่วยเหลือตนเองและรับการสนับสนุนทางวิชาการ เครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากรจากทุกภาคส่วน ดังนั้น เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์สะท้อนความจริง ความเป็นไปได้ที่จะทำให้ข้อเสนอสำเร็จมีกระบวนการคิดที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพในการยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยต้องคำนึงถึงสหกรณ์และแนวโน้มของสหกรณ์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ปัญหา อุปสรรคในการขับเคลื่อนบริบทการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

จากข้อมูลภาพรวมผลการจัดระดับชั้นความเข้มแข็งสหกรณ์ ประจำปี 2566 ภาพรวม ตามตารางที่ 2 มีสหกรณ์ที่ยังไม่สามารถยกระดับสู่ความเข้มแข็ง ชั้น 1 จำนวน 4,387 แห่ง (ร้อยละ 67.27) ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี เพื่อหาแนวทางรักษาหรือยกระดับความเข้มแข็งสหกรณ์ด้านการเงินการบัญชีตามเกณฑ์ประเมินความเข้มแข็งในมิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และมิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ปี 2566 มิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

ประเภทสหกรณ์	นำมาจัดระดับชั้นความเข้มแข็ง ณ 31 ส.ค. 2566	ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 1		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 3		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2 + ชั้น 3		จัดไม่ได้	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ภาคการเกษตร	3,216	704	11.18	795	12.62	1,097	17.42	1,892	58.83	620	9.84
- การเกษตร	3,071	685	10.87	756	12.00	1,034	16.42	1,790	58.29	596	9.46
- ประมง	61	14	0.22	20	0.32	18	0.29	38	62.30	9	0.14
- นิคม	84	5	0.08	19	0.30	45	0.71	64	76.19	15	0.24
นอกภาคการเกษตร	3,083	1,058	16.80	1,039	16.49	476	7.56	1,515	49.14	510	8.10
- ร้านค้า	106	39	0.62	43	0.68	5	0.08	48	45.28	19	0.30
- บริการ	1,004	152	2.41	305	4.84	242	3.84	547	54.48	305	4.84
- ออมทรัพย์	1,390	782	12.41	464	7.37	50	0.79	514	36.98	94	1.49
- เกรดดิยูเนียน	283	85	1.35	227	3.60	179	2.84	406	143.46	92	1.49
รวมทั้งสิ้น	6,299	1,762	27.97	1,834	29.12	1,573	24.97	3,407	54.09	1,130	17.94

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่ายังมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับความเข้มแข็งชั้น 2 และชั้น 3 จำนวน 3,407 (ร้อยละ 54.08) ที่ยังไม่สามารถยกระดับสู่ระดับความเข้มแข็งชั้น 1 ซึ่งจากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ยังยกระดับไม่ได้ เนื่องจาก ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นเงินทุนจากภายนอก/หนี้สินมากกว่าทุน/อัตราส่วนสำรองน้อย/สัดส่วนลูกหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ชำระได้ต่ำ/ไม่สามารถติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระได้/สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านเดียว นอกจากนี้ยังมีสหกรณ์ที่ไม่สามารถจัดระดับ จำนวน 1,130 แห่ง (ร้อยละ 17.94) สาเหตุเนื่องจากสหกรณ์ไม่จัดทำบัญชีและงบการเงินให้ตรวจสอบ ซึ่งสาเหตุดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้สหกรณ์ขาดความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี

ตารางที่ 4 แสดงผลการประเมินระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ปี 2566 มิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร

ประเภทสหกรณ์	นำมาจัดระดับชั้นความเข้มแข็ง ณ 31 ส.ค. 2566	ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 1		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 3		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2 + ชั้น 3		จัดไม่ได้	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ภาคการเกษตร	3,216	506	8.03	804	12.76	995	15.80	1,799	55.94	911	14.46
- การเกษตร	3,071	476	7.56	753	11.95	959	15.22	1,712	55.75	883	14.02
- ประมง	61	6	0.10	18	0.29	19	0.30	37	60.66	18	0.29

