

STUDY OF THE CAUSES AND SOLUTIONS TO SOLVE THE PROBLEM OF ACCUMULATED OPERATING LOSSES OF THE PARA RUAM PALANG PATTANA CREDIT UNION COOPERATIVE LIMITED

Suwaporn MOKTHONG^{1*} and Yuttachai HAREEBIN¹

1 Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University, Thailand; s6580141109@pkru.ac.th
(Corresponding Author) (S. M.); yuttachai.h@pkru.ac.th (Y. H.)

ARTICLE HISTORY

Received: 19 April 2024

Revised: 3 May 2024

Published: 17 May 2024

ABSTRACT

This study is a qualitative research. The objective is to study the causes and solutions to solve the problem of accumulated operating losses of the Para Ruam Palang Pattana Credit Union Cooperative Limited by using the modified Delphi technique to collect the opinions of experts who are directors of the Para Ruam Palang Pattana Credit Union Cooperative Limited from 2015 to 2023 and workers in government agencies responsible for cooperative development with experience pushing The operations of the Para Ruam Palang Pattana Credit Union Cooperative Limited will have a decrease in profit or loss from 2015 to 2023, totaling 17 people, using questionnaires to collect data for 3 rounds and taking the data from each round to analyze. Comment the results of the study found that the cooperative's accumulated loss problem is caused by internal factors of the cooperative according to the McKinsey 7-S Framework theory. The main cause is strategy. Cooperatives do not have the technology to provide services to cooperative members. And the main reason for shared values is Cooperative members do not have confidence in the cooperative. The solution to the problem of cooperatives' accumulated strategic losses is Promoting operational knowledge using technology to serve cooperative members to the cooperative operating committee, such as developing business applications and shared values are the cooperative operating committee builds good relationships with cooperative members.

Keywords: Cooperative Accumulated Losses, Mckinsey 7-S Framework Theory, Modified Delphi Technique

CITATION INFORMATION: Mokthong, S., & Hareebin, Y. (2024). Study of the Causes and Solutions to Solve the Problem of Accumulated Operating Losses of the Para Ruam Palang Pattana Credit Union Cooperative Limited. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 2(5), 18

การศึกษสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสม ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด

สุพร หมกทอง^{1*} และ ยุทธชัย ฮารีสิน¹

1 คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต; s6580141109@pkru.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)
(สุพร); yuttachai.h@pkru.ac.th (ยุทธชัย)

บทคัดย่อ

การศึกษครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด ในช่วงปี 2558 ถึงปี 2566 และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาสหกรณ์ ที่มีประสบการณ์ในด้านผลักดัน การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด ให้มีกำไรหรือขาดทุนลดลงในช่วงปี 2558 ถึงปี 2566 จำนวน 17 คน โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ และนำข้อมูลแต่ละรอบมาวิเคราะห์ความคิดเห็น ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสหกรณ์ขาดทุนสะสมเกิดจากปัจจัยภายในของสหกรณ์ตามทฤษฎี McKinsey 7-S Framework สาเหตุหลักด้านกลยุทธ์ คือ สหกรณ์ไม่มีเทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ และสาเหตุหลักด้านค่านิยมร่วม คือ สมาชิกสหกรณ์ไม่มีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ แนวทางแก้ไขปัญหาสหกรณ์ขาดทุนสะสมด้านกลยุทธ์ คือ การส่งเสริมความรู้การดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อบริการสมาชิกสหกรณ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันทางธุรกิจ และด้านค่านิยมร่วม คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกสหกรณ์

คำสำคัญ: สหกรณ์ขาดทุนสะสม, ทฤษฎี McKinsey 7-S Framework, เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ข้อมูลการอ้างอิง: สุพร หมกทอง และ ยุทธชัย ฮารีสิน. (2567). การศึกษสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 2(5), 18

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพึ่งพาตนเองและการจัดการตนเอง โดยสนับสนุนการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580), 2561)

สหกรณ์ในประเทศไทยเป็นองค์กรนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ โดยสหกรณ์แบ่งเป็น 8 ประเภท คือ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ออมทรัพย์ 5) สหกรณ์ร้านค้า 6) สหกรณ์บริการ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน และ 8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562, 2562)

