

# แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

## (พ.ศ. 2566 - 2570)



สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญ  
ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

### “สหกรณ์เข้มแข็ง”

หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพทางการเงิน และพึ่งพาตนเองได้ด้วยหลักธรรมาภิบาล

### “สหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูง”

(High Performance Organization: HPO) หมายถึง เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับสมาชิก และชุมชน





## คำนำ

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เห็นชอบจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนระดับที่ 3 หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนระดับ 3 ที่จัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 (2) กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) จะต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้น คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ขึ้น ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนฉบับดังกล่าว ผ่านกระบวนการแบบมีส่วนร่วมผ่านการแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ 9 คณะ และคณะทำงานยกร่างแผน จำนวน 1 คณะ โดยมี ดร.นนทวัฒน์ สุขผล และคณะให้คำปรึกษาและแนะนำการจัดทำแผนตลอดกระบวนการ นอกจากนี้การจัดทำแผนได้ผ่านกระบวนการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผู้แทนสหกรณ์ทั่วประเทศ และผู้แทนหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ประกอบด้วย สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ระดับพื้นที่ โดยแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 นี้ ได้จัดทำขึ้นโดยเน้นพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและยึดหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญที่สุดเป็นจุดแข็งของการพัฒนาสหกรณ์ ดังนั้น การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 จึงเป็นแผนเพื่อขับเคลื่อนการสหกรณ์ท่ามกลางความท้าทายของปัญหาและบริบทการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

ตุลาคม 2565

## สารบัญ

	หน้า	
คำนำ	ก	
สารบัญ	ข	
บทสรุปผู้บริหาร	ฉ	
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
	1.1. ความเป็นมา	1
	1.2. วัตถุประสงค์	1
	1.3. แผนการดำเนินงาน	1
	1.4. นิยามศัพท์	3
	1.5. หน่วยงานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนแผน	3
<b>บทที่ 2</b>	<b>ความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและแผน 3 ระดับ</b>	<b>4</b>
	2.1. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	4
	2.2. ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 1)	5
	2.3. แผนระดับที่ 2	9
	2.4. แผนระดับที่ 3	18
<b>บทที่ 3</b>	<b>บริบทของการสหกรณ์และแนวโน้มสถานการณ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์</b>	<b>21</b>
	3.1. บริบทการสหกรณ์ในประเทศไทย	21
	3.2. ผลการศึกษาการพัฒนาสหกรณ์ในต่างประเทศ	33
	3.3. แนวโน้ม และความท้าทายของการพัฒนาการสหกรณ์	35
	3.4. ผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2565)	47
	3.5. ความเห็นคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา	50
	3.6. ความเห็นคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สภาผู้แทนราษฎร	54
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์</b>	<b>57</b>
	4.1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	57
	4.2. ผลการวิเคราะห์ฉากทัศน์การพัฒนาการสหกรณ์ (Scenario Analysis)	59
<b>บทที่ 5</b>	<b>สาระสำคัญ (ร่าง) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)</b>	<b>67</b>
	5.1. วิสัยทัศน์	67
	5.2. พันธกิจ	67
	5.3. เป้าหมาย	67
	5.4. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	68
	5.5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์	68

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
<b>บทที่ 6</b>	<b>แนวทางการขับเคลื่อนแผน</b>	<b>99</b>
	6.1 คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5	100
	6.2 คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5	101
<b>ภาคผนวก</b>	<b>ก. คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ</b>	<b>104</b>
	เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	
	ข. คำสั่งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	106
	เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 9 คณะทำงาน	
	ค. คำสั่งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	124
	เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	
	ง. ข้อมูลสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ และบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท	126
	จ. ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์	174
	ฉ. ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์แต่ละประเภท	176

\*สามารถดูภาคผนวก ง-ฉ ได้ในเล่มแผนฯ ฉบับ e-Book

สามารถดาวน์โหลด ฉบับ e-Book ผ่าน QR Code



ลิงก์: [bit.ly/5coopplan](https://bit.ly/5coopplan)

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการสหกรณ์, แผนระดับชาติและแผนกลยุทธ์ สหกรณ์	3
ภาพที่ 2 กรอบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	20
ภาพที่ 3 การสร้างและวิเคราะห์ฉากทัศน์แห่งอนาคต	59
ภาพที่ 4 ความท้าทายสำคัญ 4 ประการและความจำเป็นในการปรับตัว 5 เรื่อง	60
ภาพที่ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	69
ภาพที่ 6 กระบวนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ไปสู่การปฏิบัติ	99

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ระยะเวลาการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5	2
ตารางที่ 2	การสังเคราะห์แนวทางการปรับตัวของประเทศที่ใช้เป็นกรณีศึกษา	34
ตารางที่ 3	ผลการจัดระดับชั้นความเข้มแข็งสหกรณ์ 2562-2565	48
ตารางที่ 4	ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ 2562-2565	48
ตารางที่ 5	ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ GAP	49
ตารางที่ 6	จำนวนสหกรณ์แบ่งตามสถานะข้อบกพร่อง	50
ตารางที่ 7	จำนวนสหกรณ์ที่มีอัตราเงินออมต่อหนี้สินในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น	50
ตารางที่ 8	สรุปตัวชี้วัด แนวทางการพัฒนา แผนงานโครงการและงบประมาณ	69
ตารางที่ 9	โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	70
ตารางที่ 10	โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	75
ตารางที่ 11	โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3	80
ตารางที่ 12	โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	88
ตารางที่ 13	โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5	92
ตารางที่ 14	โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6	97

## บทสรุปผู้บริหาร

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนระดับที่ 3 ที่จัดทำขึ้นตามข้อกำหนดของกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามมาตรา 10 (2) กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) จะต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแผนฉบับดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2566-2570 และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสหกรณ์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบไปด้วย สหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ทุกระดับ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หน่วยงานของรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ สถาบันการศึกษา และองค์กรอื่น ๆ โดยมีกรอบแนวคิดถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ทิศทางในการพัฒนาระบบสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 จึงเป็นการเน้นพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยึดหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญที่สุดเป็นจุดแข็งของการพัฒนาสหกรณ์ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาภายใต้ระยะเวลา 5 ปี และคำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ในฉบับต่อ ๆ ไป ดังนั้น การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 เพื่อขับเคลื่อนสหกรณ์ท่ามกลางความท้าทายของปัญหาและบริบทการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการพัฒนา คือ **วิสัยทัศน์: สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก** พันธกิจ 3 ด้าน คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูง มีเสถียรภาพ และธรรมาภิบาลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีความยั่งยืน 2) เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคงสามารถพึ่งพาตนเองได้ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายลดลง โดยกำหนดเป้าหมายหลัก คือ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น และสหกรณ์นำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก โดยมียุทธศาสตร์สำคัญ 6 ยุทธศาสตร์ 29 แนวทาง 41 ตัวชี้วัด ดังนี้



**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

**เป้าหมาย** สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพ และธรรมาภิบาลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในด้านการบริหารจัดการ องค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อำนวยประโยชน์ให้กับสมาชิกสหกรณ์และชุมชนได้อย่างแท้จริง

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

**เป้าหมาย** มีความร่วมมือของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ ในการเชื่อมโยงบูรณาการ ข้อมูล พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในฐานะผู้จัดทำข้อมูลและผู้ใช้ข้อมูล และใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารจัดการ ตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อสร้างความสามารถ ในการแข่งขัน พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการของสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจ และประเภท ของสหกรณ์

**เป้าหมาย** สร้างและพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด สามารถบริหาร จัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์กรความรู้รอบ ด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง เพื่ออำนวยความสะดวกและแก้ปัญหาให้สมาชิก

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**เป้าหมาย** มุ่งเน้นการเพิ่มความเข้มแข็งและการบูรณาการร่วมกันของขบวนการสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร ระหว่างสหกรณ์เดียวกันและต่างประเภท หรือสหกรณ์ในระดับจังหวัด หรือระหว่าง สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ โดยผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Network) และเปิดโอกาส ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตจนถึงการจำหน่าย (ครอบคลุมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) ของขบวนการสหกรณ์ โดยใช้ประโยชน์จากความหลากหลายและความพร้อมของขบวนการสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์

**เป้าหมาย** ขบวนการสหกรณ์มีกระบวนการและกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสร้างธรรมาภิบาลในระบบ สหกรณ์ โดยปรับกระบวนการเข้าสู่การนำระบบดิจิทัลและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน การป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่องและการทุจริตในสหกรณ์ รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สหกรณ์และสมาชิกในการต่อต้านการทุจริต

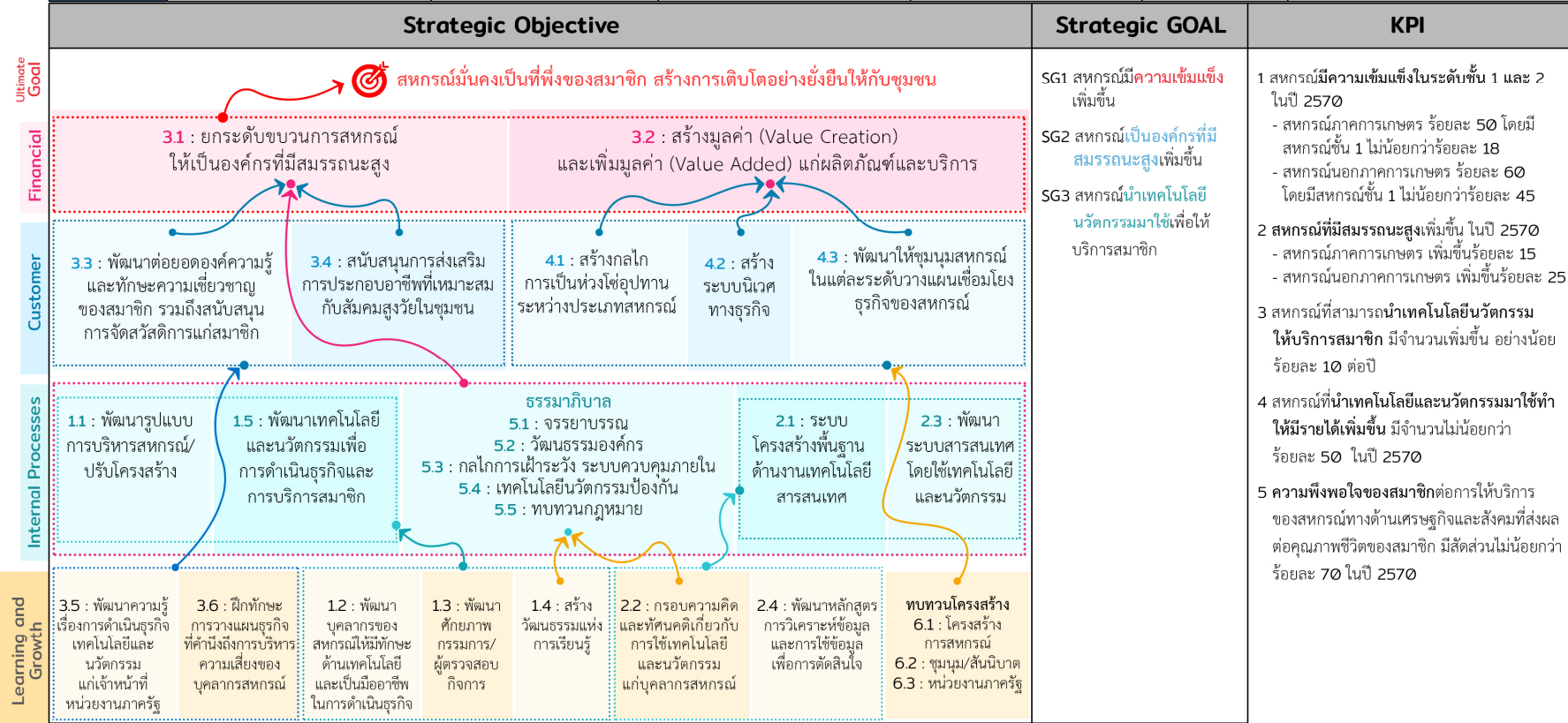
**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง

**เป้าหมาย** ชุมชนอุตสาหกรรมและสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีบทบาทและโครงสร้างที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาสหกรณ์รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและกำกับสหกรณ์ มีการปรับบทบาทและโครงสร้าง ให้เหมาะสมกับการส่งเสริมสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ได้กำหนดแผนงาน/โครงการสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน จำนวน 52 โครงการ ทั้งนี้ กำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และกำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ผลสัมฤทธิ์และผลกระทบที่เกิดจากแผนฉบับนี้ด้วย

# แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

<b>VISION</b>	สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก					
<b>MISSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูง มีเสถียรภาพ และธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีความยั่งยืน</li> <li>เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคงสามารถพึ่งพาตนเองได้ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายลดลง</li> </ul>					
<b>STRATEGY</b>	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b> สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6</b> การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



**อุดมการณ์สหกรณ์ :** ความเชื่อมั่นกันว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ (หลักการสหกรณ์ 7 ข้อ) จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

ด้วยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 (2) กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) จะต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยที่แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2565) จะสิ้นสุดลงในปี 2565 ดังนั้น คพช. จึงได้แต่งตั้งอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ขึ้นเพื่อดำเนินการให้ได้มาซึ่ง (ร่าง) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) โดยให้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และนำเสนอต่อ คพช. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

แนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ในครั้งนี้ คณะอนุกรรมการฯ ได้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบสหกรณ์ โดยเชิญที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดทำแผน และแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางพัฒนาการสหกรณ์ ประกอบด้วย ตัวแทนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ รวมถึงสหกรณ์ ทั้ง 7 ประเภท โดยมีองค์ประกอบทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ชุมนุมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์ตัวแทนในแต่ละประเภท เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการรับฟังเพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนทั้งในขบวนการสหกรณ์และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการตอบสนอง ยอมรับและนำแผนฯ ไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน และให้มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ในการพัฒนาการสหกรณ์ตามความคาดหวัง

### 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางพัฒนาการสหกรณ์ ปี 2566-2570

1.2.2 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการสหกรณ์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.3 แผนการดำเนินงาน

1.3.1 ระยะเวลาการจัดทำแผน

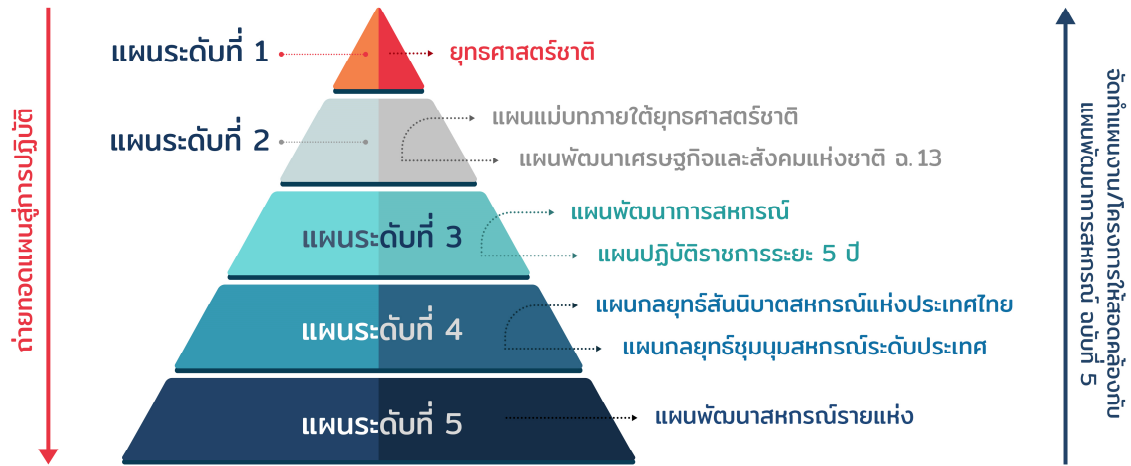
คณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดกรอบระยะเวลาการจัดทำแผนฯ ไว้ ดังนี้

ตารางที่ 1 ระยะเวลาการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

ขั้นตอน	รายละเอียด	ปี.ค. เม.ย. พ.ค. มิ.ย. ก.ค. ส.ค. ก.ย. ต.ค.							
		ปี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1. กำหนดทิศทาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมคณะอนุกรรมการจัดทำแผน (ครั้งที่ 1)</li> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานยกร่างฯ (ครั้งที่ 1)</li> </ul>	→							
2. ระดมความคิดเห็นจัดทำกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานกำหนดทิศทางฯ 9 คณะ (ครั้งที่ 1)</li> </ul>		→						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานยกร่างฯ (ครั้งที่ 2)</li> </ul>			→					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานยกร่างฯ (ครั้งที่ 3)</li> </ul>				→				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานยกร่างฯ (ครั้งที่ 4)</li> </ul>					→			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมคณะอนุกรรมการจัดทำแผน (ครั้งที่ 2)</li> </ul>						→		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอที่ประชุม คพช. พิจารณา</li> </ul>							→	
3. จัดทำแผนงาน / โครงการสำคัญ / กำหนดแนวทางขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานกำหนดทิศทางฯ 9 คณะ (ครั้งที่ 2)</li> </ul>						→		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานยกร่างฯ (ครั้งที่ 5)</li> </ul>							→	
4. ประชาพิจารณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความเห็น</li> </ul>							→	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมคณะอนุกรรมการจัดทำแผน (ครั้งที่ 3)</li> </ul>							→	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอที่ประชุม คพช. พิจารณา</li> </ul>							→	
5. สร้างความรู้ความเข้าใจและชี้แจงแนวทางการขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมชี้แจงแนวทางการขับเคลื่อนแผน</li> </ul>								→

1.3.2 สถานะของแผน

เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ จึงได้จัดทำแผนภาพเพื่อประกอบความเข้าใจในการจัดทำแผนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากขบวนการสหกรณ์ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดให้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนระดับที่ 3 และกำหนดให้แผนของชุมนุมสหกรณ์แต่ละประเภท สันนิบาตสหกรณ์ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเป็นแผนระดับที่ 4 และกำหนดให้แผนพัฒนาสหกรณ์ทุกแห่งจัดเป็นแผนระดับที่ 5 ภายใต้กรอบแนวคิดของแผนฯ ฉบับนี้ เพื่อให้เห็นกระบวนการขับเคลื่อนของแผนที่มีความสอดคล้องกัน โดยแผนระดับที่ 4 และ 5 ต้องจัดทำขึ้นโดยยึดเป้าหมายของแผนระดับที่ 1-3 โดยเฉพาะแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 เป็นทิศทางในการจัดทำแผน รายละเอียดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการสหกรณ์, แผนระดับชาติและแผนกลยุทธ์สหกรณ์

## 1.4 นิยามศัพท์

เพื่อให้การอ่านแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน จึงได้มีการกำหนดนิยามศัพท์ที่จำเป็นที่ใช้ในการจัดทำแผนครั้งนี้ ดังนี้

**สหกรณ์** หมายถึง นิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นโดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มี 7 ประเภท ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ

**ขบวนการสหกรณ์** ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ ชุมชมสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์ แห่งประเทศไทย

**การสหกรณ์** หมายถึง กิจกรรม/การดำเนินงานโดยใช้หลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์

## 1.5 หน่วยงานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนแผน

การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการร่วมขับเคลื่อนแผนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดความหมายและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนแผนฯ ประกอบด้วย สหกรณ์ทุกประเภท ชุมชมสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสหกรณ์โดยตรง หน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท

## บทที่ 2

### ความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและแผน 3 ระดับ

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และแผน 3 ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)<sup>1</sup>

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ เป้าหมายที่ 1 การยุติความยากจนในทุกรูปแบบ (No Poverty in all forms everywhere) เป้าหมายที่ 2 การยุติความหิวโหย บรรลุเป้าหมายความมั่นคงทางอาหาร และการส่งเสริมโภชนาการและการทำการเกษตรที่ยั่งยืน (End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture) เป้าหมายที่ 5 การบรรลุเป้าหมายความเสมอภาคระหว่างเพศและการเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้หญิงและเด็กผู้หญิง (Achieve Gender Equality and Empowerment all Women and Girls) เป้าหมายที่ 8 การส่งเสริมการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนและทั่วถึง และการส่งเสริมการจ้างงานที่มีผลิตภาพและงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน (Promote Sustained, Inclusive and Sustainable Economic Growth, Full and Productive Employment and Decent Work for All) และเป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สันติสุขทุกคนมีส่วนร่วมสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน และให้สามารถเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคน ตลอดจนถึงสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในทุกระดับ (Promote Peaceful and Inclusive Societies for Sustainable Development, Provide Access to Justice for All and Build Effective, Accountable and Inclusive Institutions at All Levels) รายละเอียด ดังนี้

##### เป้าหมายที่ 1 การยุติความยากจนในทุกรูปแบบ (หลัก)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ คือ เป้าหมายที่ 1.4 การทำให้มั่นใจได้ว่าทุก ๆ คนสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับคนยากจนไม่ว่าจะเป็นที่ดิน ทรัพย์สินต่าง ๆ และบริการทางการเงินต่าง ๆ

##### เป้าหมายที่ 2 การยุติความหิวโหย บรรลุเป้าหมายความมั่นคงทางอาหาร และการส่งเสริมโภชนาการและการทำการเกษตรที่ยั่งยืน (หลัก)

เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ เป้าหมายที่ 2.3 การเพิ่มผลิตภัณฑทางการเกษตรและรายได้ให้กับผู้ผลิตอาหารขนาดเล็ก โดยการเพิ่มการเข้าถึงที่ดิน ผลผลิตทางการเกษตร และปัจจัยนำเข้า องค์ความรู้ บริการทางการเงิน การตลาด และโอกาสสำหรับการเพิ่มคุณค่า รวมทั้งการจ้างงานนอกภาคเกษตร เป้าหมายที่ 2.4 เพื่อส่งเสริมระบบการผลิตอาหารอย่างยั่งยืน และการพัฒนาการเกษตรที่ปรับตัว ซึ่งเพิ่มผลิตภาพและผลผลิต

<sup>1</sup> สหประชาชาติ ประเทศไทย. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย. [ออนไลน์]. <https://thailand.un.org/th/sdgs> (สืบค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2565)



## **เป้าหมายที่ 5 การบรรลุเป้าหมายความเสมอภาคระหว่างเพศและการเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้หญิงและเด็กผู้หญิง (รอง)**

โดยปกติแล้วเป้าหมายการพัฒนาที่ 5 มักจะเป็นประเด็นที่ตัดข้าม (Crosscutting Theme) กับเป้าหมายอื่น ๆ โดยหลักนั้นมุ่งเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในแง่ที่สหกรณ์อาจต้องเป็นกลไกสำคัญที่จะส่งเสริมความเข้มแข็งทั้งในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Empowerment) และเป็นพื้นที่จุดเริ่มต้น (Springboard) ที่สามารถเข้าไปสู่พื้นที่ทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ได้ ดังนั้น ภาพของสหกรณ์ที่จะมุ่งไปข้างหน้าควรจะเป็นพื้นที่ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ให้ผู้หญิงเข้าถึงทรัพยากรทางเศรษฐกิจเช่นเดียวกับการมีสิทธิในการเข้าถึงบริการทางการเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายของประเทศ และส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสื่อสารซึ่งเสริมพลังอำนาจผู้หญิง

## **เป้าหมายที่ 8 การส่งเสริมการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนและทั่วถึง และการส่งเสริมการจ้างงานที่มีผลิตภาพและงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน (รอง)**

เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ในแง่ที่ว่าสหกรณ์จะเป็นพื้นที่ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดผลิตภาพทางเศรษฐกิจ และเป็นพื้นที่ในการส่งเสริมงานที่มีคุณค่าที่ทุกคนสามารถเข้าถึงงานดังกล่าวได้อย่างเท่าเทียม รวมทั้งต้องเป็นพื้นที่ซึ่งส่งเสริมสิทธิของแรงงานในภาคการเกษตร

## **เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สันติสุขทุกคนมีส่วนร่วมสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน และให้สามารถเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคน ตลอดจนถึงสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในทุกระดับ (รอง)**

เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ คือ เป็นส่วนส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ตอบสนองกับสิ่งที่เกิดขึ้น การมีส่วนร่วม และเป็นภาพตัวแทนที่แท้จริงของกลุ่มประชากร

## **2.2 ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 1)<sup>2</sup>**

ยุทธศาสตร์ชาติมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ทุกยุทธศาสตร์ ดังนี้

<sup>2</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับประกาศราชการกิจจานุเบกษา. [ออนไลน์]

[http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf) (สืบค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2565)

## 2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หลัก)

### 1) เป้าหมาย

- (1) ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน
- (2) ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

### 2) ประเด็นยุทธศาสตร์

(1) การเกษตรสร้างมูลค่า ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้เล่นสำคัญด้านการผลิตและการค้าสินค้าเกษตรในเวทีโลกด้วยพื้นฐานทางพืชเกษตรเขตร้อน และมีข้อได้เปรียบด้านความหลากหลายทางชีวภาพที่สามารถพัฒนาต่อยอดโครงสร้างธุรกิจการเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม เน้นเกษตรคุณภาพสูงและขับเคลื่อนการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร เพื่อรักษาฐานรายได้เดิมและสร้างฐานอนาคตใหม่ที่สร้างรายได้สูง ทั้งเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรปลอดภัย เกษตรชีวภาพ เกษตรแปรรูป และเกษตรอัจฉริยะ เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น

(2) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อุตสาหกรรมและบริการไทยต้องพร้อมรับมือและสร้างโอกาสจากความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่เป็นผลของการหล่อหลอมเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีทางกายภาพเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วเป็นวงกว้างและลึกซึ้งทั้งระบบอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพื้นฐานโครงสร้างอุตสาหกรรมและบริการ โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ตามความต้องการของตลาด สร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการที่เหมาะสม และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอย่างยั่งยืน

(3) พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ กลาง เล็ก วิสาหกิจเริ่มต้น วิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งเกษตรกร ให้เป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดยมีนวัตกรรมใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมในการสร้างโมเดลธุรกิจ นวัตกรรมในเชิงสินค้าและบริการ และนวัตกรรมในเชิงกระบวนการผลิตและบริการ พร้อมทั้งเป็นนักรการค้าที่เข้มแข็งที่จะนำไปสู่การสนับสนุนการเป็นชาติการค้า มีความสามารถในการเข้าถึงตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ประกอบการที่ “ผลิตเก่ง ขายเก่ง” หรือ “ซื้อเป็น ขายเป็น” บริการเป็นเลิศ สามารถขยายการค้าและการลงทุนไปต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีธรรมาภิบาล

### 3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

การพัฒนาสหกรณ์ในประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลอดโซ่คุณค่าของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ตั้งแต่ต้นทางที่มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต บริการ กลางทางที่เป็นการแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่ม การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ และปลายทางด้านการตลาดและอุตสาหกรรมขั้นสูง การส่งออกสินค้าเกษตรและ

ผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านความหลากหลายทางชีวภาพที่สามารถพัฒนาต่อยอด การพัฒนาสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งเชิงปริมาณ และมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ เพื่อรักษารายได้เดิมและสร้างฐาน อนาคตใหม่ที่สร้างรายได้สูง โดยอาศัยการบูรณาการร่วมกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 2.2.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (รอง)

### 1) เป้าหมาย

- (1) การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ
- (2) เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการ จัดการ ตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

### 2) ประเด็นยุทธศาสตร์

(1) ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาการเกษตรให้เหมาะสมกับศักยภาพของ เกษตรกร ฐานทรัพยากรและบริบทของพื้นที่และชุมชนท้องถิ่น โดยเน้นระบบการจัดการตนเองของเกษตรกร และมีกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก เพื่อให้เกษตรกรเข้าถึงฐานทรัพยากรการวิจัย ความรู้ ทั้งทางด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการผลิตและยกระดับเป็นผู้ประกอบการตลอดห่วงโซ่มูลค่า และเพิ่ม ช่องทางการตลาด และเชื่อมโยงการค้าด้วยเครือข่ายพันธมิตรและวิสาหกิจเพื่อสังคม กำหนดนโยบายและ กติกาเพื่อเพิ่มโอกาสของเกษตรกร พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงส่งเสริมการผลิตแปรรูปสินค้าให้มีเอกลักษณ์ และการจัดการในภาคบริการที่เชื่อมโยง กับฐานทรัพยากรของชุมชนเพื่อยกระดับเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการเกษตร

### 3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร การบริการ และด้านการเงินในด้านการสร้างโอกาสและ ความเสมอภาคทางสังคม เน้นการปรับโครงสร้างและพฤติกรรมทางสังคม เพื่อให้เกิดการสร้างงานในพื้นที่ โดยพลิกฟื้นโครงสร้างทางสังคมควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมให้กลุ่มคนเศรษฐกิจฐานราก เข้าถึงฐานทรัพยากรการวิจัย ความรู้ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาการผลิต การแปรรูป สร้างมูลค่า และยกระดับกลุ่มคนเศรษฐกิจฐานรากให้เป็นผู้ประกอบการทางการเกษตรและอื่น ๆ สนับสนุน การเข้าถึงช่องทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมทั้งเชื่อมโยงการค้าด้วยเครือข่าย พันธมิตรและความร่วมมือของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้และมีรายได้อย่างมั่นคง

## 2.2.3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (รอง)

### 1) เป้าหมาย

- (1) อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้ อย่างยั่งยืนมีสมดุล

(2) ฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ

(3) ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโต บนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ

## 2) ประเด็นยุทธศาสตร์

(1) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจให้เติบโตและมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี ด้วยเศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มความเป็นธรรมทางสังคม สามารถลดความเสี่ยงของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาความขาดแคลนของทรัพยากรลงได้ โดยมีเป้าหมายสู่สังคมที่มีระดับคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้นแต่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่ำลง ผ่านแนวทางและมาตรการต่าง ๆ เช่น การบริโภคและการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพิ่มพื้นที่สีเขียวและป่าไม้ รักษาฐานทรัพยากรสัตว์ป่าและความหลากหลายทางชีวภาพ ส่งเสริมให้สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร และเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ

(2) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างการเติบโตของประเทศจากกิจกรรมทางทะเลที่หลากหลายควบคู่ไปกับการดูแลฐานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งหมด ภายใต้อำนาจและสิทธิประโยชน์ของประเทศที่พึงมีพึงได้ เพื่อความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องทะเลที่ถูกต้องและเพียงพอ เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล ปรับปรุงและฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(3) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ มุ่งเน้นลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และสร้างสังคมคาร์บอนต่ำ ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ และการสร้างขีดความสามารถของประชาชนในการรับมือและปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พร้อมทั้งสนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ

(4) พัฒนาความมั่นคงทางน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผลในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ พัฒนาความมั่นคงทางพลังงานอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เน้นส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกที่คำนึงถึงการพัฒนาอย่างเหมาะสมให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพและการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความมั่นคงการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานการผลิตอาหารที่มั่นคงและปลอดภัยและเป็นฐานการผลิตที่มีผลิตภาพสูง

## 3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

การพัฒนาการเกษตรในด้านสิ่งแวดล้อมให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ พื้นฟู ดิน น้ำ สิ่งแวดล้อม และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพอย่างสมดุล โดยยกระดับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน

ด้านเศรษฐกิจควบคู่กับสิ่งแวดล้อม การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคเกษตร สร้างระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน การนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรกลับมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างการรับรู้ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเกี่ยวกับการผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน

## 2.3 แผนระดับที่ 2

### 2.3.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>3</sup>

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ในลักษณะที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติภายในปี 2580 โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งหมด 23 ฉบับ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์ จำนวน 3 ฉบับ ได้แก่ (03) การเกษตร (07) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล และ (16) เศรษฐกิจฐานราก

#### แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตร

##### 1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ

- 1.1) ผลิตภัณฑั่มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น
- 1.2) ผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้น

##### 2) การบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ

การพัฒนาด้านการเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จะให้ความสำคัญกับการยกระดับการผลิตให้เข้าสู่คุณภาพมาตรฐานความปลอดภัย การใช้ประโยชน์จากความโดดเด่นและเอกลักษณ์ของสินค้าเกษตร รวมถึงความหลากหลายทางชีวภาพในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาสินค้าเกษตรและการแปรรูปสินค้าเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับสินค้าเกษตร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการผลิตและการจัดการฟาร์ม นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศของภาคเกษตร เพื่อเสริมสร้างให้การพัฒนาได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็งเป็นการวางรากฐานการพัฒนาในระยะยาวอันจะนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

##### 3) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1) แผนย่อยเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น

##### 3.1.1) แนวทางการพัฒนา

(1) ส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑั่มวลรวมเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ด้วยการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา นวัตกรรมและเทคโนโลยีการพัฒนาระบบการผลิตและบรรจุภัณฑั่มเพื่อให้มีสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นออกสู่ตลาดสม่ำเสมอรวมถึงสินค้าเกษตรนอกฤดูกาล ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย

<sup>3</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. [ออนไลน์]

<http://nscr.nesdc.go.th/master-plans/> (สืบค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2565)

(2) ส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับความสามารถของเกษตรกรและชุมชนในการพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เพื่อสร้างรายได้ให้กับเกษตรกร และผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

(3) สร้างอัตลักษณ์หรือนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดให้กับสินค้า รวมทั้งการสร้างความแตกต่างและโดดเด่นของสินค้าในแต่ละท้องถิ่น และสร้างตราสินค้าของเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ตลอดจนใช้ประโยชน์จากเอกลักษณ์แต่ละพื้นที่ในการเชื่อมโยงไปสู่ภาคการผลิตอื่น เช่น การท่องเที่ยวและบริการ และส่งเสริมการบริโภคสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นในระดับประเทศ และเพื่อการส่งออกไปยังตลาดโลก

3.1.2) เป้าหมายของแผนย่อย สินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

3.1.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการวางแผนการผลิต กำหนดชนิดสินค้า และพื้นที่การผลิต รวมถึงการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร และสร้างเครือข่าย ส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับความสามารถของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในการพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นให้เป็นสินค้าเกษตรพรีเมียม การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ด้วยการส่งเสริมการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) และขึ้นทะเบียนสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น สร้างตราสินค้าหรือนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดสินค้าพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการรับรองสินค้าและระบบตรวจสอบย้อนกลับ พัฒนาระบบการแปรรูปผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการสร้างความแตกต่างและโดดเด่นของสินค้าในแต่ละท้องถิ่น ตลอดจนการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น

### 3.2) แผนย่อยเกษตรปลอดภัย

3.2.1) แนวทางการพัฒนา

(1) สนับสนุนการบริหารจัดการฐานทรัพยากรทางเกษตรและระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งจากการลด ละ เลิกการใช้สารเคมีที่เป็นอันตราย ตลอดจนส่งเสริมการผลิตในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน อาทิ เกษตรผสมผสาน เกษตรธรรมชาติ เกษตรอินทรีย์ เกษตรทฤษฎีใหม่ และวนเกษตร เป็นต้น เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมไม่มีการปนเปื้อนของสารเคมีอันตรายในสินค้าเกษตรและอาหารและสร้างความปลอดภัยและมั่นคงด้านอาหารในระดับครัวเรือน

(2) พัฒนาระบบคุณภาพมาตรฐานความปลอดภัยและระบบการตรวจรับรองคุณภาพจากสถาบันที่มีความน่าเชื่อถือในระดับต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาคุณค่าทางโภชนาการของสินค้าเกษตร และอาหาร ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับให้เป็นที่ยอมรับกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(3) ส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกร ชุมชน ท้องถิ่น รวมถึงผู้ประกอบการให้สามารถผลิตสินค้าเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพมาตรฐาน ทั้งมาตรฐานที่เป็นขั้นพื้นฐานตามหลักการปฏิบัติที่ดีทางการเกษตร และพัฒนาต่อยอดไปจนถึงมาตรฐานขั้นสูง เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น ตลอดจนส่งเสริมการวิจัยพัฒนาสินค้า พร้อมทั้งดูแลการผลิตอาหารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการคุ้มครองผู้บริโภคและการค้าระดับสากล

(4) สร้างความตระหนักรู้ของผู้ผลิตและผู้บริโภคถึงความสำคัญของความปลอดภัย เพื่อสุขภาวะและโภชนาการที่เหมาะสม และการส่งเสริมด้านการขยายตลาดการบริโภคสินค้าเกษตร และอาหารปลอดภัย

(5) สนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์วิถีชาวบ้านเพื่อต่อยอดสู่เกษตรอินทรีย์เชิงพาณิชย์ ควบคู่กับการขยายตลาดเกษตรอินทรีย์ทั้งในและต่างประเทศ

3.2.2) เป้าหมายของแผนย่อย สินค้าเกษตรปลอดภัยมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

3.2.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรปลอดภัย ให้มีความสำคัญกับการวางแผน การผลิตที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการฐานทรัพยากรทางการเกษตรและระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนวิธีการทำการเกษตร ลด ละ เลิก การใช้สารเคมี และการใช้สารเคมีอย่างถูกต้องปลอดภัย การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร โดยสนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนมาทำการเกษตรที่ไม่ใช้สารเคมีและเกษตรอินทรีย์ ส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกร ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ ให้ผลิตสินค้าเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพ ทั้งมาตรฐานที่เป็นขั้นพื้นฐานตามหลักการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agriculture Practices: GAP) และพัฒนาต่อยอดสู่มาตรฐานขั้นสูง เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์รวมทั้งส่งเสริมการขยายตลาดการบริโภคสินค้าเกษตรและอาหารปลอดภัย

### 3.3) แผนย่อยเกษตรชีวภาพ

3.3.1) แนวทางการพัฒนา

(1) สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากการอนุรักษ์ทรัพยากรชีวภาพ พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ และเชื้อจุลินทรีย์ เพื่อนำไปสู่การผลิตและขยายผลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิต การแปรรูป และการพัฒนาสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์จากฐานเกษตรกรรม และฐานทรัพยากรชีวภาพมีการยกระดับให้เกษตรกรเป็นผู้ประกอบการ วิสาหกิจกลางและเล็กบนฐานทรัพยากรชีวภาพ ตลอดจนมีการใช้ฐานจากการทำเกษตรกรรมยั่งยืน ซึ่งเป็นระบบการผลิตที่คำนึงถึงระบบนิเวศสภาพแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อใช้ประโยชน์และต่อยอดไปสู่สินค้าเกษตรชีวภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการนำวัตถุดิบเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้ในอุตสาหกรรมและพลังงานที่เกี่ยวข้องกับชีวภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรให้เป็นพืชเศรษฐกิจตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในแต่ละพื้นที่มุ่งแปรรูปเพื่อป้อนในตลาดอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร สินค้าประเภทโภชนาเภสัช ผลิตภัณฑ์ประเภทเวชสำอาง และผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องสำอาง รวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์สมุนไพรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

(4) ส่งเสริมการทำตลาดผ่านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากเกษตรชีวภาพ ตลอดจนประโยชน์และสรรพคุณของสมุนไพรไทย โดยใช้โอกาสจากความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันที่หันมาใส่ใจสุขภาพ และการรักษาสิ่งแวดล้อมทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

3.3.2) เป้าหมายของแผนย่อย สินค้าเกษตรชีวภาพมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

3.3.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรชีวภาพ เน้นการวางแผนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยกำหนดชนิดและพื้นที่การผลิตที่เหมาะสม สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพและสมุนไพรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรและอาหารยกระดับผลิตภัณฑ์สู่สินค้าพรีเมียม รวมถึงสนับสนุนการนำวัตถุดิบเหลือใช้ทางการเกษตรมาผลิตเป็นพลังงานทดแทนหรือพลังงานชีวภาพ หรือผลิตปุ๋ย ตลอดจนมีการใช้ฐานจากความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อใช้ประโยชน์และต่อยอดไปสู่การผลิตในเชิงอุตสาหกรรม รวมทั้งส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตรชีวภาพและสมุนไพร

### 3.4) แผนย่อยเกษตรแปรรูป

3.4.1) แนวทางการพัฒนา

(1) ส่งเสริมการพัฒนาและใช้วัตถุดิบและผลิตผลทางการเกษตรที่เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการแปรรูปในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูงโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทานให้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร

(2) ส่งเสริมการแปรรูปโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงองค์ความรู้และภูมิปัญญาที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพในการแปรรูปสร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์และสินค้าเกษตร รวมทั้งการผลักดันเทคโนโลยีและนวัตกรรมการแปรรูปสินค้าเกษตรขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะและผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์

(3) สนับสนุนการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตหลังการเก็บเกี่ยวและการแปรรูป อาทิ บรรจุภัณฑ์อัจฉริยะควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย ติดตามผลิตภัณฑ์ระหว่างขนส่งและยืดอายุของอาหารและสินค้าเกษตรในบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า

(4) ส่งเสริมการสร้างตราสินค้าและขยายช่องทางการตลาดด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างเครื่องหมายทางการค้าและการปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

3.4.2) เป้าหมายของแผนย่อย สินค้าเกษตรแปรรูปมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

3.4.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรแปรรูป เน้นส่งเสริมการแปรรูปขั้นต้นและขั้นกลาง โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์และสินค้าเกษตร รวมถึงให้ความสำคัญกับการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมาตรฐานเพื่อเชื่อมโยงสู่กระบวนการแปรรูปขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะ และผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรมขั้นสูง ตลอดจนการขยายช่องทางการตลาดและกระตุ้นความต้องการใช้และบริโภคสินค้าเกษตรแปรรูปคุณภาพสูง



### 3.5) แผนย่อยเกษตรอัจฉริยะ

#### 3.5.1) แนวทางการพัฒนา

(1) ส่งเสริมการพัฒนาพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปัจจัยการผลิต เครื่องจักรกลและอุปกรณ์การเกษตร รวมทั้งเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรแห่งอนาคต อาทิ เกษตรแม่นยำ เกษตรในร่มและเกษตรแนวตั้งเพื่อนำมาใช้ในการกระบวนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตการเกษตรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและทดแทนแรงงานภาคเกษตรที่ลดลงและเข้าสู่สังคมสูงอายุ

(2) สนับสนุนและส่งเสริมการทำระบบฟาร์มอัจฉริยะ โดยการถ่ายทอดและสนับสนุนให้เข้าถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีแก่เกษตรกรในราคาที่เข้าถึงได้ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการวางแผนการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรในเชิงมูลค่าและปริมาณต่อพื้นที่สูงสุด และทดแทนการผลิตดั้งเดิม

#### 3.5.2) เป้าหมายของแผนย่อย สินค้าที่ได้จากเทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

#### 3.5.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรอัจฉริยะ ให้มีความสำคัญกับการดำเนินงานวิจัยและเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ด้านกระบวนการผลิต เครื่องจักรกลการเกษตรอัจฉริยะ เทคโนโลยีการเกษตรดิจิทัล และการเพิ่มมูลค่าสินค้าด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ การสร้างการรับรู้ เข้าถึง ใช้ประโยชน์และส่งเสริมขยายผลเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะ การพัฒนา Smart Farmer การเกษตรอัจฉริยะ การพัฒนาการใช้เครื่องจักรกลเกษตรอัจฉริยะ ส่งเสริมธุรกิจการให้บริการด้านการเกษตรอัจฉริยะ และส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรอัจฉริยะ การสร้างแปลงเรียนรู้เกษตรอัจฉริยะและแปลงใหญ่เกษตรอัจฉริยะ การพัฒนาการแปรรูปและการตลาดเกษตรอัจฉริยะ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการเกษตรอัจฉริยะ ตลอดจนการพัฒนาระบบตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

### 3.6) แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศการเกษตร (หลัก)

#### 3.6.1) แนวทางการพัฒนา

(1) เพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการฐานทรัพยากรทางการเกษตรอนุรักษ์และรักษาฐานทรัพยากรทางการเกษตรที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าและความมั่นคงอาหาร อาทิ ทรัพยากรน้ำ ทรัพยากรดิน ให้มีความอุดมสมบูรณ์ การคุ้มครองที่ดินทางการเกษตร การจัดการน้ำ เพื่อการเกษตรและชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลทรัพยากรทางการเกษตร เพื่อนำมาวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับข้อมูลสารสนเทศทางการเกษตร และนำไปสู่การบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรมอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก

(2) สร้างความมั่นคงอาหารให้กับครัวเรือนเกษตรกรและชุมชน โดยสร้างความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการให้เกิดขึ้นในระดับครัวเรือน ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ สนับสนุนให้ชุมชนทำการเกษตรของท้องถิ่น เพื่อเป็นแหล่งอาหารของชุมชน ลดการพึ่งพาอาหารจากภายนอก ส่งเสริม

การทำการเกษตรตามหลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ครัวเรือนสามารถพึ่งพาตนเองได้และเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน สนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐหรือท้องถิ่นในพื้นที่มีบทบาทดำเนินการให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารในมิติต่าง ๆ รวมถึงการดูแลโภชนาการของประชาชนในทุกช่วงวัย สร้างเสถียรภาพด้านรายได้ของเกษตรกรและประชาชน เพื่อให้สามารถเข้าถึงอาหารอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งการมีมาตรการรองรับสำหรับผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงสินค้าเกษตรและอาหารได้อย่างทั่วถึง การติดตามการเปลี่ยนแปลงของราคาอาหารและผลกระทบ

(3) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และการเฝ้าระวังและเตือนภัยสินค้าเกษตร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการเกษตรที่มีมาตรฐานและครบวงจร ทั้งเรื่องเกษตรกร ข้อมูลอุปสงค์และอุปทานสินค้าเกษตรที่มุ่งเน้นการตลาดนำการผลิตข้อมูลพื้นที่เกษตรกรรม และข้อมูลมูลค่าสินค้าเกษตร รวมทั้งการพัฒนาระบบติดตามเฝ้าระวังและวางระบบเตือนภัย และกลไกการจัดการปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน อาทิ เสถียรภาพราคาสินค้า กฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ ภัยพิบัติธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงอาหาร โดยกำหนดมาตรการรองรับมาตรการเตือนภัย มาตรการการปรับตัว ระบบสำรองอาหารในภาวะวิกฤต และการประกันความเสี่ยงให้ทันกับสถานการณ์ รวมทั้งให้เกษตรกรและผู้ใช้ประโยชน์สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ตลอดจนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ วิเคราะห์แนวโน้มการผลิตสินค้าเกษตร

(4) ส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกร เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ รวมถึงเชื่อมโยงไปถึงผู้ประกอบการภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาด้านการผลิตและด้านการตลาดของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง สนับสนุนการขยายเครือข่ายธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ และสนับสนุนให้มีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนภายใต้เงื่อนไขที่ผ่อนปรนมากขึ้น เพื่อยกระดับการพัฒนาเกษตรกรไปสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตรที่มีความเข้มแข็ง ตลอดจนการให้มีกลไกในการดูแลให้เกษตรกรได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรอย่างแท้จริง

(5) พัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าและผลิตภัณฑ์ ยกระดับการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือกลุ่มผู้บริโภค รวมทั้งจัดให้มีระบบการตรวจรับรองคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตรอย่างเพียงพอ มีขั้นตอนการตรวจสอบที่รวดเร็วและมีราคาเหมาะสม รวมถึงการวางระบบตรวจสอบย้อนกลับเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค

(6) ส่งเสริมด้านการตลาดสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์การเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ในการส่งเสริมและขยายตลาดสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์เกษตรในรูปแบบต่าง ๆ โดยการใช้สื่อแบบดั้งเดิมและบนอินเทอร์เน็ตทั้งในและต่างประเทศ การจัดนิทรรศการและงานแสดงสินค้า การรณรงค์ให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณค่าหรือเรื่องราวของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ และการสร้างตราสินค้าไทยให้เป็นที่ยอมรับระดับสากล รวมทั้งสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมและแนวคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความสวยงาม โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อการใช้งานความต้องการของผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนยกระดับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและต่างประเทศตลอดห่วงโซ่การผลิต

(7) อำนวยความสะดวกทางการค้าและพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตรเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการค้าและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการให้มีความรวดเร็วและไม่เป็นภาระค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมทางการค้า รวมทั้งการพัฒนาด้านโลจิสติกส์การเกษตรเพื่อลดการสูญเสียระหว่างการขนส่งลดขั้นตอนและระยะเวลาในการส่งสินค้า ตลอดจนเตรียมความพร้อมของสถานที่เก็บรวบรวม/รักษาคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์เกษตรที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน

### 3.6.2) เป้าหมายของแผนย่อย

- (1) ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรต่อหน่วยมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น
- (2) สถาบันเกษตรกร (สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และกลุ่มเป้าหมาย) ที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความเข้มแข็งในระดับมาตรฐานเพิ่มขึ้น

### 3.6.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

ระบบนิเวศการเกษตรถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญของการพัฒนาภาคเกษตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการฐานทรัพยากรทางการเกษตร การสร้างความมั่นคงทางอาหารและโภชนาการให้เกิดขึ้นในระดับครัวเรือน ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและการเฝ้าระวังและเตือนภัยสินค้าเกษตร โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการเกษตรที่มีมาตรฐานและครบวงจร ส่งเสริมให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาด้านการผลิตและการตลาดของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์และยกระดับสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตรที่มีความเข้มแข็ง การวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนภาคเกษตร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนส่งเสริมและขยายตลาดสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์เกษตรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมทั้งการพัฒนาด้านโลจิสติกส์การเกษตร

### แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (รอง)

1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศดีขึ้น

### 2) การบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ

การพัฒนาภาคเกษตรในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรจะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้ดีขึ้น โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ตลอดโซ่อุปทานสินค้าเกษตร ให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการยกระดับการผลิตทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าให้สูงขึ้นและช่วยลดต้นทุนการผลิตสินค้าเกษตร

### 3) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1) แผนย่อยโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์

3.1.1) แนวทางการพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการยกระดับการผลิตทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าให้สูงขึ้น การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

แห่งอนาคต พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้างประโยชน์จากห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าและบริการ และมีการดำเนินกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่มีความปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการลดต้นทุนเพิ่มผลิตภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน

3.1.2) เป้าหมายของแผนย่อย ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง

3.1.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

สร้าง ปรับปรุง และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหรือสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์การเกษตรของสถาบันเกษตรกร เช่น ตลาดกลาง ห้องเย็น และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการในพื้นที่ตามเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจหรือจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้าและด่านที่มีการขนถ่ายสินค้าเกษตร รวมถึงสนับสนุนสถาบันเกษตรกรให้เป็นผู้รวบรวม กระจาย และขนถ่ายสินค้าเกษตร ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายเกษตรกรสถาบันเกษตรกรให้มีการบริหารจัดการโลจิสติกส์ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการเคลื่อนย้ายสินค้าเกษตรควบคู่ไปกับการเคลื่อนย้ายข้อมูลโลจิสติกส์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา

### แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก (รอง)

1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ รายได้ของประชากรกลุ่มรายได้ต่ำเพิ่มขึ้นอย่างกระจายและอย่างต่อเนื่อง

2) การบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เน้นการสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งมีศักยภาพในการแข่งขันสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยมุ่งเน้นให้เกษตรกรรายย่อยสามารถเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร ซึ่งจะช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของเกษตรกรในชุมชนให้ดีขึ้น

3) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1) แผนย่อยการยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

3.1.1) แนวทางการพัฒนา

(1) เสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะให้กับกลุ่มผู้มีรายได้ต่ำ เพื่อยกระดับสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ โดยสร้างโอกาสและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การจัดการ การบริหารจัดการความเสี่ยง และการตลาด มีทักษะต่าง ๆ ที่สอดคล้องและจำเป็นต่อการยกระดับเป็นผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจด้านบัญชีการผลิต การควบคุมต้นทุนการเพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิต จัดการคุณภาพและมาตรฐานผลผลิตของตนให้สามารถมีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ สามารถเชื่อมโยงและผสมผสานบูรณาการองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคมของชุมชน ที่ครบวงจร ครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยยึด แนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.2) เป้าหมายของแผนย่อย ศักยภาพและขีดความสามารถของเศรษฐกิจฐานรากเพิ่มขึ้น

3.1.3) การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ

การยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ เน้นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ และทักษะให้กับเกษตรกรเพื่อเป็นผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตร ผ่านการสนับสนุนการช่วยเหลือทางวิชาการ ต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเพื่อยกระดับ และขีดความสามารถในการแข่งขันและก่อให้เกิดการสร้างรายได้ด้วยตนเอง

## 2.3.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)<sup>4</sup>

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดประเด็นการพัฒนาโดยแบ่งออกเป็น หมุดหมายทั้งสิ้น 13 หมุดหมาย ทั้งนี้หมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ประกอบด้วย 2 หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้รายละเอียดสำคัญของแต่ละหมุดหมาย ดังนี้

**หมุดหมายที่ 1** ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (หลัก)

1.1) เป้าหมายระดับหมุดหมาย

1.1.1) มูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปสูงขึ้น

1.1.2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการเพื่อคุณภาพและความยั่งยืนของ

ภาคเกษตร

1.1.3) เพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตรกรในฐานะหุ้นส่วนเศรษฐกิจของ ห่วงโซ่อุปทานที่ได้รับส่วนแบ่งประโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

1.2) กลยุทธ์การพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 1 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้าเพื่อให้เกิดการยกระดับ กระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการผลิตและการขยายของตลาด ของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ เกษตรแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

กลยุทธ์ที่ 3 การขยายผลรูปแบบเกษตรยั่งยืนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีมูลค่าเพิ่มสูง

กลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมให้เอกชนลงทุนพัฒนาตลาดกลางและตลาดออนไลน์สินค้าเกษตร รวมถึงสินค้ากลุ่มปศุสัตว์และประมง

กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการฟาร์มและกิจกรรมหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าผลผลิตของเกษตรกร

กลยุทธ์ที่ 10 การยกระดับขีดความสามารถของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

<sup>4</sup> สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13. (ออนไลน์)

[https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13\\_DraftFinal.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_DraftFinal.pdf) (สืบค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2565)

**หมวดหมู่ที่ 7** ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ (รอง)

1.1) เป้าหมายระดับหมวดหมู่

1.1.1) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตและแข่งขันได้

1.1.2) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพสูงในการดำเนินธุรกิจสามารถยกระดับและปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันใหม่

1.1.3) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงและได้รับการส่งเสริมอย่างมีประสิทธิภาพจากภาครัฐ

1.2) กลยุทธ์การพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบนิเวศให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจและการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นผู้ประกอบการในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 5 การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 7 การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มีศักยภาพการดำเนินการในเชิงธุรกิจ

## 2.4 แผนระดับที่ 3

### 2.4.1 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569<sup>5</sup>

การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569 ประกอบด้วย 4 สาขายุทธศาสตร์ คือ เกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ และการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศในปี พ.ศ. 2561 รวมกัน 3.4 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีการจ้างงานรวมกัน 16.5 ล้านคน หรือประมาณครึ่งหนึ่งของการจ้างงานรวมของประเทศ โดยอาศัยความได้เปรียบของความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมซึ่งเป็นทุนพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศและการเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทยประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์

<sup>5</sup> กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569. [ออนไลน์] <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2021/20210519-bcg-strategy-2564-2569.pdf> (สืบค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2565)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากรอัตลักษณ์  
ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

#### 2.4.2 แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2566-2570<sup>6</sup>

แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรและสหกรณ์ได้นำเสนอให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ  
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตรของประเทศไทย อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร  
ต่อกำลังแรงงานในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจโลก และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ  
โดยร่างแผนดังกล่าวได้กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็เป้าหมายของการพัฒนา คือ “เกษตรไทยสู่เกษตรมูลค่าสูง  
เกษตรกรรายได้สูง มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ” และกำหนดประเด็นการพัฒนาทั้งสิ้น 4 ประเด็น  
โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ได้แก่

1) ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ยกระดับศักยภาพเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการ  
เกษตรแห่งอนาคต โดยกำหนดเป้าหมาย คือ เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรเป็นผู้ประกอบการเกษตรที่มี  
ความสามารถในการจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน และมีความสามารถในการแข่งขันสูงในการขับเคลื่อน  
เป้าหมายดังกล่าวกำหนดแนวทางการพัฒนาสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ การเสริมสร้างองค์ความรู้แห่งอนาคต  
การส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร รวมทั้งการส่งเสริมแรงจูงใจ  
ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม รวมทั้งสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งทุนและแก้ไขปัญหาหนี้เกษตรกร โดยได้กำหนด  
ตัวชี้วัดสำคัญ ดังนี้

- (1) จำนวนสหกรณ์การเกษตรชั้น 1 ตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งสหกรณ์เพิ่มขึ้น
- (2) จำนวนวิสาหกิจชุมชนระดับดีตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้น
- (3) จำนวนกลุ่มเกษตรกรชั้น 1 ตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรเพิ่มขึ้น

2) ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูง  
โดยกำหนดเป้าหมาย คือ สินค้าเกษตรและบริการมีคุณภาพสูง มาตรฐานสูง ปลอดภัยสูง และมูลค่าสูง  
โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ เช่น การยกระดับสินค้าเกษตรและการตรวจสอบย้อนกลับ รวมทั้ง  
สร้างการตระหนักรู้ของทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคให้เข้าใจกระบวนการผลิตที่ดีและการทำการเกษตรที่มีคุณภาพ  
ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ คือ

- (1) มูลค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรชีวภาพ เกษตรปลอดภัย และเกษตรแปรรูปเพิ่มขึ้น
- (2) มูลค่าของฟาร์ม/แปลงที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ทั้งพืช ปศุสัตว์ ประมง เพิ่มขึ้น

<sup>6</sup> กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2566-2570

# กรอบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)



เป้าหมายที่ 1: ขจัดความยากจน



เป้าหมายที่ 2: ขจัดความอดอยากและสร้างความมั่นคงทางอาหาร

(Z) **แผนระดับ 1**  
ยุทธศาสตร์ชาติ

วิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ด้านการสร้างโอกาสและความภาคทางสังคม

- การเกษตรมูลค่าสูง
- การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่

- การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ

(Y) **แผนระดับ 2**

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตัวชี้วัดในปี 66-70 >>

แผนแม่บทย่อย >

ตัวชี้วัดในปี 66-70 >>

แผนแม่บทย่อย >

กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย >>

**แผนระดับ 3**

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมด้วยการจัดสมดุลระหว่างการผลิตและบริการและการใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง ด้วยยุทธศาสตร์ลดต้นทุน ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

(X)

โครงการ/การดำเนินการ

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

Value Chain

องค์ประกอบ 1  
- ปีงบประมาณ 1  
- ปีงบประมาณ 2

องค์ประกอบ 2  
- ปีงบประมาณ 1  
- ปีงบประมาณ 2

องค์ประกอบ 3  
- ปีงบประมาณ 1  
- ปีงบประมาณ 2

โครงการ 1

โครงการ 2

โครงการ 3

โครงการ ...

การจัดทำโครงการ Missing Link \*\*\*

>> กรณีระบุว่าห่วงโซ่ขาดหายไป เพื่อให้จัดทำโครงการในส่วนนี้จะส่งผลให้ห่วงโซ่สมบูรณ์และบรรลุเป้าหมายได้



กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์  
Cooperative Promotion Department

ภาพที่ 2 กรอบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)



## บทที่ 3

### บริบทของการสหกรณ์ และแนวโน้มสถานการณ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาการสหกรณ์

การจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ได้นำสถานการณ์ทั่วไป ผลการพัฒนาสหกรณ์ บริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์มาใช้ประกอบในการจัดทำแผน โดยแบ่งสารสนเทศด้านสหกรณ์ที่สำคัญออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 บริบทการสหกรณ์ในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการพัฒนาสหกรณ์ในต่างประเทศ

ส่วนที่ 3 แนวโน้มและความท้าทายของการพัฒนาการสหกรณ์

ส่วนที่ 4 ผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2565)

ส่วนที่ 5 ความเห็นคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา

ส่วนที่ 6 ความเห็นคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์

#### 3.1 บริบทการสหกรณ์ในประเทศไทย<sup>7</sup>

สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก 7 ประเภทสหกรณ์ ได้แก่ 1) สหกรณ์ภาคเกษตร ประกอบด้วยสหกรณ์ 3 ประเภท ได้แก่ 1.1) สหกรณ์การเกษตร 1.2) สหกรณ์ประมง และ 1.3) สหกรณ์นิคม และ 2) สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วยสหกรณ์ 4 ประเภท ได้แก่ 2.1) สหกรณ์ออมทรัพย์ 2.2) สหกรณ์ร้านค้า 2.3) สหกรณ์บริการ และ 2.4) สหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยทุกสหกรณ์ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีผลการดำเนินงานด้านการสหกรณ์และบทวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) สหกรณ์มีจำนวนลดลงทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี 2554 จากที่มีสหกรณ์ภาคการเกษตร 3,943 แห่ง เหลือเพียง 3,363 แห่ง ในปี 2564 ซึ่งลดลงกว่า 580 แห่ง คิดเป็นอัตราเฉลี่ยลดลงร้อยละ 1.47 ต่อปี ขณะที่สหกรณ์นอกภาคการเกษตรเริ่มมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยตั้งแต่ปี 2559 จากจำนวน 3,273 แห่ง เหลือ 3,157 แห่ง ในปี 2564 หรือลดลง 116 แห่ง คิดเป็นอัตราเฉลี่ยลดลงร้อยละ 0.71 ต่อปี (รายละเอียดในภาคผนวก ง.1)

2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรเริ่มมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญตั้งแต่ปี 2561 โดยลดลงกว่า 367,431 ราย จาก 6,677,500 ราย เหลือเพียง 6,310,069 ราย ในปี 2564 คิดเป็นอัตราเฉลี่ยลดลงร้อยละ 1.83 ต่อปี สำหรับจำนวนสมาชิกสหกรณ์นอกภาคการเกษตร มีจำนวนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยตั้งแต่ปี 2561 จากที่มีสมาชิก 4,958,666 ราย เพิ่มขึ้นเป็น 5,053,826 ราย ในปี 2564 หรือเพิ่มขึ้น 95,160 ราย โดยคิดเป็นอัตราเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.64 ต่อปี

<sup>7</sup> ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. สารสนเทศสหกรณ์ปี 2564. (ออนไลน์)

<http://office.cpd.go.th/itc/index.php/infocpd/info-coop/coop-info> (สืบค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2565)

3) โดยภาพรวมของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในระยะเวลา 11 ปี (ปี 2554-2564) พบว่ามีปริมาณธุรกิจด้านการให้เงินกู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.80 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด รองลงมาเป็น การรับฝากเงิน คิดเป็นร้อยละ 33.21 และการรวบรวมผลผลิต คิดเป็นร้อยละ 3.93 ทั้งนี้ ธุรกิจสินเชื่อมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น ขณะที่ ธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิต การแปรรูปสินค้า การบริการ มีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี 2562 (รายละเอียดในภาคผนวก ง. 2)

4) ด้านผลประกอบการ พบว่า จำนวนสหกรณ์ที่มีกำไรมีสัดส่วนลดลง จากเดิมในปี 2554 มีจำนวนสหกรณ์ที่มีกำไรร้อยละ 77.95 เหลือเพียง ร้อยละ 72.79 ในปี 2565 โดยเฉพาะสหกรณ์ภาคการเกษตร มีสัดส่วนสหกรณ์ที่มีกำไรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ร้อยละ 8.54 จากเดิมร้อยละ 73.20 ในปี 2554 เหลือเพียง ร้อยละ 64.66 ในปี 2565 สำหรับสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีสัดส่วนสหกรณ์ที่มีกำไรลดลงเล็กน้อย ร้อยละ 2.30 จากเดิมร้อยละ 84.31 ในปี 2554 เหลือร้อยละ 82 ในปี 2565

5) จำนวนชุมนุมสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี 2560 สอดคล้องกับจำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ทั้งประเทศที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยมีสัดส่วนปริมาณธุรกิจในการให้บริการรับฝากสูงที่สุด จำนวน 140,528.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61.75 รองลงมาเป็น การให้สินเชื่อ จำนวน 80,862.24 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.53 ส่วนการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ อยู่ที่ประมาณ ด้านละร้อยละ 1 ของปริมาณธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการเติบโตของปริมาณธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์ พบว่า ปริมาณธุรกิจมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ด้านผลประกอบการโดยรวมพบว่า **ชุมนุมสหกรณ์ที่มีกำไรมีสัดส่วนลดลง** ร้อยละ 10.02 จากเดิมในปี 2554 ร้อยละ 64.49 เหลือเพียง ร้อยละ 54.46 (รายละเอียดในภาคผนวก ง.4)

### 3.1.1 บริบทสหกรณ์การเกษตร<sup>8</sup>

สหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันแบบเอกประสงค์และช่วยเหลือซึ่งกันและกันและส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อช่วยแก้ปัญหาของเกษตรกรสมาชิกในด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ 1) การขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่นซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง 2) การขาดแคลนที่ดินทำกิน หรือมีที่ดินน้อย หรือไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าจากผู้อื่น โดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า 3) การผลิต ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้น ผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพและไม่ตรงกับความต้องการของตลาด 4) การขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน การคมนาคมขนส่ง 5) ปัญหาการตลาด ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิตทำให้ต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล อีกทั้งไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัวจึงถูกกดราคา และ 6) ปัญหาสังคม จากปัญหาเศรษฐกิจข้างต้นส่งผลกระทบต่อสังคมในชุมชน ทำให้มีคุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น

<sup>8</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง.5.1

ขาดการศึกษา การอนามัย และขาดความปลอดภัยในทรัพย์สิน ซึ่งปัญหาเหล่านี้สหกรณ์การเกษตรจะสามารถช่วยแก้ไขได้และเป็นวิธีการที่ยั่งยืนภายใต้นโยบายของรัฐบาลที่กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า โดยเน้นด้านการเกษตรให้มีผลผลิตที่ขยายตัว สนับสนุนการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพสินค้าการเกษตรหลากหลายชนิด เพื่อลดความเสี่ยงของครัวเรือนเกษตรกร และการแก้ปัญหาความยากจน

### 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์การเกษตรมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนสหกรณ์การเกษตรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.59 ต่อปี เช่นเดียวกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยในปี 2564 มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 6,112,704 คน

(2) ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ในปี 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 320,586.22 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ร้อยละ 5.39

(3) สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 2,441 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 58.23 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 918 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 21.90 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 487 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 11.62 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 346 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8.25

(4) สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงตามมาตรฐาน” โดยจากการประเมินฯ ในปี 2563 พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน จำนวน 1,037 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.61 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน จำนวน 723 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.44 ระดับมั่นคงดี จำนวน 686 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 22.24 และระดับมั่นคงดีมาก จำนวน 118 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.82

(5) การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ปี 2555-2564 ธุรกิจสินเชื่อมีสัดส่วนสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจการรวบรวมผลิตผล ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูปผลิตผล และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ตามลำดับ ทั้งนี้ 4 ประเภทธุรกิจมีการหดตัวลง ประกอบด้วย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล **ลดลง**ร้อยละ 35.77 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย **ลดลง**ร้อยละ 27.26 ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร **ลดลง**ร้อยละ 23.50 และธุรกิจแปรรูปผลิตผล**ลดลง**ร้อยละ 15.04 ขณะที่ 2 ประเภทธุรกิจมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ **เพิ่มขึ้น**ร้อยละ 44.26 และธุรกิจรับฝากเงิน **เพิ่มขึ้น**ร้อยละ 1.09

## 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์การเกษตร

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร<sup>9</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่สหกรณ์การเกษตรควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) การส่งเสริมและสนับสนุนทางด้านความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพในการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าภาคการเกษตร

(2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าการเกษตรให้เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(3) สร้างความเข้มแข็ง และความพร้อมของขบวนการสหกรณ์ในทุกมิติรองรับและปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต

(4) การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจและการจัดการ จากภาคีเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์ และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

(5) ทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ให้รองรับต่อการแข่งขันในตลาดทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

(6) การนำระบบเทคโนโลยี นวัตกรรมและการขับเคลื่อนการสหกรณ์ด้วยข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพเชื่อถือได้

(7) ผลักดันการจัดหาแหล่งเงินทุน โดยการประสานหรือบูรณาการเครือข่ายของสหกรณ์ภาคการเกษตร ร่วมกับสหกรณ์นอกภาคเกษตร โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มีเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการนำมาเป็นแหล่งทุนสำหรับพัฒนาสหกรณ์ในประเภทอื่น

(8) ผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรเป็นผู้ให้บริการด้านการเกษตรให้กับสมาชิก (service provider) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1.2 บริบทสหกรณ์นิคม<sup>10</sup>

สหกรณ์นิคม เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งในเขตนิคมสหกรณ์ เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรที่ได้รับการจัดสรรที่ดินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสหกรณ์นิคมมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตร คือ มีการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการแก่สมาชิกคล้ายคลึงกัน เช่น ด้านสินเชื่อจัดหาปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น แปรรูป และส่งเสริมการเกษตร แต่มีส่วนที่แตกต่างกัน คือ เรื่องที่ดิน เพราะสหกรณ์การเกษตรมักจัดตั้งในพื้นที่ที่เกษตรกรมีที่ดินเป็นของตนเองอยู่แล้ว จะมีเกษตรกรที่เช่าที่ดินผู้อื่นทำกินบ้างเป็นส่วนน้อย ส่วนในสหกรณ์นิคมรัฐเป็นเจ้าของที่ดินในครั้งแรกแล้วจึงนำไปจัดสรรให้แก่เกษตรกรในภายหลัง เหตุที่รัฐสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในนิคมเนื่องจากรัฐมีความประสงค์จะส่งเสริมราษฎรที่เข้ามาอยู่ในนิคม ให้มีอาชีพทางการเกษตรที่มั่นคงและมีรายได้สูงขึ้น สามารถดำรงชีพครอบครัวอยู่ได้ตามอัตภาพ และมีสถาบันของตนเองในการเป็น

<sup>9</sup> ตามคำสั่งของคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

<sup>10</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง 5.2

สื่อกลางที่จะให้บริการด้านความสะดวกต่าง ๆ แก่สมาชิก ซึ่งทางราชการมีนโยบายที่จะจัดสหกรณ์นิคมให้เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบประสงค์

## 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์นิคมมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์นิคมในปัจจุบันปี 2564 ที่จดทะเบียนมีทั้งสิ้นจำนวน 91 สหกรณ์ และเหลือที่ดำเนินการจริง (Active) จำนวน 85 สหกรณ์

(1) จำนวนสมาชิกสหกรณ์นิคมในแต่ละปีมีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 185,240 คน

(2) ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์นิคม ตั้งแต่ปี 2560-2564 มีจำนวนค่อนข้างคงที่

(3) ระดับชั้นของสหกรณ์นิคมส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 67 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 73.63 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 15 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 16.48 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 6 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 6.59 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.30

(4) เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์นิคม อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานร้อยละ 30.95 ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน ร้อยละ 29.76 ระดับมั่นคงดี ร้อยละ 19.05 และระดับต้องปรับปรุงร้อยละ 1.19

(5) การดำเนินงานของสหกรณ์นิคม ตั้งแต่ ปี 2555-2564 ธุรกิจสินเชื่อมีสัดส่วนสูงที่สุด รองลงมาธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจการรวบรวมผลิตผล ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูปผลิตผล และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ตามลำดับ ทั้งนี้ 4 ประเภทธุรกิจหดตัวลง ประกอบด้วย ธุรกิจรวบรวม ลดลงร้อยละ 47.10 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ลดลงร้อยละ 22.74 ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ลดลงร้อยละ 14.73 และธุรกิจรับฝากเงิน ลดลงร้อยละ 1.63 ขณะที่ 2 ประเภทธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.49 และธุรกิจแปรรูปผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 68.96

## 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์นิคม

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์นิคม<sup>11</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะเป็นห่วงโซ่

(2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าของสมาชิกสหกรณ์นิคมให้เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(3) การสนับสนุนองค์ความรู้ เทคนิค เทคโนโลยี และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมทั้งมิติของอาชีพและตลาดที่ตรงกับความต้องการของสหกรณ์กลุ่มนิคมในแต่ละพื้นที่

<sup>11</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

(4) การสนับสนุนผลักดันเทคนิค วิธีการเพื่อยกระดับการสร้างนวัตกรรมการสร้าง ทรัพย์สินทางปัญญา

(5) การกำกับควบคุมปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้เกิดความ เป็นธรรม และเอื้อต่อการผลักดันการสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

(6) การสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจและการจัดการ จากภาคีเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์ และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

(7) ผลักดันให้สหกรณ์นิคมเป็นผู้ให้บริการด้านการเกษตรให้กับสมาชิก (Service Provider) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1.3 บริบทสหกรณ์ประมง<sup>12</sup>

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการ ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยสหกรณ์ประสงค์ดำเนินการ 1) ให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่อง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม และมีคุณภาพในการเพาะเลี้ยง 2) การเก็บรักษาและการแปรรูปสัตว์น้ำ แก่สมาชิก และ 3) ให้ความช่วยเหลือทางด้านธุรกิจการประมง คือ การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ไปลงทุน ประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุการประมงมาจำหน่าย การจัดจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ การรับฝาก เงินและสงเคราะห์สมาชิกเมื่อประสบภัยพิบัติ

#### 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์ประมงมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ประมงในปัจจุบันที่จดทะเบียน มีทั้งหมด 96 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 70 สหกรณ์

(1) พบว่าจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ประมงมีจำนวนลดลง จากจำนวน 15,420 ราย ในปี 2554 เหลือเพียง 12,125 ราย ในปี 2564 โดยลดลงร้อยละ 21.37

(2) ธุรกิจประมงมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมหลายด้าน เช่น ราคาน้ำมัน ตามช่วงเวลามรสุม กฎหมายระหว่างประเทศ ปัญหาแรงงาน เป็นต้น มีผลต่อปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ในแต่ละปีแต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์แนวโน้ม (Forecasting) พบว่า การเติบโตของปริมาณธุรกิจมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น

(3) สหกรณ์ประมง ส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 59 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 59 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 28 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 28 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 8 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8 และเป็นสหกรณ์ ระดับชั้น 3 จำนวน 5 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 5

(4) สหกรณ์ประมงส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงตามมาตรฐาน” ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พบว่าสหกรณ์ประมงที่อยู่ในระดับมั่นคงดี และมั่นคงดีมาก เป็นสหกรณ์

<sup>12</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง 5.3

ประมงที่เป็นกลุ่มประมงน้ำเค็มอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกและภาคใต้ โดยเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดทะเล ส่วนที่อยู่ในระดับต้องปรับปรุงลงไป ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ที่ไม่ติดทะเล โดยเป็นสหกรณ์ประมงที่เป็นกลุ่มประมงน้ำจืดเป็นหลัก

(5) จากปี 2555 จนถึงปี 2564 ธุรกิจของสหกรณ์ประมงเพิ่มขึ้นทุกธุรกิจ โดยปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้นสูงที่สุดคือ ธุรกิจแปรรูปเพิ่มขึ้นร้อยละ 4,829 ธุรกิจรวบรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 551

## 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์ประมง

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ประมง<sup>13</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ประมง โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ผลักดันการแก้ไข ทบพวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่รองรับการดำเนินการธุรกิจการประมงในปัจจุบัน ให้สนับสนุนต่อสหกรณ์ประมงให้สามารถแข่งขันทางการทำประมงน้ำจืด น้ำเค็มในระดับชาติและระดับสากล

(2) การสนับสนุนกลไกเพื่อสนับสนุนธุรกิจประมงทั้งในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน รวมถึงธุรกิจและตลาด ให้ครบถ้วนตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำของกระบวนการผลิตสินค้าประมง

(3) การกำกับ ติดตาม และสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนสมาชิกและสหกรณ์การประมงให้เพียงพอและเกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด

### 3.1.4 บริบทสหกรณ์ออมทรัพย์<sup>14</sup>

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกที่อยู่ในอาชีพเดียวกันหรือว่าอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน รู้จักการออมทรัพย์และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและส่งเสริมหลักการช่วยตนเอง รวมถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีแหล่งเงินฝากและเงินกู้ รู้จักเก็บออมเงิน และไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบ ซึ่งทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น โดยสหกรณ์ออมทรัพย์มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ 2) การให้เงินกู้แก่สมาชิก

#### 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์ออมทรัพย์มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 1,479 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 1,405 สหกรณ์

(1) จำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์เริ่มลดลงเล็กน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญ นับตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา

(2) จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากเดิมจำนวน 2.64 ล้านคน เป็น 3.15 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 19.32

(3) ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากเดิมจำนวน 1.62 ล้านล้านบาท เป็น 1.86 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 12.90

<sup>13</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

<sup>14</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง 5.4

(4) ในปี 2562-2564 สหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 1” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 1 มากที่สุด จำนวน 910 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 61.32 รองลงมา เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 2 จำนวน 479 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 32.28 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 65 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 4.38 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 30 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 2.02

(5) สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงดี” และ “มั่นคงดีมาก” โดยมีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงดี ร้อยละ 60.88 รองลงมาอยู่ในระดับมั่นคงดีมากร้อยละ 23.93

(6) ผลประกอบการของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555-2563

## 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์<sup>15</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเพิ่มขอบเขตการดำเนินธุรกิจหรือการหารายได้จากการลงทุนในมิติอื่น ๆ โดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ

(2) การสนับสนุนการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ รวมถึงการกำกับควบคุมการเพิ่มผลิตภาพของระบบงานภายในต่าง ๆ เพื่อยกระดับสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

(3) การทบทวนและปรับปรุงบทบาทขององค์กรประกอบต่าง ๆ ของขบวนการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

(4) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม เพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ ให้มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันกับสถาบันทางการเงินได้ทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจและภาคเอกชน

(5) กำหนดตัววัดผลของการดำเนินการสหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่สะท้อนต่อผลลัพธ์ปลายทางในระดับประเทศ

(6) ส่งเสริมการนำแนวทางการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการดำเนินงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC: Governance Risk and Compliance)

(7) ส่งเสริมให้สมาชิกมีการวางแผนทางการเงิน โดยมุ่งเน้นการออมเพื่อให้สมาชิกมีความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดี

---

<sup>15</sup> ตามคำสั่งของคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)



### 3.1.5 บริบทสหกรณ์เครดิตยูเนียน<sup>16</sup>

สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์อเนกประสงค์ ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม เพื่อการรู้จักช่วยตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว โดยสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ 2) การให้เงินกู้แก่สมาชิก

#### 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีจำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียนในปัจจุบันที่จดทะเบียนและดำเนินการจริง (Active) จำนวน 611 สหกรณ์

(1) จำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับจำนวนสมาชิกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นกัน

(2) ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตั้งแต่ปี 2555-2564 ในภาพรวมมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ตรงกันข้ามกับจำนวนสมาชิกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

(3) สหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 397 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 150 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 25 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 36 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 6 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 29 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 5

(4) การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นับตั้งแต่ปี 2555-2564 มีรายได้รวมอยู่ที่ 380,703.55 ล้านบาท และสัดส่วนรายได้ที่สูงที่สุดมาจากธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 48 หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 183,176.64 ล้านบาท

(5) ผลประกอบการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า มีผลกำไรในภาพรวมเป็นแนวโน้มที่ดี

#### 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน<sup>17</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) พัฒนามาตรฐานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีขีดความสามารถองค์ความรู้ จิตสำนึกและทัศนคติที่ตรงตามเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจและอุดมการณ์สหกรณ์

(2) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเพิ่มขอบเขตการดำเนินธุรกิจหรือการหารายได้จากการลงทุนในมิติอื่น ๆ โดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ

<sup>16</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง 5.5

<sup>17</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

(3) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ รวมถึงการกำกับ ควบคุม การเพิ่มผลผลิตภาพของระบบงานภายในต่าง ๆ เพื่อยกระดับสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

(4) การทบทวนและปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และองค์ประกอบต่างๆ ของขบวนการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนในทุกมิติ ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

(5) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม เพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ให้มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันกับสถาบันทางการเงินได้ทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจและภาคเอกชน

(6) กำหนดตัววัดผลของการดำเนินการสหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่สะท้อนต่อผลลัพธ์ปลายทางในระดับประเทศ

(7) ส่งเสริมการนำแนวทางการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC: Governance Risk and Compliance)

### 3.1.6 บริบทสหกรณ์ร้านค้า<sup>18</sup>

สหกรณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีผู้บริโภคร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภคคุณภาพดี ราคาที่ยุติตรงมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค และเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ รวมถึงช่วยจำหน่ายผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ส่งเสริม และเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักประหยัด ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์และหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศ ในอันที่จะเกื้อกูลกันและกัน และสมาชิกที่เป็นผู้ถือหุ้นทุกคนมีสิทธิความเป็นเจ้าของร่วมกัน

#### 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์ร้านค้ามีประเด็นสำคัญ ดังนี้

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ร้านค้าในปัจจุบันที่จดทะเบียน มีทั้งหมด 182 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 120 สหกรณ์

(1) จำนวนสหกรณ์ร้านค้าตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง อาจสืบเนื่องมาจากผลกระทบของการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ที่มีการขยายและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพ ทั้งในแง่ของการจัดหาสินค้าทั้งอุปโภคและบริโภคที่หลากหลาย

(2) จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับจำนวนสหกรณ์ร้านค้าที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

(3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2554-2564) พบว่าปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มที่ลดลง สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าในภาพรวม ตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน

<sup>18</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง 5.6

(4) สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 71 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 37.17 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 65 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 34.03 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 46 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 24.08 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 9 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 4.71

(5) สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงดี” และ “มั่นคงตามมาตรฐาน”

(6) นับตั้งแต่ปี 2555-2564 รายได้จากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งเป็นภารกิจและบทบาทหลักของสหกรณ์ร้านค้า มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

(7) ผลกำไรในภาพรวมของสหกรณ์ร้านค้ามีแนวโน้มลดลง

## 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์ร้านค้า

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า<sup>19</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การตลาด ธุรกิจ การบริหารจัดการการเงิน การขาย และทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพสหกรณ์ร้านค้า

(2) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการบูรณาการเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การผลิตและจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง การกระจายสินค้า จนถึงการจัดจำหน่ายลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การทบทวนและปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ของขบวนการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนในทุกมิติ ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

(4) การรื้อคืบของร้านค้าโมเดิร์นเทรด ซึ่งสหกรณ์ร้านค้าควรตระหนักในประเด็นดังกล่าว และพัฒนารูปแบบการจัดจำหน่ายสินค้า การบริการสมาชิกให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาพัฒนา เช่น การค้าผ่านระบบออนไลน์ Marketplace เป็นต้น ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงเรื่องต้นทุนในการขนส่งสินค้าประกอบด้วยในกรณีพัฒนาเป็นรูปแบบการค้าออนไลน์

(5) มุ่งเน้นให้สหกรณ์ร้านค้าที่ยังดำเนินธุรกิจมีฐานะมั่นคงและสามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>19</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

### 3.1.7 บริบทสหกรณ์บริการ<sup>20</sup>

สหกรณ์บริการคือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยมีประชาชนที่มีอาชีพเดียวกันหรือต่างอาชีพรวมกันหรือที่ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมอาชีพเพื่อให้เกิดความมั่นคง และรักษาอาชีพดั้งเดิมที่ดีให้คงอยู่ต่อไป ซึ่งสหกรณ์บริการมีรูปแบบดังต่อไปนี้ (1) สหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน ตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนผู้ประกอบอาชีพหัตถกรรมในครัวเรือน เพื่อแก้ปัญหาในด้านวัตถุดิบและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยการส่งเสริมให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการผลิตสินค้า (2) สหกรณ์เดินรถ ตั้งขึ้นในหมู่ผู้ประกอบอาชีพการเดินรถเพื่อให้มีรายได้เลี้ยงครอบครัวและยึดเป็นอาชีพหลักได้ นอกจากนี้ยังเป็นการจัดระเบียบการเดินรถ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก และพระราชบัญญัติสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์รูปแบบนี้แบ่งออกเป็น สหกรณ์รถยนต์โดยสาร สหกรณ์รถยนต์แท็กซี่ สหกรณ์รถยนต์สามล้อและสหกรณ์สี่ล้อเล็ก (3) สหกรณ์เคหสถานและบริการชุมชนตั้งขึ้นตามความต้องการของประชาชนที่มีความเดือดร้อนในเรื่องที่อยู่อาศัยเพื่อให้ทุกคนมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองและอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนอย่างมีความสุข (4) สหกรณ์สาธารณูปโภคตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนในเรื่องสาธารณูปโภคของประชาชนที่อาศัยอยู่ร่วมกันในเขตชุมชนเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (5) สหกรณ์บริการรูปอื่นเป็นสหกรณ์บริการที่ดำเนินธุรกิจไม่อาจจัดเข้า 4 รูปแบบ ข้างต้น

#### 1) บทวิเคราะห์สหกรณ์บริการมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์บริการในปี 2564 ที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 1,255 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 1,042 สหกรณ์

(1) จำนวนสหกรณ์บริการที่ดำเนินการอยู่จริง มีจำนวนลดลงเล็กน้อยตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา อาจสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ด้านการแพร่ระบาดโควิด-19 ทำให้จำนวนสหกรณ์เดินรถ เช่น แท็กซี่ลดลง เนื่องจากปัจจุบันพบว่าจำนวนผู้ใช้บริการแท็กซี่มีน้อยลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 อีกทั้งผู้ประกอบการขับรถแท็กซี่กำลังได้รับผลกระทบอย่างหนักจากราคาแก๊สและราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้น โดยจำนวนสมาชิกสหกรณ์บริการในรอบ 10 ปี มีแนวโน้มคงที่อย่างต่อเนื่อง

(2) เนื่องจากธุรกิจบริการมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมหลายด้าน เช่น ราคา น้ำมันและราคาแก๊สตามช่วงเวลา ปัญหาจำนวนสมาชิกสหกรณ์รวมถึงต้นทุนอื่น ๆ เป็นต้น ทำให้ปริมาณธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงต่างกันในแต่ละปี แต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์และดูจากแนวโน้ม (Forecasting) ของการเติบโต ยังมีโอกาสที่ปริมาณธุรกิจจะเติบโตเพิ่มขึ้น

(3) สหกรณ์บริการส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 710 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 56.62 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 210 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 31.67 เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 212 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 16.91 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 122 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 9.73

<sup>20</sup> รายละเอียดในภาคผนวก ง 5.7

## 2) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์บริการ

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ<sup>21</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์บริการ โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การตลาด ธุรกิจ การบริหารจัดการการเงิน และทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพสหกรณ์

(2) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและการบูรณาการเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่า

(3) ส่งเสริมงานวิจัยและการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาต่อยอดธุรกิจและนวัตกรรมของสมาชิกสหกรณ์/สหกรณ์ในมิติต่าง ๆ

(4) ผลักดันให้มีการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของของสหกรณ์และบริการสมาชิก โดยมีภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการให้การสนับสนุนปัจจัยสำคัญเพื่อขับเคลื่อน เช่น อุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ องค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การรวมศูนย์เพื่อความคุ้มค่าทางงบประมาณ

(5) มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และการให้บริการสมาชิก

## 3.2 ผลการศึกษาการพัฒนาสหกรณ์ในต่างประเทศ<sup>22</sup>

จากการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) (2020) และ Felipe *et al.*, (2021) พบว่า ประเด็นสำคัญที่ทำให้การเติบโตของสหกรณ์มีข้อจำกัดหลังจากมีการเติบโตไปได้ระยะหนึ่ง ประกอบไปด้วยสาเหตุ 5 ประการ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากสหกรณ์ก่อตั้งขึ้นมาโดยคณะบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน รูปแบบในการบริหารจัดการที่ใช้ในตอนเริ่มต้นดำเนินงานจะถูกนำไปขยายขนาดตามการเติบโตของสหกรณ์ การเติบโตโดยอาศัยการขยายรูปแบบการบริหารจัดการด้วยการเพิ่มคนและอุปกรณ์ภายใต้โครงสร้างการบริหารแบบเดิม ย่อมมีประสิทธิภาพลดลงเมื่อสหกรณ์มีขนาดใหญ่มีสมาชิกจำนวนมาก ความบริหารที่หลากหลายและจะต้องดำเนินการกิจกรรมหลายอย่างควบคู่กันไป

2) การเติบโตของสหกรณ์เกิดจากการเพิ่มปริมาณธุรกิจเดิม (Volume Expansion) ไม่ได้เกิดจากการที่สหกรณ์มีการสร้างธุรกิจใหม่ (Business Expansion)

3) วิธีการบริหารแบบอนุรักษ์นิยมยึดกับกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่มีอยู่เป็นแนวทางหลักในการดำเนินการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ทั้งยังส่งผลต่อความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ความยืดหยุ่นมากขึ้น

<sup>21</sup> ตามคำสั่งของคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) โดยประกอบด้วยกลุ่มสหกรณ์ เติมนรด กลุ่มสหกรณ์เคหะสถาน และกลุ่มสหกรณ์บริการประเภทอื่น ๆ

<sup>22</sup> เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

4) สหกรณ์มักถูกกำกับด้วยกฎระเบียบที่มุ่งเน้นการป้องกัน ทำให้มีพื้นที่ในการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์น้อยกว่าที่ควรจะเป็น

5) สหกรณ์บางส่วนจะมีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับสหกรณ์อื่นที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันของห่วงโซ่อุปทานสินค้าและบริการ แต่ไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับสหกรณ์ที่อยู่ในส่วนอื่นห่วงโซ่อุปทานสินค้าและบริการ

ข้อจำกัดข้างต้นนำไปสู่แนวคิดในการปรับสหกรณ์เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายที่เกิดขึ้นกรณีศึกษาที่เลือกมานี้เป็นตัวอย่างของแนวทางการปรับตัวที่สหกรณ์เลือกใช้ โดยคัดเลือกมาจาก 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย (2020) ประเทศเวียดนาม (2020) ประเทศอินโดนีเซีย (2021) ประเทศแอฟริกาใต้ (2020) และประเทศโคลัมเบีย (2020) ผลการศึกษามีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวทางการปรับตัวของประเทศที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

ประเทศ	ชื่อสหกรณ์	แนวทางการปรับตัว
ออสเตรเลีย (2020)	Pine Apple Co-operatives (สหกรณ์ในห่วงโซ่อุปทานของการผลิตสับปะรด)	<b>การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน (Internal Changes)</b> 1. การเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Administrative process redesign) 2. การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ให้มีขีดความสามารถในด้านธุรกิจและมีความเป็นมืออาชีพ (Human capital and professionalism) 3. ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าการบริหารโดยอิงกับกฎระเบียบ (From rule-based to outcome-oriented management) 4. การบริหารการเงินเพื่อการเติบโต (Financial management for growth) 5. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อการบริหารและการเงิน (Digital infrastructure for e-documentation, e-transaction and e-payment) 6. การพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลมาขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Data-driven management) <b>การส่งมอบคุณค่าแก่สมาชิกและกลุ่มเป้าหมาย (Value Delivery)</b> 1. การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจกับสหกรณ์และภาคธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน (Supply chain integration)
เวียดนาม (2020)	Van Duc Co-operative (ผักและปัจจัยการผลิตในการปลูกผัก)	
อินโดนีเซีย (2021)	Benteng Alla Farmers' Co-operative (ข้าวและปัจจัยการผลิตในการปลูกข้าว)	
แอฟริกาใต้ (2020)	Masisizane Women's Housing Co-operative (สหกรณ์ผู้ตัดเย็บเสื้อผ้า)	
โคลัมเบีย (2020)	Cocampo Co-operative (สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม)	

ประเทศ	ชื่อสหกรณ์	แนวทางการปรับตัว
		<p>2. พัฒนาสินค้าและบริการให้มีมูลค่าเพิ่มเพื่อผลักดันให้สินค้าและบริการมีความแตกต่างในเชิงคุณค่า (Moving up the value ladders)</p> <p>3. พัฒนาการอบคิดที่มองว่าสหกรณ์ก็คือองค์กรธุรกิจเชิงสังคม มีช่องทางธุรกิจเชิงสังคมเพียงอย่างเดียว จึงต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงสภาพตลาด และโอกาสทางธุรกิจ (Market orientation)</p> <p>4. ให้ความสำคัญกับการเติบโตของรายได้จากการขยายธุรกิจเหนือกว่าการเติบโตของรายได้จากขยายปริมาณธุรกิจเดิม (Value over volume)</p>

### 3.3 แนวโน้ม และความท้าทายของการพัฒนาการสหกรณ์

เพื่อให้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาภายใต้ระยะเวลา 5 ปี และคำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ในฉบับต่อ ๆ ไป ดังนั้น จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์แนวโน้มและความท้าทายของการพัฒนาการสหกรณ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.3.1 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริการด้วยดิจิทัล (Digital Transformation)

ในปัจจุบันที่โลกได้มีการพัฒนาในหลากหลายด้านอย่างรวดเร็วซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อภาคอุตสาหกรรม ภาคการเงิน ภาคการเกษตร ภาคชุมชน และด้านอื่น ๆ โดยเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้มีการพัฒนาและมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่สามารถแข่งขันอยู่ในสงครามการแข่งขันที่ดุเดือดในโลกยุคปัจจุบันได้ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับทุกภาคส่วนขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รากฐานไปจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า โดยเรียกว่า “Digital Transformation” หรือ “การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล”<sup>23</sup>

โดยในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ก็กำลังเดินหน้าปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ซึ่งเริ่มจากการที่ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการผลักดันด้วยการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรให้มุ่งไปสู่องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนหรือสนับสนุนองค์กร แล้วกลยุทธ์ต่าง ๆ จะถูกถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงานและขององค์กรในทุกระดับ และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ อาทิ การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่อง (Artificial Intelligence and Machine Learning) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things : IoTs) เทคโนโลยีความปลอดภัย

<sup>23</sup> Boskovic, A., Primorac, D., & Kozina, G. (2019). Digital organization and digital transformation.

