
ข้อเสนอแนะทางฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์

และแผนการเก็บหนี้ค้างชำระ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนสุวรรณภูมิ จำกัด

ปีบัญชี ๒๕๖๘

เสนอต่อ การประชุมใหญ่สามัญประจำปี
(วันที่ประชุม)

จัดทำโดย คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

สารบัญ

คำนำ	๒
บทที่ ๑ ประวัติสหกรณ์	๓
บทที่ ๒ สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์	๔
๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป	๔
๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ	๔
๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ	๔
๒.๕ โอกาสมีกำไร	๕
บทที่ ๓ วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ	๖
๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย	๖
๓.๒ การตั้งคณะทำงานตามหน่วย	๘
๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย	๑๐
๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล	๑๖
บทที่ ๔ แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม	๑๘
๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง	๑๘
๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ	๑๘
ภาคผนวก แผนปฏิบัติการรายเดือน	๑๙
ข้อเสนอเพื่อพิจารณา	๒๑

คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสุวรรณภูมิ จำกัด ให้เห็นสถานการณ์ที่แท้จริงของสหกรณ์ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๘ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขที่เป็นรูปธรรม

สาระสำคัญคือ ปัญหาของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการไม่มีทรัพย์สิน แต่เกิดจากทรัพย์สินจำนวนมากติดอยู่ในรูปของหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้ หากเก็บหนี้ค้างชำระได้ตามที่ประเมินไว้ สหกรณ์จะมีเงินนำมาชำระหนี้ที่ตนค้างผู้อื่นและกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติ

เอกสารแบ่งเป็นสี่บท คือ ประวัติสหกรณ์ สถานภาพปัจจุบัน วิธีการเก็บหนี้ค้าง และแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติ จึงเรียนเสนอมาเพื่อโปรดพิจารณา

บทที่ ๑

ประวัติสหกรณ์

ยังไม่ได้แนบเอกสารประวัติสหกรณ์ — อัปโหลดไฟล์ PDF หรือพิมพ์
ข้อความในหน้าตั้งค่าเล่ม

บทที่ ๒

สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์

บทนี้แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสุวรรณภูมิ จำกัด ตามงบการเงินปีบัญชี ๒๕๖๘ เพื่อให้ที่ประชุมเห็นตัวเลขชุดเดียวกันก่อนพิจารณาแนวทางแก้ไข

๒.๑ ฐานะการเงินโดยสรุป

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
สินทรัพย์รวม	125,223,698.76
หนี้สินรวม	404,422,990.60
ทุนของสหกรณ์	-279,199,291.84
ขาดทุนสะสม	-342,941,273.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิปีนี้	-37,365,551.87

๒.๒ ตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด	ค่า	ความหมาย
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	0.21 : 1	สินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอชำระหนี้ระยะสั้น
สัดส่วนหนี้ที่ตั้งค่าเผื่อฯ ต่อลูกหนี้เงินให้กู้	67.8%	สูงกว่าเกณฑ์ปกติมาก
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้	-294.9%	

๒.๓ ข้อสังเกตสำคัญ

- ขาดทุนสะสม 342,941,273 บาท / ทุนของสหกรณ์ติดลบ
- มีลูกหนี้ตามคำพิพากษา

๒.๕ โอกาสมีกำไร

คำถามที่ที่ประชุมควรได้คำตอบคือ ถ้าเก็บหนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ได้ทั้งหมด แล้วนำไปชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น จะเหลือเป็นกำไรเท่าใด คำนวณได้ดังนี้

หนี้ที่ผู้อื่นค้างสหกรณ์ · ประเมินว่าเก็บได้	43,139,440.66
หัก หนี้สินรวมที่สหกรณ์ค้างผู้อื่น	(404,422,990.60)
คงเหลือ	-361,283,549.94

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ จากการประเมินของคณะทำงาน (บทที่ ๓ ข้อ ๓.๑)

สรุปโอกาสของสหกรณ์

ยังไม่พอชำระหนี้ที่สหกรณ์ค้างผู้อื่นอีก 361,283,549.94 บาท จึงต้องหารายได้เพิ่มจากกระบวนการปกติควบคู่ไปด้วย (ดูบทที่ ๔)

ทั้งนี้ยังไม่รวมรายได้จากธุรกิจปกติที่สหกรณ์ทำอยู่ และยังไม่รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ที่สหกรณ์ถือครองอยู่ 38,014,240.20 บาท ซึ่งมีได้นำมาคิดในตารางข้างต้น

ข้อสรุปของบทนี้จึงมีใช้ว่าสหกรณ์ไม่มีทรัพย์สิน หากแต่ทรัพย์สินจำนวนมาก ติดอยู่ในรูปหนี้ที่ยังเก็บไม่ได้ งานที่ต้องทำเป็นลำดับแรกคือ การเก็บหนี้ค้าง ซึ่งเป็นเนื้อหาของบทถัดไป