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้กำหนดแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570) ซึ่งมีกรอบแนวคิดถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) สำหรับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ด้านยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์ เป้าหมายการพัฒนา คือ การสร้างและพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดภาพรวม คือ ร้อยละสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจมีผลประกอบการไม่ขาดทุน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ภายในปี พ.ศ.2570 (กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2566)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสถาบันการเงินประเภทไม่ใช้ธนาคาร จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกันไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน สถานศึกษา ประกอบอาชีพเดียวกัน ดำเนินธุรกิจหลัก 2 ด้าน คือ ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจรับฝากเงิน ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งหมด 578 แห่ง มีสมาชิกทั้งหมด 788,789 คน ผลการดำเนินงานขาดทุนสะสม ร้อยละ 35 ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งหมด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2565)

จังหวัดภูเก็ตมีสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 4 แห่ง ผลการดำเนินงานในปี 2565 ขาดทุนสะสม จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดภูเก็ต สหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด เป็นสหกรณ์ที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้มีกำไร สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 สหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ จำนวน 15,963.01 บาท ขาดทุนสะสม จำนวน 113,855.17 บาท (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดภูเก็ต, 2561)

จากปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนและขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด ขาดทุนสะสม ไม่สามารถอำนวยประโยชน์ให้กับสมาชิกสหกรณ์ได้ เป็นผลให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงหาสาเหตุที่ทำให้สหกรณ์ขาดทุนต่อเนื่องหลายปี เพื่อหาแนวทางฟื้นฟูสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานมีผลกำไร และนำแนวทางการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด ไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์อื่นๆ ตามความเหมาะสม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาในครั้งนี้สามารถแก้ไขวิกฤตเศรษฐกิจในสหกรณ์และยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ให้มีความมั่นคงกินดีอยู่ดี

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนสะสม และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมเพื่อทำให้สหกรณ์กลับมามีผลการดำเนินงานที่มีกำไร ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562, 2562) มาตรา 71 นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งเลิกสหกรณ์ได้เมื่อปรากฏว่า 1) สหกรณ์ไม่เริ่มดำเนินกิจการภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่จดทะเบียนหรือหยุดดำเนินกิจการติดต่อกันเป็นเวลา

สองปีนับแต่วันที่หยุดดำเนินการ 2) สหกรณ์ไม่ส่งสำเนารายงานประจำปีและงบการเงินประจำปีต่อนายทะเบียน
สหกรณ์เป็นเวลาสามปีติดต่อกัน 3) สหกรณ์ไม่อาจดำเนินการให้เป็นผลดี หรือการดำเนินการของสหกรณ์
ก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ หรือประโยชน์ส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570) (กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2566)
ยุทธศาสตร์ด้านยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์ เป้าหมาย
คือ สร้างและพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและโปร่งใส เพื่ออำนวยความสะดวกและแก้ปัญหาให้สมาชิก

ทฤษฎีบริหารจัดการองค์กร McKinsey 7-S Framework วิพาร บุญมาเลิศ (2561) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัย
7S ตามหลักการของแมคคินซี เป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในในหน่วยงาน ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร
ต่างๆ ขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) กลยุทธ์ หมายถึง เครื่องมือ
ที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร 2) โครงสร้าง หมายถึง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร
3) ระบบ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร 4) รูปแบบการบริหาร หมายถึง การจัดการและ
การบริหารงานของผู้บริหาร 5) บุคลากร หมายถึง การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานให้กับพนักงาน 6) ทักษะ หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะองค์กร 7) ค่านิยมร่วม หมายถึง
เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร

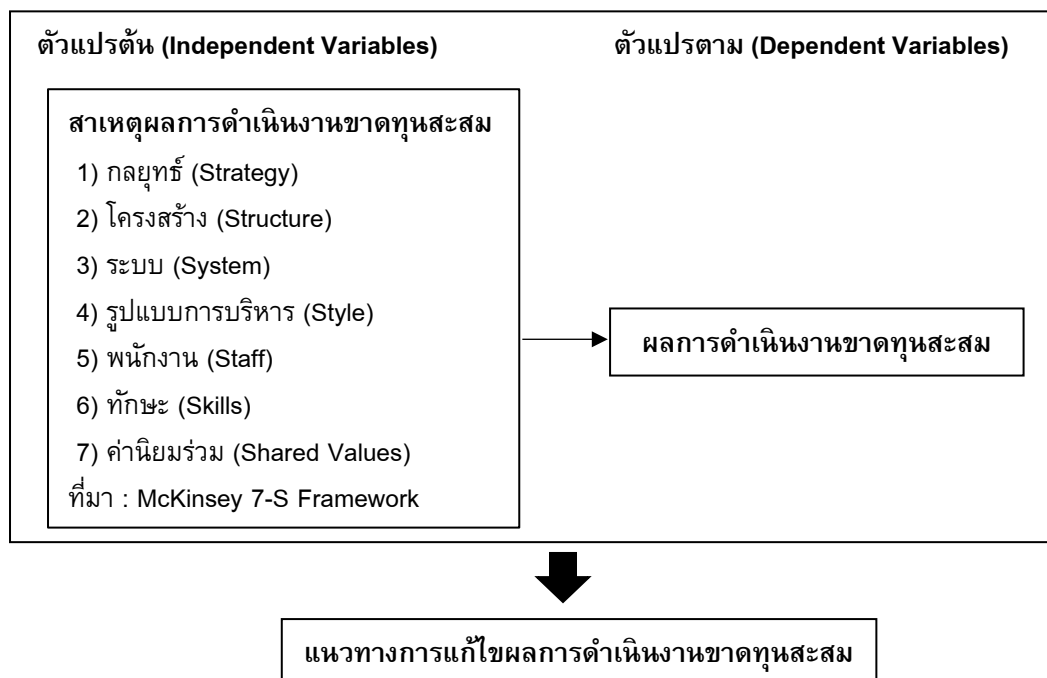
ทฤษฎีแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) คาโอริ อิชิกาวา (2486 อ้างถึงใน ภัทรา อุดมกัลยารักษ์,
2560) ได้กล่าวว่า แผนผังสาเหตุและผล เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุ
ทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โครงสร้างของแผนผังสาเหตุและผล แบ่งออกเป็น 3
ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนหัวปลา เขียนแสดงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยปกติจะทำ 1 ปัญหาต่อ 1 ผังก้างปลา เพื่อความง่ายในการ
ระบุปัญหา 2) ก้างใหญ่ เขียนสาเหตุของปัญหาหรือปัจจัยที่เป็นปัญหา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเขียน 1 ปัจจัยต่อ
1 ก้าง 3) ก้างเล็ก จะเป็นก้างย่อยเขียนสาเหตุที่ทำให้ปัจจัยนั้นๆ เกิดปัญหานั้น เขียนได้มากกว่า 1 สาเหตุ ในแต่ละ
ปัจจัย

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย Macmillan (1971) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิควิธีการวิจัย เชิงคุณภาพที่มี
การพิจารณาปัญหาในปัจจุบันและอนาคต โดยการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อเอาชนะจุดอ่อน และสรุปเป็น
แนวคิดหรือทำนายเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งเป็นความคิดเห็นของกลุ่ม สามารถนำไปประกอบ การตัดสินใจ
ได้ทั้งเชิงวิชาการและการบริหาร โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญประมาณ 3-4 รอบ เทคนิคเดลฟาย
แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ เทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม และเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วนิดา อินทรสุข (2564) ศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาลาซาซาขาดทุนของธนาคาร เพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสาขาแม่ขี เนื่องจากในปีบัญชี 2563 ธนาคารมีผลการดำเนินงานขาดทุน และ
นับตั้งแต่มกราคม 2564 เป็นต้นมา ธนาคารมีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มจะขาดทุนต่อไปใน
อนาคต จึงต้องการหาสาเหตุของปัญหาซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการของธนาคารขาดทุนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาลาซา
ขาดทุน เพื่อให้ธนาคารมีผลประกอบการที่มีกำไร โดยศึกษาสาเหตุของปัญหาใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์ 7s McKinsey
PEST Analysis วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎีแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ใช้ทฤษฎี
การวิเคราะห์ SWOT และแนวคิด TOWS Matrix สร้างทางเลือกสำหรับแก้ไขปัญหาลาซาขาดทุน พร้อมทั้งหา
กลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของธนาคาร โดยศึกษาสาเหตุของปัญหา ใช้ทฤษฎีการ
วิเคราะห์ 7s McKinsey PEST Analysis วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยทฤษฎีแผนผังสาเหตุและผล (Cause and