(IT Security) การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) และเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือและสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media and Mobile Technologies) เป็นต้น โดยถูกนำเข้ามาปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน และปรับใช้ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอกองค์กรและองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) (Kane, 2015<sup>24</sup>; Deloitte 2018<sup>25</sup>; Volini & Mazor, 2020<sup>26</sup>) จะประกอบด้วย 1) ความคิด (Mindsets) บุคลากรทุกระดับขององค์กรต้องมีแนวความคิดที่เปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัล และมีทัศนคติในการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือและปรับใช้ในการดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนดำเนินงานด้วยแรงงานหรือระบบมือ (Manual) อย่างเป็นระบบ 2) การปฏิบัติ (Practices) ซึ่งนอกจากมี Mindset แล้วบุคลากรจะต้องมีการนำมาเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม 3) บุคลากร (People) โดยต้องได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ การสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม 4) ทรัพยากร (Resources) โดยองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการจัดเตรียมเครื่องมือระบบเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลดิจิทัล ที่สนับสนุนบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

แต่การเปลี่ยนก็อาจส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ประสบการณ์ผู้บริโภค บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างพื้นฐาน แต่สิ่งสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องตระหนักให้ความสำคัญคือ ผลกระทบที่มีต่อบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องนี้คือ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสนับสนุนบุคลากรภายในองค์กรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้องค์กรจะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการปรับตัวทั้งในด้านกระบวนการและการยอมรับหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไปจนกลืนเป็นแบบแผนปฏิบัติประจำวัน ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องมีบทบาทกำหนดทิศทาง/เป้าหมายที่ชัดเจน แน่วแน่ และมีความพยายามที่จะผลักดันให้การดำเนินงานปรับตัวไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นได้ในท้ายที่สุด

### 3.3.2 การเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่าร่วมกัน (Supply Network & Value Chain) และระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem)

ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมในหลากหลายด้านต่างก็มีการแข่งขันที่รุนแรง อาทิ การแข่งขันทางการค้า การแข่งขันทางการบริการ การแข่งขันทางการจัดการ เป็นต้น แต่ละองค์กรต่าง ๆ พยายามปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ ประกอบกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีเครือข่ายจำนวนมาก

<sup>24</sup> Kane, G. C. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. In MIT Sloan Management Review and Deloitte. London: Deloitte University.

<sup>25</sup> Deloitte. (2018). Activating the digital enterprise: A sink-or-swim moment for today's enterprise. CT: Deloitte Development LLC.

<sup>26</sup> Volini, E., & Mazor, A.H. (2020). Activating the digital enterprise. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/the-digital-organization.html>



ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร และมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการ โดยในปัจจุบันกรอบแนวคิด/ระบบ/เครื่องมือที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญ และนิยมนำมาเป็นกลยุทธ์แล้วปรับใช้บูรณาการกับองค์กรของตนเองอย่างแพร่หลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในส่วนต่าง ๆ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั่นคือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรผ่านการสร้างความเชื่อมโยงและสอดคล้องของหน่วยงานภายในองค์กร ระหว่างองค์กร ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น อาทิ ต้นทุนลดลง เวลาการดำเนินงานลดลง การแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่สามารถแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนร่วมกันเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการในแต่ละหน่วยงาน (Process Engineering) ซึ่งรูปแบบการบริหารแบบนี้ไม่สามารถมุ่งเน้นการบริหารหรือเพิ่มประสิทธิภาพแค่องค์กรของตนเองเพียงองค์กรเดียวแล้ว องค์กรหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกัน ต้องสร้างเครือข่าย (Network) ที่เชื่อมโยงและพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการร่วมกันทั้งระบบ โดยในอดีตองค์กรต่าง ๆ มักจะมุ่งเน้นแต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญของความสัมพันธ์และความต้องการของผู้ส่งมอบ (Supplier) และลูกค้า (Customer) เท่าไรนัก ซึ่งมักจะมุ่งเน้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้นแค่ “การซื้อและขาย” หรือ “จัดซื้อจัดจ้าง” เท่านั้น

ซึ่งอีกนัยหนึ่งองค์กรหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องเป็นพันธมิตรกันหรือมีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งกันและกันมีการร่วมมือกันส่งเสริม/พัฒนาซึ่งกันและกัน ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เรียกว่า “ระบบนิเวศทางธุรกิจ” (Business Ecosystem) โดย Moore<sup>27</sup> ให้ความเห็นไว้ว่าธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่สามารถที่จะเติบโตหรือพัฒนาได้ด้วยตนเอง องค์กรธุรกิจจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจ ซึ่งตัวอย่างของการจัดการระบบนิเวศที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ อาทิ เลือกประเภทของระบบนิเวศที่เหมาะสม โดยเริ่มที่การพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลักขององค์กร กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรร่วมกัน สร้างกลไกการกำกับดูแล ข้อจำกัด และสิทธิ์ระหว่างกันเพื่อความยั่งยืน รักษาความยืดหยุ่นระหว่างกัน มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและร่วมกันแบ่งปันคุณค่าระหว่างกัน พัฒนากลยุทธ์การสร้างรายได้ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ในชุมชนระหว่างกัน กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการติดตาม เป็นต้น

---

<sup>27</sup> James F. Moore. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. May–June 1993 issue of Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>

### 3.3.3 การบริหารความยั่งยืน (Sustainability Development) การกำกับดูแลองค์กรจริยธรรม และความโปร่งใส และการตอบแทนสังคม

ในสังคมโลกปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับปัญหาหลากหลายด้าน ทั้งด้านสังคม ชุมชน การเงิน การค้า เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัญหาที่เป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นหลากหลายประเทศทั่วโลกจึงร่วมกันกำหนดทิศทางที่จะมุ่งไปสู่ “การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยได้มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันซึ่งเรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งมีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (Goals) ภายใต้เป้าหมายจะประกอบด้วยเป้าประสงค์ (Targets) จำนวน 169 เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด (Indicators) จำนวน 232 ตัวชี้วัด ครอบคลุมความยั่งยืน 5 มิติ หรือเรียกว่า 5Ps (ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2565<sup>28</sup>) ได้แก่ 1) มิติด้านสังคม (People) 2) มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity) 3) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) 4) มิติด้านสันติภาพและสถาบัน (Peace) และ 5) มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ซึ่งหลากหลายประเทศมีมติความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาภัยคุกคามดังกล่าว โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและภาคอุตสาหกรรมทั่วโลก

ภาคธุรกิจก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องให้ความสำคัญถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและเข้าไปมีบทบาทและส่วนร่วมในการสร้างความยั่งยืน โดยสามารถสร้างความยั่งยืนได้ในหลากหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งที่เป็นลูกค้า บุคลากรในองค์กร คู่ค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ภาคธุรกิจจะบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนได้โดยการพัฒนาองค์กรเข้าสู่การเป็น “แบรนด์ที่ยั่งยืน” (Sustainable Brand) บนพื้นฐานที่ต้องตระหนัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างกำไรและเศรษฐกิจอย่างมีธรรมาภิบาล นั่นคือ ความสามารถที่สร้างกำไรและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรของตนเองโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม บนหลักของธรรมาภิบาล จริยธรรม ความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม นั่นคือ องค์กรที่คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้า คู่ค้า บุคลากรในองค์กร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เป็นสำคัญ เพราะการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้นก็เกิดมาจากการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ทั้งนี้องค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคมได้ด้วยเช่นกัน โดยใช้หลักการด้าน “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรและในระดับใกล้และไกล ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรที่อยู่ภายนอกองค์กร อันที่จะทำให้อยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข (Thaipat Institute, 2012<sup>29</sup>) ซึ่งสามารถทำในรูปแบบที่เป็นกิจกรรมที่นอกเหนือจากกระบวนการทำงานปกติขององค์กร (Out Process CSR) เช่น การปลูกป่าทดแทน การตั้งกองทุนให้การศึกษาเด็กผู้ยากไร้

<sup>28</sup> ศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG Move). (2565). เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) . Retrieved from <https://www.sdgmovement.com/intro-to-sdgs/>

<sup>29</sup> Thaipat Institute. (2012). What is CSR? Retrieved October 12, 2016, Retrieved from [http://www.thaicrs.com/2006/03/blog-post\\_20.html](http://www.thaicrs.com/2006/03/blog-post_20.html) (in Thai).

เป็นต้น หรือรูปแบบของการทำ CSR ที่เข้าเป็นเนื้อเดียวกับกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กร (CSR in Process) เช่น การออกบรรจุกฎหมายที่กระทบสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด การผลิตอาหารที่ไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค เป็นต้น 3) การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม นั่นคือ สังคมโลกในปัจจุบันเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น ปัญหาหามลพิษทางน้ำและอากาศ ปัญหาด้านพลังงานที่มีการใช้เกินพอดี ปัญหาโลกร้อน ซึ่งหากยังไม่มีการแก้ไขก็จะส่งผลกระทบต่อสังคมโลก ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและแสดงความรับผิดชอบต่อการรักษาสมดุลของสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมลงไป ในกระบวนการบริหารจัดการ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การออกผลิตภัณฑ์และบริการ การขนส่ง การตลาด โดยที่ไม่ต้องทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลของการที่องค์กรทำตามเป้าหมายด้านความยั่งยืนนั้น จะส่งผลทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านการสนับสนุนของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า ชุมชน สังคม หน่วยงานภาครัฐ

### 3.3.4 การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)

ในสภาวะปัจจุบันที่ภาคธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีทางเลือกในการเลือกซื้อสินค้าหรือเลือกใช้บริการมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ที่สามารถนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้องค์กรแข็งแกร่งได้และสามารถสร้างสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง นั่นคือ นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง แนวความคิดหรือวิธีการซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมที่มีอยู่ โดยอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือแค่บางส่วนก็ได้ ซึ่งครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Thing) เช่น สินค้าที่สร้างความต้องการใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้าได้และสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Thing) เช่น การสร้างระบบหรือพัฒนากระบวนการที่สามารถสร้างผลิตภาพได้ดียิ่งขึ้น โดยที่องค์กรจะต้องนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนในการปรับใช้หรือพัฒนาสินค้าและบริการ หรือแม้กระทั่งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงต้องมีการบริหารจัดการด้วยการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างมีกลยุทธ์และมีความเหมาะสมต่อบริบทหรือสิ่งแวดล้อมของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน

โดยปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะเริ่มจากการมุ่งเน้นในกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นผู้มีแนวคิดใหม่ ๆ เป็นบุคคลที่มีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่การเป็นนักสร้างนวัตกรรม โดยสามารถนำทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองมาเป็นแนวทางและประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ ดังนี้ 1) กระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร โดยสร้างกระบวนการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เจอสถานการณ์จริง แล้วเอามาวิเคราะห์ให้เกิดองค์ความรู้และความเข้าใจด้วยตนเอง 2) การสาธิต ซึ่งเป็นเทคนิคในการฝึกให้บุคลากรได้มีการคิดวิเคราะห์ ออกแบบ และนำทางเลือกที่หลากหลายไปปฏิบัติจริง เพื่อทำให้เห็นถึงมุมมองของวิธีการและผลลัพธ์ที่หลากหลายจนสามารถสร้างความรู้เองได้ 3) ผู้เรียนรู้ โดยองค์กรต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น

สร้างแรงจูงใจให้มีการเปิดรับและอยากที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา 4) การสร้างบรรยากาศของการมีคุณธรรมและจริยธรรม โปร่งใส และจริงใจภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น เชื่อใจ ไม่ระแวง ไม่มีประเด็นที่น่าระแวงหรือสงสัย สามารถค้นคว้าและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่ 5) การสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมหรือพื้นที่ในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรอย่างเต็มที่ โดยการเปิดโอกาสให้แสดงพฤติกรรมหรือแสดงออกในสิ่งที่คิดหรือสิ่งที่อยากจะทำได้อย่างเต็มที่ 6) การจัดกระบวนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร 7) การประเมินผลการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น เพราะการประเมินผลการเรียนรู้ลักษณะสร้างสรรค์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนใช้จินตนาการใช้ความคิดของตนค่อนข้างมากจึงไม่ควรมีเป้าหมายที่เจาะจงมาก ๆ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร (Development Potential) ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าไม่นำออกมาใช้จะทำให้ศักยภาพที่มีอยู่มีแนวโน้มลดลง (ทิตินา แชมณี, 2548<sup>30</sup>) และหลังจากได้มีการเริ่มการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในทุก ๆ ด้าน และบรรลุเป้าหมายองค์กรได้สำเร็จ ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยการกำหนดนโยบายในการสร้างและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้กับองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีแนวคิดนวัตกรรม

### 3.3.5 ความคล่องตัว ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility, Business Continuity and Resilience)

ในภาวะที่ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อและสร้างความเสียหายต่อทุกภาคส่วน โดยภาคธุรกิจก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถเผชิญหรือพบเจอได้ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ เช่น การเกิดอุทกภัย การเกิดอัคคีภัย การเกิดวาตภัย และการเกิดโรคระบาดอย่างเช่นสถานการณ์โควิด-19 ที่ทั้งโลกและทุกภาคส่วนในทุกระดับพบเจอและได้รับผลกระทบเป็นวงกว้างอย่างปัจจุบัน หรือทั้งที่เกิดภัยซึ่งเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น การเกิดสงคราม การชุมนุมทางการเมือง การโจรกรรมข้อมูลสำคัญขององค์กร เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในบางส่วนหรืออาจจะต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราวเลยก็เกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุผลเหล่านี้ จึงจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการวางแผนและการเตรียมการล่วงหน้า เพราะเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยจะส่งผลทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมต่อสถานการณ์ และไม่เกิดความตื่นตระหนกขึ้น แล้วองค์กรก็จะได้รับแรงกระทบ ผลกระทบ และความเสียหายต่อองค์กรที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่อง

<sup>30</sup> ทิตินา แชมณี. (2548). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทางธุรกิจ (Business Continuity Management หรือ BCM) จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะตระหนักอย่างยิ่ง (Low, Liu & Sio, 2010<sup>31</sup>)

แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) คือ การบริหารจัดการ หรือสร้างกลไกและกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ด้วยการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และจะส่งผลกระทบต่อองค์กร และปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อให้้องค์กรสามารถตอบสนองต่อลูกค้า ผู้ค้า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดความต่อเนื่อง (Business Continuity Institute, 2002<sup>32</sup>; สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2554<sup>33</sup>) โดยกระบวนการหลักของการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Program Management) คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของ BCM และกำหนดออกมาเป็นนโยบายขององค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดลงไปสู่แผนการดำเนินงานและการปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมโดยผ่านความร่วมมือของทุกส่วนงานภายในองค์กร 2) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ (Understanding The Organization) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนย่อยประกอบด้วย 2.1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร 2.2) การวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลกระทบของความเสียหายในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดที่ต้องออกแบบและกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดระดับของการดำเนินงานที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้หลังกระบวนการเกิดการหยุดชะงัก การกำหนดช่วงระยะเวลาที่ยอมรับได้สูงสุดหากกระบวนการหยุดชะงัก (Maximum Tolerable Downtime : MTD) การกำหนดระยะเวลาสูงสุดที่ยอมรับได้ในการกู้คืนระบบในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเมื่อมีการหยุดชะงัก (Recovery Time Objective: RTO) การกำหนดปริมาณข้อมูลที่สูญหายที่ธุรกิจยอมรับได้ในช่วงระยะเวลาที่กระบวนการหยุดชะงัก (Recovery Point Objective) การกำหนดระดับความสำคัญในการฟื้นฟูของกระบวนการต่าง ๆ การประเมินเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องจัดหาและใช้ในการฟื้นฟู และระยะเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูกระบวนการต่าง ๆ ให้กลับคืนมาเป็นปกติเพื่อเกิดการหยุดชะงักขึ้น (Work Recovery Time: WRT) 3) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategies) ซึ่งจะระบุแผนการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักในทุก ๆ ด้านที่สำคัญ เช่น บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบข้อมูล อาคาร สถานที่ เป็นต้น 4) การจัดทำแผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติ (Develop and Implement a BCM Response) ซึ่งคือการนำกลยุทธ์มาถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจะต้องประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

---

<sup>31</sup> Low, S. P., Liu, J. & Sio, s. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. Disaster Prevention and Management, 19(2), 219-232.

<sup>32</sup> Business Continuity Institute. (2002). BCM: A Strategy for business survival. Worcester: BCI.

<sup>33</sup> สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค. (2554), บทวิเคราะห์เรื่อง ฝ่ามหาอุทกภัยปี 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

แผนการบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น (Incident Management Plan) แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) และแผนการฟื้นฟูสถานการณ์ (Disaster Recovery Plan หรือ DRP)

ซึ่งการวางแผนก็ต้องมีความสอดคล้องกับระยะของการเกิดวิกฤติ 5 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1) ระยะเตือนภัย (Warning Stage) ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่องค์กรเชื่อว่าเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ดังนั้น ระยะนี้องค์กรต้องเตรียมตัวในการรับมือกับผลกระทบ อาทิ อพยพบุคลากรและทรัพย์สิน การสื่อสารและแจ้งเตือนการระบุด่วนหรือกระบวนการที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ขนาดของสถานการณ์และผลกระทบ เป็นต้น ระยะที่ 2) ระยะที่เกิดวิกฤติ (Impact Stage) ซึ่งเป็นระยะที่เกิดสถานการณ์ไม่คาดคิดและองค์กรหรือกระบวนการนั้น ๆ ได้รับผลกระทบแล้ว ระยะที่ 3) ระยะกู้วิกฤติ (Rescue Stage) ซึ่งเป็นช่วงเวลา que ทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามแผนการจัดการที่ได้มีการจัดเตรียมไว้ ระยะที่ 4) ระยะบรรเทาวิกฤติ (Relief Stage) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สถานการณ์คลี่คลายแล้ว โดยองค์กรจะต้องดำเนินการสำรวจและประเมินความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น และจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อลดความสูญเสียให้ได้มากที่สุด และระยะที่ 5) ระยะฟื้นฟูหลังเกิดภาวะวิกฤติ (Rehabilitate Stage) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ต้องมีการฟื้นฟูองค์กรและกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบให้กลับมาอยู่ในสภาวะปกติ 5) การดำเนินการและตรวจสอบแผนการดำเนินงาน BCM อย่างต่อเนื่อง (Exercising, Maintenance and Review) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนนั้นยังมีประสิทธิภาพที่สูงอยู่หรือไม่ และสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ เพื่อจำได้นำไปสู่การปรับปรุงแผนต่อไป 6) การสร้างให้การบริหารมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Building and Embedding BCM Culture) ซึ่งคือการสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรรับรู้ ตระหนัก และให้ความสำคัญของ BCM และทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา

ในท้ายที่สุดการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (BCM) จะไม่สามารถดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเกิดวางแผนและดำเนินการเพียงองค์กรของตนเองเพียงลำพังแต่ต้องเกิดจากความร่วมมือกับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ที่อยู่ในระบบนิเวศทางธุรกิจ

### 3.3.6 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล และการเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศที่สำคัญในการปฏิบัติงานและการใช้ฐานข้อมูลร่วมกันอย่างบูรณาการ

ในปัจจุบันพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะเกี่ยวกับช่องทางการติดต่อสื่อสาร ข้อมูล และโทรศัพท์มือถือและสื่อสังคมออนไลน์ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกสบายและรวดเร็ว และมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลกระทบทำให้แต่ละองค์กรในภาคธุรกิจต่างก็ปรับกลยุทธ์หรือทิศทางขององค์กรและนำเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาบูรณาการในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในสงครามการแข่งขันในทุก ๆ มิติได้ ประกอบกับองค์กรแต่ละแห่งก็มีข้อมูล (Data) และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ถูกบันทึกและจัดเก็บอยู่ในองค์กรจำนวนมาก แต่ยังไม่สามารถ

นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรมากเท่าไรนัก การบริหารจัดการข้อมูล (Information Management) ร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ (Digital Technologies) จึงเป็นเครื่องมือหรือแนวทางสำคัญที่องค์กรนิยมนำมาปรับใช้เพื่อการนำมาจัดระเบียบข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก ภายในองค์กร แล้ววิเคราะห์/สังเคราะห์/ออกแบบมาเป็นข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ต่อในหลากหลายมิติ เช่น มิติการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และมิติการปรับปรุงกระบวนการภายในได้

**ข้อมูล (Data)** คือ ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร ประจำวันอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะเป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบของตัวเลข ตัวอักษร หรือสัญลักษณ์ อาทิ ยอดขายรายวัน ยอดสั่งซื้อสินค้า ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการลาออกของบุคลากร ข้อมูลเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ เป็นต้น โดยข้อมูลที่ดีและมีคุณภาพจะต้องถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วน และสามารถนำมาใช้ในการ ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรได้ (Marshall and Harpe, 2019)

**สารสนเทศ (Information)** คือ ข้อมูลดิบ (Raw Data) ที่ผ่านกระบวนการรวบรวมเรียบเรียง และประมวลผลแล้ว ซึ่งองค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้ทันที อาทิ อันดับสินค้าขายดีของบริษัท ช่วงเวลาที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก เหตุผลของการเลือกใช้บริการหรือเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า จำนวนเวลา โดยเฉลี่ยที่ลูกค้าต้องรอคอยในการเข้าใช้บริการอัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น

**ระบบสารสนเทศ (Information System)** คือ ระบบเฉพาะเจาะจงประเภทหนึ่งที่สำคัญ การใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูล การจัดการข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และการแสดงผลข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างสารสนเทศสำหรับสนับสนุน การตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) ฮาร์ดแวร์ (Hardware) 2) ซอฟต์แวร์ (Software) 3) ข้อมูล (Data) 4) บุคลากร (People) 5) ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process) และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรทุกระดับขององค์กร สามารถ แบ่งประเภทต่าง ๆ ได้ (สุชาติ กิระนันท์, 2541; Laudon, 2001) ดังนี้ 1) ระบบประมวลผลรายการ (Transaction Processing Systems – TPS) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน การบันทึก จัดเก็บ ข้อมูล และประมวลผลรายการรายวัน อาทิ ระบบการฝากถอนเงิน ระบบการจองบัตรเข้าชมภาพยนตร์ เป็นต้น 2) ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation Systems – OAS) ซึ่งเป็นระบบนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การจัดการเอกสารที่สนับสนุนงานธุรการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems – MIS) ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง เพื่อใช้วางแผนและบริหารจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่ในระบบประมวลผลรายการรายวันเข้าด้วยกัน 4) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems-DSS) ซึ่งเป็นระบบที่สนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้บริหารโดยอาศัยทั้งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร 5) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Information System-EIS) ซึ่งเป็นระบบที่สนับสนุนเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและแผนระยะยาวขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3.7 การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตามก็ต้องอาศัยหลากหลายปัจจัยมาประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการและกิจกรรมการดำเนินงานขึ้น ซึ่งทรัพยากรหลักพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์กร มี 4 ประเภท หรือเรียกว่า “4M” ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) 4) วิธีปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งในที่นี้จะกล่าวเฉพาะเรื่องของคนหรือบุคลากร (Man) ประกอบกับในปัจจุบันมีสถานการณ์การแข่งขันในแต่ละภาคอุตสาหกรรมที่ดุเดือด และมีความเสี่ยงที่เจอผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือวิกฤติที่ร้ายแรงและมีความถี่มากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ยิ่งต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความแตกต่างในการแข่งขันด้วยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร รวมถึงนำพาองค์กรผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ โดยสามารถเปรียบบุคลากรในองค์กรเป็นหน่วยประมวลผลขององค์กรที่มีบทบาททำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรให้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559<sup>34</sup>)

โดยมุมมองข้างต้นเป็นแนวคิดที่มองบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร “บุคลากร” จึงเปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์กร ซึ่งเรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำมารวมเข้าด้วยกันแล้วสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยจากที่กล่าวมาจะเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญ (Human Resource Development : HRD) โดยจะต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร และการสร้างสมรรถนะความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Competency) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีแนวทางหลากหลายประการ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555<sup>35</sup>) อาทิ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การสนับสนุนในการสร้างคุณค่าและความสามารถแก่บุคลากรขององค์กรผ่านการใช้หลากหลายวิธีการ อาทิ การจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนา การให้โอกาสในการเรียนรู้งานในหลากหลายด้านเพื่อสร้างทักษะใหม่ ๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอข้อเสนอนั้นต่อผู้บริหาร เป็นต้น การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยความผูกพัน (Engagement Factor) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน เช่น อัตราค่าจ้างที่มีความเหมาะสม โอกาสในการเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ มีความโปร่งใสในองค์กร และการให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่ตอบโจทย์วิถีชีวิตของบุคลากร

<sup>34</sup> เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<sup>35</sup> ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). "การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน". วารสารนักบริหาร, 32(4): 103 - 108.



### 3.3.8 การยกระดับการพัฒนาองค์กรและการจัดการองค์กรสมรรถนะสูง (Organization Development and High-Performance Organization)

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านสังคม ด้านค่านิยมของสังคม ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับการพัฒนาไปอย่างมากและรวดเร็วจากในอดีต ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร และก่อให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุก ๆ ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบเดิม ๆ (Traditional Organization) จึงไม่มีความเหมาะสม เพียงพอและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการและเลือกรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและพัฒนากลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในยุคประเทศไทย 4.0 (High-Performance Organization : HPO) ซึ่งมีความทันสมัยในการบริหาร มีการให้ความสำคัญต่อบุคลากร มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลปรับใช้ในองค์กร และมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี (Buytendijk, 2009) โดยสามารถใช้เครื่องมือเทคนิค หรือระบบการบริหารคุณภาพภายในองค์กรอย่าง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่อ้างอิงหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและแพร่หลายอย่างสากลอย่าง Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQA) ของสหรัฐอเมริกา มาเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยประกอบด้วยมิติด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 7 มิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 การนำองค์กร : มิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กร โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมิตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย อาทิ ทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนและสามารถถ่ายทอดไปถึงบุคลากรในทุกระดับได้หรือไม่ มีการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาล เป็นต้น

มิติที่ 2 กลยุทธ์ : มิตินี้ให้ความสำคัญกับการกำหนดความท้าทายและการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมิตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย อาทิ การเชื่อมโยงเป้าหมายหมาย ตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ความยืดหยุ่นของแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

มิติที่ 3 ลูกค้า : มิตินี้ให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมิตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย อาทิ มีการแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : มิตินี้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กร โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมิตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย

อาทิ มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผู้ที่มีสิทธิเข้าถึงข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศให้เข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ

มติที่ 5 บุคลากร : มตินี้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย อาทิ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ มีระบบการพัฒนาบุคลากร มีระบบการสร้างแรงจูงใจ มีการวางแผนเส้นความก้าวหน้าของอาชีพให้แก่บุคลากร มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

มติที่ 6 การปฏิบัติการ : มตินี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย อาทิ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน มีกลไกในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร เป็นต้น

มติที่ 7 ผลลัพธ์ : มตินี้เป็นผลลัพธ์ของแห่งการบริหารงานทั้ง 6 มติ โดยปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในมตินี้ พิจารณาจากหลากหลายปัจจัย อาทิ มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เป็นต้น

### 3.3.9 บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กร (The Role of Co-operation Committee)

คณะกรรมการ (Committee) คือ กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการนำและกำกับดูแลการบริหารงานขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีและองค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนด ข้อบังคับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและหลักธรรมาภิบาล โดยได้รับการแต่งตั้งและความไว้วางใจโดยผู้ถือหุ้นให้เป็นในลักษณะของตัวแทน (Agency) ของผู้ถือหุ้นที่คอยรักษาผลประโยชน์ของบริษัท โดยคณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่สำคัญหลากหลายด้าน อาทิ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ การวางนโยบายการดำเนินงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการกำกับดูแลกิจการที่ดี การกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของคณะกรรมการ การสรรหาคัดเลือก พัฒนา และประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารงานขององค์กร และการกำหนดโครงสร้างค่าผลตอบแทนของบุคลากร เป็นต้น บทบาทหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4 ประการ ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างระมัดระวัง (Duty of Care) 2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) 3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วัตถุประสงค์ของกิจการ (Duty of Obedience) และ 4) การเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันเวลา (Duty of Disclosure)

โดยเมื่อคณะกรรมการมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจแล้ว จะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายต่าง ๆ ให้ฝ่ายจัดการอย่างผู้บริหารขององค์กรนำไปปฏิบัติ โดยที่คณะกรรมการต้องคอยชี้แนะหรือให้คำปรึกษาฝ่ายบริหารในแง่ทิศทางขององค์กรในระยะยาว และติดตามการดำเนินงานและผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งคณะกรรมการและฝ่ายบริหารการจัดการต้องกำหนดและเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์

ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้มีความเหมาะสมและชัดเจน เพื่อสร้างกลไกการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ และนอกจากความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงแล้ว คณะกรรมการ ควรสร้างโอกาสในการเข้าถึงฝ่ายบริหารในทุกระดับทั้งระดับกลางและระดับปฏิบัติการ เพื่อเปิดรับมุมมองและ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงานต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการกำหนดหรือปรับทิศทางขององค์กร อีกทั้งคณะกรรมการควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศของความโปร่งใส การมีคุณธรรม จริยธรรม มีธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้ องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและไม่เป็นภาระให้สังคม รวมถึงการเน้นย้ำให้ฝ่ายบริหารจัดการตระหนัก ถึงความสำคัญของการสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่กิจการ (Long-Term Value Creation) ไปพร้อม ๆ กับการ ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้น (Short-term Goals)

### 3.4 ผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2565)

#### 3.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ระบบสหกรณ์เข้มแข็ง มั่นคง และมีบทบาทพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

#### 3.4.2 พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในขบวนการสหกรณ์เพื่อพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง
2. เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ภายใต้อุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์
3. ส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ
4. พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่าของสหกรณ์เพื่อสนองตอบความต้องการ

ของสมาชิก

#### 3.4.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพสหกรณ์ให้ยกระดับขั้นความเข้มแข็ง
2. เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีของสหกรณ์ และเตรียมความพร้อมในการ จัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์
3. เพื่อยกระดับความสามารถการผลิต การบริการ การแปรรูป การตลาดของสหกรณ์ สร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่การผลิตและใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายลดลง

#### 3.4.4 ตัวชี้วัด

1. สหกรณ์มีการยกระดับขั้นที่ดีขึ้น จากระดับ 3 เป็นระดับ 2 จากระดับ 2 เป็นระดับ 1 และ ยกกระดับขั้นทุกสหกรณ์เป็นระดับ 1 ได้ในที่สุด
2. สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 3 ต่อปี
3. สหกรณ์มีความพร้อมในการจัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ได้ไม่น้อยกว่า 1 แห่ง

4. ยกระดับศักยภาพการผลิต การบริการ การแปรรูปสินค้าของสหกรณ์ให้ได้รับมาตรฐาน (เช่น GAP GMP HACCP ISO) ภายใต้ความสมดุลต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี
5. สหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์การกำกับดูแลและดำเนินกิจการภายใต้กรอบของกฎหมาย โดยไม่มีการทุจริตข้อบกพร่องหรือมีการทุจริตข้อบกพร่องแต่ได้ดำเนินการแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
6. สมาชิกสหกรณ์มีอัตราเงินออมต่อหนี้สินในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากสัดส่วนเดิมเป็นสัดส่วน 1:1 ได้ในที่สุดหรือร้อยละ 18 ต่อปี

### 3.4.5 ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด

**ตัวชี้วัดที่ 1** สหกรณ์มีการยกระดับชั้นที่ดีขึ้น จากระดับ 3 เป็นระดับ 2 จากระดับ 2 เป็นระดับ 1 และยกระดับชั้นทุกสหกรณ์เป็นระดับ 1 ได้ในที่สุด

#### ผลการดำเนินงาน

**ตารางที่ 3** ผลการจัดระดับชั้นความเข้มแข็งสหกรณ์ 2562-2565

ระดับชั้น	หน่วยนับ	30 ก.ย. 62	30 ก.ย. 63	30 ก.ย.64	31 ส.ค.65
ชั้น1	แห่ง	2,154	1,784	1,824	1,959
	ร้อยละ	31.68	26.72	27.84	30.42
ชั้น2	แห่ง	4,240	4,286	4,213	4,027
	ร้อยละ	62.36	64.20	64.30	62.53
ชั้น3	แห่ง	405	606	515	454
	ร้อยละ	5.95	9.08	7.86	5.90
รวม	แห่ง	6,799	6,676	6,552	6,440

ผลการจัดระดับชั้นสหกรณ์ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2565 มีสหกรณ์ระดับชั้น 1 ร้อยละ 30.42 สหกรณ์ระดับชั้น 2 ร้อยละ 62.53 และสหกรณ์ระดับชั้น 3 ร้อยละ 5.90 เปรียบเทียบกับก่อนเริ่มแผนฯ ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 30 กันยายน 2562 มีสหกรณ์ระดับชั้น 1 ร้อยละ 31.68 สหกรณ์ระดับชั้น 2 ร้อยละ 62.36 และสหกรณ์ระดับชั้น 3 ร้อยละ 5.95

**ตัวชี้วัดที่ 2** สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ต่อปี

#### ผลการดำเนินงาน

**ตารางที่ 4** ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ 2562-2565

ปี	ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)	เพิ่มขึ้น/ลดลง (ร้อยละ)
ปี 2562 (ก.ย.61-ส.ค.62)	2,289,496.22	-
ปี 2563 (ก.ย.62-ส.ค.63)	2,236,868.83	ลดลง 2.30
ปี 2564 (ก.ย.63-ส.ค.64)	2,266,968.42	เพิ่มขึ้น 1.35
ปี 2565 (ก.ย.64-ส.ค.65)	2,279,292.49	เพิ่มขึ้น 0.54

**ตัวชี้วัดที่ 3** สหกรณ์มีความพร้อมในการจัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ได้ไม่น้อยกว่า 1 แห่ง  
**ผลการดำเนินงาน**

คพช. เห็นชอบแนวทางการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ในรูปแบบ “ศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์ Financial Cooperative finance Facility : CFF) ตามที่อนุกรรมการขับเคลื่อนธนาคารสหกรณ์ได้นำเสนอผลการศึกษาในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2560

คพช. มีมติให้ปรับระยะเวลาการดำเนินการ หลังจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง นำเสนอผลการศึกษาต่อคณะกรรมการศึกษาแล้ว เห็นว่าแนวทางการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์มีเงื่อนไขสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา คือ 1) การจัดตั้งหน่วยงานโดยภาครัฐต้องใช้งบประมาณสูง 2) ความไม่แน่นอนว่าสหกรณ์จะให้ความร่วมมือในการนำสภาพคล่องส่วนเกินมาฝาก 3) ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นหมุนเวียนในระบบสหกรณ์ 4) หน่วยงานที่ดำเนินการชัดเจนและยึดโยงกับขบวนการสหกรณ์ 4) เป็นการมีส่วนร่วมจากขบวนการสหกรณ์ทั้งในด้านการริเริ่มความเป็นเจ้าของ และการบริหารจากสหกรณ์ที่หลากหลาย 5) ไม่ควรนำหน้าที่การกำกับดูแลเข้ามารวมไว้ภายใต้ศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์แห่งนี้ 6) ดำเนินการโดยสามารถควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงกระจายเข้าสู่ระบบการเงิน และ 7) การให้บริการทางการเงินจะต้องไม่เป็นต้นเหตุให้ภาระหนี้ครัวเรือนของสมาชิกอยู่ในภาวะเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์หรือธนาคารสหกรณ์ ควรรอให้การบังคับใช้เกณฑ์ที่กำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในระยะหนึ่งเพื่อพิจารณาผลกระทบ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงระบบการเงินในสภาวะการณ์ปัจจุบันทำให้สถาบันการเงินต้องปรับตัวจึงควรชะลอไประยะหนึ่งก่อน

**ตัวชี้วัดที่ 4** ยกระดับศักยภาพการผลิต การบริการ การแปรรูปสินค้าของสหกรณ์ให้ได้รับมาตรฐาน (เช่น GAP GMP HACCP ISO) ภายใต้ความสมดุลต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

**ผลการดำเนินงาน**

**ตารางที่ 5** ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ GAP

ปี	สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ GAP	สมาชิกที่ได้ใบรับรองมาตรฐาน
ปี 2562	-	-
ปี 2563	54	966
ปี 2564	50	1,200
ปี 2565	54	966

**ตัวชี้วัดที่ 5** สหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์การกำกับดูแลและดำเนินกิจการภายใต้กรอบของกฎหมายโดยไม่มีการทุจริตข้อบกพร่องหรือมีการทุจริตข้อบกพร่องแต่ได้ดำเนินการแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

## ผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 6 จำนวนสหกรณ์แบ่งตามสถานะข้อบกพร่อง

ปี	จำนวนสหกรณ์ที่ไม่มีข้อบกพร่องหรือแก้ไขเสร็จสมบูรณ์	จำนวนสหกรณ์ทั้งหมด (ยกเว้นสหกรณ์ที่เลิก)	คิดเป็นร้อยละ
ปี 2563 (30 กย 63)	5,936	6,676	88.91
ปี 2564 (30 กย 64)	5,765	6,552	87.98
ปี 2565 (31 สค 65)	5,649	6,440	87.72

ตัวชี้วัดที่ 6) สมาชิกสหกรณ์มีอัตราเงินออมต่อหนี้สินในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากสัดส่วนเดิมเป็นสัดส่วน 1:1 ได้ในที่สุดหรือร้อยละ 18 ต่อปี

## ผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 7 จำนวนสหกรณ์ที่มีอัตราเงินออมต่อหนี้สินในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

ปี	ประเมินเข้ามา (แห่ง)	เพิ่มขึ้น (แห่ง)	คิดเป็นร้อยละ
ปี 2563	-	-	-
ปี 2564	4,716	3,053	64.74
ปี 2565	5,496	3,444	62.66

### 3.5 ความเห็นคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา

จากรายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง การพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็งของคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การจัดระดับขึ้นความเข้มแข็งของสหกรณ์ภาคการเกษตร และศึกษาความสอดคล้องของแผนงาน/โครงการปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็งกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็งเป็นที่พึงของเกษตรกรได้อย่างแท้จริง

จากผลการพิจารณาการศึกษาคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.1) วางกรอบแนวคิดเรื่องความเข้มแข็งของสหกรณ์ภาคการเกษตรและแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งให้มีความชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นกลไกหลักในการพัฒนาการเกษตรและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้นได้อย่างแท้จริง โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ

1.1.1) ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดระดับขึ้นความเข้มแข็งของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้เป็นไปตามบริบทและวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์แต่ละประเภท

1.1.2) กำหนดวัตถุประสงค์การจัดระดับชั้นความเข้มแข็ง คุณลักษณะหรือคำนิยามของ สหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งในแต่ละระดับชั้น รวมถึงกำหนดบทบาทของสหกรณ์ในการบริหารจัดการและ การอำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรสมาชิกและชุมชนในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าผลผลิต ตลอดจนมีช่องทางการจำหน่ายผลผลิตการเกษตรหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกร เพื่อที่จะ ส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

1.1.3) จัดทำแผนพัฒนาและยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ภาคการเกษตร แผนระยะยาว 5-20 ปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา เป้าหมาย และตัวชี้วัดให้ชัดเจนในแต่ละ ระดับชั้น รวมทั้งการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติงานย่อย ซึ่งจะต้องมีการติดตามผลการขับเคลื่อน เพื่อนำมาปรับปรุงและยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ภาคการเกษตรอย่างต่อเนื่อง

1.2) กำหนดนโยบายการพัฒนาการเกษตรในการสร้างการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงาน ในและนอกสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ภาคการเกษตรมีความเข้มแข็ง ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมอบให้กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชี สหกรณ์เป็นแกนกลางในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการเกษตรผ่านสถาบันเกษตรกร (สหกรณ์ ภาคการเกษตร) ทั้งด้านการผลิตและการตลาด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติร่วมกัน (Joint planning) การกำหนดเป้าหมายร่วม (Joint goal) โดยมุ่งเน้นให้เกษตรกรสมาชิกเป็นเป้าหมายในการดำเนินโครงการ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPI) เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไป ขับเคลื่อนตามบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงานและเป็นหน่วยงานในการกำกับดูแล (regulator) และ ติดตามผลการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด

## 2) กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2.1) ปรับการจัดทำแผนงาน/โครงการของหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เห็นผลเชิงประจักษ์และมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบฐานข้อมูลสหกรณ์ เพื่อสนับสนุน การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์และการให้บริการเกษตรกรสมาชิก โดยร่วมกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและชุมนุมสหกรณ์ภาคการเกษตรระดับประเทศ วางแผนออกแบบการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับใช้ในการจัดการระบบฐานข้อมูลสหกรณ์ให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน

2.3) สร้างกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรสหกรณ์ภาคการเกษตรอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการร่วมกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและชุมนุมสหกรณ์ภาคการเกษตรระดับประเทศ ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ และสมาชิกสหกรณ์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยวางกรอบหลักสูตรการให้ ความรู้กับบุคลากรสหกรณ์ในแต่ละกลุ่มให้เหมาะสมและทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง

2.4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้งานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม ระบบสารสนเทศ และเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการ บริหารงานและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

2.5) ผลักดันและพัฒนาสหกรณ์ที่ได้รับการจัดระดับขึ้นความเข้มแข็งชั้น 1 ให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบ (Smart Cooperative) ที่สามารถทำบทบาทในการอำนวยความสะดวกให้กับเกษตรกรสมาชิกได้อย่างแท้จริงและเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจการเกษตรในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับประเทศ

2.6) กำหนดแนวทางในการประสานความร่วมมือกับส่วนราชการ รัฐบาล หักิจ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน รวมถึงภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือสร้างเครือข่ายในการส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์

2.7) ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็งเพื่อยกระดับเป็นสหกรณ์ โดยเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ การบริหารจัดการองค์กร การจัดทำบัญชี และการดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งเป็นสหกรณ์ให้แก่กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปลงใหญ่ ฯลฯ โดยทั้งสองหน่วยงานต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาและบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มของเกษตรกร

### 3) กรมส่งเสริมสหกรณ์

3.1) ส่งเสริมให้สหกรณ์ภาคการเกษตรทำบทบาทในการดำเนินกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรสมาชิกตามศักยภาพของสหกรณ์ได้ตลอดห่วงโซ่อุปทาน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ โดยดำเนินกิจกรรมตั้งแต่การส่งเสริมการผลิต การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเชื่อมโยงความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และสถาบันเกษตรกรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำบทบาทของสหกรณ์แต่ละห่วงโซ่ในกิจกรรมที่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือดำเนินการได้แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ

3.2) ส่งเสริมให้สหกรณ์ภาคการเกษตรจัดทำกระบวนการแนะนำส่งเสริมการผลิตและการส่งเสริมอาชีพให้กับเกษตรกรสมาชิกอย่างเป็นระบบ โดยการส่งเสริมการรวมกลุ่มตามชนิดสินค้าและดำเนินการในลักษณะแปลงใหญ่นำระบบการบริหารจัดการกลุ่มมาใช้ในการขับเคลื่อนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีตลาดรองรับ และมีการวางแผนการผลิตร่วมกัน สร้างบทบาทผู้นำกลุ่มและบริหารจัดการกลุ่ม ส่งเสริมการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างเกษตรกรสมาชิกให้เป็น Smart Farmer และ Young Smart Farmer ทั้งนี้ สหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีศักยภาพควรมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมอาชีพไว้ในสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่ในการส่งเสริมให้คำแนะนำการผลิตของเกษตรกรสมาชิกอย่างใกล้ชิด และให้ข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตและการตลาดที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและสนับสนุนการผลิตของเกษตรกรสมาชิก

3.3) ทบทวนและออกแบบโครงสร้าง บทบาท และรูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรในทุกระดับตั้งแต่สหกรณ์ระดับปฐม ชุมชนสหกรณ์ระดับจังหวัด และชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ โครงสร้างและรูปแบบของสหกรณ์ในปัจจุบันกำหนดไว้เป็นลักษณะเดียวกันสำหรับสหกรณ์ทุกประเภท ทุกขนาด และทุกระดับ และดำเนินการอยู่ภายใต้บทบัญญัติเดียวกัน



3.4) ปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์หรือระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เอื้อต่อการพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3.5) เร่งดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์กลางทางการเงินในระบบสหกรณ์ เพื่อแก้ปัญหาสหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินกิจการและสหกรณ์ที่มีสภาพคล่องส่วนเกินและทำให้มีเงินล้นระบบ

3.6) วางระบบการส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสถานภาพและบริบทของสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์แต่ละแห่ง จากผลการประเมินระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ระดับมาตรฐานสหกรณ์ และการประเมินสหกรณ์จากเครื่องมือต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ดำเนินการอยู่แล้ว รวมทั้งนำขนาดของสหกรณ์มาเป็นปัจจัยในการพิจารณากำหนดระดับการส่งเสริมสหกรณ์ด้วย

#### 4) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

4.1) จัดตั้งศูนย์ข้อมูลเตือนภัยทางการเงินออนไลน์ โดยการพัฒนาค้นคว้าข้อมูลทางการเงินการบัญชีสหกรณ์ที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากการตรวจสอบบัญชีและนำมาสังเคราะห์ให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ พร้อมทั้งนำมาแสดงผลเป็นรายสหกรณ์และภาพรวมในระดับจังหวัดและระดับประเทศ เพื่อให้สหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลความเสี่ยง จุดอ่อน หรือสัญญาณเตือนภัยสำคัญ ๆ ซึ่งสหกรณ์สามารถใช้ข้อมูลในการวางแผนแก้ไขปัญหาและวางแผนพัฒนาได้ทันเหตุการณ์ รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบมีข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งอีกด้วย

4.2) ทบทวนระเบียบ คำแนะนำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินการบัญชีให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ควรพิจารณาตามบริบทและขนาดของสหกรณ์แต่ละประเภท เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานของสหกรณ์และสร้างความเชื่อมั่นโปร่งใสในระบบสหกรณ์

4.3) ปรับบทบาทการตรวจสอบบัญชีให้เป็นการตรวจสอบเชิงการพัฒนาการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อลดช่องว่างและป้องกันการเกิดทุจริตที่จะเกิดขึ้นในสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์นำข้อมูลทางการเงินและบัญชีมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบเกิดความระมัดระวังในการดำเนินงาน

#### 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.1) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรพิจารณาทบทวนค่าเป้าหมาย (สหกรณ์มีความเข้มแข็ง ระดับ 1 และ 2) ของตัวชี้วัด “สถาบันเกษตรกร (สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชนและกลุ่มเกษตรกร) ที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความเข้มแข็งในระดับมาตรฐาน (เฉลี่ยร้อยละ)” ตามแผนแม่บทย่อยการพัฒนาระบบนิเวศการเกษตร ให้มีความเหมาะสมและสามารถสะท้อนศักยภาพของสหกรณ์ที่ได้รับการจัดระดับขึ้นความเข้มแข็งตามค่าเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และแสดงถึงประโยชน์ที่เกษตรกรได้รับจากการรวมกลุ่ม

5.2) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ควรเป็นกลไกหลักในการพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็ง โดยการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทาง

ในการพัฒนาสหกรณ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พร้อมทั้งเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี สำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งควรพิจารณาแยกตามประเภทของสหกรณ์

5.3) สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) ควรสนับสนุนงบประมาณให้แก่หน่วยวิจัยของหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาในการศึกษาวิจัยหรือคิดค้นนวัตกรรมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเกษตรหรืออุตสาหกรรมเกษตร เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยพิจารณาคัดเลือกสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นกรณีศึกษา ซึ่งจะช่วยให้สามารถขับเคลื่อนงานวิจัยได้อย่างเป็นรูปธรรมและนำไปขยายผลสู่สถาบันเกษตรกรและเกษตรกรอื่น ๆ