บทที่ ๓

วิธีการเก็บหนี้ค้างชำระ

การเก็บหนี้ค้างชำระให้ได้ผลต้องทำอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การติดตามเป็นครั้งคราว สหกรณ์จึงกำหนดวิธีดำเนินการเป็นสี่ขั้นตอนตามลำดับ คือ ประเมินและแยกหน่วย ตั้งคณะทำงานตามหน่วย กำหนดแผนปฏิบัติงานให้แต่ละหน่วย และติดตามความก้าวหน้าพร้อมรายงานผลต่อที่ประชุม

๓.๑ การประเมินและแยกหน่วย

ขั้นแรกคือแยกหนี้ค้างออกเป็นประเภท ประเมินว่าแต่ละประเภทเก็บได้จริงเท่าใด แล้วมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบ เพื่อให้มีเจ้าภาพชัดเจนทุกรายการ

ที่	รายการหนี้ค้ำ	ชั้นหนี้	ยอดตามบัญชี	ประเมินเก็บได้	หน่วยที่รับผิดชอบ	วิธีดำเนินการ
๑	ลูกหนี้เงินให้กู้	ผิคนัด	130,207,816.68	41,979,272.90	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่ร่รัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้) → ขยาย (ขยายเวลา/พักหนี้)
๒	ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	บั้งค้บคดี	94,263,019.45	0.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่ร่รัด-จูงใจ) → ลด (ประนอม/ลด ดอก-ค่าปรับ) → ปลด (จำหน่ายหนี้สูญ)
๓	ดอกเบียเงินให้กู้ค้ำรับ	สงสัยะ สูญ	17,672,868.20	0.00	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลด (ประนอม/ลดดอก-ค่าปรับ) → ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่ร่รัด-จูงใจ) → ปลด (จำหน่ายหนี้สูญ)
๔	ลูกหนี้ระยะสั้นอื่น	ขาดบัญชี/ ทุจริต	17,088,162.43	0.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่ร่รัด-จูงใจ) → ปลด (จำหน่าย หนี้สูญ)
๕	เงินฝากสหกรณ์อื่น	ค้ำชำระ	307,367.76	307,367.76	คณะกรรมการฝ่าย การเงิน	ปรับ (ปรับโครงสร้างหนี้) → ลื้อน (เร่ร่รัด-จูง ใจ)
๖	ลูกหนี้เงินให้กู้ระยะยาว	ปกติ	852,800.00	852,800.00	คณะกรรมการฝ่าย สินเชื่อ	ลื้อน (เร่ร่รัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้)
๗			0.00	0.00	ฝ่ายอำนวยการ	ลื้อน (เร่ร่รัด-จูงใจ) → ปรับ (ปรับโครงสร้าง หนี้)
รวม			260,392,034.52	43,139,440.66		

ยอดที่ประเมินว่าเก็บได้ แยกตามหน่วยรับผิดชอบ

หน่วย	จำนวนเงิน (บาท)	สัดส่วน
คณะกรรมการฝ่ายสินเชื่อ	42,832,072.90	99.3%
คณะกรรมการฝ่ายการเงิน	307,367.76	0.7%
ฝ่ายอำนวยการ	0.00	0.0%

๓.๒ การตั้งคณะกรรมการตามหน่วย

สหกรณ์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละหน่วย ตามคำสั่งที่ 3/2568 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2568 โดยมีองค์ประกอบดังนี้

๑. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะกรรมการ
๑	นางกรรณแก้ว ฤกษ์คำ	ประธานกรรมการ	ประธานคณะกรรมการ
๒	นางสุภาพ จอมทอง	รองประธานกรรมการ	รองประธานคณะกรรมการ
๓	นางสาวพัชรีพร คำมณี	เลขานุการ	คณะกรรมการ
๔	นางสาวสมฤทธิ ลำไย	เหรัญญิก	คณะกรรมการ
๕	นางสาวนิตยา ศรีบุญ	กรรมการดำเนินการ	คณะกรรมการ
๖	นายบัญญัติ กะการดี	ผู้ช่วยผู้จัดการ	คณะกรรมการและเลขานุการ

๒. คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะกรรมการ
๑	นายวิชัย ลำเภา	กรรมการดำเนินการ	หัวหน้าคณะกรรมการ
๒	นางประสงค์ แสงทอง	กรรมการดำเนินการ	คณะกรรมการ
๓	นายทำนอง วิชัย	กรรมการดำเนินการ	คณะกรรมการ
๔	นางอรอุมา ไพโรพฤกษ์	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	คณะกรรมการและเลขานุการ

๓. คณะทำงานฝ่ายเงินรับฝาก

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะกรรมการ
๑			เจ้าหน้าที่เงินรับฝาก

๔. คณะทำงานฝ่ายสวัสดิการ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะทำงาน
๑			เจ้าหน้าที่สวัสดิการ

๕. คณะทำงานฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะทำงาน
๑			เจ้าหน้าที่สมาชิกสัมพันธ์

๖. คณะทำงานฝ่ายการเงิน

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะทำงาน
๑	นางสาวภาวิณี พิมพ์ ประจบ	กรรมการดำเนินการ	หัวหน้าคณะทำงาน
๒	นางสาววนิดา สมเพช	กรรมการดำเนินการ	คณะทำงาน
๓	นายแสวง ชนะชัย	กรรมการดำเนินการ	คณะทำงาน
๔	นายบัณฑิต กลางคาร	เจ้าหน้าที่การเงิน	คณะทำงานและ เลขานุการ