Effect Diagram) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT และกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิด TOWS Matrix เพื่อเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา Melinda and Wagianto (2021) ศึกษาประสิทธิภาพกระบวนการด้านสินเชื่อของ SME ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซีย์ ด้วยการเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทางการเงินส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมธนาคาร ดังนั้นธนาคารควรปรับปรุงขั้นตอนการทำงานโดยเฉพาะกระบวนการด้านสินเชื่อ ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยที่ทำให้กระบวนการสินเชื่อของธนาคารไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประกอบการลดลง และเสนอแนวทางในการจัดการกับปัญหากระบวนการสินเชื่อ โดยศึกษาสาเหตุของปัญหาใช้แนวคิดประสิทธิภาพ แนวคิดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า และใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์ 7s McKinsey PEST Analysis เพื่อเสนอแนวทางในการจัดการกับปัญหา

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ กรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนพารารวมพลังพัฒนา จำกัด และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาสหกรณ์ การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายหากใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าของความคลาดเคลื่อนจะลดลงและลดลงในอัตราคงที่ (Macmillan, 1971: 3-5) การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิด ชนิดเลือกตอบเห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละข้อคำถาม แบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามรอบที่ 1 ใช้ร้อยละ (Percentage) โดยคัดเลือกข้อคำตอบที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป (สมุทร ชำนาญ, 2546: 79-80) แบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Rang) สำหรับงานวิจัยครั้งนี้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ คือ ค่ามัธยฐานต้องมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต้องมีค่าไม่เกิน 1.50 (เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์, 2559: 157)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาสาเหตุของปัญหาซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนสะสม และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมเพื่อให้สหกรณ์กลับมา มีผลการดำเนินงานที่มีกำไร ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังนี้

สาเหตุของปัญหาซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนสะสม ประกอบด้วย สาเหตุหลัก 1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ สหกรณ์ไม่มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์ไม่มีการวางแผนในการติดตามเร่งรัดหนี้อย่างเป็นระบบ 2) ด้านโครงสร้าง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่รับบทบาทหน้าที่ของตนเองทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ สหกรณ์มีทุนดำเนินงานไม่เพียงพอในการจัดจ้างผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ประจำสหกรณ์ และการบริหารงานของสหกรณ์ดำเนินการโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อำนาจการตัดสินใจไม่สามารถกระทำได้ทันที ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน 3) ด้านระบบ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ขาดกระบวนการในการบริหารงานสหกรณ์อย่างเป็นระบบ 4) ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีองค์ความรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการสหกรณ์น้อย และสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ขาดการเอาใจใส่ดูแลสหกรณ์ ทำให้กิจการของสหกรณ์เป็นภาระของบุคคลเพียงไม่กี่คน 5) ด้านพนักงาน ได้แก่ สหกรณ์ไม่ได้จัดสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันในองค์กร และสหกรณ์ไม่ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่ประจำสหกรณ์ จัดจ้างเฉพาะเจ้าหน้าที่บัญชีซึ่งไม่ได้อยู่ประจำสหกรณ์ โดยมีค่าตอบแทนน้อยไม่เพียงพอสำหรับการดำรงชีพ ส่งผลให้ต้องประกอบอาชีพอื่นเสริมทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ 6) ด้านทักษะ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ขาดองค์ความรู้ในด้านการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ สมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นทั้งผู้ใช้บริการและเจ้าของสหกรณ์ ไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยการส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง และกระบวนการในการพิจารณาจ่ายสินเชื่อบริการของสหกรณ์ยังไม่รัดกุม เช่น ขาดเอกสารที่ใช้ชี้วัดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า 7) ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ สหกรณ์ไม่มีการกำหนดทิศทางในอนาคตของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์เล็งเห็นแต่ประโยชน์ของการกู้เงินเป็นหลักไม่ได้คำนึงถึงเรื่องอื่นๆ ของสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ไม่มีความเชื่อมั่นหรือความศรัทธาในสหกรณ์

แนวทางในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนสะสม ประกอบด้วย แนวทางหลัก 1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การส่งเสริมความรู้ทางการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อบริการสมาชิกสหกรณ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกสหกรณ์ชำระหนี้ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การลดดอกเบี้ย เป็นต้น และสหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้สหกรณ์ได้วิเคราะห์ตนเองมีแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ 2) ด้านโครงสร้าง ได้แก่ สร้างการมีส่วนร่วมและจิตสำนึกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้มีความจงรักภักดีต่อสหกรณ์รวมทั้งสร้างความเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นของสมาชิกทุกคน และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่และกรรมการดำเนินการสหกรณ์แต่ละท่านให้ชัดเจนเพื่อเข้ามามีบทบาทในการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์และช่วยเหลืองานอื่นๆ ของสหกรณ์ 3) ด้านระบบ ได้แก่ สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในที่ดี โดยให้ความรู้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในการปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในที่ดี และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับสหกรณ์ โดยต้องมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน เพื่อจะได้พิจารณาและมีมติอนุมัติดำเนินการในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องของการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ 4) ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ กำหนดขั้นตอนการให้บริการสมาชิกสหกรณ์อย่างชัดเจน เช่น กำหนดวันการให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์ รับชำระหนี้ด้วยเทคโนโลยีต่างๆ การสร้างความตระหนักถึงปัญหา การดำเนินงานขาดทุนสะสมให้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อจะแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง และจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง 5) ด้านพนักงาน ได้แก่ หากสหกรณ์มีกำไรให้จัดสรรมาเป็นโบนัสหรือเพิ่มเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อสหกรณ์ต่อไป และการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงานในสหกรณ์

ควรใช้วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง 6) ด้านทักษะ ได้แก่ สหกรณ์ควรบริหารจัดการด้านสินเชื่อให้มีความรัดกุมมากขึ้น โดยเริ่มจากการพิจารณาการปล่อยเงินกู้เป็นอันดับแรก ซึ่งสหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ทุกรายก่อนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และให้ความรู้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ 7) ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ สหกรณ์ให้การศึกษอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์อยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์รู้เรื่องงานของสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกสหกรณ์โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสมาชิกเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป 8) ด้านอื่นๆ ได้แก่ สหกรณ์ดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้ว หากแก้ไขปัญหามิได้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ต้องพิจารณาร่วมกันว่า จะดำเนินการสหกรณ์ต่อหรือเลิกสหกรณ์ และสหกรณ์จัดหลักประกันเงินกู้ที่เหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบสหกรณ์ รวมทั้งมีการทบทวนความเหมาะสมของหลักประกันทุกปี เพื่อป้องกันในกรณีที่ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พารารวมพลังพัฒนา จำกัด สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายได้ดังนี้

1) สาเหตุของปัญหาซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนสะสม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

ด้านกลยุทธ์ โดยสหกรณ์ไม่มีเทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการของสหกรณ์ในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับ อาร์ริธน์ จันท์เปี้ย และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร (2564) ที่กล่าวไว้ว่า ลูกค้าที่เคยเข้ามาใช้บริการธนาคารยังไม่ได้รับความพึงพอใจด้านเครื่องอัตโนมัติเนื่องจากมีจำนวนน้อยและขัดข้องบ่อย ทำให้ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคารต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ สิทธิพล เพ็งแจ่ม และ ศุภสิทธิ์ ปรีดาวิภาต (2562) ที่กล่าวไว้ว่า ด้านการบริการเพื่อตอบสนองต่อลูกค้ายังล่าช้าเนื่องจากการทำงานของธนาคารขาดการเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี รวมถึงยังสอดคล้องกับ Melinda and Wagianto (2021) ที่กล่าวไว้ว่า การคำนวณสินเชื่อเจ้าหน้าที่ยังคงดำเนินการโดยใช้ Microsoft Excel แอปพลิเคชันธนาคารยังไม่มีบริการขอสินเชื่อ เป็นสาเหตุของการขาดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ

ด้านทักษะ โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ขาดความรู้ด้านการบริหารธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ส่งผลเกิดปัญหาการส่งชำระหนี้ไม่ตรงตามกำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ หากสหกรณ์ไม่สามารถบริหารธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินกิจการ และมีผลให้สหกรณ์ขาดทุนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับ สิทธิพล เพ็งแจ่ม และ ศุภสิทธิ์ ปรีดาวิภาต (2562) ที่กล่าวไว้ว่า ปัญหาด้านความเชื่อมั่นที่เกิดจากการแก้ไขและจัดการปัญหาทางสินเชื่อส่งผลต่ออัตราการเติบโตสินเชื่อรายย่อยมีการเติบโตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ด้านค่านิยมร่วม โดยสมาชิกสหกรณ์ไม่มีความเชื่อมั่นหรือความศรัทธาในสหกรณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สมาชิกสหกรณ์ไม่อยากเข้ามายุ่งเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ เพราะไม่เคยได้รับเงินปันผลจากสหกรณ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ดำเนินกิจกรรมกับสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการมิใช่บุคคลทั่วไป

2) แนวทางในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมเพื่อทำให้สหกรณ์กลับมามีผลการดำเนินงานที่มีกำไร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

ด้านกลยุทธ์ โดยการส่งเสริมความรู้ทางการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อบริการสมาชิกสหกรณ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันทางธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ควรนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง สอดคล้องกับ ปรียารัฐ ชื่นอยู่ และ ประสิทธิ์ มะหะหมัด (2564) ที่กล่าวไว้ว่า แนวทางแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุนคือ การเพิ่มขีดความสามารถ

การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สอดคล้องกับ มนัสวิน นรินทร และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร (2563) ที่กล่าวไว้ว่า แนวทางแก้ไขปัญหาลำโพงที่ลดลง คือ บริษัทควรกระตุ้นกระบวนการภายในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมที่จะกำจัด ความสิ้นเปลือง ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับ Melinda and Wagianto (2021) ที่กล่าวไว้ว่า การดำเนินธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ คือ มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลให้มากขึ้น

ด้านทักษะ โดยหน่วยงานราชการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรแนะนำด้านการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ การติดตามเร่งรัดหนี้จากลูกหนี้ค้างนาน สอดคล้องกับ โฉมลักษณ์ สุวรรณกาญจน์ และคณะ (2565) ที่กล่าวไว้ว่า แนวทางแก้ปัญหาลูกหนี้ค้างชำระ คือ การให้ความรู้กับพนักงานของธนาคารเกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้ สอดคล้องกับ วนิดา อินทรสุข (2564) ที่กล่าวไว้ว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาขาดทุน คือ การบริหารจัดการหนี้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ สุพัตรา ลักษณะแสงวิไล และ ลลิตา หงส์ตันวงศ์ (2564) ที่กล่าวไว้ว่า การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ การจัดโปรโมชันใหม่ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกหนี้เกิดการชำระหนี้มากขึ้น สามารถลดการสูญเสยรายได้จากการผิดนัดชำระหนี้ รวมถึงยังสอดคล้องกับ Melinda and Wagianto (2021) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะของพนักงานส่งผลให้กระบวนการด้านสินเชื่อมีประสิทธิภาพ