5.4) สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ควรพิจารณาทบทวน โครงสร้าง บทบาทให้เอื้อต่อการส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างแท้จริง โดยการศึกษาจากสันนิบาตสหกรณ์ของต่างประเทศหรือองค์กรต่างประเทศที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันการทำบทบาทหน้าที่ควรให้ความสำคัญในการให้การศึกษาอบรมบุคลากรสหกรณ์ โดยเน้นการพัฒนากรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารกิจการสหกรณ์ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยหรือใช้ผลงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากิจการของสหกรณ์ภาคการเกษตรมาใช้ในการแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนทางวิชาการแก่สหกรณ์

5.5) ชุมนุมสหกรณ์ภาคการเกษตรระดับประเทศ ควรทำบทบาทในการบริหารจัดการสินค้าสหกรณ์ทั้งระบบ และเป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ประเภทเดียวกันโดยประสานความร่วมมือกับชุมนุมสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ภาครัฐควรให้การสนับสนุนและพัฒนาชุมนุมสหกรณ์ให้มีศักยภาพเพียงพอในการทำบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

5.6) สหกรณ์ภาคการเกษตรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ให้สามารถมีบทบาทในการพัฒนาสหกรณ์ โดยสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ และควรส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในเรื่องอุดมการณ์หลักการ และวิธีการสหกรณ์ รวมถึงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์อย่างถ่องแท้ เพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมทำกิจกรรมกับสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีอำนาจการต่อรองและให้บริการสมาชิกได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนเลือกตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมเข้ามาเป็นคณะกรรมการในการบริหารงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามตรวจสอบและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์ อันจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และอำนวยการประโยชน์ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง

### 3.6 ความเห็นคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สภาผู้แทนราษฎร

ในคราวประชุมคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 ที่ประชุมได้มีการพิจารณาเรื่อง “การส่งเสริมการรวมกลุ่มสหกรณ์ตามมาตรฐานสหกรณ์อย่างยั่งยืน” โดยมีผู้แทนของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาร่วมประชุม สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

ปัจจุบันสหกรณ์บางประเภทมีการเลิกสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ และประชาชนขาดความสนใจที่จะรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ร้านค้าที่ได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของร้านค้าสะดวกซื้อ และร้านค้าขนาดใหญ่ที่มีสาขาครอบคลุมชุมชนและเมือง สหกรณ์ประมงที่ได้รับผลกระทบจากการลดลงของชาวประมงที่เป็นคนไทยและมาตรการควบคุมและป้องกันการทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงานและขาดการควบคุม สำหรับการส่งเสริมสหกรณ์สู่มาตรฐานและการพัฒนาสู่ความเข้มแข็งนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์มีเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์ 7 เกณฑ์/ผลลัพธ์ แบ่งเป็นข้อย่อย 137 ข้อ โดยที่ผ่านมาจะจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับมาตรฐานดีเลิศ (A) ระดับมาตรฐานดีมาก (B) ระดับมาตรฐานดี (C) และระดับไม่ผ่านมาตรฐาน (F) อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นไปจะประกาศผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์เป็น 2 ระดับ คือ ผ่านและไม่ผ่าน สำหรับหลักเกณฑ์การจัดระดับขั้นความเข้มแข็งของสหกรณ์จะประกอบด้วยเกณฑ์การจัดชั้นสหกรณ์ 4 เกณฑ์ คือ 1) ความสามารถในการบริการสมาชิก 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (อัตราส่วนทางการเงิน) 3) ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร (การควบคุมภายใน) และ 4) ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (ข้อบกพร่อง) โดยเกณฑ์การประเมินจะแบ่งสหกรณ์ออกเป็น 4 ชั้น คือ ชั้น 1 หรือสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์การจัดชั้นผ่านทั้ง 4 เกณฑ์ ชั้น 2 หรือสหกรณ์ที่มีคุณสมบัติของสหกรณ์ระดับชั้น 1 ไม่ครบทั้ง 4 เกณฑ์ ชั้น 3 สหกรณ์ที่มีคะแนนตกครบทั้ง 3 เกณฑ์ และชั้น 4 สหกรณ์ที่มีสถานะเล็ก ทั้งนี้ คณะกรรมการได้มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1) เป้าหมายของการส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร คือ การสร้างความเข้มแข็งสร้างอำนาจ และพลังในการต่อรองให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นฐานรากของภาคการเกษตรไทย แต่ปัญหาสำคัญที่ทำให้สหกรณ์เกิดความอ่อนแอ ซึ่งจะต้องเร่งรัดดำเนินการแก้ไข คือ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจของผู้ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมการรวมกลุ่ม ที่อาจยังไม่เข้าใจเป้าหมาย ที่แท้จริงของสหกรณ์และกระบวนการสร้างสหกรณ์ และอุปสรรคทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องบางประการ ซึ่งออกมาส่งเสริม ควบคุม กำกับดูแล แต่สร้างข้อจำกัดในการดำเนินกิจการ การเติบโต และการเข้าถึงการช่วยเหลือทางด้านเงินจากภาครัฐ รวมถึงปัญหาการสร้างอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับผู้ดำเนินกิจการสหกรณ์ และกระบวนการสร้างคนเพื่อเข้าสู่ระบบสหกรณ์

2) ปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการน้อย โดยเข้าไปมีส่วนร่วมเพียงการประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพียงปีละหนึ่งครั้ง แต่การดำเนินธุรกิจจะปล่อยให้เป็นที่ของคณะกรรมการผู้บริหารและรวมถึงเจ้าหน้าที่ ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการดำเนินการของสหกรณ์ให้มากขึ้น โดยกำหนดให้สหกรณ์ต้องนำส่งข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจให้สมาชิกทราบเป็นระยะ ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ อาทิ ข้อความสั้นทางโทรศัพท์มือถือ รวมถึงกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้เก็บข้อมูลดังกล่าวควบคุมไปด้วย นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำคลิปวิดีโอเผยแพร่ข้อมูลความสำเร็จของสหกรณ์ผ่านทางสื่อสมัยใหม่ ยกตัวอย่างเช่น ยูทูป เพื่อเป็นบทเรียนความสำเร็จสำหรับสหกรณ์ต่าง ๆ ได้เรียนรู้ อีกทั้งควรส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพและ

ความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนกรมส่งเสริมสหกรณ์ควรนำผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นมาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการให้สินเชื่อกับสหกรณ์ด้วย

3) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรถอดบทเรียนสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จกับสหกรณ์ที่ล้มเหลวและต้องเลิกสหกรณ์ รวมถึงจุดอ่อนของการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เพื่อจัดทำแนวทางและคู่มือการดำเนินกิจการสหกรณ์ และถ่ายทอดความรู้ไปยังสหกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ได้

4) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรส่งเสริมให้สหกรณ์ภาคการเกษตรดำเนินกิจการแบบอเนกประสงค์ เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้ และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงทางเดียว เช่น การปล่อยสินเชื่อกับสมาชิก การจำหน่ายวัสดุทางการเกษตร การทำเกษตรบนแปลงที่ดินของสหกรณ์ การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรเพื่อจำหน่าย เป็นต้น

5) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาส่งเสริมสหกรณ์เพื่อมุ่งเน้นให้สหกรณ์สามารถสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด และมีอำนาจต่อรองด้านราคาของสินค้าการเกษตรมากกว่ามุ่งเน้นการให้บริการด้านการเงิน

6) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลให้การบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการสนับสนุนพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพิจารณาจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนสหกรณ์ ซึ่งประสบปัญหาด้านเงินทุนได้

7) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมการประกอบอาชีพอื่นนอกเหนือจากการประมงให้แก่สมาชิกสหกรณ์ประมง เพื่อรองรับปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากและมาตรการควบคุมและป้องกันการทำประมงผิดกฎหมายขาดการรายงานและขาดการควบคุม

8) พิจารณาศึกษาเกี่ยวกับการสหกรณ์อย่างรอบด้านเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ไทยเพื่อนำเสนอสภาผู้แทนราษฎร หรือให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์

การวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ ได้มีการศึกษาวิเคราะห์สารสนเทศของการดำเนินงานของขบวนการสหกรณ์ เช่น ผลการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 10 ปี และผลลัพธ์จากการดำเนินงาน จำแนกตามประเภทสหกรณ์ 7 ประเภท บริบทสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ท้าทายของการดำเนินงานของขบวนการสหกรณ์ มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Analysis) ในการหาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage & Strategic Challenge) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมในการพัฒนาสหกรณ์ โดยนำข้อมูลผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาประกอบกับข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสหกรณ์ของคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา และสภาผู้แทนราษฎร

##### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

###### จุดแข็ง (Strengths)

S01: สมาชิกสหกรณ์ศรัทธาและเชื่อมั่นในผู้นำและรูปแบบการดำเนินงานสหกรณ์

S02: การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจด้านการเงินมีความเข้มแข็ง ความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับสถาบันการเงินและเครือข่ายสหกรณ์มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องและสามารถพัฒนาต่อได้อีก

S03: สมาชิกมีความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพหลัก

S04: สหกรณ์มีสวัสดิการและการสงเคราะห์ให้แก่สมาชิกและครอบครัวอย่างหลากหลาย

S05: สหกรณ์มีสมาชิกเป็นกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน

###### จุดอ่อน (Weaknesses)

W01: ระบบการกำกับดูแลองค์กรยังไม่ถูกออกแบบเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำกับดูแลองค์กร การวางแผนและกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ให้ชัดเจน

W02: การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ยังอยู่ในระดับต่ำ

W03: สมาชิกและสหกรณ์ยังไม่ได้ยึดหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์อย่างถูกต้อง

W04: ขาดระบบการกำกับควบคุมภายในและตรวจสอบที่เข้มข้น

W05: มีระบบ MIS ในการบริหารงานสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพแต่ยังขาดการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงการนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรม (ขาดฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศในการบริหารและตัดสินใจ)

W06: ขาดกระบวนการสรรหาและพัฒนาทักษะของคณะกรรมการที่เหมาะสม (Skill Matrix)

W07: สหกรณ์ขนาดเล็กขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพเฉพาะ เช่น ด้านบัญชีการเงิน ด้านการตลาด

W08: สหกรณ์ขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการต้นทุน/ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ความเข้าใจหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ รวมถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานสหกรณ์

W09: สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดแคลนปัจจัยทุนพื้นฐานในการประกอบอาชีพเกษตรกร เช่น ที่ดิน อุปกรณ์ ทุน

W10: ความหลากหลายของประเภทสหกรณ์ ยังขาดความเชื่อมโยงในลักษณะพันธมิตรเชิงธุรกิจ และเครือข่ายอุปทาน (Supply Network)

W11: บุคลากรสหกรณ์ขาดทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล และขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสหกรณ์

### **โอกาส (Opportunities)**

O01: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคตทำให้โอกาสที่สหกรณ์จะสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้มากขึ้น

O02: ภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งในด้านธรรมาภิบาล ข้อมูลสารสนเทศ การปฏิบัติการและการจัดทำแผน IT ระยะยาว (IT Governance, Operation, Master Plan)

O03: ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมสหกรณ์อย่างชัดเจน และมีหน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาคในการทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

O04: ความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคีระหว่างประเทศ เป็นโอกาสในการทำงานร่วมกับหน่วยงานในประเทศต่าง ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ด้านการทำงานและด้านการตลาดระหว่างกัน

### **อุปสรรค (Threat)**

T01: กฎหมายและกระบวนการที่สำคัญของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ขาดการทบทวน ปรับปรุงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน

T02: การถูกโจมตีทางระบบไซเบอร์ รวมถึงความอ่อนไหวในด้านความปลอดภัย

T03: การเกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลทำให้สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตและต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนและพลิกผัน เช่น เศรษฐกิจ สภาวะมลพิษ ความยากจน ทรัพยากรทางธรรมชาติที่ถูกใช้ไป ภาวะสงคราม และภัยพิบัติทางธรรมชาติ

T04: การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีความไม่แน่นอน (Uncertainty) เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี พลังงาน ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และสงคราม

T05: โครงสร้างของการบริหารงานสหกรณ์ ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัวต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ

T06: สินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งกับสินค้าที่ผลิตโดยธุรกิจและเกษตรกรสหกรณ์และสมาชิกจะต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีทุน มีเทคโนโลยี มีความพร้อมด้านกำลังคน และมีความรู้ความชำนาญในการทำธุรกิจ

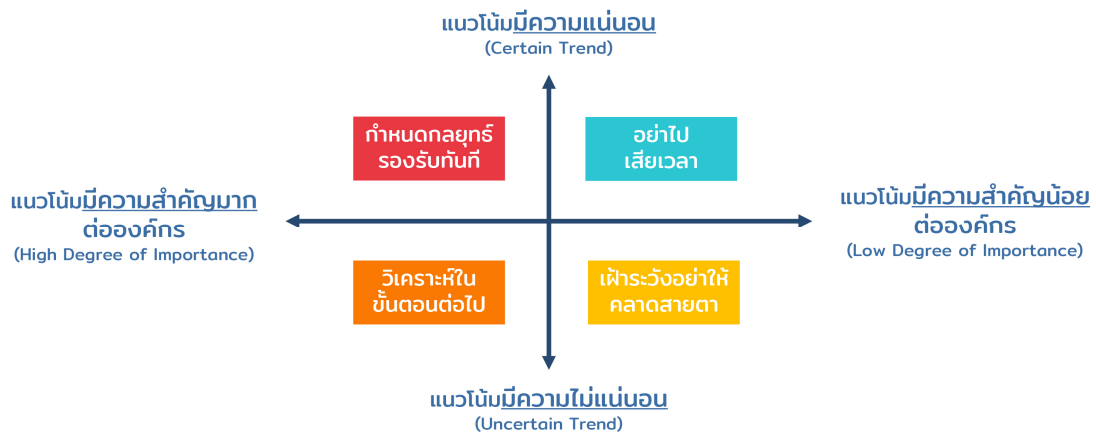
## 4.2 ผลวิเคราะห์ฉากทัศน์การพัฒนาสหกรณ์ (Scenario Analysis)

### การสร้างและวิเคราะห์ฉากทัศน์แห่งอนาคต

โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์แนวโน้มและแนวโน้มระดับโลก (TREND AND MEGATREND ANALYSIS) และการวิเคราะห์ SWOT ของสหกรณ์ 7 ประเภท ( 9 คณะทำงาน)

คณะกรรมการพัฒนา  
สหกรณ์แห่งชาติ (คชช.)

การสร้างและวิเคราะห์ฉากทัศน์แห่งอนาคตภายใต้กรอบแนวคิดแนวโน้มที่สำคัญต่อองค์กรและความแน่นอนที่เกิดขึ้นในประเด็นดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของแนวโน้มและแนวโน้มระดับโลก ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาสหกรณ์เปรียบเทียบกับระดับความแน่นอนที่จะเกิดขึ้นของแนวโน้มที่สำคัญ เพื่อกำหนดพื้นที่และประเด็นสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสหกรณ์สำหรับระยะเวลา 5 ปี ดังนี้



### ภาพที่ 3 การสร้างและวิเคราะห์ฉากทัศน์แห่งอนาคต

การศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า จากบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ และแนวโน้มและสถานการณ์โลก (Global Mega Trends) โดยกำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โดยตรงในประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ แบ่งได้เป็น 4 ประเด็นความท้าทาย และ 5 ประเด็นการปรับตัว ดังนี้

#### 4 ความท้าทาย จากสถานการณ์โลกและประเทศที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาสหกรณ์ ได้แก่

- (1) สภาวะเศรษฐกิจหดตัว
- (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร
- (3) การฟื้นตัวจากภาวะวิกฤติโรคระบาด
- (4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

#### 5 การปรับตัวของสหกรณ์ที่จำเป็นเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์โลกและประเทศ ได้แก่

- (1) การนำองค์กรสมัยใหม่ (ผู้นำแบบสมัยใหม่)
- (2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

- (3) การพัฒนาองค์กรสู่รูปแบบการบริหารองค์กรที่มีความคล่องตัว
- (4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- (5) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืนของการสหกรณ์



ภาพที่ 4 ความท้าทายสำคัญ 4 ประการและความจำเป็นในการปรับตัว 5 เรื่อง

โดยบทวิเคราะห์ดังกล่าวจะวิเคราะห์ผลกระทบ 9 ประเด็นที่ส่งผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อนำบทวิเคราะห์ดังกล่าวไปกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสหกรณ์ สำหรับ ปี พ.ศ. 2566-2570 ดังนี้

#### 4.2.1 สถานะเศรษฐกิจหดตัว

เศรษฐกิจขยายตัวต่ำสุดในรอบ 22 ปี เศรษฐกิจไทยในภาพรวมปี 2563 หดตัวลงร้อยละ 6.1 จากที่ขยายตัวร้อยละ 4.2 และ 2.1 ในปี 2561 และปี 2562 ตามลำดับ อันมีสาเหตุเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้เศรษฐกิจได้รับผลกระทบเป็นวงกว้าง โดยการผลิตภาคเกษตรลดลงร้อยละ 3.6 ภาคอุตสาหกรรมลดลงร้อยละ 5.9 และภาคบริการ (นอกเหนือจากบริการภาครัฐ) ลดลงร้อยละ 7.4 มูลค่าการส่งออกสินค้าในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 6.6 และรายได้จากการท่องเที่ยวลดลง 2.18 ล้านล้านบาท ในทำนองเดียวกัน การลงทุนภาคเอกชนปรับตัวลดลงร้อยละ 8.4 ในปี 2563 จาก ที่ขยายตัวร้อยละ 2.7 ในปี 2562 และสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลงจากร้อยละ 35.3 ในปี 2562 เป็นร้อยละ 34.1 ในปี 2563 นอกจากนี้ สัดส่วนหนี้สาธารณะคงค้างของประเทศในปี 2563 ยังขยายตัวเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 41.15 ในปี 2562 เป็นร้อยละ 51.83 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ อย่างไรก็ตาม ไทยได้รับการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ (IMD) ที่ดีขึ้นเล็กน้อย โดยในปี 2564 ไทยขยับขึ้นจากที่ 29 มาอยู่อันดับที่ 28 จากทั้งหมด



64 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจทั่วโลก แม้จะยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการอยู่ในกลุ่ม 1 ใน 25 ของประเทศแรก ที่ได้รับการจัดอันดับตามที่ตั้งไว้ก็ตาม ระดับหนี้ครัวเรือนปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่ากังวล ไม่ว่าจะเทียบกับในอดีต หรือเทียบกับต่างประเทศ โดยข้อมูล ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี 2564 ชีวาระดับหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ของไทย เพิ่มขึ้นสูงถึง 89.3% และเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ไทยมีระดับหนี้ครัวเรือนต่อ GDP สูงเป็นอันดับที่ 12 จาก 70 ประเทศทั่วโลก และสูงเป็นอันดับที่ 2 ในเอเชีย หนี้สินครัวเรือนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจสองประเด็นคือ 1) การบริโภคของครัวเรือนในอนาคตจะลดลง และ 2) ความสามารถในการรองรับเหตุการณ์ไม่คาดคิดน้อยลง เช่น หากถูกเลิกจ้างหรือถูกลดค่าจ้างลงก็อาจจะผิมนัดชำระหนี้ที่มีอยู่เดิม ซึ่งสร้างความเสี่ยงให้กับระบบสถาบันการเงินหรือผู้ให้กู้ยืม ในกรณีที่มีการผิมนัดชำระหนี้มีจำนวนมาก ระบบการเงินจะได้รับความเสียหายจนไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติและกระทบเศรษฐกิจอย่างรุนแรง

สถานการณ์อัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐ Fed การประชุมของธนาคารกลางสหรัฐ Federal Reserve System: Fed) เมื่อวันที่ 3-4 พ.ค. 2565 ผลปรากฏว่า Fed ตัดสินใจขึ้นดอกเบี้ย 0.5% นับเป็นการปรับขึ้นที่แรงที่สุดในรอบ 22 ปี ไม่เพียงเท่านั้น Fed ยังเปิดเผยถึงแผนปรับลดงบดุล (Quantitative Tightening: QT) ตั้งแต่เดือน มิ.ย. 2565 เป็นต้นไป มูลค่าต่อเดือนราว 4.75 หมื่นล้านเหรียญ หรือราว 1.6 ล้านล้านบาท ก่อนจะทยอยเพิ่มการปรับลดต่อเดือนเป็น 9.5 หมื่นล้านเหรียญ หรือราว 3.2 ล้านล้านบาท เพื่อคุมเงินเฟ้อ

สถานการณ์สงครามความไม่แน่นอนของการเมืองในระดับโลก ส่งผลต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเรื่องต้นทุนของปัจจัยการผลิตเช่นราคาน้ำมันและราคาปุ๋ยที่สูงขึ้น รวมทั้งอุปสรรคด้านการส่งออก

**ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบสหกรณ์** คือ ธุรกิจฝากเงินและสินเชื่อซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ในการให้บริการแก่สมาชิก เป็นธุรกิจของสหกรณ์ที่ได้รับผลกระทบทางตรง การปรับตัวของอัตราดอกเบี้ยที่สอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยนโยบายจะทำให้สหกรณ์บริหารต้นทุนและการไหลเวียนของเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้อัตราดอกเบี้ยยังส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของสมาชิกที่ใช้สินเชื่อในการดำเนินกิจกรรมด้านการผลิต สหกรณ์อาจมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่ได้ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม ภาวะเศรษฐกิจหดตัวอาจส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิกด้วยเช่นกัน สหกรณ์อาจเป็นองค์กรที่พึ่งของสมาชิกในการเข้าถึงบริการในรูปแบบอื่น การติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงด้านสถานะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด จึงถือเป็นกิจกรรมจำเป็นที่สหกรณ์ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป สหกรณ์ภาคการเงินจะเกิดความเสี่ยงที่ลูกหนี้ อาจจะมีการผิมนัดชำระหนี้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ และสหกรณ์ภาคการผลิตและภาคบริการจะได้รับผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงและต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

โครงสร้างประชากรของโลกมีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การสหประชาชาติ คาดการณ์ว่าภายในปี 2593 ประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป จะเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ยกว่าร้อยละ 120 จนมีจำนวนรวมถึง 1.5 พันล้านคน ส่งผลให้สัดส่วนประชากรวัยแรงงาน มีแนวโน้มลดลงในเกือบทุกประเทศ

โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีจำนวนผู้สูงอายุมากที่สุดในโลก และมีแนวโน้มที่ประชากรผู้สูงอายุจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกราว 312 ล้านคน จนคาดว่าจะมีจำนวนผู้สูงอายุมรวมกว่า 573 ล้านคน ภายในระยะเวลา 30 ปีข้างหน้า

อย่างไรก็ดี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลกสู่สังคมสูงวัยจะนำมาซึ่งโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ จากความต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ ซึ่งจะส่งผลให้ภาคการผลิตและบริการส่วนหนึ่งมีโอกาสเติบโตเพิ่มขึ้น อาทิ ยาและเวชภัณฑ์ อาหารเพื่อสุขภาพ ธุรกิจบริการสุขภาพ บริการทางการแพทย์ และศูนย์พักพิงผู้สูงอายุ รวมทั้งยังเป็นช่องทางในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มสูงวัย เช่น หุ่นยนต์สำหรับการดูแลและนวัตกรรมของใช้ภายในบ้านสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น

**ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบสหกรณ์** เนื่องจากภาวะดังกล่าวส่งผลทางตรงต่อผลิตภาพแรงงาน หากภาคการผลิตมีการปรับตัวในระดับปกติ ภาวะสูงวัย (Aging society) ย่อมส่งผลกระทบต่อผลิตภาพมวลรวมการผลิตทั่วโลก ซึ่งรวมถึงการสหกรณ์เช่นกัน ดังนั้นการประเมินข้อมูลของสมาชิกอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ทั้งในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจรูปแบบของการบริการ และการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการสำหรับสมาชิกรวมถึงในระยะยาวอาจจะต้องมองถึงการบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าทางธุรกิจหากสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกลดลง

#### 4.2.3 การฟื้นตัวจากภาวะวิกฤติโรคระบาด

การระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 จนถึงปี พ.ศ. 2565 ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยหดตัวอย่างต่อเนื่อง แต่หากประเมินจากรายงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ระบุว่าอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2565 คิดเป็นร้อยละ 2.2 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน และคาดว่าอัตราการขยายตัวทั้งปีจะมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 2.5 ถึง 3.5 อาจกล่าวได้ว่าเริ่มมีสัญญาณของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ของธนาคารโลกและสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้ระบุไปในทิศทางเดียวกันว่า เศรษฐกิจไทยจะกลับไปอยู่ในระดับเดียวกับปี พ.ศ. 2562 ได้อย่างเร็วที่สุดภายในปี พ.ศ. 2566 และอาจใช้เวลายาวนานกว่านั้น นอกจากนี้ แม้เศรษฐกิจในภาพรวมจะกลับไปอยู่ในระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ได้ตามที่หน่วยงานทั้งสองคาดการณ์ไว้ แต่ผลกระทบในเชิงโครงสร้างทั้งด้านการจ้างงาน รายได้ความเข้มแข็งของธุรกิจอาจต้องใช้เวลาานกว่านั้น โดยอาจต้องใช้เวลาถึงปี พ.ศ. 2569 หรือ พ.ศ. 2570 ในการฟื้นตัว "ธนาคารแห่งประเทศไทย" คาดการณ์จากความรุนแรงของการระบาดระลอกล่าสุด (รอบ เม.ย. 64 ถึงปัจจุบัน) คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะฟื้นตัวแบบกราฟรูปตัว K หรือที่เรียกว่า "K-Shaped" ซึ่งเป็นรูปแบบการฟื้นตัวที่ขาดสมดุล คือมีทั้งส่วนที่ฟื้นตัวขึ้นจากจุดต่ำสุดเรื่อย ๆ จนกลับเข้าสู่สภาวะปกติได้ขณะที่ยังมีบางส่วนที่ตกต่ำต่อไปในเวลาเดียวกัน ทำให้ปลายของกราฟฉีกไปคนละทางเหมือนตัวอักษร K นั่นเอง สำหรับเส้นขาบนมูลค่าการส่งออกสินค้าในเดือนเมษายน 2564 ขยายตัว 13.1% สูงสุดในรอบ 3 ปี และคาดว่าทั้งปีจะขยายตัวได้อีกตามการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของเศรษฐกิจโลก ขณะที่ในขาล่างธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบรุนแรงและ

ยึดเยื่อจากการระบาดของโควิด-19 และคาดว่าจะใช้เวลาอีกหลายปีกว่าที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจในภาค  
ท่องเที่ยวจะกลับไปเป็นปกติ

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** คือ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ผ่านมาส่งผลให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมกับประชาชน รวมถึงสมาชิกสหกรณ์ที่มีความใส่ใจในด้านสุขภาพ และพัฒนาทักษะ  
การใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบออนไลน์เพิ่มสูงขึ้น เกิดเป็น “วิถีใหม่ (New normal)” ซึ่งส่งผลกระทบต่อ  
สินค้าและบริการของสหกรณ์โดยตรงจากอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลง การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จึงมีความจำเป็น  
ต้องมีการปรับรูปแบบการบริการให้เข้ากับพฤติกรรมของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลงเช่นกัน แต่การเปลี่ยนแปลง  
ข้างต้นจำเป็นต้องมีการปรับข้อกำหนด การวิพากษ์ข้อกำหนดและระเบียบอาจเป็นประเด็นที่การสหกรณ์  
ควรพิจารณา นอกจากนี้แล้วการนำตัวแบบ "K-Shaped" มาประยุกต์กับการฟื้นตัวของสหกรณ์หลังการแพร่  
ระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่าการฟื้นตัวของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งและความพร้อมขององค์กรสหกรณ์  
ที่มีความเข้มแข็งและความพร้อมจะสามารถฟื้นตัวได้รวดเร็วกว่า ในขณะที่เดียวกันพบว่าสหกรณ์ที่ไม่เข้มแข็ง  
ขนาดเล็ก จะได้รับผลกระทบสูงกว่าการฟื้นตัวช้ากว่าซึ่งต้องได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐในรูปแบบที่แตกต่างกัน<sup>36</sup>

#### 4.2.4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นยุคแห่งการประยุกต์ใช้  
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในการพัฒนานวัตกรรม เน้นการต่อยอดและผสมผสาน  
เทคโนโลยีต่างสาขาเข้าด้วยกัน อาทิ เทคโนโลยีทางกายภาพ ชีวภาพ ดิจิทัล และพลังงาน เพื่อใช้ประโยชน์  
ในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างกว้างขวางในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ส่งผลให้วิถีชีวิตรวมถึงการดำเนินกิจกรรม  
ทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ  
ในกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพ การใช้นาโนเทคโนโลยีและวัสดุสมัยใหม่ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม  
ทางเศรษฐกิจของภาคการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการกำหนดกลยุทธ์  
ทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเฉพาะเจาะจง การใช้เทคโนโลยีชีวภาพและ  
อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งในการยกระดับภาคการเกษตรและบริการทางการแพทย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
ในภาคการศึกษาและการสื่อสารมวลชน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ  
สาธารณะของภาครัฐ เป็นต้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างได้อย่าง  
รวดเร็วนี้นำส่งผลกระทบต่อพัฒนาในอนาคตของโลกสามารถปรับเปลี่ยนไปได้อย่างพลิกผัน อันนำมาซึ่งโอกาส  
สำคัญทั้งทางเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดและนำเทคโนโลยี  
มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอาจต้องเผชิญกับ  
ความเสี่ยงต่อความอยู่รอด ทั้งในระดับปัจเจกองค์กรหรือแม้กระทั่งในระดับประเทศ

ทั้งนี้ แนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่คาดว่าจะมีบทบาทสำคัญ ประกอบด้วย 1) การเติบโต  
ของเศรษฐกิจแพลตฟอร์มและเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจบริการ อาทิ  
การคมนาคมและโลจิสติกส์ พาณิชยกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และที่พักอาศัย รวมถึงการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่

<sup>36</sup> เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อยประชากรในพื้นที่ห่างไกลและการทำงานในรูปแบบใหม่ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ที่ช่วยยกระดับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพลิกโฉมการดำเนินธุรกิจและการออกแบบนโยบายสาธารณะ ทั้งนี้ การพัฒนาและใช้งานข้อมูลขนาดใหญ่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีมาตรฐานการจัดเก็บและเชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ อาทิ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งและบล็อกเชนร่วมกับการมีบุคลากรที่มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น เหมืองข้อมูล และการเรียนรู้ของเครื่องกล เป็นต้น และ 3) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ และระบบอัตโนมัติในกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะการทดแทนแรงงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะซับซ้อนในภาคการผลิต (อุตสาหกรรมยานยนต์ ปิโตรเคมี และอิเล็กทรอนิกส์) ภาคการเกษตร และภาคบริการ (กลุ่มร้านอาหารและร้านค้า)

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** คือ สมาชิกนอกเหนือจากเป็นสมาชิกสหกรณ์ ยังมีบทบาทอื่น ๆ ที่สมาชิกเหล่านั้นต้องรับผิดชอบทั้งในฐานะผู้ผลิต และผู้บริโภคประกอบกับการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีของสังคมในปัจจุบัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ “พฤติกรรมของสมาชิกต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี” สหกรณ์ที่เป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อสมาชิกจึงต้องมีการปรับรูปแบบการบริการเพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของสมาชิก สหกรณ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนารูปแบบของการให้บริการธุรกิจของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท (ธุรกิจรับฝาก สินเชื่อ จัดหา รวบรวม แปรรูป และบริการ) ดังนั้น การประเมินพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สหกรณ์ควรคำนึงถึงในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์

#### 4.2.5 การนำองค์กรสมัยใหม่ (ผู้นำแบบสมัยใหม่)

ผู้นำองค์กรยุคปัจจุบันต้องปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายในยุคใหม่ซึ่งมีความซับซ้อนและความยากเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากปัญหาในทุกวันนี้มีหลายรูปแบบ มีทั้งปัญหาเชิงเทคนิคที่เป็นประเด็นใหม่ ๆ เช่น โรคระบาด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เศรษฐกิจถดถอย เทคโนโลยีและความปลอดภัยทางไซเบอร์ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเชิงองค์รวมที่ซับซ้อนเกี่ยวโยงกันในหลายมิติ ซึ่งใช้วิธีแก้ปัญหาเชิงเทคนิคอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องใช้อำนาจของผู้นำองค์กรในการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** คือ ผู้นำสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นประธานหรือกรรมการสหกรณ์ ต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำองค์กรให้อยู่รอด สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สร้างความโปร่งใสและสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก ผู้นำสหกรณ์ด้านการเงินต้องนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีมาเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ รวมทั้งช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบปัญหาทางการเงิน มีหนี้สินครัวเรือนเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงเวลาเศรษฐกิจหดตัว ผู้นำสหกรณ์ด้านการผลิตการบริการต้องกำหนดนโยบายด้านการผลิตและการบริการของสหกรณ์และของสมาชิกในช่วงเวลาที่กำลังซื้อของคนในประเทศตกต่ำ และปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้นทุกด้าน นอกจากนี้ระบบการทำงานในรูปแบบของ Agility (ความคล่องตัว) อาจต้องนำมาพิจารณาในการปรับโครงสร้างของสหกรณ์เพื่อให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

#### 4.2.6 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

จากความท้าทายภายนอกที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องพัฒนาความสามารถ ทักษะ และทัศนคติให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคม

ผู้สูงอายุทำให้ประเทศขาดกำลังคนในเชิงปริมาณประกอบกับผลิตภาพแรงงานที่ตกต่ำลงในช่วงโควิด-19 เพิ่มปัญหาด้านกำลังคนเชิงคุณภาพ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องเพิ่มทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างคนที่เป็นนักรบนวัตกรรม

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์เป็นการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่หลากหลายการพัฒนาคนภายใต้ความหลากหลายเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีการปรับรูปแบบเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นในการพัฒนาคนในขบวนการสหกรณ์ในเรื่องของ Growth Mindset ทักษะด้านดิจิทัลรวมถึงทักษะการวิเคราะห์จะก้าวผ่านการพัฒนาในรูปแบบเดิม

#### 4.2.7 การพัฒนาองค์กรสู่รูปแบบการบริหารองค์กรที่มีความคล่องตัว

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านสังคม ด้านค่านิยมของสังคม ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับการพัฒนาไปอย่างมากและรวดเร็วจากในอดีต ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร และก่อให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุก ๆ ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบเดิม ๆ จึงไม่มีความเหมาะสมเพียงพอ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการและเลือกรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและพัฒนาสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อย จึงควรมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ รูปแบบของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น ปรับตัวง่ายคล่องตัว

#### 4.2.8 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง องค์กรที่จะอยู่รอดได้ต้องปรับผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ต้องบริหารการตัดสินใจภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด การคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย และความจำเป็นในการใช้ข้อมูลที่แม่นยำ ซึ่งการที่จะเป็นได้ต้องมีการปรับตัวใน 2 ด้านคือ 1) เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนโดยฐานข้อมูล (Data-driven Organization) 2) มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centric)

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์ซึ่งต้องแข่งขันกับบริษัทในภาคเอกชน ไม่อาจแข่งขันในด้านคุณภาพสูงสุด หรือตั้งราคาให้ต่ำที่สุดได้ จึงต้องออกแบบสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของสมาชิกอย่างเฉพาะเจาะจง ทำให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาฐานข้อมูลของสหกรณ์ข้อมูลของสมาชิก รวมทั้งสำรวจความต้องการของสมาชิก

#### 4.2.9 การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืนของการสหกรณ์

ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้มุ่งเน้นให้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริการ ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ แก้ไขปัญหามลพิษสำคัญด้วยวิธีการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะมลพิษทางอากาศ ขยะ และมลพิษทางน้ำ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในครึ่งแรกของศตวรรษนี้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ

นอกจากจะนึกถึงผลประโยชน์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้วย ทั้งในด้านการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการสร้างที่ยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนและประเทศชาติ

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** คือ รูปแบบการดำเนินการของสหกรณ์ทุกประเภท ต้องมุ่งเน้นกระบวนการทำธุรกิจให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักการ BCG (เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว) สหกรณ์ด้านการเงินและบริการต้องให้ความสำคัญกับสมาชิก สังคมและชุมชนภายใต้หลักการอุดมการณ์สหกรณ์

## บทที่ 5

### สาระสำคัญแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 เป็นแผนขับเคลื่อนการสหกรณ์ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ทิศทางในการพัฒนาระบบสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 จึงเป็นการเน้นพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยึดหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญที่เป็นจุดแข็งของการพัฒนาสหกรณ์ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาภายใต้ระยะเวลา 5 ปี และคำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ในฉบับต่อ ๆ ไป ดังนั้น การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 เพื่อขับเคลื่อนสหกรณ์ท่ามกลางความท้าทายของปัญหาและบริบทการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการพัฒนา ดังนี้

#### 5.1 วิสัยทัศน์

**สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม**

**เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก**

“สหกรณ์เข้มแข็ง” หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพทางการเงินและพึ่งพาตนเองได้ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

“สหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูง” (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับสมาชิกและชุมชน

#### 5.2 พันธกิจ

5.2.1 เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูง มีเสถียรภาพ และธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีความยั่งยืน

5.2.2 เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3 เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคงสามารถพึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายลดลง

#### 5.3 เป้าหมาย

5.3.1 สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น

5.3.2 สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น

5.3.3 สหกรณ์นำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก

## 5.4 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

### 5.4.1 สหกรณ์มีความเข้มแข็งในปี 2570

- สหกรณ์ภาคการเกษตรชั้น 1 และ ชั้น 2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 โดยมีสหกรณ์ระดับชั้น 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 18

- สหกรณ์นอกภาคการเกษตรชั้น 1 และ ชั้น 2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 โดยมีสหกรณ์ระดับชั้น 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 45

### 5.4.2 สหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูง ในปี 2570

- สหกรณ์ภาคการเกษตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

- สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

### 5.4.3 สหกรณ์ที่สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรมให้บริการสมาชิก มีจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี

5.4.4 สหกรณ์ที่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2570

5.4.5 ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของสหกรณ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในปี 2570

## 5.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง





ภาพที่ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

ตารางที่ 8 สรุปตัวชี้วัด แนวทางการพัฒนา แผนงานโครงการและงบประมาณของทั้ง 6 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แนวทางการพัฒนา	โครงการสำคัญ	งบประมาณ (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 1	4	5	9	422.50
ยุทธศาสตร์ที่ 2	4	4	4	141.00
ยุทธศาสตร์ที่ 3	22	6	19	955.00
ยุทธศาสตร์ที่ 4	3	4	8	159.10
ยุทธศาสตร์ที่ 5	5	6	8	123.90
ยุทธศาสตร์ที่ 6	3	4	4	12.20
<b>รวม</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>1,813.70</b>

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

#### เป้าหมาย

สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อำนวยประโยชน์ให้กับสมาชิกสหกรณ์และชุมชนได้อย่างแท้จริง

#### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดที่ 1** ร้อยละของสหกรณ์ที่ได้รับการยกระดับการบริหารจัดการและให้บริการสมาชิก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (smart coop) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 2** ร้อยละของสหกรณ์ที่มีบุคลากรเหมาะสมกับขนาด/ประเภทธุรกิจของสหกรณ์และมีความเป็นมืออาชีพ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 3** ร้อยละของจำนวนกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ร้อยละ 100 ในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 4** ร้อยละของจำนวนสหกรณ์ที่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ มีเสถียรภาพทางการเงินและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2570

### แนวทางการพัฒนา

**แนวทางที่ 1** พัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามบริบทของสหกรณ์ในด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร รวมถึงการปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น

**แนวทางที่ 2** กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรรมการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการและพัฒนาศักยภาพกรรมการสหกรณ์ในด้านการบริหารจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามลักษณะที่พึงประสงค์

**แนวทางที่ 3** พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ให้มีทักษะ ด้านเทคโนโลยี และมีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินธุรกิจ โดยพัฒนาหลักสูตรและวาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์

**แนวทางที่ 4** สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ โดยสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้หรือสร้างแหล่งเรียนรู้ และใช้องค์ความรู้จากบุคลากรผู้สูงอายุ ถ่ายทอดประสบการณ์และภูมิปัญญาร่วมกับองค์ความรู้สมัยใหม่เพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทางปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจ

**แนวทางที่ 5** สนับสนุนให้สหกรณ์พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการดำเนินธุรกิจและการบริการสมาชิก

**ตารางที่ 9** โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1  
จำนวน 9 แผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
		66	67	68	69	70	รวม	
1	โครงการ "พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์" ตอบตัวชี้วัดที่ : 1 ภายใต้แนวทางที่ : 5 กิจกรรม - พัฒนาระบบบัญชี - พัฒนาโปรแกรมระบบสินค้า - พัฒนาระบบเทคโนโลยีสำหรับการบริการสมาชิกในทุกธุรกิจ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจ	13.5	16.0	16.0	16.0	16.0	77.5	กสส. กตส.

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก
		66	67	68	69	70	รวม	
	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูป และบริการฯลฯ - พัฒนาระบบ Application เพื่อตอบสนองสมาชิก							
2	<b>โครงการ "พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สหกรณ์ (CQA) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง"</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 1 ภายใต้แนวทางที่ : 1 <b>กิจกรรม</b> - กำหนดหลักเกณฑ์ - เผยแพร่ สร้างความรู้และความเข้าใจ - ดำเนินการตรวจประเมินตามเกณฑ์ - มอบรางวัลเกณฑ์คุณภาพ	2.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ
3	<b>โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสหกรณ์ สู่ความเป็นมืออาชีพ</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 2 ภายใต้แนวทางที่ : 3 <b>กิจกรรม</b> - กำหนดคุณลักษณะหรือสมรรถนะ บุคลากรสหกรณ์ที่พึงประสงค์ (คณะกรรมการ/ ผู้ตรวจสอบกิจกรรม/เจ้าหน้าที่) - กำหนดหลักเกณฑ์/เงื่อนไข/คุณสมบัติ บุคลากรสหกรณ์ จะต้องผ่านการอบรม ตามหลักสูตรที่กำหนด - จัดจ้างบุคลากรให้มีความเหมาะสม กับขนาดและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ
4	<b>โครงการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร สหกรณ์ (สมาชิกกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ)</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 3 ภายใต้แนวทางที่ : 2	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก
		66	67	68	69	70	รวม	
	<b>กิจกรรม</b> - บูรณาการวางแผนการพัฒนาร่วมกัน - สร้างหลักสูตรการอบรมให้เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (หลักสูตรรวม, หลักสูตรเฉพาะแต่ละประเภท) - ดำเนินการฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน (Online, E-learning, Onsite) - ระบบการติดตามประเมินผล - จัดทำฐานข้อมูลผู้ผ่านการอบรม							
5	<b>โครงการยกระดับการบริหารจัดการสหกรณ์ ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 5</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 5</i> <b>กิจกรรม</b> - กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการยกระดับ/พัฒนา ยกระดับการบริหารจัดการ (ความรู้ เงินทุน รางวัล ฯลฯ) - สร้างสหกรณ์ต้นแบบการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อนำไปขยายผล - ส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์พัฒนา ระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม - ติดตามประเมินผล และจัดเก็บข้อมูล	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100.0	กสส. กตส.
6	<b>การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สหกรณ์</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 1</i> <b>กิจกรรม</b> - เน้นการกระตุ้นขบวนการสหกรณ์ให้ทำ หน้าที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพ	5.0	5.0	5.0	1.0	1.0	17.0	ชุมชนฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก
		66	67	68	69	70	รวม	
	การบริหารจัดการคุณภาพตลอดห่วงโซ่ แห่งคุณค่า (Value Chain) - จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์							
7	<b>การศึกษาแนวปฏิบัติองค์กรที่เป็นเลิศ ในการบริหารจัดการ</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 2 ภายใต้แนวทางที่ : 1 <b>กิจกรรม</b> - แสวงหาแนวทางหรือระบบการบริหาร จัดการองค์กรที่เป็นเลิศ และเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหา และกำหนดช่องว่างของการพัฒนาในด้านต่าง ๆ - ส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ให้มีการ ปรับปรุงให้เป็นไปตามแนวทางการบริหาร จัดการที่เป็นเลิศ	1.0	-	-	-	-	1.0	กสส. กตส.
8	<b>จัดทำแผนยกระดับองค์กรไปสู่องค์กรที่มี สมรรถนะสูง</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 2 ภายใต้แนวทางที่ : 1 <b>กิจกรรม</b> - ทุก ๆ ส่วนงานร่วมกันจัดทำแผนการ พัฒนาองค์กร โดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ และช่องว่างการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร - ทบทวนแล้วปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ในทุก ๆ ปี รวมถึงมีการตั้งเป้าหมายและ ตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้	-	1.0	-	-	-	1.0	กสส.
9	<b>ถ่ายทอดแผนการยกระดับองค์กรในด้านต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 2 ภายใต้แนวทางที่ : 1	-	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0	กสส.