๗. คณะทำงานฝ่ายบัญชี

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะทำงาน
๑	นางสุภาพ จอมทอง	กรรมการดำเนินการ	หัวหน้าคณะทำงาน
๒	นางสาวพัชรินทร์ คำมณี	กรรมการดำเนินการ	คณะทำงาน
๓	นางวรรณภา พรหมรินทร์	กรรมการดำเนินการ	คณะทำงาน
๔	นายบพิตร หม่องพรหม	เจ้าหน้าที่บัญชี	คณะทำงานและเลขานุการ

๘. คณะทำงานฝ่ายตรวจสอบกิจการ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งใน สหกรณ์	หน้าที่ในคณะทำงาน
๑	นายสุภโชคชัย พานโคก สูง	ผู้ตรวจสอบกิจการ	หัวหน้าคณะทำงาน
๒			คณะทำงานและ เลขานุการ

๙. คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในสหกรณ์	หน้าที่ในคณะทำงาน
๑	นางนิตยา ศรีบุญ	กรรมการดำเนินการ	หัวหน้าคณะทำงาน
๒	นางสาวภาวิณี พิมพ์ ประจบ	กรรมการดำเนินการ	คณะทำงาน
๓	นางสาววนิดา สมเพชร	กรรมการดำเนินการ	คณะทำงาน
๔	นางสาว อาริสมย์ วิชัย	เจ้าหน้าที่ธุรการ/ ประชาสัมพันธ์	คณะทำงานและ เลขานุการ

๓.๓ แผนปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย

เมื่อแยกหน่วยและตั้งคณะทำงานแล้ว แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงาน พร้อมเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ ดังนี้

๑. ฝ่ายอำนวยการ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	โครงการติดตามลูกหนี้เงินสดขาดบัญชี	เก็บหนี้ลูกหนี้เงินสดขาดบัญชีจำนวน 11,795,195.46 บาท ภายใน 5 ปี เพื่อลดอัตรา NPL และเพิ่มสภาพคล่องของสหกรณ์	จัดตั้งคณะติดตามหนี้ เบิกจ่ายวงเงิน และกำหนดแผนเก็บรายต่อรายตามศักยภาพ · ออกประกาศช่วงปฏิบัติการ (60-90 วัน) ติดตามทางจดหมาย/โทรศัพท์/บุคลากร · ร่างหนังสือเรียกร้องชำระและข้อตกลงชำระเป็นงวด · ประสานเจ้าพนักงานเพื่อติดตามและบันทึกผลการชำระประจำเดือน · รายงานความก้าวหน้าต่อคณะบริหารรายเดือน พร้อมปรับปรุงยุทธศาสตร์หากล่าช้า	เก็บหนี้ได้ 11,795,195.46 บาท ลดอัตรา NPL จาก 67.8% เป็น 45% ภายใน 5 ปี และเพิ่มอัตราส่วนสภาพคล่องจาก 0.21 เป็นอย่างน้อย 0.50	1) จำนวนเงินที่เก็บได้ต่องบประมาณดำเนินการ (เป้า: ≥ 589 บาทต่อ 1 บาทงบประมาณ) 2) ร้อยละการชำระตามแผนเก็บรายต่อเดือน (เป้า: $\geq 60\%$) 3) ลดอัตรา NPL อย่างน้อย 22.8 จุดร้อยละ 4) ร้อยละความพึงพอใจของสมาชิกในการติดตามหนี้ (เป้า: $\geq 70\%$)	5 ปี	20,000 บาท
๒	โครงการติดตามเงินฝากสหกรณ์อื่น	ติดตามและทวงถามเงินฝากจากสหกรณ์อื่นเพื่อเรียกคืนเงินสดและสภาพคล่องเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงิน	1.ตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลเงินฝากคงค้าง 782,262 บาท 2.ประสานงานและติดตามสหกรณ์อื่นตามหนังสือเรียกร้อง 3.จัดทำระเบียบการชำระหนี้เป็นขั้นเวลา (ไม่เกิน 2 ปี) 4. นำเงินคืนที่ได้ไปชำระหนี้เรื้อรังและเพิ่มสภาพคล่อง 5.ติดตามผลการชำระตามระเบียบและรายงานคณะผู้บริหารทุกเดือน	เรียกคืนเงินฝากจากสหกรณ์อื่นจำนวน 782,262 บาท ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยจ่ายชำระเป็นงวดตามข้อตกลง	1) เงินฝากคืนต่องวดตามแผนชำระ 2) ระยะเวลาเฉลี่ยตอบรับจากสหกรณ์อื่น 3) เงินสดเข้าบัญชีทั่วไปจากการคืน	5 ปี ตั้งแต่อนุมัติเป็นต้นไป	20,000 บาท (ติดตามโทรศัพท์ประสานงาน)
๓	โครงการติดตามลูกหนี้รับสภาพหนี้	1.ติดตามและจัดการลูกหนี้เก่า/หนี้เสียรับสภาพหนี้จำนวน 17,088,162 บาท 2. ลดภาระการขาดทุนสะสม 3. เพิ่มสภาพคล่องการเงินของสหกรณ์	1. รวบรวมข้อมูลลูกหนี้รับสภาพหนี้ 2. จัดตั้งคณะทำงานติดตามหนี้ แบ่งพื้นที่รับผิดชอบ และกำหนดแผนปฏิบัติ 3. ติดตามเก็บหนี้เชิงรุก 4. บันทึกและประเมินผลทุก 1 เดือน โดยรายงานต่อคณะอำนวยการ 5. บริหารจัดการเงินสดที่เก็บได้ตามนโยบายสหกรณ์	เก็บเงินจากลูกหนี้รับสภาพหนี้ไม่น้อยกว่า 17,088,162 บาท ในภายในระยะเวลา 5 ปี	1. จำนวนเงินและเปอร์เซ็นต์เงินที่เก็บได้ 2. จำนวนยอดหนี้ที่มีการชำระปกติในช่วง 12 เดือนต่อเนื่อง 3. ความสำเร็จในการติดตามหนี้	5 ปี นับจากอนุมัติโครงการ (สอดคล้องกับแผนรับสภาพหนี้ของสหกรณ์)	20,000 บาท