ด้านค่านิยมร่วม โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกสหกรณ์ แจ้งข่าวสารให้สมาชิกสหกรณ์ทราบ พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสมาชิกสหกรณ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดความร่วมมือ และรับทราบความต้องการของสมาชิกสหกรณ์เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ สามารถแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะองค์กรธุรกิจอื่นสามารถขายฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อช่วยให้องค์กรมีรายได้มากขึ้นแต่สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมกับสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น จึงต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 กลุ่ม คือ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่พัฒนาสหกรณ์ ซึ่งผลการวิจัยขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้เพียงใด ดังนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงควรมีความหลากหลาย โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์ เช่น ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 2) ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะเจาะจงในสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทจะมีบริบทการดำเนินงาน ที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาสหกรณ์ประเภทการเกษตร สหกรณ์ประเภทประมง สหกรณ์ประเภทนิคม สหกรณ์ประเภทร้านค้า สหกรณ์ประเภทบริการ และสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ เพราะเป็นไปได้อาสาประเภทสหกรณ์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อสาเหตุซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนสะสมและแนวทางในการแก้ไขผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมต่างกัน
- 3) สหกรณ์ดำเนินธุรกิจหลัก 6 ด้าน ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต และธุรกิจบริการ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาตามรายธุรกิจเนื่องจากกลุ่มลูกค้าของแต่ละธุรกิจสหกรณ์แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจสินเชื่อกลุ่มลูกค้าของสหกรณ์คือสมาชิกของสหกรณ์ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายกลุ่มลูกค้าของสหกรณ์คือสมาชิกของสหกรณ์และลูกค้าที่ซื้อสินค้า เป็นไปได้ว่าธุรกิจที่แตกต่างกันส่งผลต่อแนวทางในการแก้ไขผลการดำเนินงานขาดทุนสะสมต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2565). หนังสือคล้ายวันสถาปนากรมส่งเสริมสหกรณ์ครบรอบ 50 ปี. สืบค้นจาก <https://cpd.go.th/cpd-service/service.html>.

- กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2566). แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/view/policy-pnd>.
- คาโอรุ อิชิกว่า. (2486). ทฤษฎีแผนผังกังปลา. ใน แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการคลังสินค้า สำหรับโรงงานแปรรูป เหล็ก สแตนเลส และอลูมิเนียม: กรณีศึกษา บริษัท พีเอ็มพี มอเตอร์โปรดักส์ จำกัด (หน้า 13-15). สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- โณมลัษณา สุวรรณกาญจน์, พิเชษฐ์ พรหมใหม่ และ ยุพาภรณ์ อุไรรัตน์ (2565) ปัจจัยสาเหตุและแนวการลดปัญหาปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารออมสินสงขลา 2. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9(1), 43-57.
- ปรียารัฐ ชื่นอยู่ และ ประสิทธิ์ มะหะหมัด. (2564). การแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สาขาหนองคาย. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ประจำปีการศึกษา 2564.
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 34 ก หน้า 27-42
- เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มนัสวิน นรินทร์ และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร. (2563). แนวทางการแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลง: กรณีศึกษา บริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน). รายงานสืบเนื่องจากการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 15 ประจำปีการศึกษา 2563.
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580). (2561). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก หน้า 1
- วนิดา อินทรสุข (2564). การศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาสาขาขาดทุนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่ขี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิภาร บุญมาเลิศ (2561). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง: กรณีศึกษา บริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดภูเก็ต. (2561). รายงานประจำปี 2565. สืบค้นจาก <https://phuket.web.cpd.go.th/maindata/annual-report.html>.
- สมุทรา ชำนาญ. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิทธิพล เพ็งแจ่ม และ ศุภสัณห์ ปรีดาวิภาต. (2562) การวิจัยเรื่องแนวทางการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชบุรี. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 14 ประจำปีการศึกษา 2562.
- สุพัตรา ลักขณ์แสงวิไล และ ลลิตา หงส์รัตนวงศ์. (2564). การลดความสูญเสียรายได้จากการผิดนัดชำระหนี้และหนี้ NPLs. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ประจำปีการศึกษา 2564.
- อารีรัตน์ จันทรเปี้ย และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร. (2564). แนวทางการแก้ปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ประจำปีการศึกษา 2564:

Melinda, D. A., & Wagianto, A. (2021). *SME Loan Process Efficiency with McKinsey 7S Model*. In Asia-Pacific Research. In Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2019) (pp. 324-331). Atlantis Press.

Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi technique*. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development. California: Monterey.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2024 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).