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)					รวม	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
		66	67	68	69	70		
	กิจกรรม - สื่อสารความสำคัญของแผนการยกระดับองค์กรและแนวทางการนำไปปฏิบัติถ่ายทอดลงไปในทุกระดับ - ติดตามการนำแผนฯไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการพัฒนาตามตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ							
	<b>รวม</b>	<b>81.5</b>	<b>88.0</b>	<b>87.0</b>	<b>83.0</b>	<b>83.0</b>	<b>422.5</b>	

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

### เป้าหมาย

มีความร่วมมือของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ ในการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในฐานะผู้จัดทำข้อมูลและผู้ใช้ข้อมูล และใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารจัดการ ตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการของสหกรณ์

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดที่ 1** ร้อยละของสหกรณ์ที่มีระบบจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกและการดำเนินธุรกิจ มีความถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 2** มีระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการในภาพรวมของขบวนการสหกรณ์

**ตัวชี้วัดที่ 3** ร้อยละของสหกรณ์ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและบริการสมาชิก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 4** ร้อยละของบุคลากรสหกรณ์ ได้รับการพัฒนาสมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ภายในปี 2570

### แนวทางการพัฒนา

**แนวทางที่ 1** วางระบบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์และจัดหาและสนับสนุนระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเภทสหกรณ์

**แนวทางที่ 2** พัฒนาและปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม แก่บุคลากรสหกรณ์เพื่อให้มีความพร้อมและรองรับต่อการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบดิจิทัล

**แนวทางที่ 3** พัฒนาระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์และเครือข่ายการสหกรณ์

**แนวทางที่ 4** พัฒนาหลักสูตรการวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ สำหรับบุคลากรสหกรณ์

**ตารางที่ 10** โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

จำนวน 4 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงานรับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
1	<p>โครงการส่งเสริมการขับเคลื่อนสหกรณ์ด้วยข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/3/4</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 1/2/3/4</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาออกแบบพัฒนาระบบ Digital Data Center</li> <li>- จัดทำระบบ Digital Data Center</li> <li>- ส่งเสริมสนับสนุนให้สหกรณ์พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- จัดอบรมสร้างทักษะการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี เพื่อบริหารจัดการสหกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	10.0	25.0	20.0	20.0	10.0	85.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ ดศ.
2	<p>โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลผลผลิตทางการเกษตรของสหกรณ์ภาคการเกษตร</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/3/4</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 1/2/3/4</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบสารสนเทศโดยการจัดทำฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกสหกรณ์และข้อมูลสหกรณ์</li> <li>- ส่งเสริม สนับสนุนให้สหกรณ์มีและใช้ระบบฐานข้อมูลผลผลิตทางการเกษตร</li> <li>- อบรมเพื่อเพิ่มทักษะนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ</li> </ul>	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	20.0	ชุมนุมฯ ดศ.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
3	<p>โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาจัดทำระบบ ERP : Enterprise Resource Planning (ระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร)</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 2</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 1/3</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาความเป็นไปได้ และรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาการนำระบบ ERP มาประยุกต์ใช้กับงานของสหกรณ์</li> <li>- การศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน (As is) ของการดำเนินธุรกิจงานสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ</li> <li>- การศึกษาความต้องการในการใช้งานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด</li> <li>- การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนาระบบ ERP มาใช้กับการดำเนินงานสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ</li> <li>- การจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาการนำระบบ ERP มาประยุกต์ใช้งานสหกรณ์</li> </ul>	3.0	5.0	10.0	3.0	1.0	22.0	กตส. กตส. สันนิบาตฯ
4	<p>การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบูรณาการกับการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/3</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 1/3</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาแนวทางการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบูรณาการปรับใช้กับทุกส่วนงานขององค์กร</li> <li>- ดำเนินการเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และนำเสนอแผนการดำเนินงานให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเพื่อผ่านความเห็นชอบและผลักดันงบประมาณในโครงการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</li> </ul>	2.0	5.0	5.0	1.0	1.0	14.0	สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ
<b>รวม</b>		<b>19.0</b>	<b>39.0</b>	<b>39.0</b>	<b>28.0</b>	<b>16.0</b>	<b>141.0</b>	



## ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์

### เป้าหมาย

สร้างและพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง เพื่ออำนวยความสะดวกและแก้ปัญหาให้สมาชิก

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

แบ่งเป็นตัวชี้วัดภาพรวมและตัวชี้วัดรายประเภท

#### ตัวชี้วัดภาพรวม

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจมีผลประกอบการไม่ขาดทุน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ภายในปี 2570

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของสหกรณ์ที่มีแผนธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการของสหกรณ์ให้สอดคล้องตามแนวทาง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ภายในปี 2570

ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของสหกรณ์ที่มีแผนบริหารความต่อเนื่องจากธุรกิจ (BCM)

ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์

ตัวชี้วัดที่ 5 ความสำเร็จของการทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทุกธุรกิจ

ตัวชี้วัดที่ 6 ได้รูปแบบระบบเครือข่ายทางการเงินในระบบสหกรณ์ที่เหมาะสม

#### ตัวชี้วัดเฉพาะสหกรณ์รายประเภท

##### 1) ตัวชี้วัดสหกรณ์การเกษตร

- สหกรณ์การเกษตรเป็นผู้ให้บริการด้านการจัดการเกษตรสมัยใหม่ (Service Provider) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ในปี 2570

##### 2) ตัวชี้วัดสหกรณ์นิคม

- สหกรณ์นิคมเป็นผู้ให้บริการด้านการจัดการเกษตรสมัยใหม่ (Service Provider) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ในปี 2570

##### 3) ตัวชี้วัดสหกรณ์ประมง

3.1) สหกรณ์ประมงที่มีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาด้านการผลิตและการตลาดของสินค้าและผลิตภัณฑ์แปรรูป ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

3.2) สหกรณ์ประมงที่มีผลิตภัณฑ์ประมง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

#### 4) ตัวชี้วัดสหกรณ์ออมทรัพย์

- 4.1) สมาชิกสหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการวางแผนทางการเงิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- 4.2) สหกรณ์ออมทรัพย์ที่นำเทคโนโลยีทางการเงินมาใช้ในการบริหารจัดการและบริการสมาชิก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- 4.3) สมาชิกสหกรณ์มีอัตราส่วนเงินออมต่อหนี้สินเพิ่มมากขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี

#### 5) ตัวชี้วัดสหกรณ์เครดิตยูเนียน

- 5.1) สมาชิกสหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการวางแผนทางการเงิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- 5.2) สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่นำเทคโนโลยีทางการเงินมาใช้ในการบริหารจัดการและบริการสมาชิก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

#### 6) ตัวชี้วัดสหกรณ์ร้านค้า

- 6.1) สหกรณ์ร้านค้าที่ดำเนินกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกและร้านค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
- 6.2) สหกรณ์ร้านค้าที่มีการนำ Application มาใช้ในการส่งเสริมการตลาดหรือการสื่อสารกับสมาชิก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
- 6.3) สหกรณ์ที่มีการใช้ระบบโปรแกรม การบริหารร้านค้า Point of Sale (POS) ในการบริหารจัดการร้านค้าสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

#### 7) ตัวชี้วัดสหกรณ์บริการ

- 7.1) สมาชิกสหกรณ์เคหะสถานมีความสามารถในการชำระหนี้กับสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- 7.2) สหกรณ์เคหะสถานฯ ที่สามารถจัดหางบการเงินได้ทุกปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
- 7.3) สหกรณ์ที่มีกิจกรรมให้บริการสมาชิกเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างน้อย 1 กิจกรรม อย่างน้อยร้อยละ 50 (\*สหกรณ์ที่มีความประสงค์เป็นสหกรณ์ภายหลังบรรลุวัตถุประสงค์)
- 7.4) สหกรณ์บริการเดินรถที่ส่งเสริมให้สมาชิกใช้เทคโนโลยีให้บริการลูกค้า ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

### แนวทางการพัฒนา

**แนวทางที่ 1** ยกระดับขบวนการสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการดำเนินงาน

**แนวทางที่ 2** สร้างมูลค่า (Value Creation) และเพิ่มมูลค่า (Value Added) แก่ผลิตภัณฑ์และบริการของสหกรณ์ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการหารายได้ของสมาชิก และสหกรณ์ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้วยการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ นวัตกรรม และการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ โดยมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

**2.1) ธุรกิจด้านการเกษตร** การเกษตรสร้างมูลค่า โดยการสนับสนุนทรัพยากรและองค์ความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งในเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร รวมถึงการปรับตัวเพื่อเป็นผู้ให้บริการด้านการเกษตรสมัยใหม่ (Service Provider) เพื่อให้สหกรณ์มีบทบาทในการช่วยเหลือเกษตรกรในการทำการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า ทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง และปลายทางโดยใช้การตลาดนำการผลิต

**2.2) ธุรกิจด้านการเงิน** พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงิน โดย 1) เพิ่มประสิทธิภาพ และขยายโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการเงิน และสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และเครดิตยูเนียน เพื่อให้สมาชิกรวมถึงสหกรณ์ในระบบสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างทั่วถึง และ 2) พัฒนานวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้สหกรณ์แต่ละประเภทออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน 3) การวางรูปแบบและสนับสนุนให้มีระบบเครือข่ายทางการเงินระหว่างสหกรณ์ต่างประเภท ภายใต้กรอบแนวคิด Fin Tech (เทคโนโลยีการเงิน) รวมถึง Decentralize คือ การกระจายศูนย์กลาง โดยใช้ระบบ Blockchain Cryptocurrency เป็นต้น

**2.3) ธุรกิจด้านการบริการ** พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการบริการ โดยพัฒนาแพลตฟอร์มและช่องทางการบริการ สำหรับการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับการบริการสมาชิก ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง

**แนวทางที่ 3** สหกรณ์พัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพของสมาชิก ทั้งภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร ในการพัฒนากระบวนการผลิต การให้บริการ การทำธุรกิจ ให้เหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก รวมถึงการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกที่เหมาะสมกับช่วงวัยและอาชีพ

**แนวทางที่ 4** สนับสนุนการส่งเสริมการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัยในชุมชน ที่สอดคล้องกับธุรกิจและบริบทของสหกรณ์ ให้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ทางเศรษฐกิจ

**แนวทางที่ 5** พัฒนาความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแก่บุคลากรสหกรณ์และเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ

**แนวทางที่ 6** ฝึกทักษะการวางแผนธุรกิจที่คำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรสหกรณ์

ตารางที่ 11 โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3

จำนวน 19 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระตุ้นศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
สหกรณ์การเกษตร/นิคม/ประมง								
1	โครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ ธุรกิจเกษตรตามกรอบแนวคิด BCG ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2/4 ภายใต้แนวทางที่ : 2 กิจกรรม - เพิ่มทักษะและความสามารถในการเป็น ผู้ประกอบการธุรกิจ - สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน/อุปกรณ์ การตลาด - ส่งเสริมสนับสนุนให้สหกรณ์มุ่งเน้น การส่งเสริมให้สมาชิกทำเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่า ตามกรอบแนวคิด BCG	-	-	5.0	5.0	5.0	15.0	กสส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ อก. กษ.
2	โครงการส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตร ระดับชุมชน 1 จังหวัด 1 ชุมชน ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/4 ภายใต้แนวทางที่ : 2 กิจกรรม - ศึกษา วิจัย แนวทางการแปรรูปสินค้าเกษตร - สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน/อุปกรณ์ การตลาด	10.0	20.0	15.0	10.0	10.0	65.0	กสส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ อก. กษ.
3	โครงการสร้างอาชีพสมาชิกสถาบันเกษตรกร ตอบตัวชี้วัดที่ : 4 ภายใต้แนวทางที่ : 2/4 กิจกรรม - พัฒนาปรับปรุงศูนย์การเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม สร้างอาชีพให้ผู้สูงอายุ	-	0.5	5.0	5.0	5.0	15.5	กษ. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ
4	โครงการส่งเสริมเข้าสู่ถึงแหล่งเงินทุน ตอบตัวชี้วัดที่ : 1 ภายใต้แนวทางที่ : 2 กิจกรรม - จัดหาแหล่งเงินทุน	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5.0	กษ. ชุมนุมฯ ธ.ก.ส. กองทุน ฯลฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	- เชื่อมโยงเครือข่ายแหล่งเงินทุนระหว่าง ภาคสหกรณ์							
5	<b>โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการผลิต แปลงอัจฉริยะ</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/4 ภายใต้แนวทางที่ : 2 <b>กิจกรรม</b> - อบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการทำ เกษตรอัจฉริยะ Agri-Map, สนับสนุนอุปกรณ์	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	50.0	ชุมชนฯ มกอช. พด. กวก. กษ.
6	<b>โครงการส่งเสริมโลจิสติกส์สินค้าเกษตร</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 1 ภายใต้แนวทางที่ : 2 <b>กิจกรรม</b> - อบรมถ่ายทอดความรู้ด้านโลจิสติกส์ - สนับสนุนอุปกรณ์ - การจัดเวทีเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่าง ภาคสหกรณ์	10.0	10.0	50.0	20.0	10.0	100.0	ชุมชนฯ กษ. กษ. คค.
7	<b>โครงการส่งเสริมยกระดับมาตรฐาน การผลิตและการรวบรวม GAP, GMP</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 1 ภายใต้แนวทางที่ : 2 <b>กิจกรรม</b> - อบรมให้ความรู้ - ผลักดันสินค้าสหกรณ์เข้าสู่มาตรฐาน - สนับสนุนอุปกรณ์	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	50.0	กวก. มกอช. ปศ. กอ.
8	<b>โครงการเสริมสร้างศักยภาพด้านการตลาด ออนไลน์และฐานข้อมูลผลผลิตทางการเกษตร การตลาดต่างประเทศ</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 1 ภายใต้แนวทางที่ : 2 <b>กิจกรรม</b> - ให้ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์ และการตลาดต่างประเทศ *ดูจากกรมพัฒนา ธุรกิจการค้า - การเจรจาธุรกิจ	1.0	5.0	3.0	1.0	1.0	11.0	ชุมชนฯ กษ. พณ.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)					รวม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70		
<b>สหกรณ์ออมทรัพย์</b>								
1	<b>โครงการพัฒนาความรู้การวางแผนทางการเงินของสมาชิก</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : - ภายใต้แนวทางที่ : 3 <b>กิจกรรม</b> - กำหนดแนวทางการวางแผนทางการเงินของสมาชิก - เผยแพร่หลักสูตร - ติดตามและประเมินผล	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	50.0	กตส. ชุมนุมฯ
<b>สหกรณ์เครดิตยูเนียน</b>								
1	<b>โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์เครดิตยูเนียน</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 4 ภายใต้แนวทางที่ : 2 <b>กิจกรรม</b> - การเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์คุณภาพลูกหนี้ในกระบวนการขอสินเชื่อด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Scoring) - การจัดทำแผนการตรวจสอบการใช้เงินกู้และการติดตามเร่งรัดการชำระหนี้ - การส่งเสริมการบริหารจัดการเงินและการสร้างรายได้เพิ่มให้แก่สมาชิกผ่านการส่งเสริมอาชีพและพัฒนาช่องทางในการจัดจำหน่ายให้สมาชิกสามารถชำระหนี้ได้เป็นปกติ - การอบรมเกี่ยวกับการฟ้องร้องการยึดทรัพย์ และการขายทอดตลาด	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	50.0	ชุมนุมฯ กตส. กสส. รพท.
<b>สหกรณ์ร้านค้า</b>								
1	<b>โครงการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ร้านค้า</b> ตอบตัวชี้วัดที่ : 2/3/4 ภายใต้แนวทางที่ : 2/3	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	30.0	กสส. สสท. ชุมนุมฯ พณ.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	<b>กิจกรรม</b> - พัฒนาบุคลากร - เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ - ทำแผนพัฒนาธุรกิจ							
<b>สหกรณ์บริการ</b>								
1	<b>โครงการยกระดับการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการ</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 5</i> <b>กิจกรรม</b> - สำรวจข้อมูลการใช้เทคโนโลยีของสหกรณ์บริการในภาพรวม - ส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์ใช้เทคโนโลยียกระดับศักยภาพ และสมรรถนะการดำเนินธุรกิจสหกรณ์บริการ - สนับสนุนเงินทุนในการยกระดับฯ - อบรมการใช้เทคโนโลยีของสหกรณ์บริการ	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	10.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ ดศ.
2	<b>โครงการการพัฒนาปรับปรุง ด้านกฎหมายให้สอดคล้อง กับลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์บริการ</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 5</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 2</i> <b>กิจกรรม</b> - ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประเด็นกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - จัดเวทีรับฟังความคิดเห็น/ปัญหา ด้านกฎหมาย - รวบรวม ปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อทบทวนและแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง - จัดทำร่างกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง - ประชาพิจารณ์ร่างฯ - เสนอร่างฯ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.0	-	0.5	-	0.5	2.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ ดศ. คค.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
3	<p>โครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพสมาชิกสหกรณ์บริการ</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 4</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 3/4</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรวจข้อมูลสมาชิกสหกรณ์บริการที่ต้องการพัฒนาอาชีพ</li> <li>- จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อพัฒนา อาชีพฯ</li> </ul> <p>ในลักษณะเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมให้ความรู้การพัฒนาอาชีพฯ</li> </ul>	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	350.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ คค.
<b>ทุกประเภท</b>								
1	<p>เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรแหล่งทุนและทรัพยากรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสรรแหล่งทุนและทรัพยากรต่างๆ</li> </ul> <p>ที่ตอบสนองต่อความต้องการตามแต่ละประเภทสหกรณ์ ขนาดสหกรณ์ บริบททางพื้นที่ของสหกรณ์ เงื่อนไข ความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละสหกรณ์ เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงแหล่งทุนและทรัพยากรต่าง ๆ</p>	0.5	-	-	-	-	0.5	กสส. ฐ.ก.ส. สถาบัน ทางการเงินฯ
2	<p>พัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของบุคลากรและสมาชิกสหกรณ์ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 4</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 3</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรและสมาชิกสหกรณ์ในทุกระดับ (Competency Gap)</li> </ul>	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	50.0	กสส. สันนิบาตฯ พณ. สถาบัน การศึกษา



ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคล (Individuals Development Program) และมีกลไกการสื่อสารและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ</li> <li>- ประเมินผลการปฏิบัติงานหลังเข้ารับการ พัฒนา</li> </ul>							
3	<p><b>ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม</b></p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 4</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างมูลค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่กระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น การนำการเกษตรมูลค่าสูง ด้วยการแปรรูปและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการของสหกรณ์</li> </ul>	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	50.0	กสส. สถาบัน- การศึกษา
4	<p><b>โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์</b></p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 6</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและติดตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในภาคการเงินทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะ Fin tech (เทคโนโลยีทางการเงิน) เช่น blockchain cryptocurrency และนวัตกรรมอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทางการเงินสหกรณ์ และได้รูปแบบและแนวทางการพัฒนาระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์ที่เหมาะสม</li> <li>- ประชุมคณะทำงานเพื่อกำหนดกรอบการปฏิบัติเพื่อให้ได้โครงสร้างและรูปแบบ</li> </ul>	2.0	10.0	20.0	2.0	2.0	36.0	กสส. กตส. ชุมนุมฯ สันนิบาตฯ ธปท. สสค.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	<p>ของระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์ที่ได้จากผลการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คัดเลือกสหกรณ์ เพื่อร่วมจัดทำกรอบการดำเนินงานของระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์</li> <li>- จัดประชุมสัมมนากลุ่มเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์และการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจ 4 ภาค</li> <li>- จัดประชาพิจารณ์กฎหมายและรูปแบบการจัดตั้ง/โครงสร้างและการดำเนินธุรกิจของระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์</li> <li>- ส่งเสริมธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ แก่ชุมนุมสหกรณ์ฯ/สหกรณ์</li> </ul>							
5	<p><b>โครงการเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์</b></p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : - ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทางการเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์</li> <li>- ฝึกปฏิบัติการทำแผนธุรกิจแก่ผู้บริหาร/ฝ่ายจัดการสหกรณ์</li> <li>- สหกรณ์จัดทำแผนธุรกิจ</li> </ul>	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	15.0	กสส. กตส. ชุมนุมฯ สันนิบาตฯ
<b>รวม</b>		166.5	187.5	240.5	185.0	175.5	955.0	

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

### เป้าหมาย

มุ่งเน้นการเพิ่มความเข้มแข็งและการบูรณาการร่วมกันของขบวนการสหกรณ์ ทั้งภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร ระหว่างสหกรณ์เดียวกันและต่างประเภท หรือสหกรณ์ในระดับจังหวัด หรือระหว่าง สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ โดยผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมตลอดห่วงโซ่อุปทาน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ประกอบด้วย ภาครัฐ ภาคเอกชนและสถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตจนถึงการ จำหน่าย (ครอบคลุมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ) ของขบวนการสหกรณ์ โดยใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และความพร้อมของขบวนการสหกรณ์

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดที่ 1** จำนวนข้อตกลงความร่วมมือการดำเนินธุรกิจ ทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์ นอกภาคการเกษตร หรือหน่วยงานภาคีเครือข่ายการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี

**ตัวชี้วัดที่ 2** จำนวนชนิด/มูลค่าสินค้าและบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากความตกลงความร่วมมือระหว่าง สหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร กับหน่วยงานเครือข่ายการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 10 ต่อปี

**ตัวชี้วัดที่ 3** จำนวนความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่นด้านองค์ความรู้หรือมีนวัตกรรม ที่จะมาช่วยสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 ต่อปี

### แนวทางการพัฒนา

**แนวทางที่ 1** สร้างกลไกการเป็นห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเภทสหกรณ์ โดยออกแบบโครงสร้าง ขบวนการสหกรณ์ให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ของสหกรณ์ทุกประเภทและทุกระดับทั้งทางด้านธุรกิจและ การร่วมมือในการพัฒนาสหกรณ์ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

**แนวทางที่ 2** สร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ โดยการรวมตัวกันของธุรกิจ บุคลากร องค์กร และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริม เกื้อหนุนกันให้ทุก ๆ ฝ่ายสามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ยกระดับความสัมพันธ์ สร้างความร่วมมือ และการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับทุกภาคส่วน

**แนวทางที่ 3** พัฒนาให้ชุมนุมสหกรณ์ในแต่ละระดับ วางแผนการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้ เกิดความร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม

**แนวทางที่ 4** การควบรวมสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริการสมาชิก

ตารางที่ 12 โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4

จำนวน 8 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
1	<p>โครงการเสริมสร้างเครือข่ายการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตร</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2/3</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่ายการผลิตระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิต</li> <li>- สร้างเครือข่ายการตลาดระหว่างผู้ผลิต</li> </ul> <p>ภาคการเกษตร, นอกภาคการเกษตร และเอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสหกรณ์</li> </ul> <p>ภาคการศึกษาภาคเอกชน</p>	1.0	5.0	5.0	5.0	1.0	17.0	<p>ชุมนุมฯ</p> <p>พณ.</p> <p>สถาบัน</p> <p>การศึกษา</p>
2	<p>โครงการเพิ่มศักยภาพสินค้าอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของสมาชิกสหกรณ์</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2/3</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนเงินทุนในการออกแบบตราสินค้า/ผลิตภัณฑ์เพื่อเตรียมความพร้อม</li> <li>- ส่งเสริมให้มีแผนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพและใช้ปัจจัยการผลิตที่คุณภาพ</li> </ul> <p>เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)</li> <li>- สร้างตราสินค้า</li> <li>- จัดทำมาตรฐานรับรองสินค้า และระบบ</li> </ul> <p>ตรวจสอบย้อนกลับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมโยงการตลาดระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตร/นอกภาคการเกษตรและหน่วยงานอื่น</li> </ul>	2.5	5.0	5.0	5.0	5.0	22.5	<p>กสส.</p> <p>กตส.</p> <p>สันนิบาตฯ</p> <p>ชุมนุมฯ</p> <p>พณ.</p> <p>อก.</p> <p>สถาบัน</p> <p>การศึกษา</p>
3	<p>โครงการพัฒนาศักยภาพสหกรณ์ด้านการท่องเที่ยวเชิงอัตลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชน (เชื่อมโยง/ต่อยอดจากโครงการสินค้าอัตลักษณ์ฯ)</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p>	1.5	5.0	5.0	5.0	5.0	21.5	<p>กสส.</p> <p>กตส.</p> <p>สันนิบาตฯ</p> <p>ชุมนุมฯ</p> <p>พณ.</p>

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	<b>กิจกรรม</b> - ศึกษาแนวทางรูปแบบการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว - อบรมให้ความรู้และศึกษาดูงานในแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ - สร้างแพลตฟอร์มด้านการท่องเที่ยว สร้างมีคฤเทศก์ คอนเทนต์ครีเอเตอร์ อินฟลูเอนเซอร์ - ประชุมจัดทำแผนพัฒนาและเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ - พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร ที่เข้าร่วมโครงการ - จัดกิจกรรมตลาดนัดชุมชน เพื่อกระจายสินค้าเกษตรอุปโภคบริโภคสู่รายย่อย							อก. คค. สถาบัน การศึกษา
4	<b>โครงการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์บริการเพื่อเชื่อมต่อระบบ โลจิสติกส์สินค้าเกษตร</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 2</i> <b>กิจกรรม</b> - ศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตรของสหกรณ์บริการ - สร้างพันธมิตรเครือข่ายกระจายสินค้าโดยผ่านแพลตฟอร์มเพื่อเชื่อมต่อระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตร - จัดกิจกรรมตลาดนัดชุมชนเพื่อกระจายสินค้าเกษตรอุปโภคบริโภคสู่รายย่อย - พัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อเชื่อมต่อระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตร	1.0	11.0	11.0	11.0	11.0	45.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ พณ. อก. คค.
5	<b>เชื่อมโยงเครือข่ายสินค้าและบริการกับสหกรณ์ในประเทศและต่างประเทศ</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 2</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	25.0	กสส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ พณ. อก.

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	<b>กิจกรรม</b> - สำรวจความต้องการสินค้าสหกรณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ - คัดเลือกสินค้าสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน - สนับสนุนเงินทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ - จัดมหกรรมสินค้าสหกรณ์ - จัดเวทีประชุมเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ในประเทศและต่างประเทศ - Road show สินค้าสหกรณ์ทั้งในและต่างประเทศ							
6	<b>โครงการบูรณาการความร่วมมือเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนาสหกรณ์</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 2</i> <b>กิจกรรม</b> - จัดอบรมเสวนาเพื่อหาแนวทางความร่วมมือเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาสหกรณ์ - ศึกษาอบรมดูงาน - จัดทำ MOU - ขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	21.0	กสส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ พณ. อก. ดศ. คค. พม. สถาบัน การศึกษา
7	<b>พัฒนากลไกการเชื่อมโยงการเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในการพัฒนาระบบสหกรณ์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2/3</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 1/2/3</i> <b>กิจกรรม</b> สนับสนุนบทบาทของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ในการสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างสหกรณ์แต่ละประเภท ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการในแต่ละพื้นที่ เพื่อเชื่อมโยงการผลิตของเกษตรกรและการดำเนินธุรกิจการเกษตรของสถาบันเกษตรกรในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ ความต้องการของภาคเอกชนในระดับจังหวัด	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5.0	ชุมนุมฯ สถาบัน การศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	การดำเนินภารกิจของส่วนราชการระดับจังหวัดและความเชี่ยวชาญของสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการแบ่งปันข้อมูล องค์กรความรู้ ทักษะ และผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมและเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ							
8	ส่งเสริมบทบาทภาคเอกชนในการเป็นหุ้นส่วนเศรษฐกิจ <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1/2/3</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 1/2/3</i> <b>กิจกรรม</b> ส่งเสริมบทบาทภาคเอกชนในการเป็นหุ้นส่วนเศรษฐกิจกับการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ ทั้งภายในและภายนอก การเกษตร ในรูปแบบธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการยกระดับประสิทธิภาพ กระบวนการผลิต การแปรรูป การตลาด การจัดจำหน่ายให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่และความต้องการของตลาด โดยมีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	0.1	0.5	0.5	0.5	0.5	2.1	ชุมนุมฯ สถาบัน การศึกษา ภาคเอกชน
<b>รวม</b>		<b>13.1</b>	<b>37.5</b>	<b>37.5</b>	<b>37.5</b>	<b>33.5</b>	<b>159.1</b>	

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์

### เป้าหมาย

ขบวนการสหกรณ์มีกระบวนการและกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสร้างธรรมาภิบาลในระบบสหกรณ์ โดยปรับกระบวนการเข้าสู่การนำระบบดิจิทัลและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่องและการทุจริตในสหกรณ์ รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และสมาชิกในการต่อต้านการทุจริต

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดที่ 1** ร้อยละของสหกรณ์ที่มีข้อค้นพบเรื่องจรรยาบรรณของบุคลากร ร้อยละ 100 ในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 2** มีนวัตกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ (ด้านการป้องกันสมาชิก/ตรวจสอบการดำเนินงานของกรรมการ/ตรวจสอบการดำเนินงานฝ่ายจัดการ)

**ตัวชี้วัดที่ 3** สหกรณ์มีผลการประเมินระดับคุณภาพการควบคุมภายในเกณฑ์ดีขึ้นไป ร้อยละ 70 ภายในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 4** ร้อยละความสำเร็จของ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องและการทุจริต ในสหกรณ์ที่นำมาทบทวน ได้รับการปรับปรุงร้อยละ 100 ภายในปี 2570

**ตัวชี้วัดที่ 5** จำนวนสหกรณ์ที่มีข้อบกพร่อง ข้อสังเกต และการทุจริตลดลง เมื่อเทียบกับปีฐาน ร้อยละ 10 ภายในปี 2570

**แนวทางการพัฒนา**

**แนวทางที่ 1** กำหนดจรรยาบรรณของบุคลากรสหกรณ์ โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งตั้งคณะกรรมการด้านจรรยาบรรณที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายกรรมการและฝ่ายจัดการ และมีการประเมินผลในเรื่องดังกล่าว

**แนวทางที่ 2** กำหนดคุณสมบัติและองค์ประกอบของคณะกรรมการ ที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหาร รวมถึงกำหนดวิธีการสรรหาก่อนการเลือกตั้งคณะกรรมการให้มีความเป็นธรรม ให้มีส่วนร่วมจากสมาชิกสหกรณ์

**แนวทางที่ 3** สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นเรื่องการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล ในสหกรณ์

**แนวทางที่ 4** สร้างกลไกในการเฝ้าระวัง กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของสหกรณ์ และระบบควบคุมภายใน เพื่อป้องกันข้อบกพร่องและทุจริตในสหกรณ์ รวมถึงพร้อมต่อการเผชิญปัญหาและการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ

**แนวทางที่ 5** สร้างนวัตกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตในสหกรณ์เชิงรุก โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย

**แนวทางที่ 6** ทบทวน ปรับปรุง ข้อกฎหมาย ให้เอื้อต่อการแก้ปัญหา กรณีเกิดข้อบกพร่องหรือทุจริต ให้ทันท่วงที

**ตารางที่ 13** โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5

จำนวน 8 แผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงานรับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
1	รณรงค์และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน ตระหนักในแนวทางและอุดมการณ์สหกรณ์ ตอบตัวชี้วัดที่ : 3/5 ภายใต้แนวทางที่ : 3	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5.0	กสส. สันนิบาตฯ



ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	<b>กิจกรรม</b> - สื่อสาร ส่งเสริม รณรงค์ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมสร้างความตระหนัก การเป็นต้นแบบ - การบูรณาการร่วมกับระบบงานต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ ตระหนัก และนำไปใช้ปฏิบัติในวิถีชีวิตในการประกอบอาชีพ และการให้ความร่วมมือในขบวนการสหกรณ์							
2	<b>โครงการส่งเสริม สนับสนุน ให้สหกรณ์กำหนดจรรยาบรรณในข้อบังคับสหกรณ์และถือใช้</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 1</i> <b>กิจกรรม</b> - กำหนดจรรยาบรรณไว้ในข้อบังคับสหกรณ์และออกระเบียบถือใช้ - ส่งเสริม รณรงค์ และสนับสนุน เร่งรัด บังคับใช้จรรยาบรรณ - ตั้งคณะกรรมการด้านจรรยาบรรณที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และมีการประเมินผล - ทบทวน ปรับปรุง จรรยาบรรณ ให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	3.5	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ
3	<b>โครงการเสริมสร้างศักยภาพธรรมาภิบาลสหกรณ์</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 2/3/5</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 4</i> <b>กิจกรรม</b> - สร้างการรับรู้/ให้ความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ - ส่งเสริม แนะนำให้สหกรณ์บริหารด้วยธรรมาภิบาล - จัดเวทีแลกเปลี่ยนการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลระหว่างสหกรณ์ - กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล - ดำเนินการคัดเลือก/ประกวด	1.0	20.0	20.0	20.0	20.0	81.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
	- สนับสนุนรางวัล หนังสือรับรอง และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์สหกรณ์สีขาว							
4	<b>โครงการพัฒนาเครื่องมือประเมินความเสี่ยง เตือนภัยและป้องกันการทุจริตของสหกรณ์</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 2/3/5</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 4/5</i> <b>กิจกรรม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกแบบแนวทางการประเมินความเสี่ยง เตือนภัย และป้องกันการทุจริตของสหกรณ์</li> <li>- จัดเวทีเสวนาความเหมาะสมของการประเมิน ความเสี่ยง เตือนภัย และป้องกันการทุจริตของสหกรณ์</li> <li>- พัฒนาเครื่องมือประเมินความเสี่ยงเตือนภัย และป้องกันการทุจริต ของสหกรณ์</li> <li>- ทดสอบ และนำเครื่องมือไปใช้ในการประเมินฯ</li> <li>- ปรับปรุงเครื่องมือให้มีความเหมาะสม</li> <li>- จัดทำคู่มือฯ</li> <li>- ประเมินความพึงพอใจของสหกรณ์ผู้รับบริการ</li> </ul>	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	9.0	กตส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ จปท.
5	<b>โครงการพัฒนาศักยภาพ ผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อเป็นกลไกป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต</b> <i>ตอบตัวชี้วัดที่ : 2/5</i> <i>ภายใต้แนวทางที่ : 4/5</i> <b>กิจกรรม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินศักยภาพของผู้ตรวจสอบกิจการของ สหกรณ์</li> <li>- จัดเวทีเสวนาเพื่อกำหนดทิศทาง ในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ตรวจสอบกิจการ</li> <li>- พัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจสอบกิจการ ตามทิศทางที่กำหนด</li> <li>- ประเมินศักยภาพผู้ตรวจสอบกิจการหลังการ พัฒนา และออกหนังสือรับรองการเป็นผู้ตรวจสอบ กิจการของสหกรณ์</li> <li>- จัดทำคู่มือผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์</li> <li>- ขึ้นทะเบียนผู้ตรวจสอบกิจการผ่านระบบ ออนไลน์</li> </ul>	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	10.0	กตส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
6	<p>โครงการทบทวนกฎหมายให้เอื้อต่อการแก้ปัญหา กรณีเกิดข้อบกพร่องหรือทุจริต</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 4</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 6</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเวทีหารือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนปรับปรุงกฎหมาย</li> <li>- ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้อง สถานการณ์ปัจจุบัน</li> <li>- ให้องค์ความรู้ทางข้อกฎหมายและข้อระเบียบ บังคับที่ได้มีการปรับปรุงแล้ว</li> </ul>	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	3.0	กสส. กตส. สันนิบาตฯ ชุมนุมฯ
7	<p>โครงการศึกษา วิจัย องค์ประกอบของ คณะกรรมการสหกรณ์ที่เหมาะสม</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : -</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 6</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเวทีหารือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนปรับปรุงข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณสมบัติของ คณะกรรมการ</li> <li>- ดำเนินการปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับให้ สอดคล้องกับผลการศึกษา</li> </ul>	1.0	-	-	-	-	1.0	สันนิบาตฯ สถาบัน การศึกษา
8	<p>นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหาร จัดการข้อมูลสหกรณ์สำหรับการกำกับ บริหาร จัดการองค์กรและความเสี่ยง</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 3</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 4/5</p>	0.5	1.0	0.3	0.3	0.3	11.4	ชุมนุมฯ
<b>รวม</b>		12.0	35.0	25.3	25.8	25.8	123.9	

## ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### เป้าหมาย

ชุมชนสหกรณ์และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีบทบาทและโครงสร้างที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาสหกรณ์รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและกำกับสหกรณ์ มีการปรับบทบาทและโครงสร้าง ให้เหมาะสมกับการส่งเสริมสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 1 มีผลการศึกษาวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการสหกรณ์และภาครัฐ

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการทบทวนบทบาทหน้าที่และโครงสร้าง ของชุมชนสหกรณ์ฯ สันนิบาตสหกรณ์ฯ ให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาสหกรณ์

ตัวชี้วัดที่ 3 ทบทวนบทบาทหน้าที่โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ และแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์

### แนวทางการพัฒนา

แนวทางที่ 1 ศึกษาวิจัย และพัฒนาเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการวิเคราะห์ฉากทัศน์ในอนาคตของสหกรณ์แต่ละประเภท ในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ การลงทุน เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอการปรับปรุง ทบทวน โครงสร้างการสหกรณ์ในประเทศไทยที่เหมาะสม

แนวทางที่ 2 สร้างความเข้มแข็งของชุมชนสหกรณ์ทุกระดับและสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย โดยการปรับปรุง ทบทวน โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ชุมชนระดับจังหวัด/ระดับประเทศ สันนิบาตสหกรณ์ฯ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมสหกรณ์

แนวทางที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพในการส่งเสริมและกำกับดูแลสหกรณ์ โดยการปรับปรุงโครงสร้างและบทบาท หน้าที่ ของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมและทำหน้าที่ในการส่งเสริมสหกรณ์และการกำกับดูแลสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 4 ปรับปรุงแนวทางการส่งเสริม พัฒนาและกำกับสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์แต่ละประเภท และส่งเสริมให้สหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานนั้น

ตารางที่ 14 โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6

จำนวน 4 แผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง								
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)						หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	รวม	
1	<p>โครงการศึกษา วิจัย เพื่อปรับโครงสร้างบทบาท หน้าที่ ขบวนการสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 1</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 1</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนแนวทางการศึกษาที่เคยมีมาก่อน ทั้งจาก ภาครัฐ ภาคสหกรณ์ และสถาบันการศึกษา</li> <li>- ศึกษา วิจัย บทเรียน/แนวทางจากต่างประเทศ</li> <li>- รับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากหน่วยงาน ภาครัฐ ขบวนการสหกรณ์ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- จัดทำข้อเสนอแนวทางการปรับโครงสร้างฯ ต่อ คพช.</li> </ul>	2.0	-	-	-	-	2.0	กสส. สถาบัน การศึกษา
2	<p>โครงการปรับโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ให้สอดคล้อง กับการศึกษา</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 2</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ตามผลการศึกษา</li> </ul>	-	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0	สสท. ชุมชนมา สันนิบาตฯ สถาบัน การศึกษา
3	<p>โครงการปรับปรุงทบทวนโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ของภาครัฐและแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : 3</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 3</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และแนวทางการส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐตามผลการศึกษา</li> </ul>	-	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0	กษ. กสส. กตส. สถาบัน การศึกษา
4	<p>ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเอื้อกับการสร้าง ความเข้มแข็งของสหกรณ์</p> <p>ตอบตัวชี้วัดที่ : -</p> <p>ภายใต้แนวทางที่ : 2/3/4</p>	1.0	0.3	0.3	0.3	0.3	2.2	กสส.

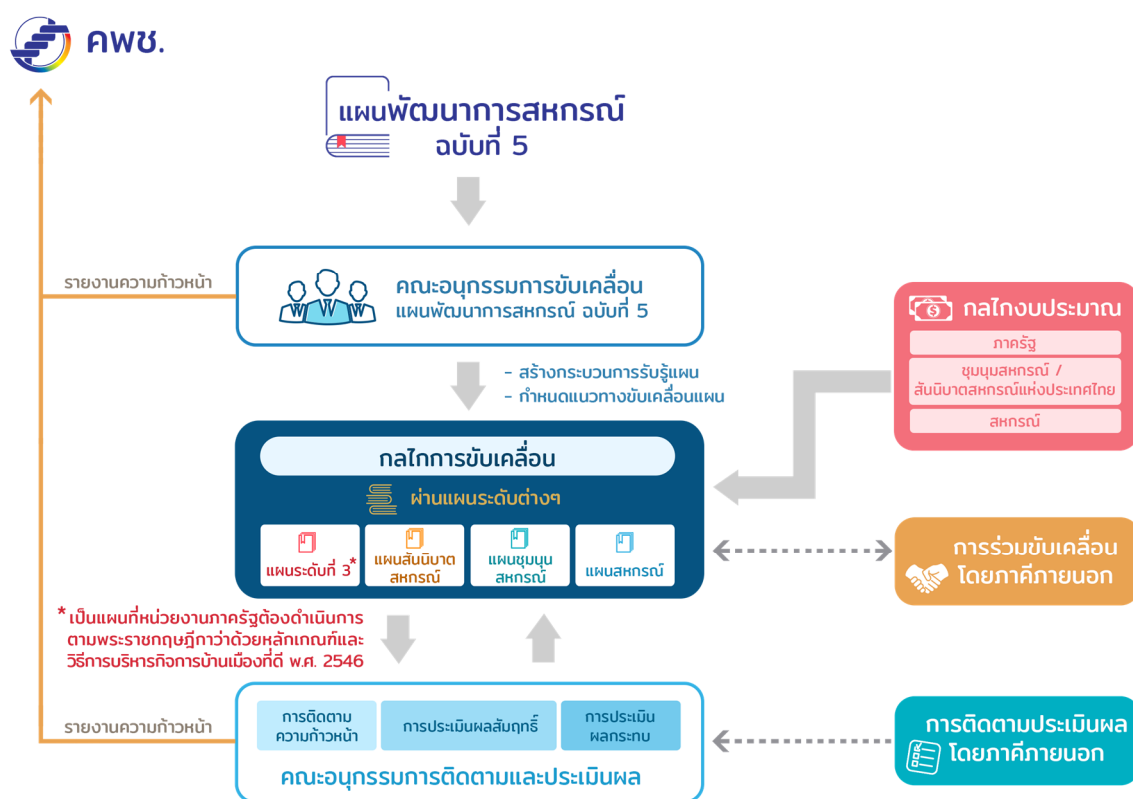
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง							
ลำดับ	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)					หน่วยงาน รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
	<b>กิจกรรม</b> - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และการประกอบอาชีพของสมาชิก อาทิ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ การจัดทำบัญชีและการตรวจสอบทางการเงินของสหกรณ์ การกำกับติดตาม ปัญหากฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์						
	<b>รวม</b>	3.0	2.3	2.3	2.3	2.3	12.2

ทั้งนี้โครงการสำคัญที่ได้กำหนดไว้ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ เป็นโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะให้แผนพัฒนาการสหกรณ์บรรลุเป้าหมายสูงสุด หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขบวนการสหกรณ์ ควรมีการจัดทำแผนงานโครงการเพิ่มเติมจากโครงการสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในแผน ตามภารกิจหน้าที่ และเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละสหกรณ์

## บทที่ 6

### แนวทางการขับเคลื่อนแผน

แผนพัฒนาการสหกรณ์เป็นแผนสำหรับการใช้เป็นกรอบนโยบายในการพัฒนาการสหกรณ์ทั้งประเทศ ในระยะเวลา 5 ปี มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการจากขบวนการสหกรณ์ (Bottom-Up) และเป็นการนำทิศทางการพัฒนาจากภาครัฐ (Top-Down) ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 1) และแผนระดับที่ 2 (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้การดำเนินการจากทั้งภาครัฐและภาคสหกรณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในส่วนของแนวทางการขับเคลื่อนแผน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการขยายความแนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่การแปลงแผนให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้เสนอรายละเอียดและแนวทางเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการปฏิบัติของการขับเคลื่อนและการติดตาม ประเมินผลไว้ในเบื้องต้น โดยผ่านรูปแบบคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนฯ และคณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 6 กระบวนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ไปสู่การปฏิบัติ

## 6.1 คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และการประสานงานจากทุกฝ่าย เพื่อให้แผนประสบความสำเร็จ โดยภาคสหกรณ์มีหน้าที่พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันสมัย พัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพ พัฒนาผลิตภัณฑ์และตรงความต้องการของตลาด และดำเนินธุรกิจตามความต้องการของสมาชิก ในส่วนของภาครัฐมีหน้าที่กำกับ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ อำนวยความสะดวก ในการดำเนินงาน และกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แต่เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมและ ขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องควรมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 โดยคณะอนุกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่หลักในการกำหนดแนวทางและรูปแบบในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การ ปฏิบัติในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในเบื้องต้น และทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจ แนวทางดังกล่าวให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติโดยการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการมุ่งเน้นการดำเนินการ ผ่านแผนระดับ 3 ต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

### 6.1.1 แผนระดับที่ 3 (แผนปฏิบัติราชการและแผนปฏิบัติการด้าน...)

มาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่บัญญัติให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็นแผนห้าปีและ รายปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น การสร้างการรับรู้และกำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่และมีส่วนเกี่ยวข้อง กับการพัฒนาหรือการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้นำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ไปกำหนด เป็นส่วนหนึ่งของทิศทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานในระยะ 5 ปี และรายปี และจัดทำ แผนงาน/โครงการภายใต้แผนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับการ สนับสนุนทั้งในส่วนขององค์ความรู้และงบประมาณจากภาครัฐในเบื้องต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทย ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของทั้ง 2 หน่วยงาน จึงควรต้องกำหนดแผนให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนา การสหกรณ์ที่ได้กำหนดขึ้น นอกเหนือจากแผนระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว

### 6.1.2 แผนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์ทุกประเภททั่วราชอาณาจักร และ กำหนดให้มีอำนาจต่าง ๆ ประกอบด้วย แนะนำช่วยเหลือทางวิชาการแก่อำนวยความสะดวกในการติดต่อ ประสานงาน สนับสนุนและช่วยเหลือและร่วมมือกับรัฐบาลในการส่งเสริมสหกรณ์ ดังนั้น จึงถือได้ว่าสันนิบาต สหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนากระบวนการสหกรณ์ ซึ่งในการจัดทำแผนระยะสั้น กลาง และยาวของสันนิบาตฯ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องใช้ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ของประเทศซึ่งกำหนด



ผ่านแผนพัฒนาการสหกรณ์ทุกฉบับ นำไปกำหนดเป็นทิศทางหลักในการจัดทำแผนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในแต่ละครั้ง และนำแผนงาน/โครงการสำคัญภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ไปกำหนดเพื่อดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ของประเทศมีทิศทางการพัฒนาไปทางเดียวกัน

### 6.1.3 แผนชุมชนสหกรณ์ทุกประเภท

ชุมชนสหกรณ์ทุกประเภท ทั้งในระดับประเทศและระดับอื่น ๆ มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างเครือข่ายในกระบวนการสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและเพิ่มอำนาจการต่อรองให้แก่ขบวนการสหกรณ์ ดังนั้น ชุมชนสหกรณ์จึงควรมีการจัดทำแผนในการพัฒนาองค์กรทั้งในระยะสั้น กลาง ยาว ที่เหมาะสมและควรกำหนดให้มีความสอดคล้องและมีทิศทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในแผนพัฒนาการสหกรณ์ รวมถึงขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการภายใต้แผนตามที่ได้กำหนดตามภารกิจหน้าที่ให้สามารถเกิดขึ้นจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

### 6.1.4 แผนสหกรณ์ทุกประเภท

สหกรณ์ทุกประเภทที่จัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 และยังมีภารกิจ การถือเป็นรากแก้วที่สำคัญต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ เพราะหากการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภท ไม่ได้มีการกำหนดแผนในการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางที่ได้กำหนด จะทำให้องค์กรของสหกรณ์เคลื่อนไปข้างหน้าของสหกรณ์ในประเทศไทยไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ได้ ดังนั้น ในการจัดทำแผนงานประจำปี หรือแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์ จึงควรมีการศึกษาทิศทางแนวทางการพัฒนาภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ และนำไปกำหนดเป็นทิศทางในการจัดทำแผนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์แต่ละแห่งตามรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถดำเนินการได้ โดยกระบวนการดังกล่าว ควรได้รับการสนับสนุนและการส่งเสริมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการให้ความรู้และแนวทางการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ไปสู่การกำหนดแผนประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่จะส่งผลให้เกิดรูปธรรมมากขึ้น

## 6.2 คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

การติดตามประเมินผลที่สามารถสะท้อนผลของการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เป็นหนึ่งในกระบวนการภาคใต้วงจรการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับความร่วมมือและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ควรมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 โดยองค์ประกอบควรประกอบด้วยผู้แทนจากหลายภาคส่วนตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งคณะอนุกรรมการดังกล่าวควรมีหน้าที่ในการออกแบบกระบวนการติดตามประเมินผล

ที่มีประสิทธิภาพและไม่ก่อให้เกิดภาระกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างการรับรู้และทำความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของกระบวนการติดตามและประเมินผล รวมถึงสรุปผลการประเมินทั้งในส่วนของการติดตามความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนแผนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการประเมินผลกระทบและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อรายงาน คพช. เป็นระยะตามเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ คพช. มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายการทบทวนแผน หรือประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

# ภาคผนวก

## ก. คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)



คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

ที่ ๒ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๔ วรรคหนึ่ง มาตรา ๑๐ (๗) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบมติคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ในการประชุม ครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๔ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

### องค์ประกอบ

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| ๑. นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ         | ประธานอนุกรรมการ           |
| ๒. รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย  | รองประธานอนุกรรมการ        |
| ๓. รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่ได้รับมอบหมาย   | อนุกรรมการ                 |
| ๔. นายภาณุวัฒน์ ณ นครพนม<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ             | อนุกรรมการ                 |
| ๕. รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภักธราวาท<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ | อนุกรรมการ                 |
| ๖. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ จรรยาสุภาพ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ | อนุกรรมการ                 |
| ๗. นายศิริชัย จันทร์นาค<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ              | อนุกรรมการ                 |
| ๘. ประธานกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย                                    | อนุกรรมการ                 |
| ๙. ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์   | อนุกรรมการ                 |
| ๑๐. ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ   | อนุกรรมการ                 |
| ๑๑. ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม   | อนุกรรมการ                 |
| ๑๒. ผู้แทนสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ                                   | อนุกรรมการ                 |
| ๑๓. ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  | อนุกรรมการ                 |
| ๑๔. ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง   | อนุกรรมการ                 |
| ๑๕. ผู้อำนวยการกองแผนงาน<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์   | อนุกรรมการ<br>และเลขานุการ |
| ๑๖. หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ<br>สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย                         | ผู้ช่วยเลขานุการ           |

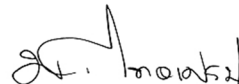
๑๗. ผู้อำนวยการ...