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๔	โครงการติดตามติดตามลูกหนี้ตามคำพิพากษา	1.เพื่อแก้ปัญหาหนี้เสียตามคำพิพากษา2.เพื่อติดตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นระบบ3.เพื่อนำเงินกลับเข้าสู่สหกรณ์และบรรเทาความทุกข์ของทุนสภาพคล่อง	1.จัดตั้งทีมติดตามลูกหนี้ตามคำพิพากษาทั้ง 94 ล้านบาท 2. ประสานงานทนายความและเจ้าหน้าที่บังคับคดี เพื่อเร่งการบังคับใช้คำพิพากษา 3.ติดตามการไปเก็บหนี้ที่ลูกหนี้4.จัดทำรายงานความคืบหน้ารายลูกหนี้ทุกเดือน5.รายงานผลการเก็บหนี้ต่อสหกรณ์ ในที่ประชุมประจำทุกเดือน	เก็บเงินคืนจากลูกหนี้ตามคำพิพากษา ภายในระยะเวลา 5 ปี	1) จำนวนเงินที่เก็บได้เทียบกับหนี้ตามคำพิพากษา 94,015,869 บาท 2) จำนวนลูกหนี้ที่ตอบสนองหรือสนับสนุนการชำระหนี้ 3) ความลดลงของ NPL	5 ปี	200,000 บาท
๕	โครงการที่ดินแทนการชำระหนี้	1.เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้เรื้อรัง 4,134,999 บาท 2.เพื่อเพิ่มอัตราการเก็บหนี้และลดภาระขาดทุนสะสม	1. แต่งตั้งคณะติดตามหนี้ 2.. ติดตามอย่างเป็นระบบเป็นรอบเดือน/ไตรมาส บันทึกผล3. บันทึกการชำระหนี้	1.ลดหนี้ (NPL) 2.ลดภาระหนี้นอกบัญชี3.เสริมสภาพคล่องการเงินให้สหกรณ์	1. จำนวนเงินที่ได้จากการขายที่ดิน	5 ปี	30000 บาท
๖	โครงการเจ้าหนี้ตามคำพิพากษา	1.เพื่อแก้ปัญหาหนี้เสียจากคำพิพากษา2.เพื่อชำระหนี้เจ้าหนี้ตามสัญญา3.เพื่อทำธุรกิจต่อเนื่องกับเจ้าหนี้และเครือข่ายสหกรณ์	1.จัดตั้งคณะทำงาน2. จัดหาเงินทุนภายในเพื่อชำระหนี้โดยติดตามลูกหนี้และระดมเงินฝากสมาชิก3. จัดหาเงินทุนภายนอกเพื่อชำระหนี้โดยเชื่อมโยงเงินฝากและเงินกู้เครือข่ายสหกรณ์	ชำระหนี้ตามคำพิพากษาจำนวน 281,163,614 บาท ภายในระยะเวลา 5 ปี	1) ชำระหนี้เจ้าหนี้ได้ตามคำพิพากษา	5 ปี	300,000 บาท
๗	โครงการดอกเบี้ยตามคำพิพากษาค้างจ่าย	1.เพื่อแก้ปัญหาหนี้เสียจากคำพิพากษา2.เพื่อชำระหนี้เจ้าหนี้ตามสัญญา3.เพื่อทำธุรกิจต่อเนื่องกับเจ้าหนี้และเครือข่ายสหกรณ์	1.จัดตั้งคณะทำงาน2. จัดหาเงินทุนภายในเพื่อชำระหนี้โดยติดตามลูกหนี้และระดมเงินฝากสมาชิก3. จัดหาเงินทุนภายนอกเพื่อชำระหนี้โดยเชื่อมโยงเงินฝากและเงินกู้เครือข่ายสหกรณ์	ชำระหนี้ตามคำพิพากษาจำนวน 31030820 บาท ภายในระยะเวลา 5 ปี	1) ชำระหนี้เจ้าหนี้ได้ตามคำพิพากษา	5 ปี	100,000
๘	โครงการขาดทุนสะสม	1.เพื่อฟื้นฟูสภาพคล่องทางการเงินและสร้างกำไรจากการดำเนินงาน2. เพื่อลดการขาดทุนสะสมในการเงิน3.เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อสมาชิกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.จัดตั้งคณะทำงานติดตามการขาดทุน2.ติดตามแก้ไขลูกหนี้สงสัยจะสูญ 3.เพิ่มรายได้ธุรกิจหลักเพิ่มขึ้น4.ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานระหว่างปีน้อยลง	1.แก้ไขค่าเผื่อลูกหนี้สงสัยจะสูญ 351,681,822 บาท2.ลดการขาดทุนสะสม 305,575,721 บาท 3.สหกรณ์สามารถหยุดการขาดทุนและกลับมามีความมั่นคงอย่างยั่งยืน	1.ผลการขาดทุนจากการดำเนินงานลดลง2.ค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลงตามเป้าหมาย3.หนี้ค้างชำระลดลงสภาพคล่องดีขึ้น4. ธุรกิจที่ขาดทุนได้รับการแก้ไข	5 ปี	1,000,000 บาท