ประเภท สหกรณ์	นำมาจัด ระดับชั้น ความเข้มแข็ง ณ 31 ส.ค. 2566	ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 1		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 3		ระดับความเข้มแข็ง ชั้น 2 + ชั้น 3		จัดไม่ได้	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- นิคม	84	24	0.38	33	0.52	17	0.27	50	59.52	10	0.16
นอกภาคการเกษตร	3,083	1,256	19.94	625	9.92	638	10.13	1,263	40.97	564	8.95
- ร้านค้า	106	25	0.40	35	0.56	30	0.48	65	61.32	16	0.25
- บริการ	1,004	74	1.17	187	2.97	331	5.25	518	51.59	412	6.54
- ออมทรัพย์	1,390	985	15.64	216	3.43	144	2.29	360	25.90	45	0.71
- เครดิตยูเนียน	583	172	2.73	187	2.97	133	2.11	320	54.89	91	1.44
รวมทั้งสิ้น	6,299	1,762	27.97	1,429	22.69	1,633	25.92	3,062	48.61	1,475	23.42

จากตารางที่ 4 จะเห็นว่า มีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับความเข้มแข็งชั้น 2 และชั้น 3 จำนวน 3,062 แห่ง (ร้อยละ 48.61) ที่ยังไม่สามารถยกระดับสู่ระดับความเข้มแข็งชั้น 1 โดยสาเหตุที่ยังยกระดับไม่ได้ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านการใช้เทคโนโลยีการบัญชีในการบริหารจัดการประเมินจากการนำโปรแกรมระบบทางบัญชีมาใช้ในการบันทึกบัญชี พบว่ามีสหกรณ์ที่ยังไม่ใช้เทคโนโลยีการบัญชีในการบริหารจัดการ จำนวน 2,730 แห่ง (ร้อยละ 43.34) สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจากผู้บริหารสหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญกับการบัญชี สหกรณ์ไม่มีเงินทุน บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยี และ 2) การควบคุมภายใน พบว่าสหกรณ์ไม่มีการควบคุมภายใน จำนวน 1,869 แห่ง (ร้อยละ 29.67) ระดับการควบคุมภายในยังไม่ได้เพียงพอ ต้องปรับปรุง จำนวน 2,213 แห่ง (ร้อยละ 35.13) สาเหตุส่วนใหญ่มาจากสหกรณ์ไม่ได้จัดจ้างพนักงานบัญชีหรือมีพนักงานบัญชีแต่ไม่สามารถจัดทำงบการเงินได้เอง ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ บันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสาเหตุดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีเป็นอย่างมาก

2.2.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา

จากผลการศึกษา การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาเห็นว่ากลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการในการขับเคลื่อนให้สำเร็จ ดังนี้

2.2.3.1 พัฒนาระบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีให้มีประสิทธิภาพ
โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มีความชัดเจนและครอบคลุมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา เป้าหมาย และตัวชี้วัดให้ชัดเจนในแต่ละระดับชั้น รวมทั้งกำหนดมาตรการ ให้มีการติดตามผลการขับเคลื่อนเพื่อนำมาปรับปรุงและยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ต่อไป

(2) นำผลการจัดระดับชั้นความเข้มแข็งในแต่ละระดับชั้นมาวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสหกรณ์ร่วมกันของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับสหกรณ์และหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบเพื่อที่สหกรณ์จะใช้วางแผนการดำเนินงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนหรือใช้สหกรณ์ที่เข้มแข็งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากได้

(3) ผลักดันและพัฒนาสหกรณ์ที่ได้รับการจัดระดับความเข้มแข็ง ชั้นที่ 1 ให้เป็นต้นแบบสหกรณ์ โดยถอดบทเรียนสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จด้านการเงินการบัญชี มิติที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และมิติที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร เพื่อผลักดันและส่งเสริมการใช้เครื่องมือทางการเงินในการบริหารจัดการ และจัดทำแนวทางการดำเนินงานสหกรณ์ พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ไปยังสหกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีให้กับสหกรณ์

(4) พัฒนาศูนย์ข้อมูลสถานการณ์ทางการเงินภาคสหกรณ์ไทยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้ถึงการขับเคลื่อนของภาคสหกรณ์ไทยต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศและให้สหกรณ์ใช้ประโยชน์จากข้อมูล ส่งผลต่อการพยากรณ์หรือวางแผนการพัฒนาความเข้มแข็งของระบบสหกรณ์ไทยในอนาคต

2.2.3.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรม เพื่อพร้อมให้มีบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) พัฒนาความรู้ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญที่ให้บริการสหกรณ์ เพื่อให้มีองค์ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ได้แก่ ด้านระบบบัญชีสหกรณ์ ด้านการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเฉพาะด้าน

(2) จัดทำโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาสหกรณ์กับสหกรณ์ในภูมิภาคอาเซียน และนอกภูมิภาคอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลองค์ความรู้ด้านการเงินการบัญชี การควบคุมภายใน การเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลให้เข้มแข็ง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้มแข็งแก่ระบบสหกรณ์ รวมถึงเพื่อให้บุคลากรภาครัฐและภาคสหกรณ์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและขยายผลไปสู่สหกรณ์อื่นต่อไป