๑๗. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์  
กรมส่งเสริมสหกรณ์
๑๙. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์  
กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ


๑. ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๒. ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) เพื่อนำมาปรับปรุงประกอบการจัดทำร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)
๓. จัดทำร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) โดยสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้การขับเคลื่อนแผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จภายใน ๑๘๐ วัน
๔. มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕

  
(นางสาวมนัญญา ไทยเศรษฐี)

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ปฏิบัติราชการแทน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
ประธานกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

สำเนาถูกต้อง

  
(นางสาววาสนา ระกำทอง)  
นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

## ข. คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 9 คณะทำงาน ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ (เคหะสถาน) สหกรณ์บริการ (เดินรถ) และสหกรณ์บริการ (ประเภทอื่น ๆ)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๑ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมาย ที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

### องค์ประกอบ

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| ๑. นายศิริชัย จันทร์นาค<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ | ที่ปรึกษาคณะทำงาน     |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์การเกษตร<br>แห่งประเทศไทย จำกัด       | ประธานคณะทำงาน        |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจข้าวของสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                | รองประธาน<br>คณะทำงาน |
| ๔. ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์  | คณะทำงาน              |
| ๕. ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม   | คณะทำงาน              |
| ๖. ผู้แทนกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม                               | คณะทำงาน              |
| ๗. ผู้แทนสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร จำกัด<br>จังหวัดชุมพร               | คณะทำงาน              |
| ๘. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอ่างทอง จำกัด<br>จังหวัดอ่างทอง               | คณะทำงาน              |
| ๙. ผู้แทนสหกรณ์การเกษตรปึกธงชัย จำกัด<br>จังหวัดนครราชสีมา                 | คณะทำงาน              |
| ๑๐. ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร                             | คณะทำงาน              |
| ๑๑. ผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตร  | คณะทำงาน              |
| ๑๒. ผู้แทนกรมปศุสัตว์  | คณะทำงาน              |
| ๑๓. ผู้แทนกรมการข้าว   | คณะทำงาน              |
| ๑๔. ผู้แทนกรมวิชาการเกษตร  | คณะทำงาน              |

๑๕. ผู้แทน...

๑๕. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	คณะทำงาน
๑๖. ผู้แทนกรมพัฒนาที่ดิน	คณะทำงาน
๑๗. ผู้แทนการยางแห่งประเทศไทย	คณะทำงาน
๑๘. ผู้แทนสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)	คณะทำงาน
๑๙. ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตร กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์	คณะทำงานและ เลขานุการ
๒๐. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๓. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตร พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ
  ๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
  ๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางบรีสุธี เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๒ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์นิคม

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์นิคม โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |  |                   |
|--|-------------------|
| ๑. นายภานุวัฒน์ ณ นครพนม<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ                    | ที่ปรึกษาคณะทำงาน |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์นิคม<br>แห่งประเทศไทย จำกัด                               | ประธานคณะทำงาน    |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโคมนของสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                                    | รองประธานคณะทำงาน |
| ๔. ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์  | คณะทำงาน          |
| ๕. ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม   | คณะทำงาน          |
| ๖. ผู้แทนสหกรณ์นิคมลำน้ำรายณ์ จำกัด จังหวัดลพบุรี  | คณะทำงาน          |
| ๗. ผู้แทนสหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินลำลูกกา จำกัด<br>จังหวัดปทุมธานี                               | คณะทำงาน          |
| ๘. ผู้แทนสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด จังหวัดกำแพงเพชร   | คณะทำงาน          |
| ๙. ผู้แทนกรมวิชาการเกษตร   | คณะทำงาน          |
| ๑๐. ผู้แทนกรมปศุสัตว์  | คณะทำงาน          |
| ๑๑. ผู้แทนกรมพัฒนาที่ดิน   | คณะทำงาน          |
| ๑๒. ผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตร  | คณะทำงาน          |
| ๑๓. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะทำงาน          |
| ๑๔. ผู้อำนวยการกลุ่มจัดที่ดินนิคมสหกรณ์<br>กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์. | คณะทำงาน          |

๑๕. ผู้แทน...



- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ๑๕. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ๒<br>กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |
| ๑๖. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์นิคมแห่งประเทศไทย จำกัด  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๗. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๘. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                                      | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๙. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์<br>กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |

อำนาจหน้าที่

๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์นิคม พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ
๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)  
ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๓ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางกาพัฒนาสหกรณ์ประมง

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางกาพัฒนาสหกรณ์ประมง โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ๑. นายศิริชัย จันทร์นาค<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ                                       | ที่ปรึกษาคณะทำงาน        |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ประมง<br>แห่งประเทศไทย จำกัด  | ประธานคณะทำงาน           |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์   | รองประธานคณะทำงาน        |
| ๔. ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์  | คณะทำงาน                 |
| ๕. ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม   | คณะทำงาน                 |
| ๖. ผู้แทนสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งนครปฐม จำกัด จังหวัดนครปฐม   | คณะทำงาน                 |
| ๗. ผู้แทนสหกรณ์ผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำอุตรดิตถ์ จำกัด<br>จังหวัดอุตรดิตถ์  | คณะทำงาน                 |
| ๘. ผู้แทนสหกรณ์ประมงปัตตานี จำกัด จังหวัดปัตตานี   | คณะทำงาน                 |
| ๙. ผู้แทนสหกรณ์ประมงจังหวัดบุรีรัมย์ จำกัด<br>จังหวัดบุรีรัมย์   | คณะทำงาน                 |
| ๑๐. ผู้แทนองค์การสะพานปลา  | คณะทำงาน                 |
| ๑๑. ผู้แทนกรมประมง   | คณะทำงาน                 |
| ๑๒. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะทำงาน                 |
| ๑๓. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์ประมงและปศุสัตว์<br>กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |

๑๔. ผู้แทน...

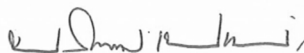
- |   |                  |
|---|------------------|
| ๑๔. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์ประมงแห่งประเทศไทย จำกัด                        | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๕. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย                                 | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๖. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๗. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์<br>กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์     | ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ประมง พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ
๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)  
ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๕ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ จรรย์ยานุภาพ  | ที่ปรึกษาคณะทำงาน        |
| ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ   |                          |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด                             | ประธานคณะทำงาน           |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์                               | รองประธานคณะทำงาน        |
| ๔. ผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร      | คณะทำงาน                 |
| ๕. ผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร                           | คณะทำงาน                 |
| ๖. ผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานไทยเรยอน จำกัด จังหวัดอ่างทอง                              | คณะทำงาน                 |
| ๗. ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง  | คณะทำงาน                 |
| ๘. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะทำงาน                 |
| ๙. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |
| ๑๐. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๑. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย   | ผู้ช่วยเลขานุการ         |

๑๒. ผู้แทน...

๑๒. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์

๑๓. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

อำนาจหน้าที่

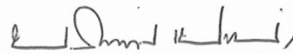
๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ออมทรัพย์ พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำ  
แผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ

๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์

ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๕ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางพัฒนาการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางพัฒนาการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |  |                   |
|--|-------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ | ที่ปรึกษาคณะทำงาน |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน<br>แห่งประเทศไทย จำกัด              | ประธานคณะทำงาน    |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเงินสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                         | รองประธานคณะทำงาน |
| ๔. ผู้แทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนบางเก่า-ชะอำ จำกัด<br>จังหวัดเพชรบุรี                      | คณะทำงาน          |
| ๕. ผู้แทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านแสงอรุณ จำกัด<br>จังหวัดประจวบคีรีขันธ์                | คณะทำงาน          |
| ๖. ผู้แทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อน จำกัด<br>จังหวัดเชียงใหม่                           | คณะทำงาน          |
| ๗. ผู้แทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนเล็งฮังสามัคคี จำกัด<br>จังหวัดสกลนคร                      | คณะทำงาน          |
| ๘. ผู้แทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนนักบุญเปโตร จำกัด<br>จังหวัดนครปฐม                         | คณะทำงาน          |
| ๙. ผู้แทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนทับไทร จำกัด<br>จังหวัดจันทบุรี                            | คณะทำงาน          |
| ๑๐. ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง  | คณะทำงาน          |

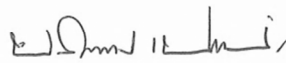
๑๑. ผู้แทน...

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ๑๑. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะทำงาน                 |
| ๑๒. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน<br>กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |
| ๑๓. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด   | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๔. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๕. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                                    | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๖. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์<br>กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |

อำนาจหน้าที่

๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ
  ๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
  ๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ที่ ๖ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ             | ที่ปรึกษาคณะทำงาน        |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์ร้านค้า<br>แห่งประเทศไทย จำกัด                                | ประธานคณะทำงาน           |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์   | รองประธานคณะทำงาน        |
| ๔. ผู้แทนร้านสหกรณ์การค้าปราจีนบุรี จำกัด<br>จังหวัดปราจีนบุรี                                     | คณะทำงาน                 |
| ๕. ผู้แทนร้านสหกรณ์สิงห์บุรี จำกัด จังหวัดสิงห์บุรี  | คณะทำงาน                 |
| ๖. ผู้แทนร้านสหกรณ์พนักงานโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จำกัด<br>จังหวัดสมุทรสาคร                              | คณะทำงาน                 |
| ๗. ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์  | คณะทำงาน                 |
| ๘. ผู้แทนสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม   | คณะทำงาน                 |
| ๙. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์  | คณะทำงาน                 |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า<br>กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |
| ๑๑. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์ร้านค้าแห่งประเทศไทย จำกัด   | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๒. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |

๑๓. ผู้แทน...



๑๓. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์

๑๔. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

อำนาจหน้าที่

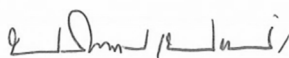
๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ร้านค้า พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำ  
แผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ

๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางบรูสุทธิ์ เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์

ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๗ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ (เคหะสถาน)

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๕ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ (เคหะสถาน) โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ จรรย์านภาพ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ           | ที่ปรึกษาคณะทำงาน        |
| ๒. ประธานกรรมการสหกรณ์เคหสถานชุมชนบัวคูณ<br>เทศบาลเมืองแม่สอด ๒๕๕๐ จำกัด จังหวัดตาก               | ประธานคณะทำงาน           |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการตรวจการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                                 | รองประธานคณะทำงาน        |
| ๔. ผู้แทนสหกรณ์เคหสถานบ้านมั่นคงพัทลุง จำกัด<br>จังหวัดพัทลุง                                     | คณะทำงาน                 |
| ๕. ผู้แทนสหกรณ์บริการเคหสถานสามัคคีตีวานนท์ จำกัด<br>จังหวัดนนทบุรี                               | คณะทำงาน                 |
| ๖. ผู้แทนสหกรณ์เคหสถานบ้านมั่นคงคลองใหญ่ จำกัด<br>จังหวัดตราด                                     | คณะทำงาน                 |
| ๗. ผู้แทนสหกรณ์เคหสถานคลองลาดพร้าวร่วมพัฒนา<br>จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร                         | คณะทำงาน                 |
| ๘. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะทำงาน                 |
| ๙. ผู้แทนสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)  | คณะทำงาน                 |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์บริการ<br>กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |

๑๑. ผู้แทน...

- |   |                  |
|---|------------------|
| ๑๑. ผู้แทนสหกรณ์เคหสถานชุมชนบัวคูณเทศบาล<br>เมืองแม่สอด ๒๕๕๐ จำกัด จังหวัดตาก | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๒. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย   | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๓. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์         | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๔. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์<br>กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์             | ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์บริการ (เคหะสถาน) พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ
๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)  
ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๘ ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ (เดินรถ)

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ (เดินรถ) โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ จรรย์านุกภาพ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ   | ที่ปรึกษาคณะทำงาน        |
| ๒. ประธานกรรมการดำเนินการชุมนุมสหกรณ์บริการ<br>เดินรถแห่งประเทศไทย จำกัด                    | ประธานคณะทำงาน           |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการตรวจการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                           | รองประธานคณะทำงาน        |
| ๔. ผู้แทนสหกรณ์เดินรถกระทู้แบน จำกัด<br>จังหวัดสมุทรสาคร                                    | คณะทำงาน                 |
| ๕. ผู้แทนสหกรณ์อยุธยาเดินรถ จำกัด<br>จังหวัดพระนครศรีอยุธยา                                 | คณะทำงาน                 |
| ๖. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะทำงาน                 |
| ๗. ผู้แทนกรมการขนส่งทางบก   | คณะทำงาน                 |
| ๘. ผู้แทนกลุ่มพัฒนาสหกรณ์บริการ<br>กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |
| ๙. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์บริการเดินรถแห่งประเทศไทย จำกัด  | ผู้ช่วยเลขานุการ         |
| ๑๐. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย   | ผู้ช่วยเลขานุการ         |

๑๑. ผู้แทน...

๑๑. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์
๑๒. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

อำนาจหน้าที่

๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์บริการ (เดินรถ) พร้อมเสนอทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ
๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางบรูสุทธิ์ เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)  
ที่ ๕ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ (ประเภทอื่น ๆ)

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ (ประเภทอื่น ๆ) โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| ๑. นายภาณุวัฒน์ ณ นครพนม<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ                 | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ        |
| ๒. ประธานกรรมการชุมนุมสหกรณ์บริการไทย จำกัด<br>จังหวัดนนทบุรี                               | ประธานคณะกรรมการ           |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการตรวจการสหกรณ์<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์                           | รองประธานคณะกรรมการ        |
| ๔. ผู้แทนสหกรณ์บริการการไฟฟ้านครหลวง จำกัด<br>จังหวัดกรุงเทพมหานคร                          | คณะกรรมการ                 |
| ๕. ผู้แทนสหกรณ์บริการเพื่อคนตาบอดและคนพิการ จำกัด<br>จังหวัดกรุงเทพมหานคร                   | คณะกรรมการ                 |
| ๖. ผู้แทนสหกรณ์อิสลามอินบูนเอาฟ จำกัด จังหวัดสตูล   | คณะกรรมการ                 |
| ๗. ผู้แทนสหกรณ์บริการไออาร์พีซี จำกัด จังหวัดระยอง  | คณะกรรมการ                 |
| ๘. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์   | คณะกรรมการ                 |
| ๙. ผู้แทนกลุ่มพัฒนาสหกรณ์บริการ<br>กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า<br>กรมส่งเสริมสหกรณ์ | คณะกรรมการและ<br>เลขานุการ |
| ๑๐. ผู้แทนชุมนุมสหกรณ์บริการไทย จำกัด จังหวัดนนทบุรี  | ผู้ช่วยเลขานุการ           |
| ๑๑. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย   | ผู้ช่วยเลขานุการ           |

๑๒. ผู้แทน...

๑๒. ผู้แทนสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์

๑๓. ผู้แทนกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้ช่วยเลขานุการ  
กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์

อำนาจหน้าที่

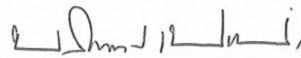
๑. ร่วมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์บริการ (ประเภทอื่น ๆ) พร้อมเสนอ  
ทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญ

๒. รับฟังความคิดเห็น และประมวลผลข้อมูลเพื่อเสนอคณะทำงานยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

๓. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์

ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

## ค. คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)



คำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ที่ ๑๐ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนดไว้

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๔ ของคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ที่ ๒/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

#### องค์ประกอบ

- |   |                     |
|---|---------------------|
| ๑. นายภานุวัฒน์ ณ นครพนม                                      | ที่ปรึกษา           |
| ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ               |                     |
| ๒. นายอชมา สุวรรณนิตย์  | ประธานคณะกรรมการ    |
| รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์                                    |                     |
| ๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์           | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการสำนักบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยหรือผู้แทน           | คณะกรรมการ          |
| ๕. ผู้แทนสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ          | คณะกรรมการ          |
| ๖. ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์                                   | คณะกรรมการ          |
| ๗. ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร                             | คณะกรรมการ          |
| ๘. ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์                     | คณะกรรมการ          |
| ๙. เลขานุการคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร       | คณะกรรมการ          |
| ๑๐. เลขานุการคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์นิคม          | คณะกรรมการ          |
| ๑๑. เลขานุการคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ประมง         | คณะกรรมการ          |
| ๑๒. เลขานุการคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์     | คณะกรรมการ          |
| ๑๓. เลขานุการคณะกรรมการกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน | คณะกรรมการ          |
|   | ๑๔. คณะทำงาน...     |



๑๔. เลขานุการคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนา สหกรณ์ร้านค้า	คณะทำงาน
๑๕. เลขานุการคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนา สหกรณ์บริการ (เคหะสถาน)	คณะทำงาน
๑๖. เลขานุการคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนา สหกรณ์บริการ (เดินรถ)	คณะทำงาน
๑๗. เลขานุการคณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนา สหกรณ์บริการ (ประเภทอื่น ๆ)	คณะทำงาน
๑๘. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์	คณะทำงานและ เลขานุการ
๑๙. ผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	คณะทำงานและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. ผู้อำนวยการกลุ่มเลขานุการคณะกรรมการ พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ	คณะทำงานและ ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

๑. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการกรรการร่างเล่มแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

๒. ดำเนินการร่วมกับทีมที่ปรึกษาในการรวบรวมข้อมูลจากคณะทำงานกำหนดทิศทางการ  
พัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท เพื่อสรุปประมวลผลประกอบการกรรการร่างเล่มแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕  
(พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

๓. กำหนดแนวทางและกลไกในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

๔. เชิญผู้แทนจากหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ ขบวนการสหกรณ์ หรือหน่วยงาน  
ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงหรือให้ข้อมูลต่อคณะทำงานได้

๕. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นางบริสุทธิ์ เปรมประพันธ์)

ประธานอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์

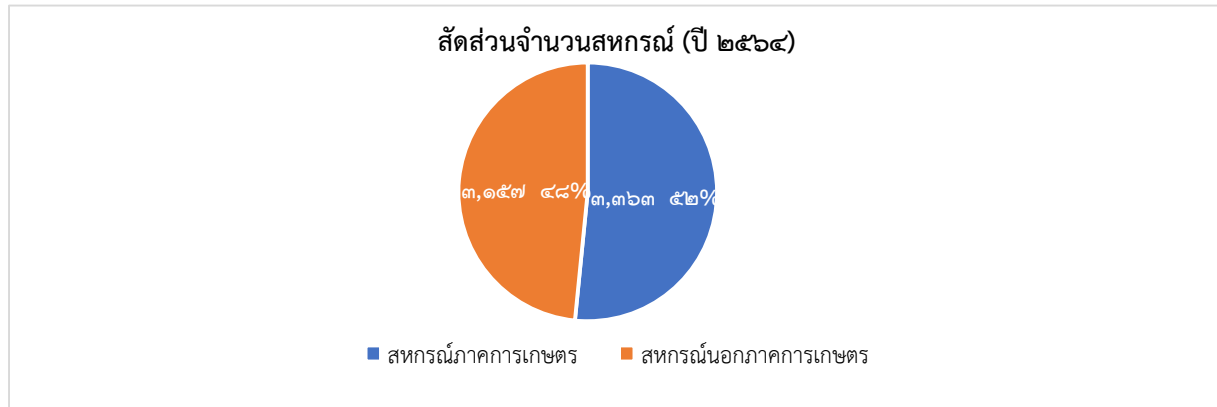
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

## ง. ข้อมูลสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ และบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท

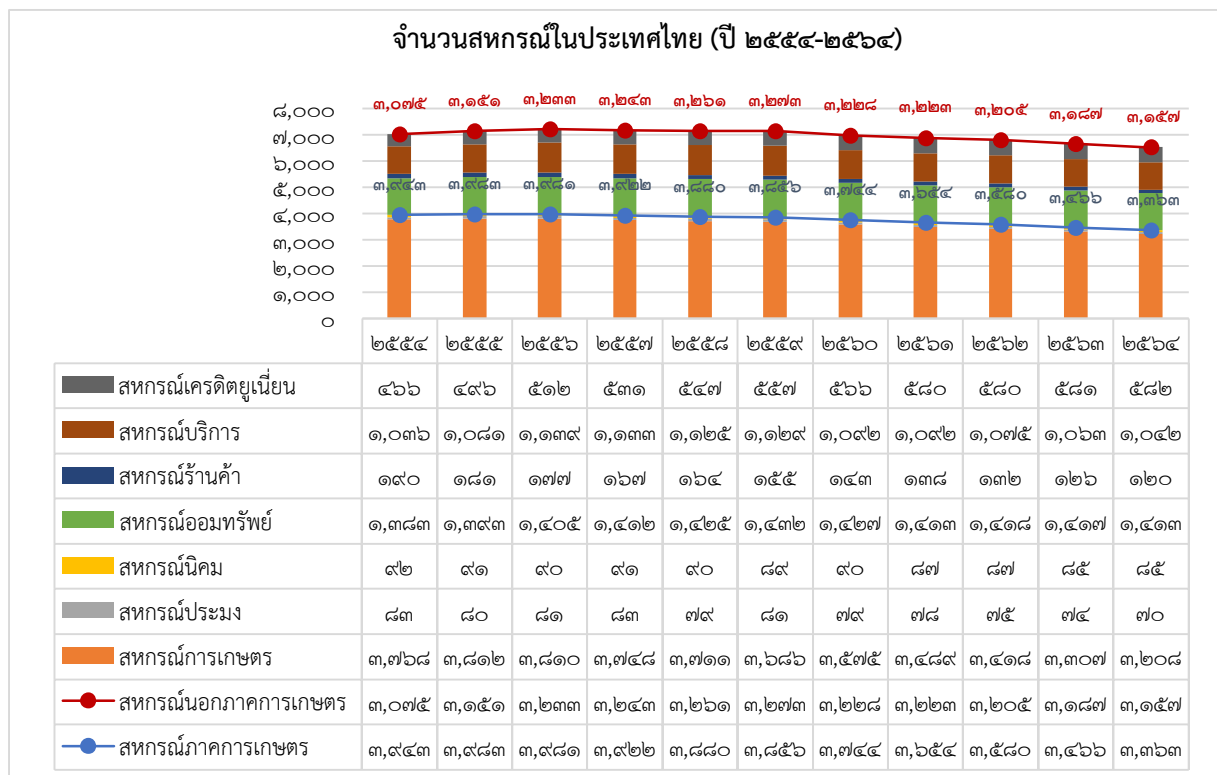
### 1. จำนวนสหกรณ์ (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ในปัจจุบันที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 7,812 แห่ง และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 9,677 แห่ง

#### 1.1 จำนวนสหกรณ์ (ปี 2564)



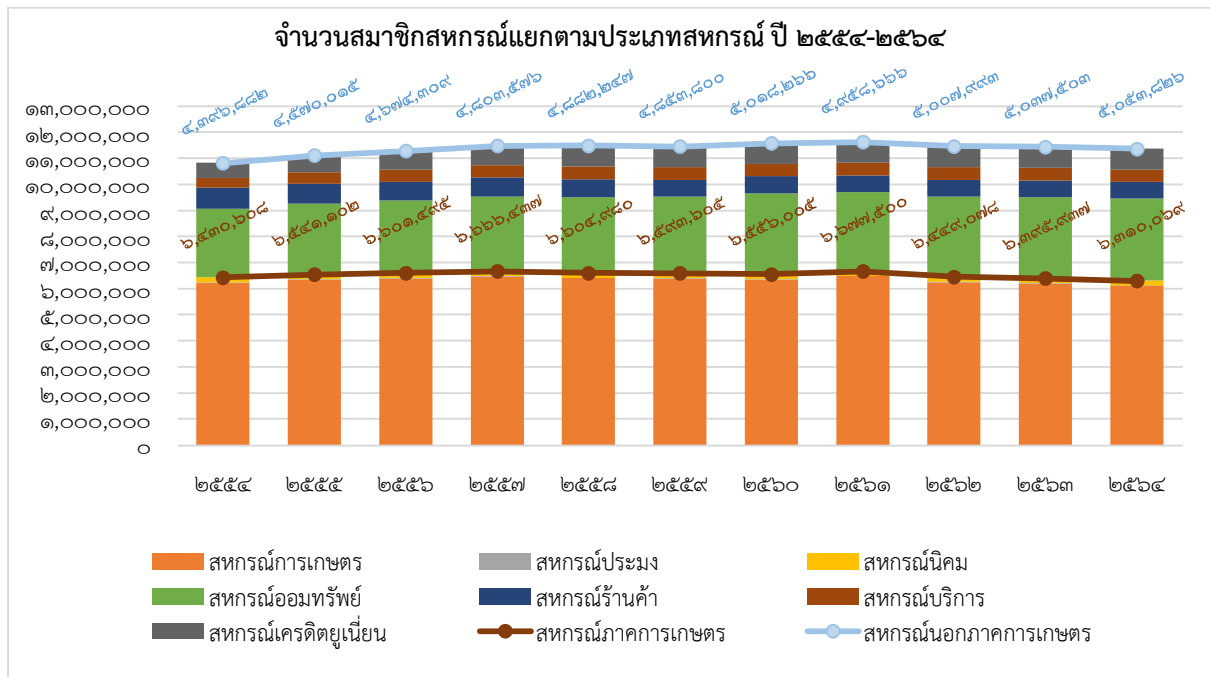
#### 1.2 จำนวนสหกรณ์ในประเทศไทย (ปี 2554-2564)



ในปี 2564 ประเทศไทยมีสหกรณ์ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ (Active) รวมจำนวน 9,677 แห่ง โดยมีสัดส่วนของสหกรณ์ภาคการเกษตร 3,363 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52 และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

3,157 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48 โดย 1) สหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วยสหกรณ์เกษตรมากที่สุด จำนวน 3,208 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 95 ของสหกรณ์ภาคการเกษตรทั้งหมด และ 2) สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วยสหกรณ์ 2 ประเภทหลัก ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 1,413 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 45 และ สหกรณ์บริการ จำนวน 1,042 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33 ทั้งนี้ นับตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา พบว่า ทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตร และภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ในประเทศไทย (ปี 2554-2564)<sup>37</sup>



จากข้อมูลจำนวนสมาชิกสหกรณ์ พบว่าในปี 2564 สหกรณ์ทุกประเภทมีจำนวนสมาชิกรวมทั้งสิ้น 11,363,895 คน เป็นสมาชิกของสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 6,310,069 คน คิดเป็นร้อยละ 56 และเป็นสมาชิกของสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 5,053,826 คน คิดเป็นร้อยละ 44 คน โดยเป็นสมาชิกของสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร จำนวน 6,112,704 คน คิดเป็นร้อยละ 54 ของสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดทุกประเภท และคิดเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนเกษตรกรทั้งประเทศ<sup>38</sup> (8,094,954 คน) ซึ่งถือได้ว่า สหกรณ์การเกษตร เป็นกลไกขับเคลื่อนงานด้านการส่งเสริมการเกษตรของประเทศ รองลงมาเป็นสมาชิกของ สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 5,053,826 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ของสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดทุกประเภท และเมื่อพิจารณาถึงข้อมูลย้อน 3 ปี พบว่า จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาจำนวนสมาชิกย้อนหลังตั้งแต่ปี 2544 พบว่า จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีอัตราการเติบโตเฉลี่ย ในภาพรวมที่ระดับ 0.62

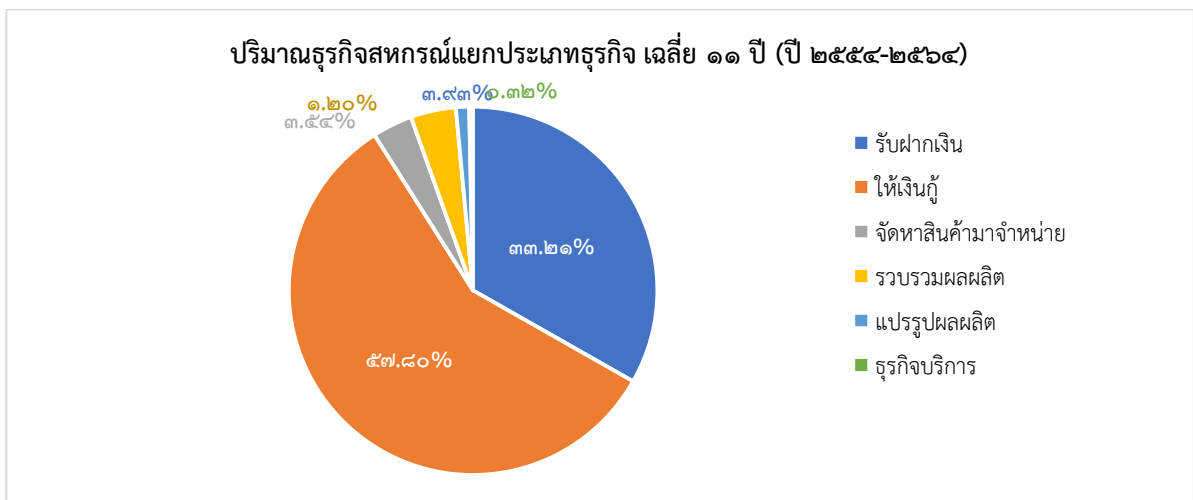
<sup>37</sup> รายละเอียดจำนวนแยกตามสหกรณ์ได้จากตารางผนวก 1

<sup>38</sup> ศูนย์ข้อมูลเกษตรแห่งชาติ [Online] สืบค้นออนไลน์ที่ <http://dataset.nabc.go.th/> เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2565

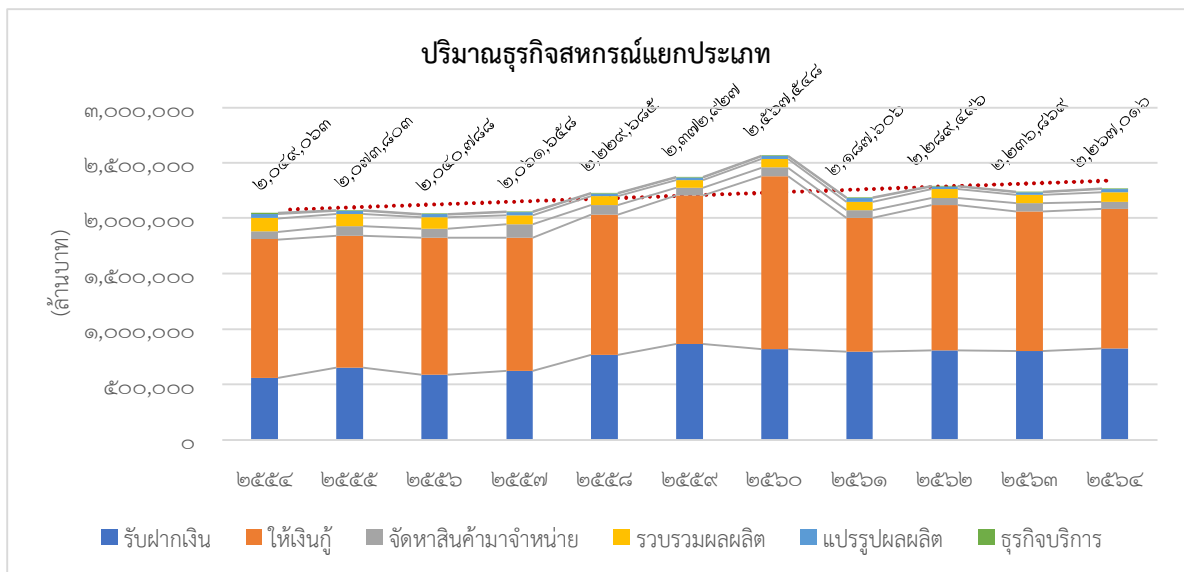
## 2. ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละประเภท สามารถจำแนกธุรกิจออกได้เป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรับฝากเงิน 2) การให้เงินกู้ 3) การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) การรวบรวมผลผลิต 5) การแปรรูปผลผลิต และ 6) ธุรกิจบริการ โดยภาพรวมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ระยะเวลา 11 ปี (ปี 2554-2564) ผลว่าส่วนใหญ่มีปริมาณธุรกิจด้านการให้เงินกู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.80 รองลงมาเป็นการรับฝากเงินคิดเป็นร้อยละ 33.21 และการรวบรวมผลผลิต คิดเป็นร้อยละ 3.93 ตามลำดับ

### 2.1 ปริมาณธุรกิจสหกรณ์แยกประเภทธุรกิจเฉลี่ย 11 ปี (ปี 2554-2564)



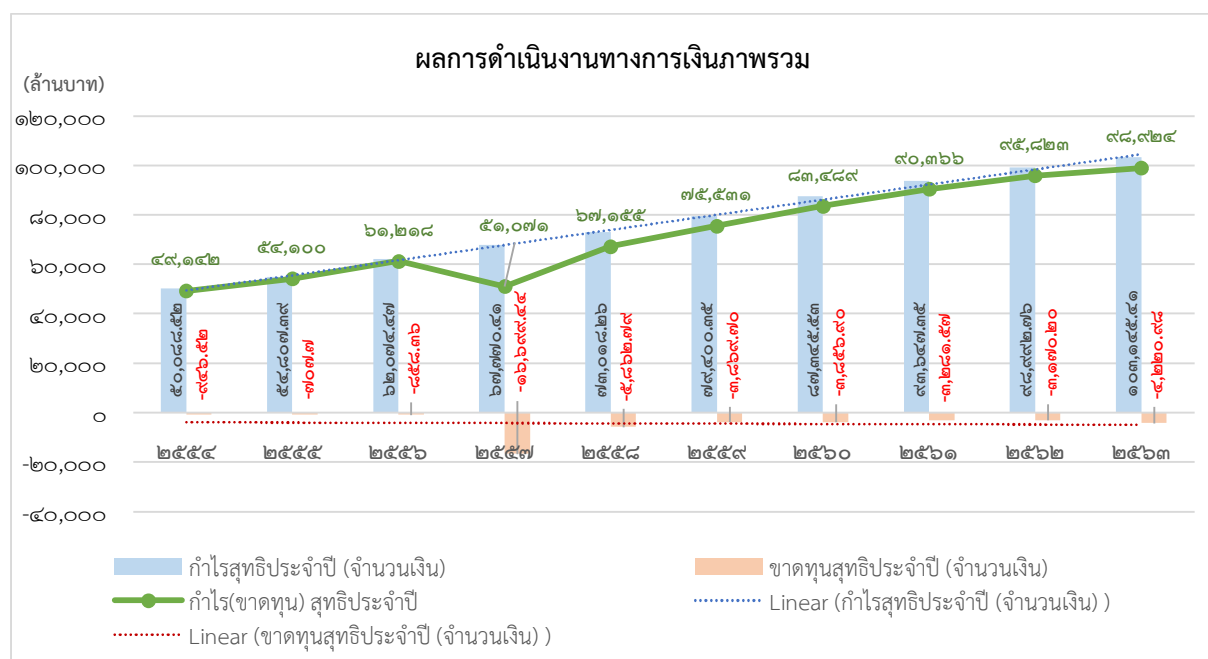
### 2.2 ปริมาณธุรกิจสหกรณ์แยกประเภท (ปี 2554-2564)<sup>39</sup>



<sup>39</sup> รายละเอียดจำนวนแยกตามสหกรณ์ได้จากตารางผนวก 2

จากข้อมูล พบว่าตลอดระยะเวลา 11 ปี ปริมาณธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่ารวมเฉลี่ยกว่า 2,216,041.70 ล้านบาท (โดยคิดเป็นมูลค่าของธุรกิจการให้เงินกู้ 1,280,811.36 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 57.80 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด และมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงปริมาณธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิต การแปรรูปสินค้า ธุรกิจบริการ มีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี 2562 ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากภาวะการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ให้การค้าขายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศต่างประสบปัญหาด้านการจัดส่งสินค้า และการให้บริการ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาทางการเมืองระหว่างประเทศ เช่น สงคราม และราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้น รวมถึงกฎหมายระหว่างประเทศบางตัวส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจทางด้านการแปรรูป การรวบรวมผลผลิต และการให้บริการชะลอตัวลง

### 3. ผลการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์



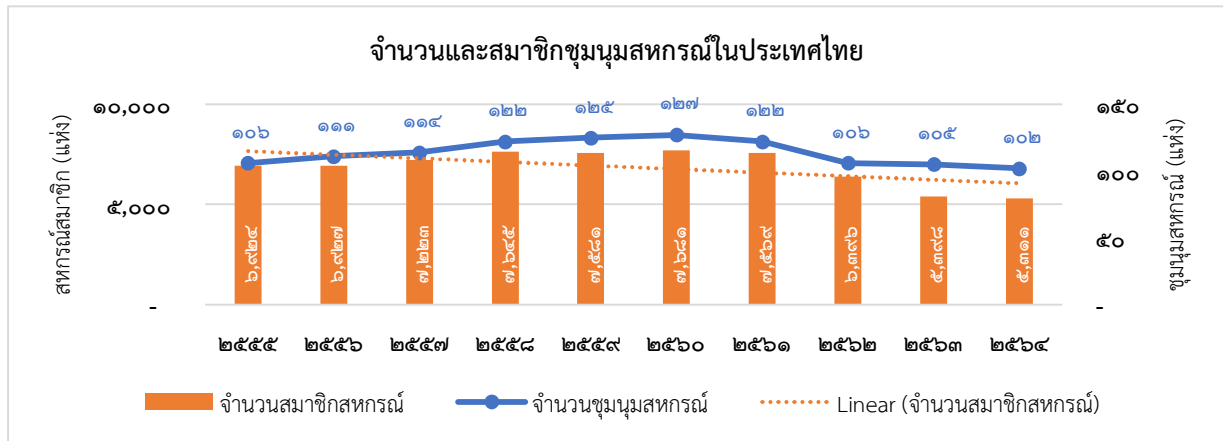
จากรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์ พบว่าในปี 2563 มีกำไร (ขาดทุน) สุทธิรวม 98,924.42 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 เป็นเงิน 4,614 ล้านบาท โดยเป็นกำไรสุทธิประจำปี 103,145.41 ล้านบาท และขาดทุนสุทธิประจำปี 4,220.98 ล้านบาท โดยเมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มทั้งในมิติของกำไร และขาดทุน ต่างมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นทั้ง 2 มิติ แต่อย่างไรก็ตามในภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์ ยังมีแนวโน้มของกำไรสุทธิในทางบวกเพิ่มขึ้น

### 4. การดำเนินงานของชุมชนสหกรณ์

ชุมชนสหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ตั้งแต่ห้าสหกรณ์ขึ้นไปที่ประสงค์จะร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมกันนั้น ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน หรือประกอบธุรกิจการ

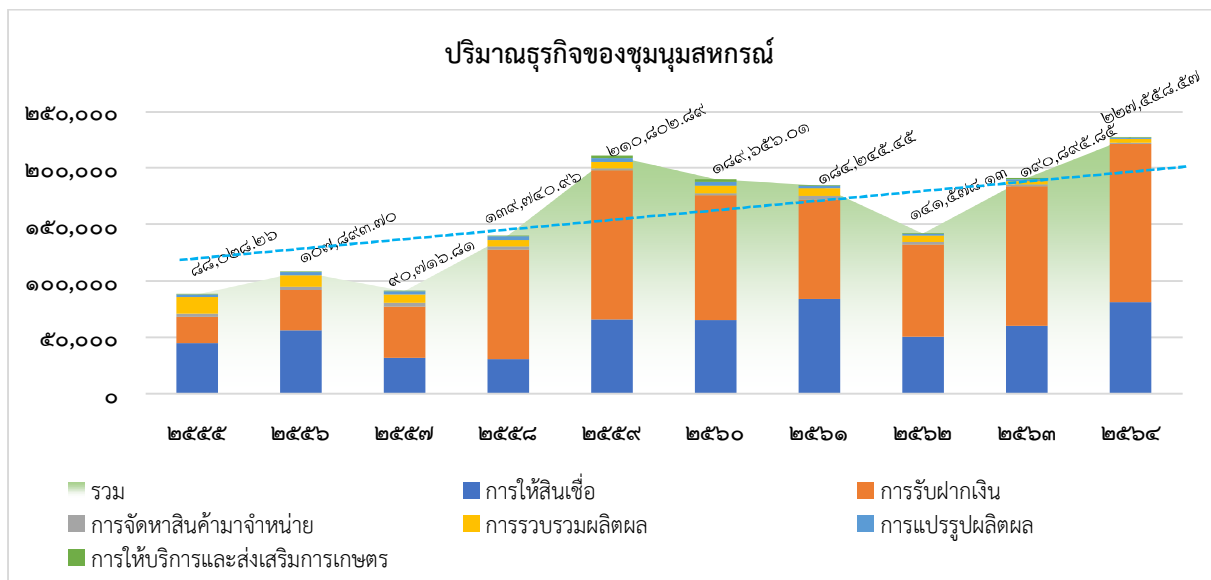
ผลิต การค้า อุตสาหกรรม หรือบริการอย่างเดียวกัน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด โดยการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ในประเทศไทย มีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 จำนวนชุมนุมสหกรณ์และสมาชิก (ปี 2554-2563)



ในปี 2564 ประเทศไทยมีจำนวนชุมนุมสหกรณ์ทั้งสิ้น 102 แห่ง มีสหกรณ์ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกจำนวน 5,311 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 81.46 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ และเมื่อพิจารณาตามจำนวนสมาชิกสหกรณ์ พบว่า มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี 2560 สอดคล้องกับจำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ทั้งประเทศ ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2 ปริมาณธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์ (ปี 2555-2564)

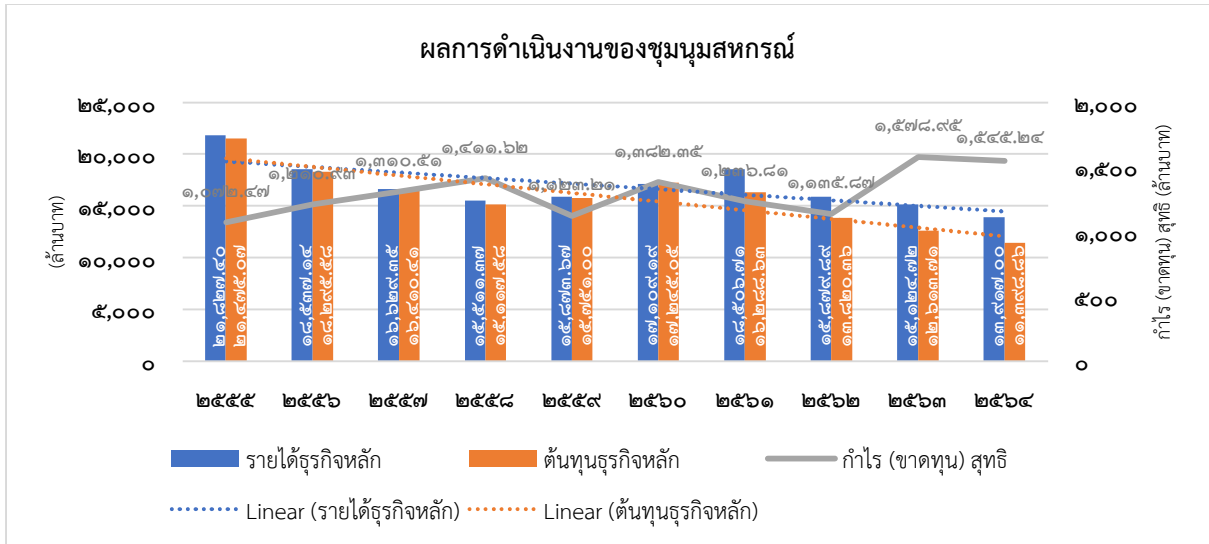


ภาพรวมปริมาณธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์เฉลี่ย 10 ปี (ปี 2555-2564) เป็นมูลค่ารวม 1,571,116.63 ล้านบาท โดยในปี 2564 เป็นจำนวนเงินรวม 227,558.57 ล้านบาท เติบโตสูงชันกว่าปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 19 โดยมีสัดส่วนปริมาณธุรกิจในการให้บริการรับฝากสูงสุด จำนวน 140,528.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61.75

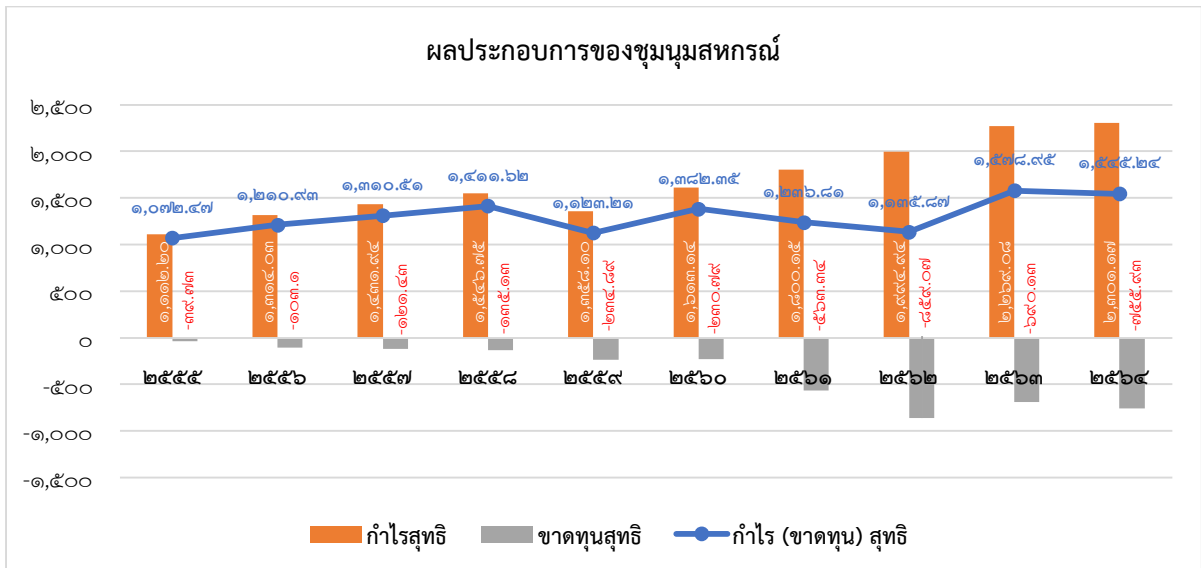
รองลงมาเป็นการให้สินเชื่อ จำนวน 80,862.24 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.53 ส่วนการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ อยู่ที่ประมาณด้านละร้อยละ 1 ของปริมาณธุรกิจของชุมชนสหกรณ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการเติบโตของปริมาณธุรกิจของชุมชนสหกรณ์ พบว่าปริมาณธุรกิจมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี

#### 4.3 การดำเนินงานด้านการเงินของชุมชนสหกรณ์

##### (1) ผลประกอบการของชุมชนสหกรณ์ (ปี 2555-2564)



##### (2) ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิในการดำเนินงานของชุมชนสหกรณ์ (ปี 2555-2564)



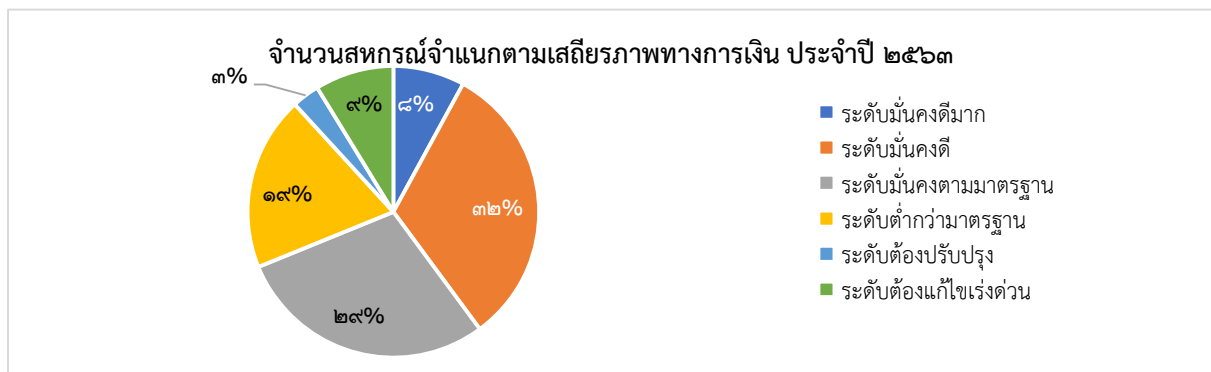
การดำเนินงานในปี 2564 ของชุมชนสหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจหลัก ที่ประกอบด้วย 1) รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน 2) ธุรกิจสินเชื่อ 3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต 5) ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต และ 6) ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร รวมจำนวนเงิน 13,917.00 ล้านบาท และมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ที่ประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน 2) ธุรกิจสินเชื่อ 3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต 5) ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต และ

6) ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร รวมจำนวนเงิน 11,398.86 ล้านบาท ดังนั้นจึงมีกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ในปี 2564 รวมเป็นจำนวนเงิน 1,545.24 ล้านบาท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มของรายได้และต้นทุนในการดำเนินงาน มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงว่าเป็นไปตามกลไกของธุรกิจโดยทั่วไป ทางชุมนุมสหกรณ์ ยังไม่ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการและแนวทางในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามเมื่อทบทวนผลการดำเนินการย้อนหลัง 10 ปี (ปี 2555-2564) พบว่า ผลการดำเนินการทางการเงินโดยรวม พบว่าชุมนุมสหกรณ์มีผลกำไรสุทธิ และขาดทุนสุทธิเพิ่มสูงขึ้นทุกปี แต่ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิยังมีผลประกอบการที่ดีมีผลกำไร และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

#### 4.4 เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์

เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละประเภทของไทยเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการป้องกันและควบคุมความเสี่ยง (Risk Management) ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยกรมตรวจสอบบัญชีเป็นผู้ประเมิน โดยแบ่งระดับชั้นของสหกรณ์เป็น 6 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับมั่นคงดีมาก 2) ระดับมั่นคงดี 3) ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน 4) ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน 5) ระดับต้องปรับปรุง และ 6) ระดับต้องแก้ไขเร่งด่วน โดยในปี 2563 มีรายละเอียดของการดำเนินการประเมินเสถียรภาพทางการเงิน ดังนี้

(1) จำนวนสหกรณ์จำแนกตามเสถียรภาพทางการเงิน ประจำปี 2563<sup>40</sup>

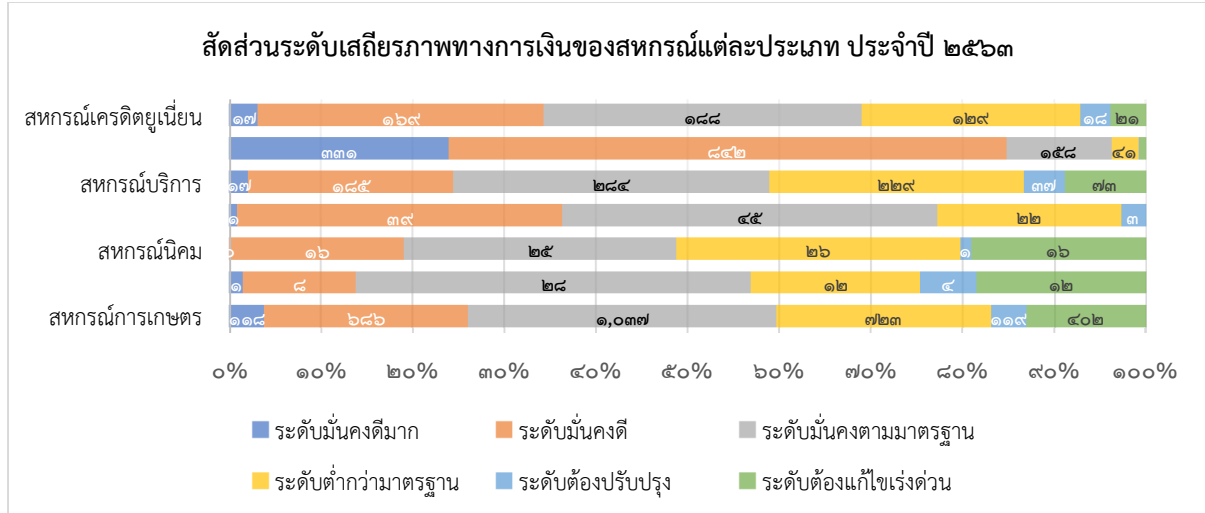


จากการประเมินเสถียรภาพทางการเงิน ประจำปี 2563 พบว่า สหกรณ์ไทยส่วนใหญ่ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมั่นคงดี คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาเป็นระดับมั่นคงตามมาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 32 และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 19 ทั้งนี้ พบว่ามีสหกรณ์ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องแก้ไขเร่งด่วน ถึงร้อยละ 9 ซึ่งพบว่า เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร จำนวน 402 แห่ง สหกรณ์ประมง จำนวน 12 แห่ง สหกรณ์นิคม จำนวน 16 แห่ง สหกรณ์บริการ จำนวน 73 แห่ง สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 10 แห่ง และสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 21 แห่ง โดยแต่ละประเภท มีระดับการประเมินเสถียรภาพทางการเงิน

<sup>40</sup> ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในตารางผนวก 3 ผลการจัดเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ทุกประเภท ประจำปี 2563



(2) ระดับเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์แต่ละประเภท ประจำปี 2563



จากการประเมินระดับเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์แต่ละประเภท พบว่า 1) สหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐาน 2) สหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงดี 3) สหกรณ์บริการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐาน 4) สหกรณ์ร้านค้า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐาน 4) สหกรณ์นิคม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐานและต่ำกว่ามาตรฐาน 5) สหกรณ์ประมง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐาน และ 6) สหกรณ์การเกษตร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐาน

จำนวนสมาชิกสหกรณ์จำแนกตามประเภทของสหกรณ์ ย้อนหลัง 11 ปี (ปี 2554-2565)

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
สหกรณ์ภาคการเกษตร	6,430,608	6,541,102	6,601,495	6,666,437	6,604,980	6,593,605	6,556,005	6,677,500	6,449,078	6,395,937	6,310,069
สหกรณ์การเกษตร	6,224,230	6,338,691	6,397,751	6,460,543	6,403,733	6,393,812	6,347,762	6,472,591	6,244,197	6,194,702	6,112,704
สหกรณ์ประมง	15,420	15,279	15,317	16,044	15,500	15,148	14,932	15,128	14,418	14,424	12,125
สหกรณ์นิคม	190,958	187,132	188,427	189,850	185,747	184,645	193,311	189,781	190,463	186,811	185,240
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	4,396,882	4,570,015	4,674,309	4,803,576	4,882,247	4,853,800	5,018,266	4,958,666	5,007,993	5,037,503	5,053,826
สหกรณ์ออมทรัพย์	2,640,664	2,727,637	2,771,351	2,859,905	2,889,496	2,935,517	3,107,188	3,020,182	3,080,486	3,101,782	3,146,326
สหกรณ์ร้านค้า	793,304	746,110	731,042	735,664	704,185	642,782	641,399	645,544	643,391	655,388	625,891
สหกรณ์บริการ	377,307	448,630	461,104	473,218	482,114	482,806	484,943	489,829	486,163	481,761	485,034
สหกรณ์เครดิตยูเนียน	585,607	647,638	710,812	734,789	806,452	792,695	784,736	803,111	797,953	798,572	796,575
รวมทั้งประเทศ	10,827,490	11,111,117	11,275,804	11,470,013	11,487,227	11,447,405	11,574,271	11,636,166	11,457,071	11,433,440	11,363,895
อัตราเพิ่ม/ลด (%)	2.5	2.62	1.48	1.72	0.15	-0.35	1.11	0.53	-1.54	-0.21	-0.61

ปริมาณธุรกิจสหกรณ์แยกประเภท ย้อนหลัง 11 ปี (ปี 2554-2564)

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	ค่าเฉลี่ย (11 ปี)
รับฝากเงิน	559,809.22	648,747.41	587,216.74	623,008.48	764,546.15	867,697.94	819,578.13	793,658.99	808,218.35	799,324.99	823,647.77	8,095,454.17
		15.89	-9.48	6.1	22.72	13.49	-5.55	-3.16	1.83	-1.1	3.04	4.378
ให้เงินกู้	1,249,763.31	1,194,494.10	1,233,843.03	1,199,980.06	1,269,311.55	1,338,655.96	1,558,271.49	1,211,447.59	1,312,024.15	1,259,050.47	1,262,083.25	1,280,811.36
		-4.42	3.29	-2.74	5.78	5.46	16.41	-22.26	8.3	-4.04	0.24	0.602
จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	71,419.08	83,201.13	85,365.05	119,320.15	85,376.26	68,363.00	79,156.76	67,034.37	62,751.84	78,697.08	63,110.55	78,526.84
		16.5	2.6	39.78	-28.45	-19.93	15.79	-15.31	-6.39	25.41	-19.81	1.019
รวบรวมผลผลิต	120,700.84	109,689.86	100,878.62	85,690.09	81,111.79	69,626.61	78,943.95	75,680.89	79,007.46	73,027.80	83,542.68	87,081.87
		-9.12	-8.03	-15.06	-5.34	-14.16	13.38	-4.13	4.4	-7.57	14.4	-3.123
แปรรูปผลผลิต	34,708.82	27,648.09	27,407.38	27,930.82	23,966.83	21,971.27	25,366.00	32,507.54	21,599.88	22,104.60	28,219.86	26,675.55
		-20.34	-0.87	1.91	-14.19	-8.33	15.45	28.15	-33.55	2.34	27.67	-0.176
ธุรกิจบริการ	12,662.04	10,022.87	6,076.69	5,728.08	5,372.18	6,761.22	6,231.64	7,276.98	5,894.53	4,663.88	6,411.59	7,009.25
		-20.84	-39.37	-5.74	-6.21	25.86	-7.83	16.77	-19	-20.88	37.47	-3.977
รวม	2,049,063.31	2,073,803.47	2,040,787.51	2,061,657.68	2,229,684.75	2,372,926.88	2,567,547.97	2,187,606.37	2,289,496.22	2,236,868.83	2,267,015.70	2,216,041.70
อัตราเพิ่ม/ลด (%)		1.21	-1.59	1.02	8.15	6.42	8.2	-14.8	4.66	-2.3	1.35	1.232

ผลการจัดเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ทุกประเภท ประจำปี 2563

รายการ	รวม		ระดับมั่นคงดีมาก		ระดับมั่นคงดี		ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน		ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน		ระดับต้องปรับปรุง		ระดับต้องแก้ไขเร่งด่วน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สหกรณ์การเกษตร	3,085	100	118	3.82	686	22.24	1,037	33.61	723	23.44	119	3.86	402	13.03
สหกรณ์ประมง	65	100	1	1.54	8	12.31	28	43.08	12	18.46	4	6.15	12	18.46
สหกรณ์นิคม	84	100	-	-	16	19.05	25	29.76	26	30.95	1	1.19	16	19.05
สหกรณ์ร้านค้า	110	100	1	0.91	39	35.45	45	40.91	22	20	3	2.73	-	-
สหกรณ์บริการ	825	100	17	2.06	185	22.42	284	34.42	229	27.76	37	4.49	73	8.85
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,383	100	331	23.93	842	60.88	158	11.43	41	2.97	1	0.07	10	0.72
สหกรณ์เครดิตยูเนียน	542	100	17	3.14	169	31.18	188	34.69	129	23.8	18	3.32	21	3.87
<b>รวมทุกประเภท</b>	<b>6,094</b>	<b>100</b>	<b>485</b>	<b>7.96</b>	<b>1,945</b>	<b>31.92</b>	<b>1,765</b>	<b>28.96</b>	<b>1,182</b>	<b>19.4</b>	<b>183</b>	<b>3</b>	<b>534</b>	<b>8.76</b>

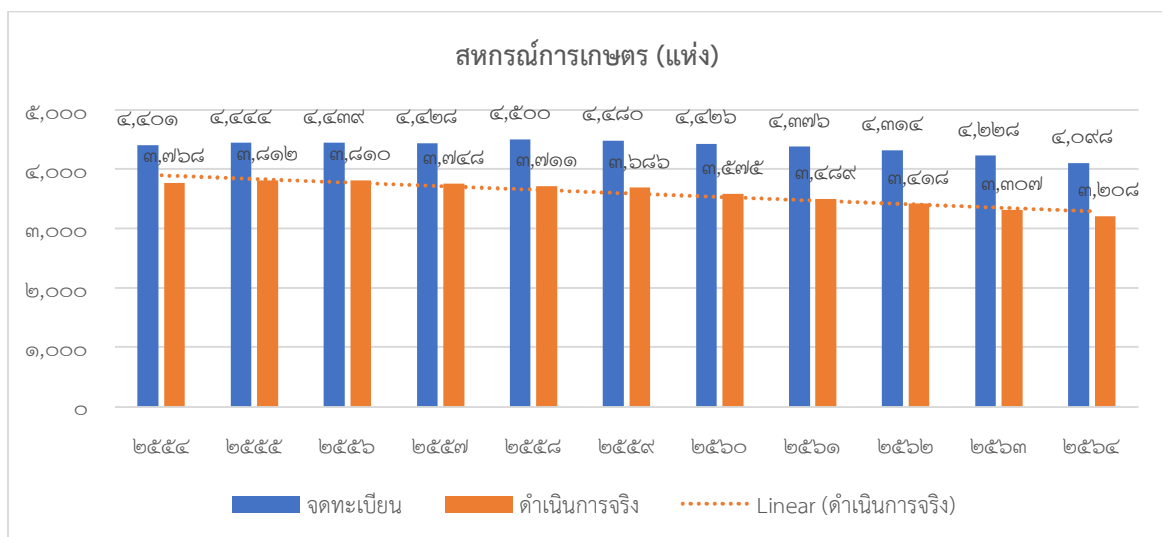
## 5. บริบทของสหกรณ์จำแนกตามกลุ่มประเภท

### 5.1 บริบทสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันแบบเอนกประสงค์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อช่วยแก้ปัญหาของเกษตรกรสมาชิกในด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ 1) การขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่นซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง 2) การขาดแคลนที่ดินทำกิน หรือมีที่ดินน้อย หรือไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าจากผู้อื่นโดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า 3) การผลิต ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพและไม่ตรงกับความต้องการของตลาด 4) การขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน การคมนาคมขนส่ง 5) ปัญหาการตลาด ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิตทำให้ต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล อีกทั้งไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว จึงถูกกดราคา และ 6) ปัญหาสังคม จากปัญหาเศรษฐกิจข้างต้นส่งผลกระทบต่อสังคมในชุมชน ทำให้มีคุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา การอนามัย และขาดความปลอดภัยในทรัพย์สิน ซึ่งปัญหาเหล่านี้สหกรณ์การเกษตรจะสามารถช่วยแก้ไขได้และเป็นวิธีการที่ยั่งยืนภายใต้นโยบายของรัฐบาลที่กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า โดยเน้นด้านการเกษตรให้มีผลผลิตที่ขยายตัว สนับสนุนการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพสินค้าการเกษตรหลากหลายชนิด เพื่อลดความเสี่ยงของครัวเรือนเกษตรกร และการแก้ปัญหาความยากจน มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

#### (1) จำนวนสหกรณ์การเกษตร (ปี 2554-2564)

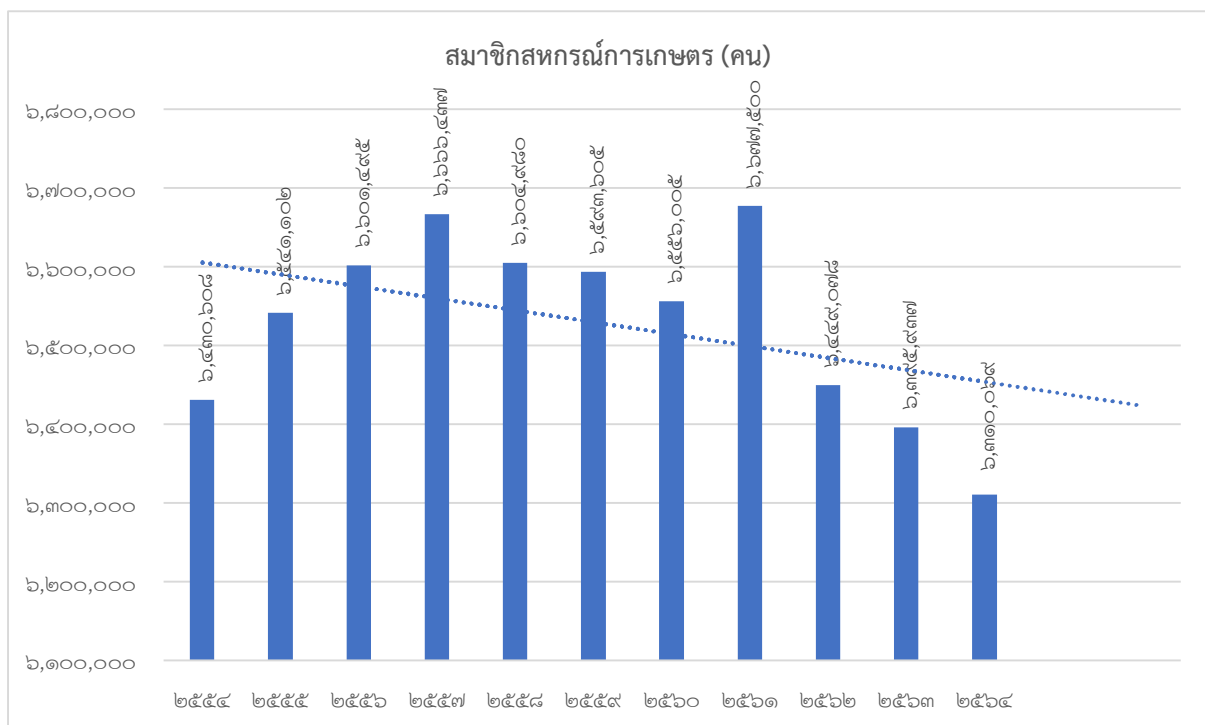
จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบันปี 2564 ที่จดทะเบียนมีทั้งสิ้นจำนวน 4,098 สหกรณ์ และเหลือที่ดำเนินการจริง (Active) จำนวน 3,208 สหกรณ์ ดังนี้



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่จดทะเบียน และดำเนินการอยู่จริง (Active) มีจำนวนแตกต่างกัน โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินการอยู่มีการลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่ปี 2554-2565 สืบเนื่องมาจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกและการปรับตัวของสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่ การบริหารจัดการ การเงิน การผลิต การตลาด สมัยใหม่ ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น สภาพแวดล้อมการแข่งขันมีความรุนแรง รวดเร็ว เท่าทันยาก ราคาผลผลิตทางการเกษตรหลักขึ้นอยู่กับตลาดโลกหรือตลาดภายนอกเป็นส่วนใหญ่จำนวนผู้สูงอายุมีมากขึ้น สังคมไร้เงินสด ทัศนคติและพฤติกรรมของคนไทยเก่งแบบรายเดี่ยว การรวมกลุ่มกันเก่งทำได้ยากและขาดประสิทธิภาพ ต้องใช้ระยะเวลา และการกีดกันทางการค้า เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์การเกษตรควรมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นทิศทาง และเป้าหมายในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในภาพรวมประจำปี 2564 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปีก่อน ลดลงจำนวน 99 แห่ง หรือลดลงร้อยละ 2.99

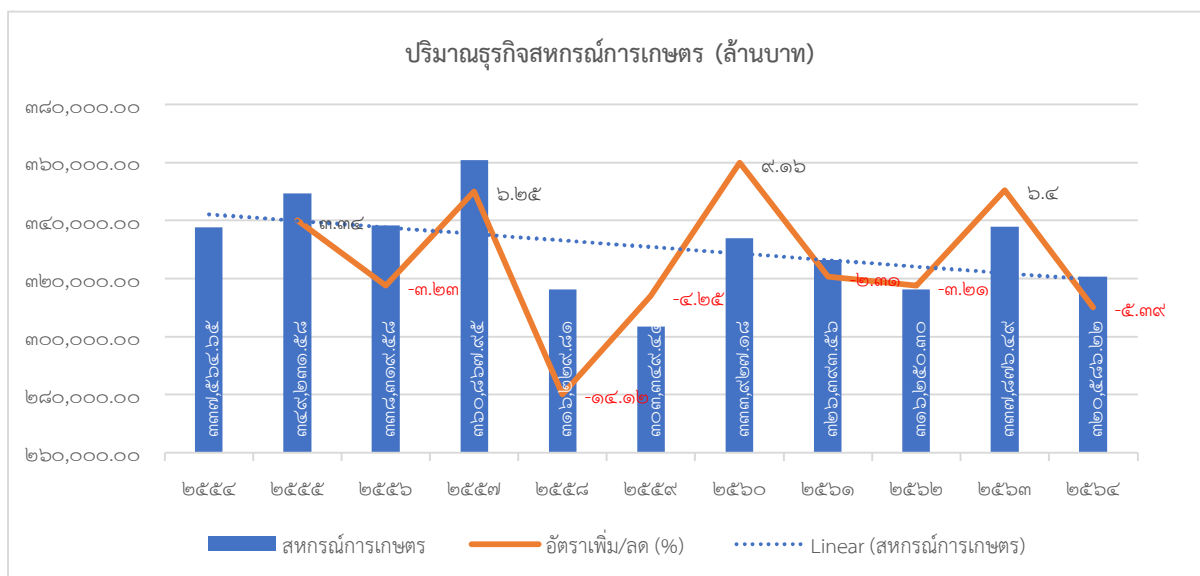
### (2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตร (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2564 สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 11,363,895 คน แบ่งเป็น 1) สหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 6,310,069 คน และ 2) สหกรณ์นอกภาคเกษตร จำนวน 5,053,826 คน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเจาะจงเฉพาะสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.79 ของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ



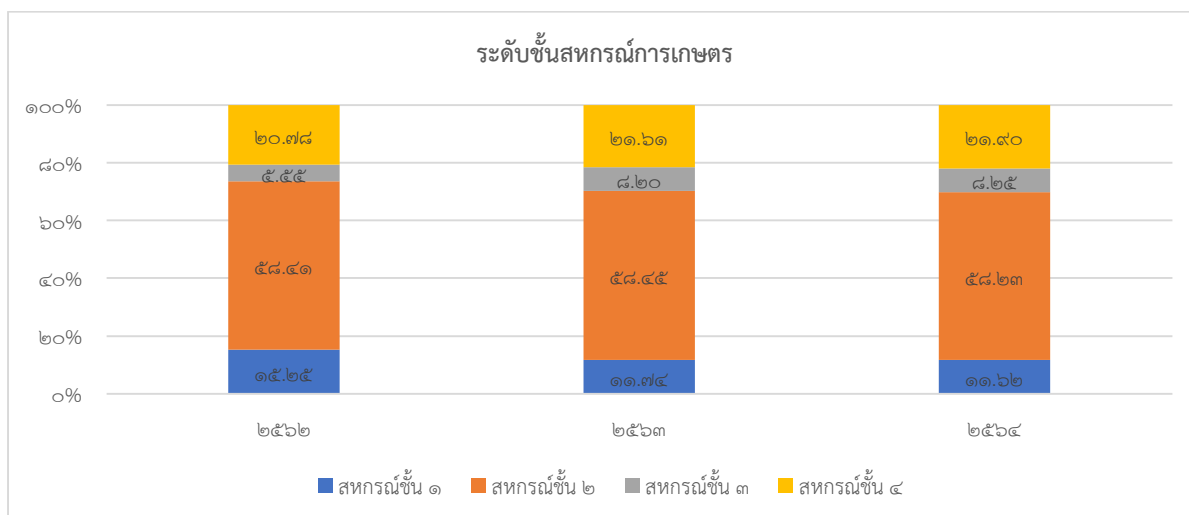
จากข้อมูลพบว่า แนวโน้มของจำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 6,112,704 คน คิดเป็นร้อยละ 96.87 ของสมาชิกของสหกรณ์ภาคการเกษตร (6,310,069 คน) และลดลงจากปีก่อนร้อยละ 1.32

### (3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์การเกษตร (ปี 2554-2564)



จากข้อมูลพบว่า ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 320,586.22 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ร้อยละ 5.39 ซึ่งปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรคิดเป็นร้อยละ 95.05 ของปริมาณธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรโดยรวม (จำนวนเงินหมุนเวียน 337,295.34 ล้านบาท) โดยในแต่ละปีมีปริมาณธุรกิจเพิ่มและลดลงต่างกัน เนื่องจากธุรกิจการเกษตรมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมหลายด้าน เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพันธุ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ราคาน้ำมันตามช่วงเวลา ปัญหาแรงงาน สังคมผู้สูงอายุ เป็นต้น ซึ่งทำให้ปริมาณธุรกิจมีแนวโน้ม (Forecasting) ของการเติบโตลดลงอย่างต่อเนื่อง

### (4) ประเภทและระดับชั้นของสหกรณ์การเกษตร (ปี 2562-2564)

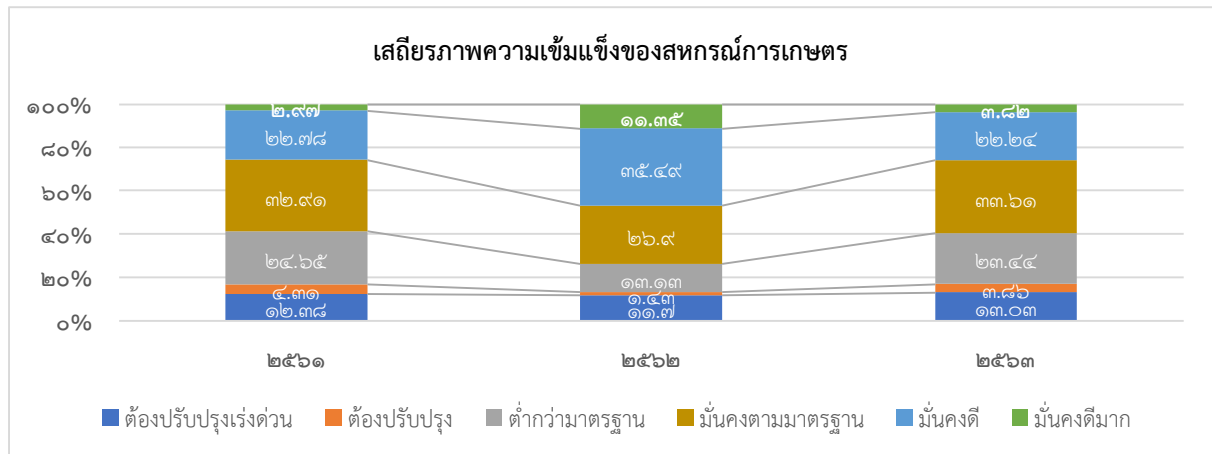


จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับสหกรณ์ระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 2,441 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 58.23 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 918 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 21.90 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1

จำนวน 487 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 11.62 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 346 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8.25

(5) เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์การเกษตร (ปี 2561-2563)

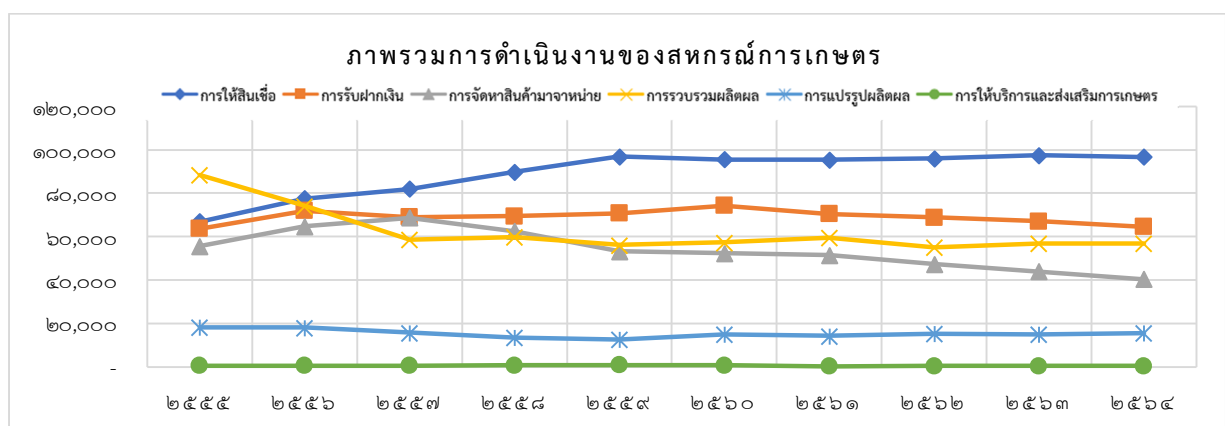
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ดำเนินการประเมินเสถียรภาพความเข้มแข็งของสหกรณ์ทุกกลุ่ม โดยใช้คะแนนระดับกลุ่มการเงิน (CAEL Score)<sup>41</sup>



จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงตามมาตรฐาน” โดยจากการประเมินฯ ในปี 2563 พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงตามมาตรฐานจำนวน 1,037 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.61 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน จำนวน 723 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.44 มั่นคงดีจำนวน 686 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 22.24 และระดับมั่นคงดีมากจำนวน 118 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.82

(6) รายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร (ปี 2562-2564)

(6.1) การดำเนินงานตามภารกิจและบทบาทของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ปี 2555 จนถึง 2564 มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภาคเกษตรของไทย ดังนี้

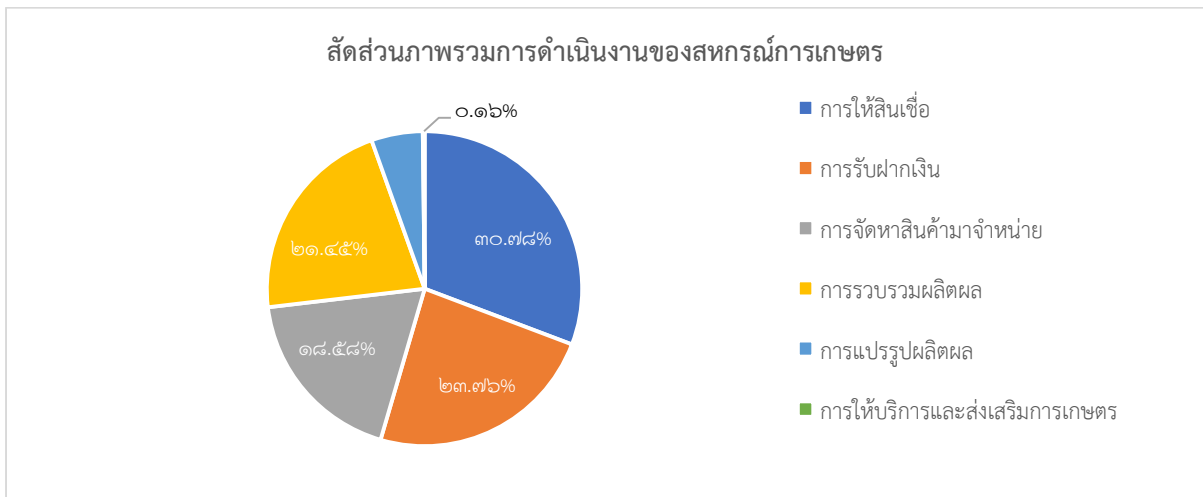


<sup>41</sup> คะแนนที่ได้จากการประเมินตามแนวทาง CAMELS Analysis โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ประเมิน

รายการ	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
การให้สินเชื่อ	67,003.72	77,498.44	81,893.75	89,745.79	96,897.14	95,488.60	95,379.63	95,931.08	97,519.02	96,658.71
การรับฝากเงิน	63,837.06	71,855.54	68,970.87	69,444.41	70,713.61	74,463.83	70,393.05	68,884.12	67,124.70	64,534.31
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	55,533.50	64,670.62	68,796.48	62,499.25	53,186.75	52,328.50	51,337.92	47,214.97	43,909.00	40,395.38
การรวบรวมผลิตภัณฑ์	88,558.14	74,150.81	58,586.75	59,785.50	56,141.51	57,296.67	59,522.41	55,271.18	56,825.36	56,882.59
การแปรรูปผลิตภัณฑ์	18,269.59	18,045.82	15,700.91	13,420.89	12,744.99	15,005.44	14,225.01	15,242.63	15,005.12	15,522.00
การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	439.58	450.97	431.88	571.28	724.73	645.26	325.91	345.18	334.78	336.29

จากข้อมูลพบว่า บทบาทของสหกรณ์การเกษตร ตลอดระยะเวลา 10 ปี มีภารกิจ การดำเนินงานที่สำคัญ 6 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อ 2) การรับฝากเงิน 3) การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) การรวบรวมผลิตภัณฑ์ 5) การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และ 6) การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร โดยได้สร้างมูลค่า ธุรกิจกว่า 2,904,918.93 ล้านบาท และในปี 2564 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร มีมูลค่าธุรกิจทั้งสิ้น 274,329.28 ล้านบาท มีอัตราการลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 2.28 มงในภาคธุรกิจ พบว่า ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรหดตัวลงเกือบทุกธุรกิจ มีเพียงธุรกิจการแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการธุรกิจรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่มีทิศทาง การปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน

(6.2) สัดส่วนภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร (ปี 2555-2564)



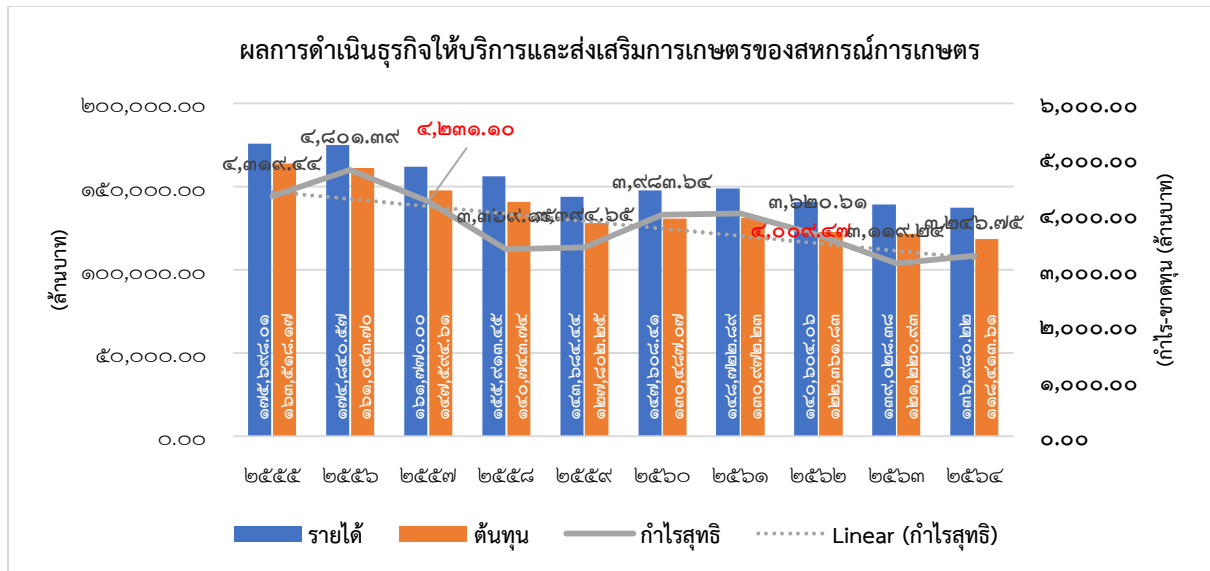
การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ ปี 2555-2564 โดยธุรกิจสินเชื่อ มีสัดส่วนสูงที่สุด ร้อยละ 30.78 มีมูลค่า 894,015.88 ล้านบาท รองลงมาธุรกิจการรับฝากเงิน ร้อยละ 23.76 มีมูลค่า 690,221.50 ล้านบาท ธุรกิจการรวบรวมผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 21.45 มีมูลค่า 623,020.92 ล้านบาท ธุรกิจ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ร้อยละ 18.58 มีมูลค่า 539,872.37 ล้านบาท ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 5.27 มีมูลค่า 153,182.40 ล้านบาท และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ร้อยละ 0.16 มีมูลค่า 4,605.86 ล้านบาท ตามลำดับ

ทั้งนี้ ในปี 2564 ธุรกิจการที่ได้รับผลกระทบที่มีนัยสำคัญ คือ ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ มีมูลค่า 15,522 ล้านบาท ขยายตัวขึ้น ร้อยละ 3.44 จากปีก่อน ถึงแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ไม่สามารถระบายสินค้าออกสู่ตลาดได้ ทำให้หน่วยงานภาครัฐได้ออกมาตรการช่วยเหลือ โดยส่งเสริมให้เกษตรกรพัฒนารูปแบบการผลิตและพัฒนาช่องทางการตลาด และธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย



มีมูลค่า 539,872.37 ล้านบาท หดตัวลงร้อยละ 8.00 จากปีก่อน ซึ่งได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 เช่นเดียวกัน โดยที่กำลังซื้อและความต้องการบริโภคของครัวเรือนในประเทศยังไม่ฟื้นตัวมีอัตราลดลง

(7) ผลการดำเนินงานธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์การเกษตร (ปี 2555-2564)



การดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรตลอดระยะเวลา 10 ปี เป็นการดำเนินงานในรูปแบบการให้บริการแก่สมาชิกตามอาชีพของสมาชิกครบทุกธุรกิจ โดยรายได้ของสหกรณ์อยู่ในรูปแบบผลตอบแทนตามลักษณะธุรกิจ แม้ว่าที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรจะมีผลกำไรมาโดยตลอด แต่ทิศทางการเติบโตของผลกำไรนั้นไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผลกระทบในแต่ละปีที่เกษตรกรประสบ เช่น สภาพแวดล้อมจากธรรมชาติ ราคาผลผลิต และภาวะของเศรษฐกิจ ซึ่งล้วนแต่เป็นตัวกำหนดรายได้ของเกษตรกร เป็นต้น

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรประจำปี 2564 มีผลกำไรสุทธิ 3,246.75 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.37 ของรายได้ และเพิ่มขึ้นจากปี 2563 ร้อยละ 4.09 จำนวน 127.51 ล้านบาท โดยเป็นรายได้ที่มาจากผลตอบแทนในการลงทุนให้กับสมาชิก (การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวม/แปรรูปผลผลิต และการให้บริการส่งเสริมฯ) ทั้งสิ้น 136,980.22 ล้านบาท และลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 1.47 และค่าใช้จ่ายมาจาก (ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ค่าใช้จ่ายในการจัดหาสินค้าฯ และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) ทั้งสิ้น 118,413.61 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 2.32

(8) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์การเกษตร

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร<sup>42</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่สหกรณ์การเกษตรควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

<sup>42</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)

(8.1) การส่งเสริมและสนับสนุนทางด้านความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพในการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าภาคการเกษตร

(8.2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าการเกษตรให้เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(8.3) สร้างความเข้มแข็ง และความพร้อมของการสหกรณ์ในทุกมิติรองรับและปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต

(8.4) การสนับสนุนกระบวนการสหกรณ์จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

(8.5) ทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่อการสหกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน และรองรับต่อการแข่งขันในตลาดทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

(8.6) ส่งเสริมการนำระบบดิจิทัลเทคโนโลยี และการขับเคลื่อนการสหกรณ์ด้วยข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพเชื่อถือได้

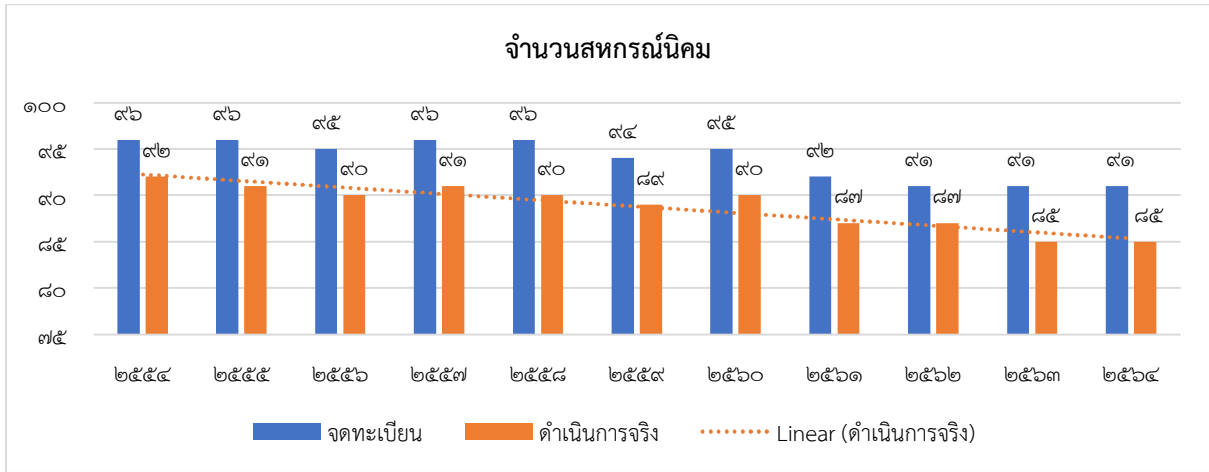
## 5.2 บริบทสหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์ภาคการเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดิน ทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการเกษตร และการส่งเสริมอาชีพรวมทั้งกิจกรรมให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก โดยมีภารกิจหลัก คือ 1) การจัดที่ดิน เช่น จัดหาที่ดินในรูปแบบของนิคมสหกรณ์ การเช่าที่ดิน และการเช่าซื้อที่ดิน การวางผังและปรับปรุงที่ดิน การคัดเลือกราษฎรเข้าเป็นสมาชิกเพื่อรับการจัดสรรที่ดิน การได้สิทธิในที่ดินของสหกรณ์ และ 2) การจัดสหกรณ์

โดยสหกรณ์นิคมมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตร คือ มีการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการแก่สมาชิกคล้ายคลึงกัน เช่น ด้านสินเชื่อจัดหาปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น แปรรูปและส่งเสริมการเกษตร แต่มีส่วนที่แตกต่างกัน คือ เรื่องที่ดิน เพราะสหกรณ์การเกษตรมักจัดตั้งในพื้นที่ที่เกษตรกรมีที่ดินเป็นของตนเองอยู่แล้ว จะมีเกษตรกรที่เช่าที่ดินผู้อื่นทำกินบ้างเป็นส่วนน้อย ส่วนในสหกรณ์นิคมรัฐเป็นเจ้าของที่ดินในครั้งแรกแล้วจึงนำไปจัดสรรให้แก่เกษตรกรในภายหลัง เหตุที่รัฐสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในนิคม เนื่องจากรัฐมีความประสงค์จะส่งเสริมราษฎรที่เข้ามาอยู่ในนิคมให้มีอาชีพทางการเกษตรที่มั่นคงและมีรายได้สูงขึ้น สามารถดำรงชีพครอบครัวอยู่ได้ตามอัตภาพ และมีสถาบันของตนเองในการเป็นสื่อกลางที่จะให้บริการด้านความแตกต่าง ๆ แก่สมาชิก ซึ่งทางราชการมีนโยบายที่จะจัดสหกรณ์นิคมให้เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบประสมค์ โดยมีรัฐเป็นพี่เลี้ยงช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์นั้นดำเนินธุรกิจตามแผนงานและระเบียบข้อบังคับ เพื่อจะได้บังเกิดผลดีแก่สมาชิกหากจำเป็นต้องมีการตรวจสอบควบคุม ก็มีเจตนาเพียงให้การแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องเท่านั้น

### (1) จำนวนสหกรณ์นิคม (ปี 2554-2564)

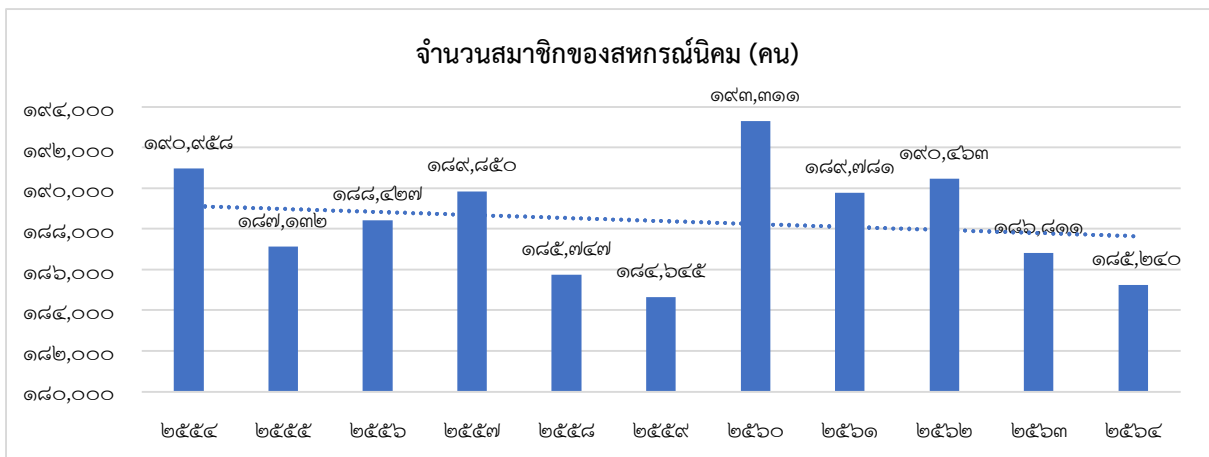
จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์นิคมในปัจจุบันปี 2564 ที่จดทะเบียนมีทั้งสิ้นจำนวน 91 สหกรณ์ และเหลือที่ดำเนินการจริง (Active) จำนวน 85 สหกรณ์