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๙	โครงการตั้งกรรมการบริหารกลุ่ม	1 เพื่อให้ผู้นำสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำของสมาชิกสหกรณ์2 เพื่อการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์3.เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องการเงิน มีเงินคืนเงินฝากและชำระหนี้เจ้าหนี้ได้ตามสัญญา	1.จัดทำทะเบียนผู้นำสมาชิก2.จัดทำรายละเอียดลูกหนี้ในความรับผิดชอบของผู้นำสมาชิกในแต่ละคน3.จัดอบรมผู้นำสมาชิก4.การติดตามและประเมินผล	ผู้นำสมาชิกจำนวน 100 คน	1.ผู้นำสมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขและพัฒนาสหกรณ์2.หนี้ค้ำชำระลดลง3.รายได้ธุรกิจหลักเพิ่มขึ้น	5 ปี	20,000 บาท
๑๐	โครงการแก้ปัญหานี้ค้ำให้ใช้หลัก ปรับ ปลด ลด ขยาย ลุ้น (โชค)	1.เพื่อลดปัญหานี้ค้ำ2.เพื่อลดปัญหาการขาดทุนสะสม3.เพื่อเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน4.เพื่อมีเงินใช้หนี้คืนเจ้าหนี้ตามสัญญา	1.แต่งตั้งคณะทำงาน2.ทำโครงการปรับ ปลด ลดขยาย ลุ้น 3. ประชาสัมพันธ์โครงการ4. ดำเนินกิจการดำเนินงานตามโครงการ	1.ลดหนี้ค้ำ 100 %	หนี้ลด 100 %	5 ปี	100,000 บาท

๒. คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ลูกหนี้เงินให้กู้	1.ลดภาระหนี้สิน2.แก้ปัญห การขาดทุนสะสม3.สร้างสภาพคล่อง	1.แต่งตั้งคณะทำงานแก้ไข2.จัดทำรายละเอียดลูกหนี้ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ3.ติดตามแก้ไข4.รายงานและประเมินผล	1.ต้องการลด 100 %	1.ได้แก้ไขปัญหานี้ตามแผนงาน2.มีกำไรตามธุรกิจ3.มีสภาพคล่อง	5 ปี	200,000 บาท
๒	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	1.จัดตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้ตามคำพิพากษาจำนวน 94,015,869 บาท 2. เพื่อสะท้อนความเป็นจริงของสินทรัพย์และเตรียมมาตรการบรรเทาผลกระทบ	1.ติดตามลูกหนี้ตามคำพิพากษา2.การออกหมายบังคับคดีและขอตั้งเจ้าพนักงานบังคับคดี3.การยึดหรืออายัดทรัพย์สิน4.การขายทอดตลาดและจัดสรรชำระหนี้	1.การเรียกคืนเงินต้นและดอกเบี้ยกลับเข้าสู่ระบบสหกรณ์2.ลดผลกระทบทางธุรกิจและเพิ่มกระแสเงินสด	1) จำนวนเงินค่าเผื่อหนี้สูญที่ตั้งไว้ 2) ลูกหนี้ตามคำพิพากษา 3) เรียกเก็บหนี้ตามคำพิพากษา	5 ปี	1,000,000 บาท
๓	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ดอกเบี้ยค้ำ	1.เพื่อติดตามหนี้สงสัยจะสูญและดอกเบี้ยค้ำให้ได้ตามเป้าหมาย2. เพื่อลดภาระขาดทุนสะสมและเพิ่มเงินสดหมุนเวียน	1.ทบทวนและคำนวณการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ2.การจัดการดอกเบี้ยค้ำรับ3.การรวบรวมหลักฐานเพื่อการจำหน่ายหนี้สูญ4.การสอบทานและอนุมัติจากคณะกรรมการ	1.ลดหนี้สงสัยจะสูญและดอกเบี้ยค้ำสะสมประมาณ 17.67 ล้านบาท โดยเรียกเก็บได้ไม่น้อยกว่า 5 ปี	(1) จำนวนเงินเรียกเก็บได้รวมตั้งแต่ดอกเบี้ยและเงินต้นหนี้สงสัย (2) การเรียกเก็บค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (3) จำนวนลูกหนี้ที่ชำระตามค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	5 ปี	200,000 บาท