(3) พัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจัดทำโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ และให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ โดยพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ มีการทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน

2.2.3.3 พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการเงินการบัญชีให้แก่สหกรณ์และสถาบันเกษตรกร โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

(1) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสหกรณ์และสร้างกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรสหกรณ์อย่างเป็นระบบ โดยพัฒนาดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้บัญชีและสร้างช่องทางการเรียนรู้ ที่ทันสมัย เพื่อให้สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้และเลือกช่องทางการเรียนรู้ที่สะดวกและรวดเร็ว โดยการเรียนรู้การจัดทำบัญชีได้ด้วยตัวเอง

2) พัฒนาความสามารถด้านการเงินการบัญชีและการควบคุมภายในแก่สหกรณ์ โดยให้ความช่วยเหลือ สอนแนะการจัดทำบัญชีแก่สหกรณ์ให้สามารถปิดบัญชีประจำปีได้ ช่วยเสริมสร้างระบบการควบคุมภายในให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น ตลอดจนกำหนดมาตรฐานการขึ้นทะเบียนผู้จัดทำบัญชีสหกรณ์ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลและการพัฒนาความรู้ผู้จัดทำบัญชี

3) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสหกรณ์ให้สามารถใช้ข้อมูลการเงินการบัญชีเพื่อบริหารสหกรณ์อย่างมืออาชีพ โดยเพิ่มศักยภาพการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารแก่คณะกรรมการสหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมระบบบัญชีของสหกรณ์ เพื่อให้มีทักษะการใช้สารสนเทศด้านการเงินการบัญชีในการบริหารสหกรณ์อย่างมืออาชีพ

4) สร้างจิตสำนึกในการเป็นผู้บริหารสหกรณ์ที่ดีแก่คณะกรรมการสหกรณ์ โดยรณรงค์ประชาสัมพันธ์ และให้องค์ความรู้ที่จำเป็นในการสร้างสหกรณ์ใสสะอาด ให้มีจิตสำนึกของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ตระหนักถึงความสำคัญของความโปร่งใสของการบริหารสหกรณ์ รวมถึงให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์ให้ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินสหกรณ์ รู้ถึงบทบาท หน้าที่ และความรู้ต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารสหกรณ์ผ่านการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมการสัมมนา เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ

2.2.4.1 การยอมรับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดนโยบายดังกล่าวให้ระดับปฏิบัติเป็นผู้นำไปแนะนำ ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ อีกทั้งมีความต่อเนื่องไม่เปลี่ยนแปลงตามไป ภาวะการเปลี่ยนแปลง

2.2.4.2 บุคลากรของสหกรณ์ ประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ ควรมีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติต่อสหกรณ์อย่างมีวินัย อันจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความเข้มแข็งในที่สุด

2.2.4.3 การบูรณาการ โดยบูรณาการร่วมกันของทุกภาคส่วน ทั้งในส่วนของข้อมูลและองค์ความรู้ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยต้องเริ่มจากการบูรณาการระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และในภาคสหกรณ์ ที่ต้องมีเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค และระดับชาติ ถึงจะทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

2.2.4.4 การพัฒนาระบบการสร้างกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรสหกรณ์ เป็นการสร้างระบบการให้ความรู้แก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันสถานการณ์ รู้ความเสี่ยงที่เกิดจากจุดอ่อนจากการควบคุมภายใน และนำไปปรับปรุงแก้ไข แต่หากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ขาดจริยธรรมหรือขาดธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ก็อาจใช้โอกาสเหล่านี้สร้างช่องทางให้ตนเองหาผลประโยชน์หรือกระทำการทุจริตได้ ดังนั้น หน่วยงานกำกับดูแลจำเป็นต้องส่งเสริมและผลักดันให้มีธรรมาภิบาล เพื่อยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ การยกระดับสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชีอย่างยั่งยืน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ควรต้องประกอบไปด้วยภาวะผู้นำตามรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นสร้างสิ่งที่ท้าทาย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีจุดยืน ยึดมั่น และนำองค์กรไปสู่องค์กรที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันสหกรณ์ได้ สามารถบอกถึง สิ่งที่คาดหวัง และผลลัพธ์ที่จะได้ในอนาคต และวางกลยุทธ์องค์กรได้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.3.2 การนำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลประพุดิตตนเป็นแบบอย่าง มีค่านิยมสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจให้สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาาระบบให้บริการให้เกิดขึ้นได้ และสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมในการเผชิญสถานการณ์ หรือรองรับต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการสร้างสรรค์ ร่วมคิด และนำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหา

2.3.3 การตัดสินใจ เป็นผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ แสดงออกถึงความมั่นใจในการตัดสินใจ ที่มาจากกระบวนการสร้างทางเลือกในการดำเนินงาน การพิจารณาทางเลือก รวมถึงการประเมินทางเลือก ให้เหมาะสมกับเวลา โอกาส ศักยภาพ ทรัพยากร ความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจเชิงคุณธรรมและจริยธรรม คือการให้คุณค่าแก่สิ่งที่เราตัดสินใจ ทำความเข้าใจคุณค่าและทำให้คุณค่านั้น กระจ่าย

2.3.4 การสร้างแรงจูงใจ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้ มีความกระตือรือร้นที่จะลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองว่าโครงการที่นำเสนอมีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จ และมั่นใจ ในทีมงานโดยแสดงออกและสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทราบว่ามีความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่น ในความสามารถในการดำเนินงาน ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้การสนับสนุน

2.3.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องสื่อสารอย่างเฉพาะเจาะจงและตรงไปตรงมา กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในการดำเนินงานให้ชัดเจน หรือมีความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวัง เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานนั้น หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้นำต้องปรับวิธีการสื่อสารใหม่ให้เข้าใจง่ายและมีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งสร้างความมั่นใจและไว้วางใจถึงเป้าหมายร่วมกันว่าจะสำเร็จได้อย่างไร

2.3.6 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงระบบการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มผลการ ปฏิบัติงาน และการใช้เหตุผลในการนำ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและพัฒนาระบบภายในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ ต้องเป็นมิตร อ่อนน้อม มีเมตตา ตระหนักถึงความสำคัญของบุคคลอื่นโดยสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อให้การพัฒนาต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.3.7 ยึดมั่นในจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การมีคุณธรรม เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับ ของสังคม สร้างบรรยากาศทางจริยธรรม การบริหารงาน และการจัดการ ประพุดิตตรงไปตรงมา พุดจริง ทำจริง การรักษาความลับ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การเป็นผู้มีเหตุผล ไม่เอา رأด เอาเปรียบ มีความเมตตากรุณา ความโปร่งใจจริงใจ

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่สำคัญในการขับเคลื่อนข้อเสนอให้สำเร็จ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถนำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ สามารถสร้างแรงจูงใจ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บูรณาการร่วมกับผู้อื่นได้ และที่สำคัญคือยึดมั่นในจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- (2562). รวมเล่มแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 – 2570). สืบค้นจาก www.cpd.go.th/images/plandevlop_coo4.pdf เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2567
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย: ทฤษฎีฐานราก จากข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. กองแผนงาน. (2567). ผลการยกระดับชั้นสหกรณ์. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2563). [ออนไลน์]. คู่มือการใช้โปรแกรมกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ครบวงจร. [สืบค้น 1 มีนาคม 2567]. สืบค้นจาก <https://www.cad.go.th>
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2563). [ออนไลน์]. คู่มือการใช้งาน Smart 4M. [สืบค้น 1 มีนาคม 2567]. สืบค้นจาก <https://www.cad.go.th>
- สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2563). [ออนไลน์]. ยกระดับการตรวจสอบบัญชีด้วยนวัตกรรม การตรวจสอบ. [สืบค้น 1 มีนาคม 2567]. สืบค้นจาก <https://www.tfac.or.th>

ประวัติผู้เขียนผลงานรายบุคคล

นางสาวจรัสศรี แก้วเกาะสะบ้า

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจการบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2524

ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ. 2566 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี
 พ.ศ. 2563 ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหาร
 พ.ศ. 2558 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
 พ.ศ. 2556 ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ

ผลงานทางวิชาการ

คู่มืองานวิจัยเรื่อง “ศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบความเสี่ยงในการสอบบัญชีสหกรณ์ เพื่อสร้างเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง”

คู่มือเรื่อง “แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2560 - 2564”

คู่มือเรื่อง “การพัฒนากระบวนการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
 ปีงบประมาณ 2562 (Roadmap 62)”

คู่มือเรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมรับการสอบบัญชีของสหกรณ์ภาคเกษตรเพื่อยกระดับสหกรณ์ให้เข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี”

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

-

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
 เลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200