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๔	ค่าเผื่อน้ำสงสัยจะสูญเสียดอกเบี้ยตามคำพิพากษา ค้างรับรวมค่าเผื่อน้ำสงสัยจะสูญเสีย	1.เพื่อบรรเทาความเสี่ยงและจัดการหนี้สงสัยจะสูญเสีย 2.เพื่อให้คำพิพากษาที่ค้างอยู่เป็นระเบียบ	1.ทำรายการกับลูกหนี้ตามคำพิพากษา 2. จัดทำสิ่งที่ติดตามชำระดอกเบี้ยค้างตามคำพิพากษา	1.ลูกหนี้ตามคำพิพากษา 2.ดอกเบี้ยลูกหนี้คำพิพากษา	1) จัดสรรค่าเผื่อน้ำสงสัยจะสูญเสีย 2) ยืนยันการติดต่อลูกหนี้ 3) รับค่าเผื่อน้ำสงสัยจะสูญเสียคืนเข้าสู่ระบบสหกรณ์	5 ปี	300,000 บาท
๕	ที่ดินแทนการชำระหนี้	1.เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินแทนการชำระหนี้2.เพื่อเสริมสภาพคล่องให้กับระบบสหกรณ์	1.ประเมินและจำแนกลูกหนี้ที่มีทรัพย์สิน (ที่ดิน/อสังหาริมทรัพย์) 2. ทำหนังสือสัญญาที่ดินการชำระหนี้3. จัดตั้งคณะยัด/ประเมินมูลค่าที่ดินและเสนอแนวทางการชำระหนี้ด้วยทรัพย์สิน 4. ลงทะเบียนสิทธิและประมวลทรัพย์สินเข้าบัญชีสหกรณ์	1.จัดเก็บหนี้จากสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า 2.เป็นทุนสหกรณ์	1) จำนวนลูกหนี้ที่สำเร็จการชำระหนี้ด้วยทรัพย์สิน 2) มูลค่าเงินสดที่เรียกร้องได้	5 ปี	100,000 บาท
๖	ชำระหนี้ตามคำพิพากษา	1.เพื่อชำระหนี้ตามคำพิพากษา 2.เพื่อลดภาระผูกพันทางกฎหมาย	1.ชำระของลูกหนี้ตามคำพิพากษา 2. จัดทำแผนชำระหนี้ตามคำพิพากษา	1.ชำระตามคำพิพากษา2. ถอนการยึดและอายัดทรัพย์สิน3.ฟื้นฟูสถานะทางการเงินเข้าคืนสู่ระบบสหกรณ์	1) ยอดเงินที่เก็บได้จากลูกหนี้ตามคำพิพากษา	5 ปี	1,000,000 บาท
๗	โครงการตามหนี้เงินสดขาดบัญชี	1.เพื่อนำเงินสดขาดบัญชีเข้าสู่ระบบสหกรณ์2.เพื่อพัฒนาระบบการเงินและควบคุมการเงิน	1.ประเมินและจัดหมวดหมู่ลูกหนี้ขาดบัญชี 2.ติดตามลูกหนี้ตามคำพิพากษา	1.เก็บหนี้เงินสดขาดบัญชีเพื่อเข้าสู่ระบบ	(1) อัตราการเก็บหนี้ต่อสัญญา (2) ลดจำนวนลูกหนี้ขาดบัญชี(3) ปิดบัญชีและปรับปรุงบัญชี	5 ปี	50,000 บาท

๓. คณะทำงานฝ่ายบัญชี

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	บัญชีรายวัน	1.เพื่อบันทึกและจัดเก็บข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน2.เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก	1.รวบรวมเอกสารใบเสร็จรับเงิน/ใบเสร็จสำคัญจ่ายและเอกสารการโอนเงิน2.บันทึกรายการลงระบบบัญชีและบันทึกแยกประเภทลูกหนี้/เจ้าหนี้รายตัว3.กระทบบยอดเงินสดในมือและเงินฝากธนาคารให้ตรงกับระบบทุกสิ้นวัน	1.บันทึกและปิดบัญชีรายวันสำเร็จ100%ทุกสิ้นวันทำการโดยไม่มีรายการค้างตรวจสอบ2.งบการเงินและรายงานรับจ่ายมีความถูกต้องและพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	1.ร้อยละของวันที่สามารถปิดบัญชีและสรุปรายงานได้ทันภายในวัน2.อัตราความแตกต่างระหว่างยอดเงินสดคงเหลือจริงกับยอดในระบบ3.จำนวนข้อผิดพลาดของรายการบัญชีที่ต้องแก้ไขในขั้นตอนสอบบัญชี	5 ปี	200

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๒	บัญชีรายเดือน	1.เพื่อปรับปรุงรายการทางการเงินและปิดบัญชีประจำเดือนให้ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์2.เพื่อจัดทำงบตรองและรายงานทางการเงินประจำเดือนสำหรับติดตามผลดำเนินงานและบริหารความเสี่ยง3.เพื่อลดภาระงานสะสมในการปิดบัญชีสิ้นปีทำให้การจัดทำงบการเงินประจำปีเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว	1.รวบรวมยอดสรุจากบัญชีรายวัน2.ปรับปรุงรายการสิ้นเดือน3.ทำการปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายประจำเดือนพร้อมออกงบตรองประจำเดือน4.จัดทำงบการเงินเบื้องต้นเสนอต่อผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมประจำเดือน	1.ดำเนินการปิดบัญชีประจำเดือนและจัดทำงบตรองเสร็จสิ้น2.งบตรองและรายงานทางการเงินประจำเดือนมีความแม่นยำในการปรับปรุงบัญชีได้รับการอนุมัติอย่างถูกต้องทุกรายการ	1.จำนวนวันที่ใช้ในการปิดบัญชีและจัดทำงบตรองหลังสิ้นเดือน2.ร้อยละความถูกต้องของการกระทบยอดเงินฝากธนาคารและลูกหนี้รายตัว3.ร้อยละของรายงานทางการเงินประจำเดือนที่เสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการทันเวลา4.จำนวนรายการค้างปรับปรุงสะสมเมื่อถึงวันสิ้นปีบัญชี	5 ปี	1800
๓	บัญชีรายปี	1.เพื่อจัดทำงบการเงินประจำปีที่ต้องเที่ยงธรรมและสะท้อนฐานะทางการเงินของสหกรณ์2.เพื่อกำหนดการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี3.เพื่อเสนอรายงานทางการเงินต่อผู้สอบบัญชี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีอนุมัติ	1.ตรวจสอบและตรวจนับทรัพย์สินสิ้นปี2.ตรวจนับเงินสด สินค้าคงเหลือสินทรัพย์คงทนและกระทบยอดเงินฝากธนาคาร ณ.วันสิ้นปี3.บันทึกการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญการคิดค่าเสื่อมราคาประจำปี การบันทึกรายได้-ค่าใช้จ่ายค้างรับค้างจ่ายและการปรับปรุงรายการตามคำแนะนำผู้สอบบัญชี4.ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเข้าบัญชีกำไรขาดทุน5.ส่งมอบงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบ จัดทำร่างแผนกำไรสุทธิเสนอคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีอนุมัติ	1.ปิดบัญชีประจำปีและส่งมอบงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีได้ทันภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด2.งบการเงินได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชีโดยไม่มีเงื่อนไขและได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี	1.ระยะเวลาจัดส่งงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีและกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์2.แสดงความเห็นของผู้สอบบัญชีต่องบการเงินประจำปี3.ความถูกต้องในการคำนวณเงินปันผล-เฉลี่ยคืน และทุนสำรองตามกฎหมาย4.ผ่านการอนุมัติงบการเงินจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี	5 ปี	20000

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๔	ไตรมาส	1.เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ในทุกช่วง 3 เดือนอย่างเป็นระบบ2.เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนแผนงบประมาณประจำปีและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง3.เพื่อรายงานผลการดำเนินงานไตรมาสต่อคณะกรรมการดำเนินการและเตรียมพร้อมสำหรับการตรวจสอบ	1.ตรวจสอบยอดสะสม 3 เดือนของบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย และกระทบยอดลูกหนี้-เจ้าหนี้รายตัว2.ประเมินคุณภาพลูกหนี้จัดชั้นลูกหนี้ตามความเสี่ยงและปรับปรุงการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญประจำไตรมาส3.เสนอรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาผลงานเทียบกับงบประมาณประจำปีและปรับแผนดำเนินงานสำหรับไตรมาสต่อไป	1.ดำเนินการปิดบัญชีและออกงบการเงินรายไตรมาสได้ทั้ง 4 ไตรมาส2.มีรายงานวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินสำคัญครบถ้วนทุกไตรมาสเพื่อใช้ปรับแผนงานได้ทันเวลา	1.ระยะเวลาในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรายไตรมาส2.อัตราความคลาดเคลื่อนของรายได้/ค่าใช้จ่ายเทียบกับแผนงบประมาณ3.การจัดทำรายงานวิเคราะห์คุณภาพลูกหนี้รายไตรมาส4.มีการปรับปรุงแผนงานหรือมาตรการแก้ไขความเสี่ยงจากข้อสรุปไตรมาส	5 ปี	5000

๔. คณะทำงานฝ่ายการเงิน

ที่	ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
๑	เงินสดและเงินฝากธนาคาร	1.เพื่อรักษาสภาพคล่องในการดำเนินงานปัจจุบัน2.เพื่อดูแลรักษาและควบคุมของสินทรัพย์3.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1.ทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร2.ตรวจสอบการทำรายการโอน3.ทบทวนและปรับปรุงการเข้าระบบการเงิน	1.รักษาสภาพคล่องมีเงินสดสำรองเพียงพอสำหรับดำเนินงานประจำวัน2.จัดเก็บและฝากเงินไว้ในสถาบันการเงินที่มีความมั่นคงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญหาย	1. อัตราสภาพคล่องประจำเดือน2.ด้านผลตอบแทนและความปลอดภัย	5 ปี	200,000

๓.๔ การติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผล

เพื่อให้แผนตามข้อ ๓.๓ เกิดผลจริง สหกรณ์กำหนดรอบการติดตามและรายงานไว้ดังนี้

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๑	แต่ละหน่วยบันทึกผลการติดตามหนี้รายรายลงแบบรายงาน เปรียบเทียบยอดที่เก็บได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้	หัวหน้าหน่วยทุกหน่วย	ทุกสัปดาห์

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	รอบเวลา
๒	ประชุมคณะกรรมการ ร่วมกัน สรุปแผน- ผลรายหน่วย ระบุ รายได้ที่ติดขัดและมติ การดำเนินการขึ้น ต่อไป	ฝ่ายอำนวยการ	ทุกเดือน
๓	รายงานความ ก้าวหน้าต่อคณะ กรรมการดำเนิน การ พร้อมยอด สะสมเทียบแผน ปฏิบัติการรายเดือน	ฝ่ายอำนวยการ · ฝ่ายบัญชี	ทุกเดือน
๔	ทบทวนเป้าหมาย และปรับแผนราย หน่วยตามผลที่เกิด ขึ้นจริง	คณะกรรมการทุกหน่วย	ทุกไตรมาส
๕	รายงานผลการเก็บ หนี้ค้างต่อที่ประชุม ใหญ่	คณะกรรมการดำเนินการ	ปีละครั้ง

หน่วยที่ต้องรายงานตามตารางนี้คือหน่วยเดียวกับที่ปรากฏในข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ, คณะทำงานฝ่ายสินเชื่อ, คณะทำงานฝ่ายเงินรับฝาก, คณะทำงานฝ่ายสวัสดิการ, คณะทำงานฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์, คณะทำงานฝ่ายการเงิน, คณะทำงานฝ่ายบัญชี, คณะทำงานฝ่ายตรวจสอบกิจการ, คณะทำงานฝ่ายศึกษาประชาสัมพันธ์และธุรการ เพื่อให้แผน ผล และผู้รับผิดชอบเป็นชุดเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

บทที่ ๔

แนวทางพัฒนากระบวนการเดิม

การเก็บหนี้ค้างตามบทที่ ๓ ทำให้สหกรณ์มีเงินกลับเข้ามา แต่เป็นรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว เมื่อเก็บครบแล้วก็หมดไป สหกรณ์จึงต้องพัฒนากระบวนการเดิมที่ใช้หารายได้ตามปกติควบคู่กันไป เพื่อให้มีรายได้ต่อเนื่อง หลังจากการเก็บหนี้สิ้นสุดลง บทนี้จึงทบทวนธุรกิจที่สหกรณ์ทำอยู่ ระบุปัญหา และกำหนดแนวทางปรับปรุง

๔.๑ ธุรกิจปกติของสหกรณ์และแนวทางปรับปรุง

ยังไม่ได้กรอกข้อมูลธุรกิจปกติ (เมนู “แนวทางพัฒนาธุรกิจปกติ”)

๔.๒ หลักการที่ใช้กับทุกธุรกิจ

1. ธุรกิจใดขาดทุน ต้องรู้ว่าขาดทุนตรงไหน — แยกรายได้และค่าใช้จ่าย ของแต่ละธุรกิจออกจากกันให้เห็นชัด ไม่รวมไว้ก่อนเดียว จะได้ตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุง ลดขนาด หรือยุติ
2. ตั้งราคาให้คลุมต้นทุนที่แท้จริง — รวมค่าเสื่อมราคา ค่าแรง และดอกเบี้ยเงินทุน มิใช่คิดเฉพาะต้นทุนสินค้า
3. ไม่ก่อหนี้ใหม่เพื่อประคองธุรกิจที่ขาดทุน — หนี้ใหม่ทำให้ภาระตามบทที่ ๒ หนักขึ้นโดยไม่แก้ต้นเหตุ
4. ให้สินเชื่อใหม่เฉพาะสมาชิกที่ไม่มีหนี้ค้าง — เพื่อไม่ให้หนี้ค้างที่กำลังเก็บตามบทที่ ๓ เพิ่มขึ้นอีก
5. วัดผลทุกเดือนด้วยตัวเลขชุดเดียวกับบทที่ ๓ — ใช้รอบการรายงานเดียวกัน เพื่อให้ที่ประชุมเห็นภาพรวมพร้อมกัน

ภาคผนวก

แผนปฏิบัติการรายเดือน

หน่วย: พันบาท

ที่	กิจกรรม / แผนงาน	รวม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
รวม		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จากข้อมูลทั้งสี่บท คณะผู้จัดทำขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ดังนี้

๑. รับทราบสถานภาพปัจจุบันตามบทที่ ๒ และโอกาสที่จะมีเงินคงเหลือ -361,283,549.94 บาท หากเก็บหนี้ค้ำได้ตามที่ประเมินไว้

๒. เห็นชอบวิธีการเก็บหนี้ค้ำตามบทที่ ๓ ทั้งการแยกหน่วย การตั้งคณะทำงาน แผนปฏิบัติงานรายหน่วย และรอบการติดตามรายงาน

๓. เห็นชอบแนวทางพัฒนากระบวนการหารายได้ตามปกติตามบทที่ ๔

๔. มอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมตามรอบที่กำหนด

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

คณะทำงานฟื้นฟูกิจการสหกรณ์