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์นิคมที่จดทะเบียน และดำเนินการอยู่จริง (Active) มีจำนวนแตกต่างกัน โดยเฉพาะสหกรณ์นิคมที่ดำเนินการอยู่มีแนวโน้มค่อย ๆ ลดลงจากปี 2554 โดยในภาพรวมประจำปี 2564 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปีก่อนมีจำนวนที่เท่ากัน คือ จดทะเบียนทั้งสิ้น 91 แห่ง และดำเนินการอยู่จริง (Active) จำนวน 85 แห่ง ลดลงจากปี 2562 จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.20

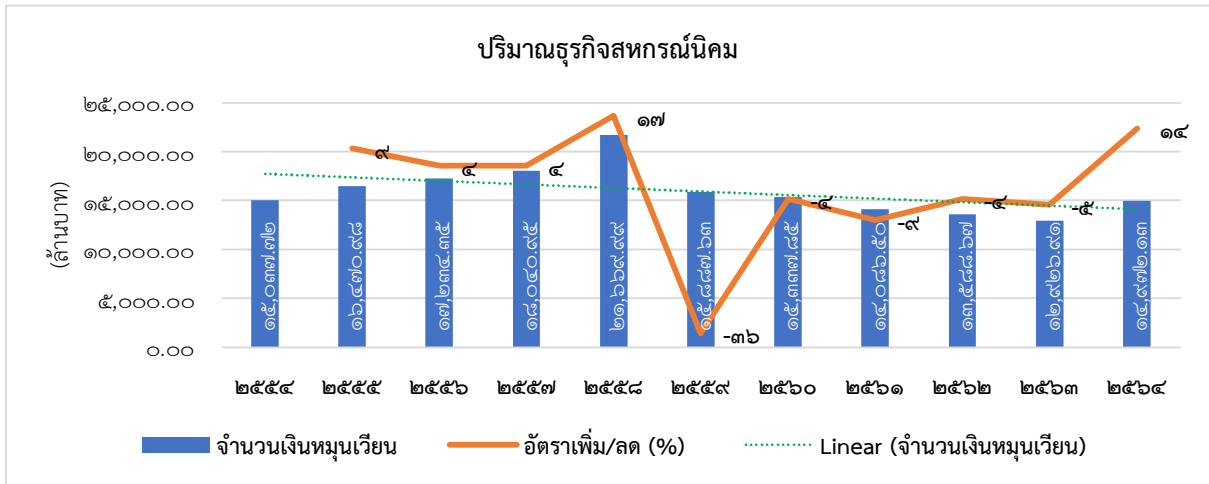
(2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์นิคม (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2564 สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 11,363,895 คน แบ่งเป็น 1) สหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 6,310,069 คน และ 2) สหกรณ์นอกภาคการเกษตร จำนวน 5,053,826 คน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเจาะจงเฉพาะสมาชิกของสหกรณ์นิคมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศเฉลี่ย 188,397 คน



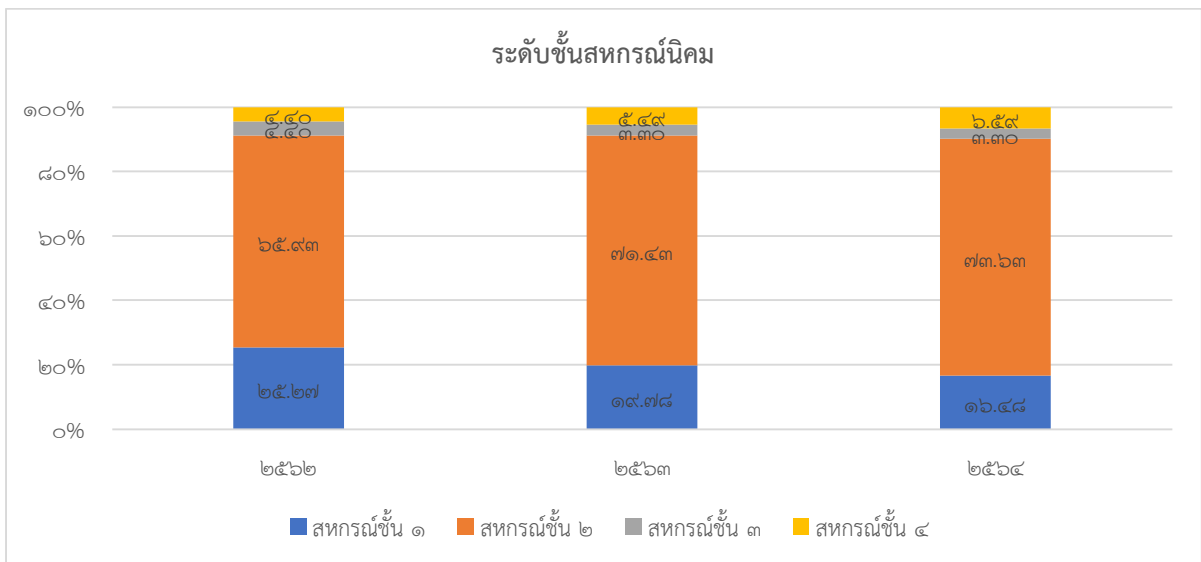
จากข้อมูลพบว่า จำนวนสมาชิกสหกรณ์นิคมในแต่ละปีมีจำนวนไม่คงที่ แต่มีแนวโน้มที่จะลดลง โดยในปี 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 185,240 คน คิดเป็นร้อยละ 2.94 ของสมาชิกของสหกรณ์ภาคการเกษตร (6,310,069 คน) และมีจำนวนคงที่จากปีก่อน

(3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์นิคม (ปี 2554-2564)



จากข้อมูลพบว่า ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์นิคม ตั้งแต่ปี 2554-2564 มีเงินหมุนเวียนเฉลี่ย 15,932.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.57 ของจำนวนเงินหมุนเวียนเฉลี่ยของสหกรณ์ภาคการเกษตร โดยในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 14,972.13 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2563 มูลค่า 2,045.22 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.66 ซึ่งปริมาณธุรกิจของสหกรณ์นิคมคิดเป็นร้อยละ 4.44 ของปริมาณธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรโดยรวม (จำนวนเงินหมุนเวียน 337,295.34 ล้านบาท) โดยในแต่ละปีมีปริมาณธุรกิจเพิ่มและลดลงต่างกัน

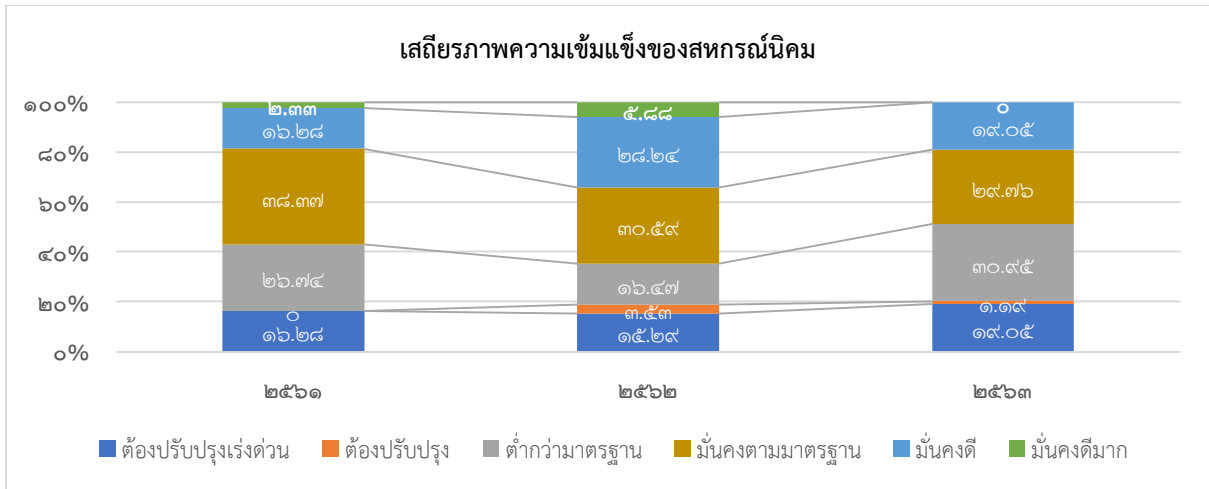
(4) ประเภทและระดับชั้นของสหกรณ์นิคม (ปี 2562-2564)



จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์นิคมส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับสหกรณ์ระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 67 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 73.63 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 15 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 16.48 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 6 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 6.59 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.30

(5) เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์นิคม (ปี 2561-2563)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ดำเนินการประเมินเสถียรภาพความเข้มแข็งของสหกรณ์ทุกกลุ่ม โดยใช้คะแนนระดับกลุ่มการเงิน (CAEL Score)<sup>43</sup>

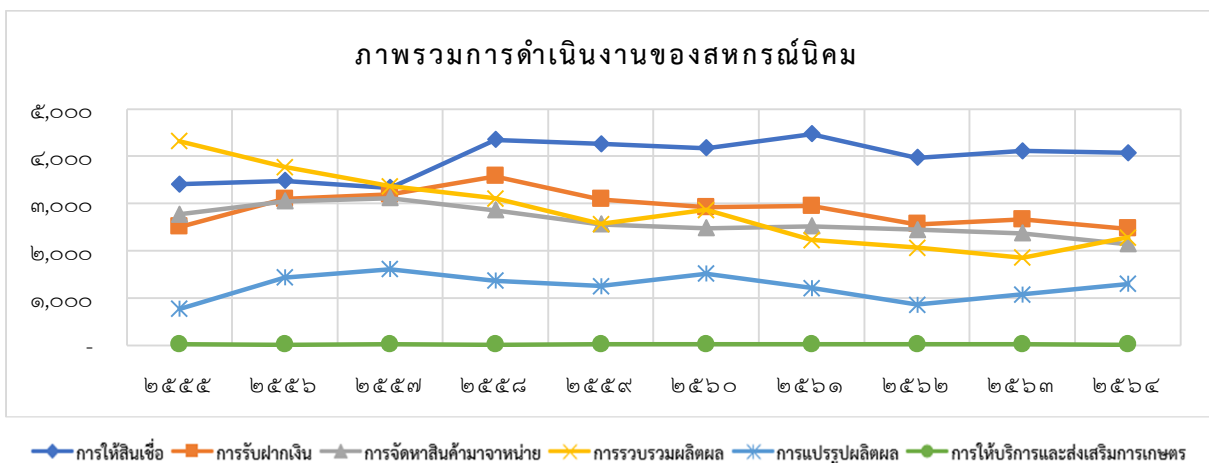


จากข้อมูลพบว่า ในปี 2563 สหกรณ์นิคมมีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “ต่ำกว่ามาตรฐาน” โดยจากการประเมินฯ มีจำนวนถึง 26 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 30.95 รองลงมาอยู่ในระดับมั่นคงตามมาตรฐาน จำนวน 25 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 29.76 มั่นคงดีจำนวน 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 19.05 ต้องปรับปรุง จำนวน 1 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 1.19 และไม่มีสหกรณ์นิคมใดเลยที่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงดีมาก

(6) รายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม (ปี 2555-2564)

การดำเนินงานตามภารกิจและบทบาทของสหกรณ์นิคม ตั้งแต่ปี 2555 จนถึง 2564 มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภาคเกษตรของไทย ดังนี้

(6.1) ภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม

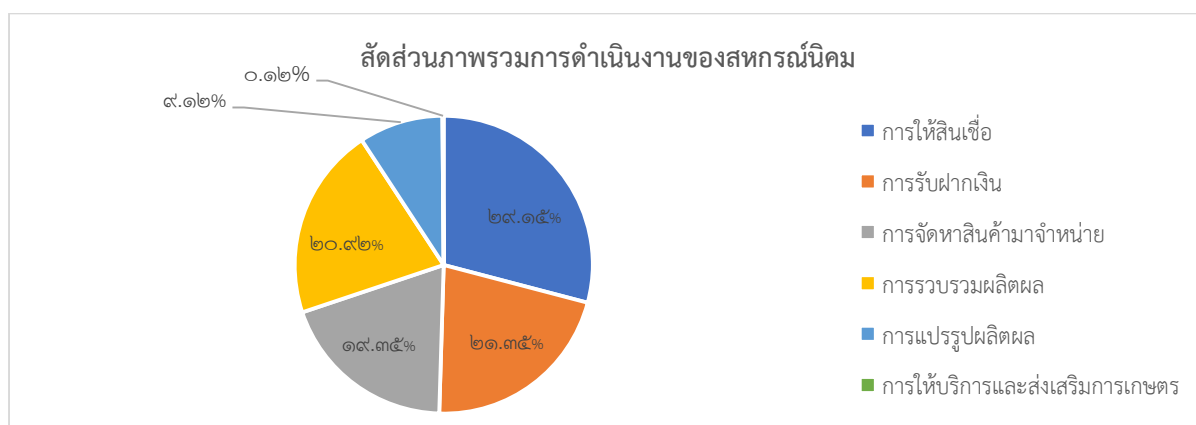


<sup>43</sup> คะแนนที่ได้จากการประเมินตามแนวทาง CAMELS Analysis โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ประเมิน

รายการ	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
การให้สินเชื่อ	3,399.91	3,475.26	3,324.52	4,339.58	4,253.05	4,163.92	4,472.48	3,964.75	4,103.77	4,062.67
การรับฝากเงิน	2,503.29	3,089.75	3,184.69	3,579.37	3,085.68	2,914.93	2,943.04	2,557.29	2,655.28	2,462.41
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	2,767.39	3,046.04	3,107.29	2,852.31	2,557.74	2,472.28	2,514.09	2,441.30	2,363.83	2,137.97
การรวบรวมผลิตผล	4,312.76	3,765.98	3,363.09	3,102.46	2,563.84	2,863.34	2,224.87	2,060.16	1,851.17	2,281.34
การแปรรูปผลิตผล	767.86	1,429.16	1,609.92	1,363.31	1,252.20	1,513.29	1,206.86	860.16	1,075.50	1,297.40
การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	16.57	20.35	17.75	14.65	15.62	18.10	15.32	15.28	17.15	14.13

จากข้อมูลพบว่า บทบาทของสหกรณ์นิคม ตลอดระยะเวลา 10 ปี มีภารกิจ การดำเนินงานที่สำคัญ 6 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อ 2) การรับฝากเงิน 3) การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) การรวบรวมผลิตผล 5) การแปรรูปผลิตผล และ 6) การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร โดยได้สร้างมูลค่า ธุรกิจกว่า 135,725.47 ล้านบาท และในปี 2564 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นิคม มีมูลค่าธุรกิจทั้งสิ้น 12,255.92 ล้านบาท มีอัตราเพิ่มจากปีก่อนร้อยละ 1.54 คิดเป็นมูลค่า 189.22 ล้านบาท เมื่อมองในภาคธุรกิจ พบว่า ธุรกิจของสหกรณ์นิคมหดตัวลงเกือบทุกธุรกิจ มีเพียงการธุรกิจรวบรวมผลิตผล และธุรกิจการแปรรูป ผลิตผล ที่มีทิศทางการปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน

#### (6.2) สัดส่วนภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม (ปี 2555-2564)

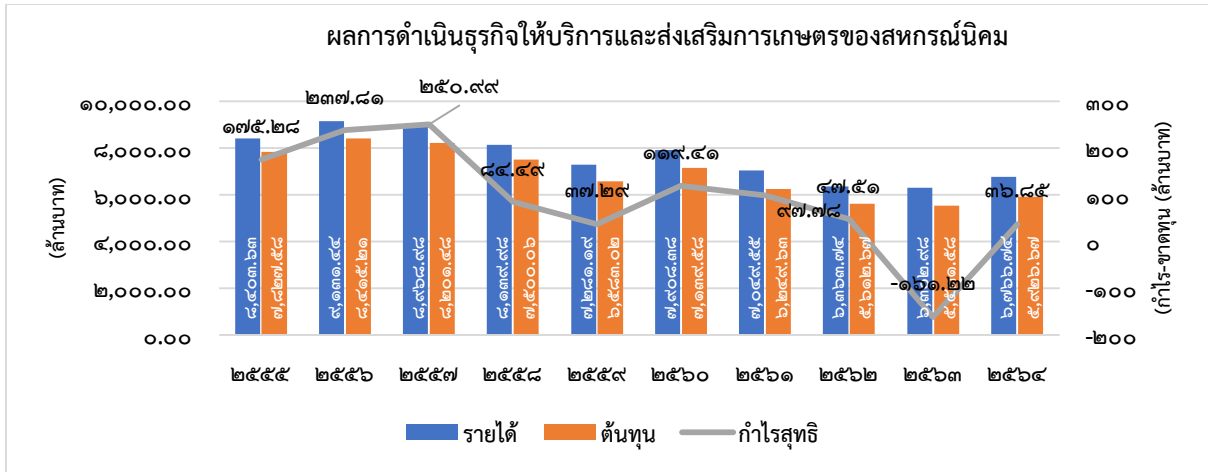


การดำเนินงานของสหกรณ์นิคม ตั้งแต่ ปี 2555-2564 โดยธุรกิจสินเชื่อมีสัดส่วน สูงที่สุด ร้อยละ 29.15 มีมูลค่า 39,559.91 ล้านบาท รองลงมาธุรกิจการรับฝากเงิน ร้อยละ 21.35 มีมูลค่า 28,975.73 ล้านบาท ธุรกิจการรวบรวมผลิตผล ร้อยละ 20.92 มีมูลค่า 28,389.01 ล้านบาท ธุรกิจการจัดหา สินค้ามาจำหน่าย ร้อยละ 19.35 มีมูลค่า 26,260.24 ล้านบาท ธุรกิจแปรรูปผลิตผล ร้อยละ 9.12 มีมูลค่า 12,375.66 ล้านบาท และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ร้อยละ 0.12 มีมูลค่า 164.92 ล้านบาท ตามลำดับ

ทั้งนี้ ในปี 2564 การดำเนินธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในทางบวก คือ ธุรกิจการรวบรวม ผลิตผลมีมูลค่า 28,389.01 ล้านบาท ขยายตัวขึ้นร้อยละ 23.24 จากปีก่อน และธุรกิจการแปรรูปผลิตผลมีมูลค่า 1,297.40 ล้านบาท ขยายตัวขึ้นร้อยละ 20.63 จากปีก่อนเช่นเดียวกัน ส่วนธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในทางลบ ได้แก่ การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร หดตัวลงร้อยละ 17.61 ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหดตัวลง

ร้อยละ 9.55 ธุรกิจการรับฝากเงิน หดตัวร้อยละ 7.26 และธุรกิจการให้สินเชื่อ หดตัวร้อยละ 1 จากปี 2563 ตามลำดับ

(7) ผลการดำเนินธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์นิคม (ปี 2555-2564)



การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นิคมตลอดระยะเวลา 10 ปี เป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบการให้บริการแก่สมาชิกตามอาชีพของสมาชิกครบทุกธุรกิจ โดยรายได้ของสหกรณ์อยู่ในรูปแบบผลตอบแทนตามลักษณะธุรกิจ แม้ว่าที่ผ่านมาสหกรณ์นิคมจะมีผลกำไรมาโดยตลอด แต่ทิศทางการเติบโตของผลกำไรนั้นไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบในการจัดสหกรณ์นิคม และสนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์นั้นดำเนินธุรกิจตามแผนงานและระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายได้ของเกษตรกรในสหกรณ์นิคม เป็นต้น

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมประจำปี 2564 มีผลกำไรสุทธิ 36.85 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.54 ของรายได้ และเพิ่มขึ้นจากปี 2563 ร้อยละ 0.77 โดยเป็นรายได้ที่มาจากผลตอบแทนในการลงทุนให้กับสมาชิก (การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวม/แปรรูปผลผลิต และการให้บริการส่งเสริมฯ) ทั้งสิ้น 6,766.74 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 7.36 และค่าใช้จ่ายมาจาก (ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ค่าใช้จ่ายในการจัดหาสินค้า และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) ทั้งสิ้น 5,926.67 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 7.14

(8) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์นิคม

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์นิคม<sup>44</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะเป็นห่วงโซ่ (Supply Network)

<sup>44</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)

(2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าของสมาชิกสหกรณ์นิคมให้เป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(3) การสนับสนุนองค์ความรู้ เทคนิค เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม ทั้งมิติของอาชีพและตลาดที่ตรงกับความต้องการของสหกรณ์กลุ่มนิคมในแต่ละพื้นที่

(4) การสนับสนุนผลักดันเทคนิค วิธีการเพื่อยกระดับการสร้างนวัตกรรม การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา

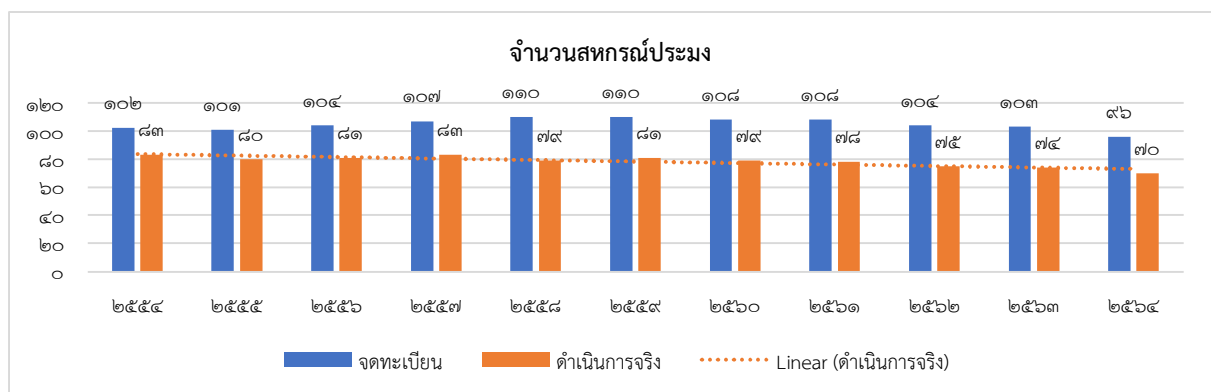
(5) การกำกับควบคุมปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้เกิดความเป็นธรรม และเอื้อต่อการผลักกันการสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

### 5.3 บริบทสหกรณ์ประมง

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยสหกรณ์ประสงค์ดำเนินการ 1) ให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่องการจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม และมีคุณภาพในการเพาะเลี้ยง 2) การเก็บรักษาและการแปรรูปสัตว์น้ำแก่สมาชิก รวมทั้ง 3) ให้ความช่วยเหลือทางด้านธุรกิจการประมง คือ การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ไปลงทุนประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประมงมาจำหน่ายการจัดจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ การรับฝากเงินและสงเคราะห์สมาชิกเมื่อประสบภัยพิบัติ โดยมีผลการดำเนินการ ดังนี้

(1) จำนวนสหกรณ์ประมง (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ประมงในปัจจุบันที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 96 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 70 สหกรณ์



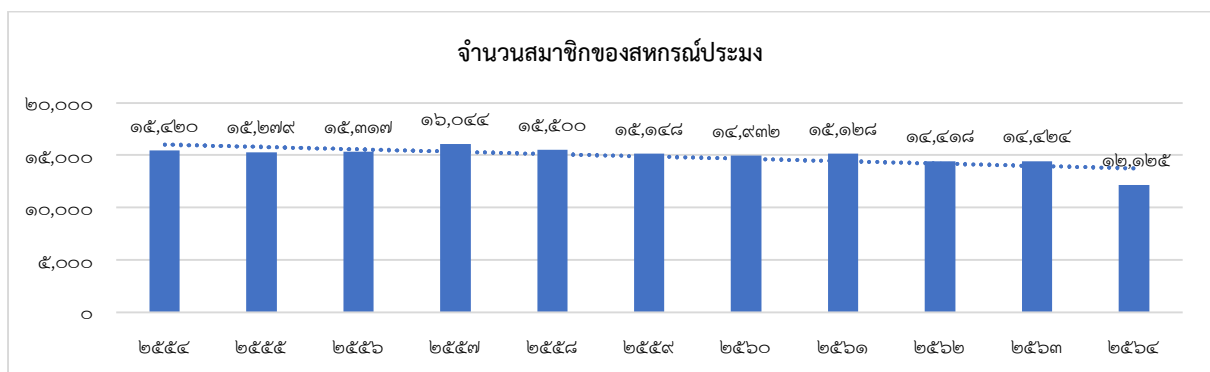
จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์ประมงที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) มีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา อาจสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ด้านการประมงทะเลประสบปัญหาด้านต้นทุนการทำประมงที่สูงขึ้นมากจากราคาน้ำมัน โดยในไตรมาสที่ 4/2564 พบว่า อัตรา



การเติบโตของการประมงหดตัว 3.0%<sup>45</sup> เป็นผลมาจากผลผลิตประมงทะเลในส่วนของปริมาณสัตว์น้ำที่นำขึ้นทำเทียบเรือในภาคใต้มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากเป็นช่วงฤดูมรสุมชาวประมงบางส่วนไม่สามารถนำเรือออกจับสัตว์น้ำได้ ส่วนปริมาณกุ้งทะเลเพาะเลี้ยงมีทิศทางลดลง เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้เกษตรกรปรับลดพื้นที่การเลี้ยง ลดจำนวนลูกพันธุ์ และชะลอการลงลูกกุ้ง ประกอบกับบางพื้นที่มีการระบาดของโรควิว ไวรัสตัวแดงดวงขาว หัวเหลือง จึงทำให้ผลผลิตออกสู่ตลาดลดลง อย่างไรก็ตาม ผลผลิตประมงน้ำจืด เช่น ปลานิล และปลาดุก มีทิศทางเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีปริมาณน้ำเพียงพอสำหรับการเลี้ยง จากปริมาณน้ำฝนที่มีมากกว่าปีที่ผ่านมา และปริมาณน้ำในอ่างเก็บน้ำและแม่น้ำลำคลองที่มีมากขึ้น โดยเกษตรกรมีการอนุบาลลูกปลาให้ ได้ขนาดและแข็งแรงก่อนปล่อยลงบ่อเลี้ยงเพื่อเพิ่มอัตราการรอด ส่งผลให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น

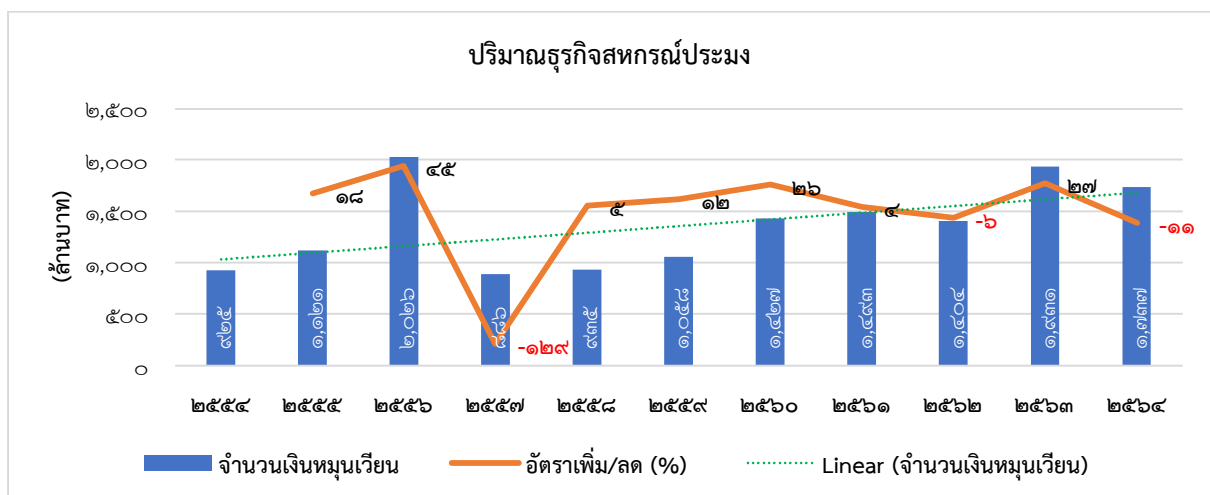
### (2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์ประมง (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ประมงในปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 12,125 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของสมาชิกของสหกรณ์ภาคการเกษตร (6,310,069 คน)



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสมาชิกของสหกรณ์การประมงมีจำนวนลดลง โดยมีแนวโน้ม

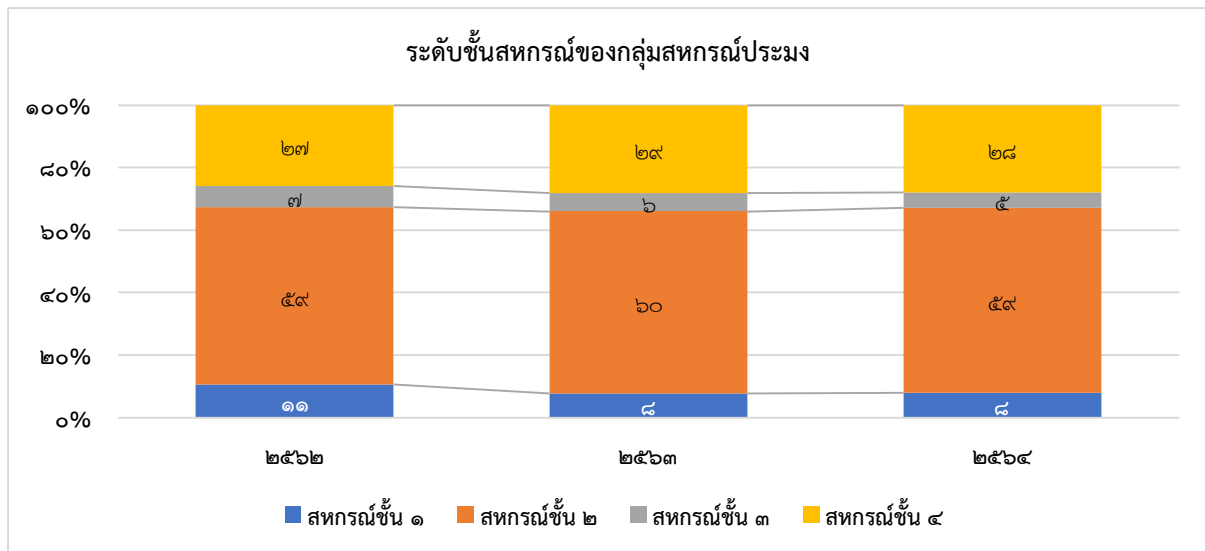
### (3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ประมง (ปี 2554-2564)



<sup>45</sup> สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2565. ภาพเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2564. [Online] Available from Error! Hyperlink reference not valid. เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565

จากข้อมูลพบว่า ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ประมง ในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 1,737 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ร้อยละ 11 ซึ่งปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ประมงคิดเป็นร้อยละ 0.41 ของปริมาณธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรโดยรวม (จำนวนเงินหมุนเวียน 350,692 ล้านบาท) โดยในแต่ละปีมีปริมาณธุรกิจเพิ่มและลดลงต่างกัน เนื่องจากธุรกิจประมงมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมหลายด้าน เช่น ราคาน้ำมันตามช่วงเวลา มรสุม กฎหมายระหว่างประเทศ ปัญหาแรงงาน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์แนวโน้ม (Forecasting) ของการเติบโตของปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น

(4) ประเภทและระดับชั้นของสหกรณ์ประมง (ปี 2562-2564)

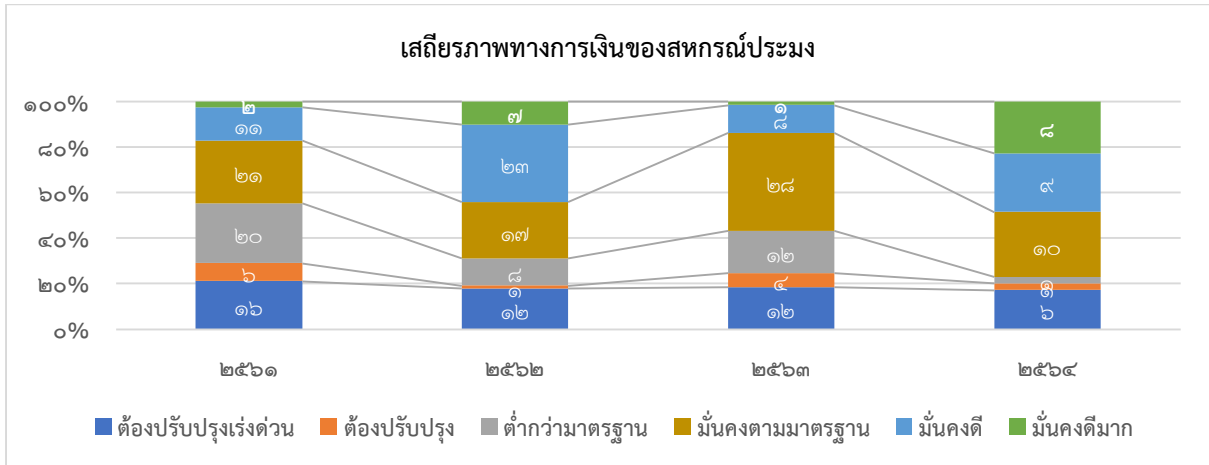


จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์ประมง ส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับสหกรณ์ระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 59 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 59 รองลงมา เป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 28 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 28 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 8 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 5 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 5

(5) เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ประมง (ปี 2562-2564)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ดำเนินการประเมินเสถียรภาพความเข้มแข็งของสหกรณ์ทุกกลุ่มโดยใช้คะแนนระดับกลุ่มการเงิน (CAEL Score)<sup>46</sup>

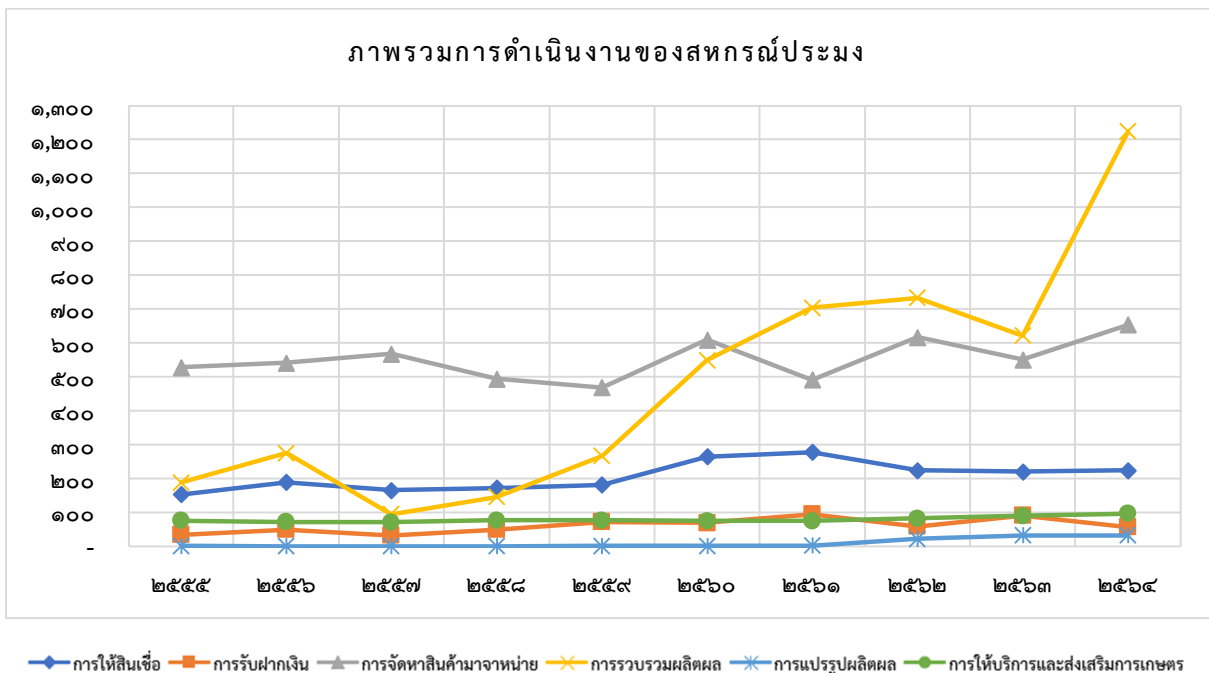
<sup>46</sup> คะแนนที่ได้จากการประเมินตามแนวทาง CAMELS Analysis โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ประเมิน



จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์ประมงส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงตามมาตรฐาน” โดยจากการประเมินฯ ในปี 2564 พบว่า สหกรณ์ประมงมีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงตามมาตรฐานจำนวน 10 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 29 รองลงมาอยู่ในระดับมั่นคงดีจำนวน 9 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 26 และ ระดับมั่นคงดีมากจำนวน 8 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23 ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พบว่าสหกรณ์ประมงที่อยู่ในระดับมั่นคงดี และมั่นคงดีมาก เป็นสหกรณ์ประมงที่เป็นกลุ่มประมงน้ำเค็มอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกและภาคใต้ โดยเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดทะเล ส่วนที่อยู่ในระดับต้องปรับปรุงลงไปส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ที่ไม่ติดทะเล จึงเป็นสหกรณ์ประมงที่เป็นกลุ่มประมงน้ำจืดเป็นหลัก

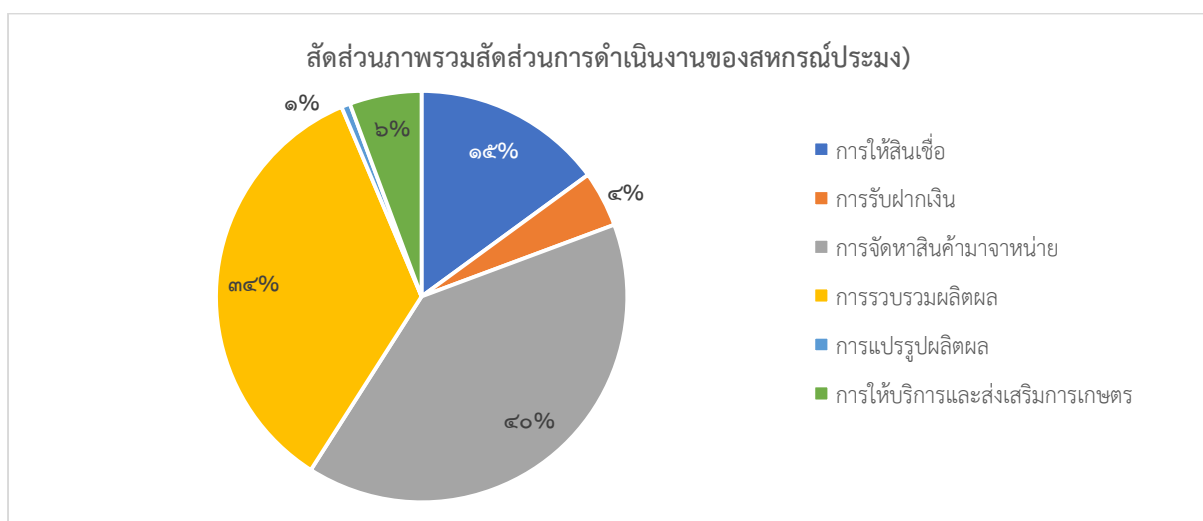
#### (6) รายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์ประมง (ปี 2562-2564)

การดำเนินงานตามภารกิจและบทบาทของสหกรณ์ประมง ตั้งแต่ปี 2555 จนถึง 2564 มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภาคประมงของไทย ในด้าน 1) การให้สินเชื่อ 2) การรับฝากเงิน 3) การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) การรวบรวมผลผลิต 5) การแปรรูปผลผลิต และ 6) การบริการและส่งเสริมการเกษตร



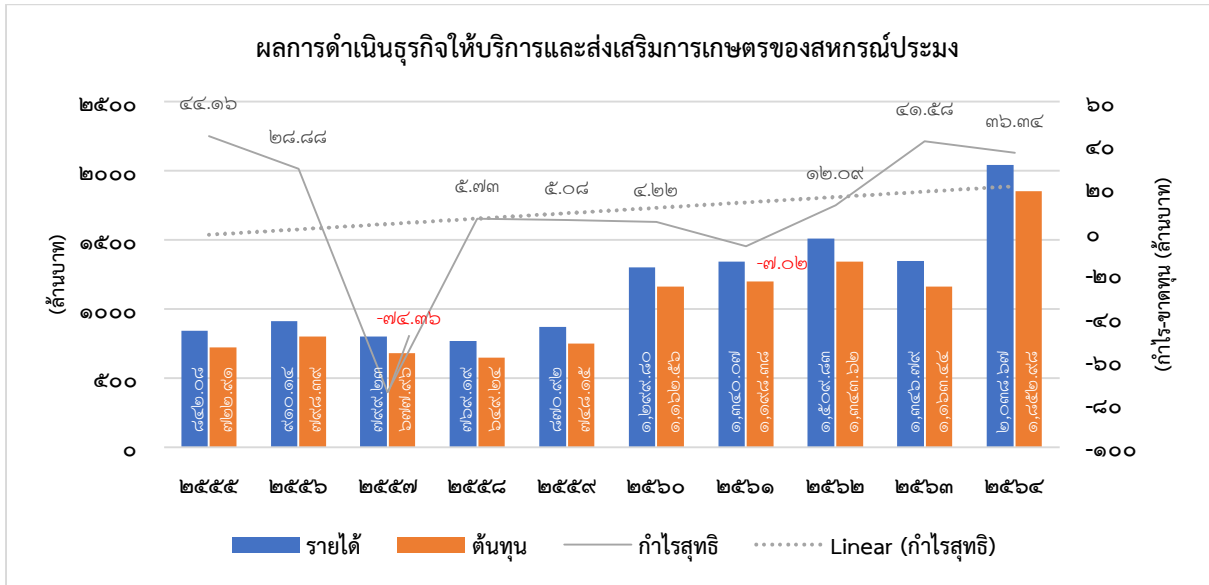
รายการ	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
การให้สินเชื่อ	154.13	189.09	165.66	172.35	181.89	264.64	279.08	224.06	220.52	223.65
การรับฝากเงิน	34.40	49.61	33.03	49.08	71.66	69.39	94.77	59.06	90.70	56.81
การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	528.33	541.11	568.09	493.76	468.51	609.65	491.37	616.92	550.59	653.47
การรวบรวมผลผลิต	187.91	274.54	94.27	145.66	266.14	548.52	703.74	733.04	621.05	1,224.84
การแปรรูปผลผลิต	0.65	0.31	0.27	0.51	1.39	1.19	2.04	22.10	33.19	32.04
การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	75.30	72.24	71.42	76.89	76.23	74.96	74.32	81.88	90.16	97.07

จากข้อมูลพบว่า ในทุกภารกิจและบทบาทของสหกรณ์ประมง ตลอดระยะเวลา 10 ปี นับตั้งแต่ปี 2555-2564 ภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การให้สินเชื่อ 2) การรับฝากเงิน 3) การแปรรูปผลผลิต และ 4) การบริการและส่งเสริมการเกษตร มีการดำเนินงานในระดับสม่ำเสมอ ยกเว้น 2 ด้าน ได้แก่ 1) การรวบรวมผลผลิต และ 2) การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายที่มีสัดส่วนการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



เมื่อดูในภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ประมง ระยะเวลา 10 ปี (ปี 2562-2564) เป็นเงินรวม 13,889.25 ล้านบาท พบว่าการดำเนินงานด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมีสัดส่วนมากที่สุด สูงถึงร้อยละ 40 (5,521.80 ล้านบาท) รองลงมาเป็นด้านการรวบรวมผลผลิต ร้อยละ 34 (4,799.71 ล้านบาท) และการให้สินเชื่อแก่กลุ่มเกษตรกรประมง ร้อยละ 15 (2,075.07 ล้านบาท)

(7) ผลการดำเนินธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์ประมง



จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประมงตลอดระยะเวลา 10 ปี (ปี 2555-2564) พบว่าในภาพรวมสหกรณ์ประมงมีผลกำไรในภาพรวมเป็นแนวโน้มที่ดี ซึ่งในปี 2564 มีผลกำไร 36.34 ล้านบาท ลดลงกว่าปี 2563 จำนวน 5.24 ล้านบาท ซึ่งสหกรณ์ประมงควรเพิ่มแหล่งเงินทุนภายในสูงขึ้น ได้แก่ การรับฝากเงินให้สูงขึ้น เพื่อลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกที่ต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูง การบริหารสินทรัพย์ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะควรนำเงินสดที่มีอยู่ไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและสหกรณ์ประมงควรติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมถึงการพิจารณาการปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิกด้วย เพราะสมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยต่อคนสูงเป็น 1 เท่าของเงินออม จึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้สหกรณ์ออมเงินเพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานมีผลกำไรที่สูงขึ้น และสมาชิกได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด

#### (8) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์ประมง

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ประมง<sup>47</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ประมง โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(8.1) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่รองรับการดำเนินธุรกิจการประมงในปัจจุบัน ให้สนับสนุนต่อกลุ่มเกษตรกรประมงให้สามารถแข่งขันทางการทำประมงน้ำจืดน้ำเค็ม ในระดับชาติ และระดับสากล

(8.2) การสนับสนุนกลไกเพื่อสนับสนุนธุรกิจประมงทั้งในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน รวมถึงธุรกิจและตลาด ให้ครบถ้วนตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำของกระบวนการประมง

(8.3) การกำกับ ติดตาม และสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนสมาชิกและสหกรณ์การประมงให้เพียงพอและเกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด

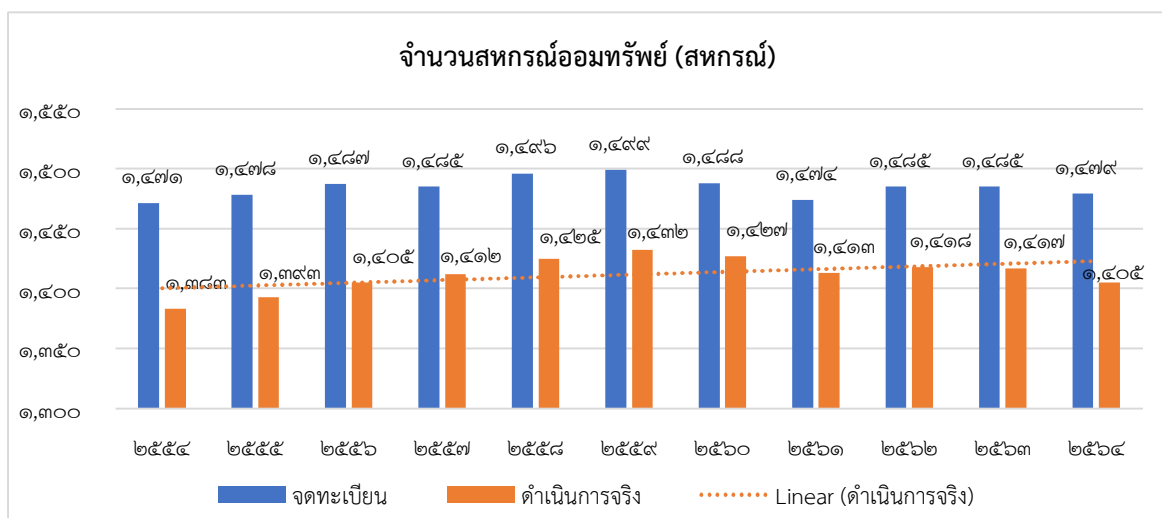
### 5.4 บริบทสหกรณ์ออมทรัพย์

<sup>47</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกที่อยู่ในอาชีพเดียวกันหรือว่าอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันรู้จักการออมทรัพย์และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กองงาย และส่งเสริมหลักการช่วยตนเอง รวมถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีแหล่งเงินฝากและเงินกู้ รู้จักเก็บออมเงินและไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบ ซึ่งทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น โดยสหกรณ์ออมทรัพย์มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ 2) การให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยที่ผ่านมามีผลการดำเนินการ ดังนี้

(1) จำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2554-2564)

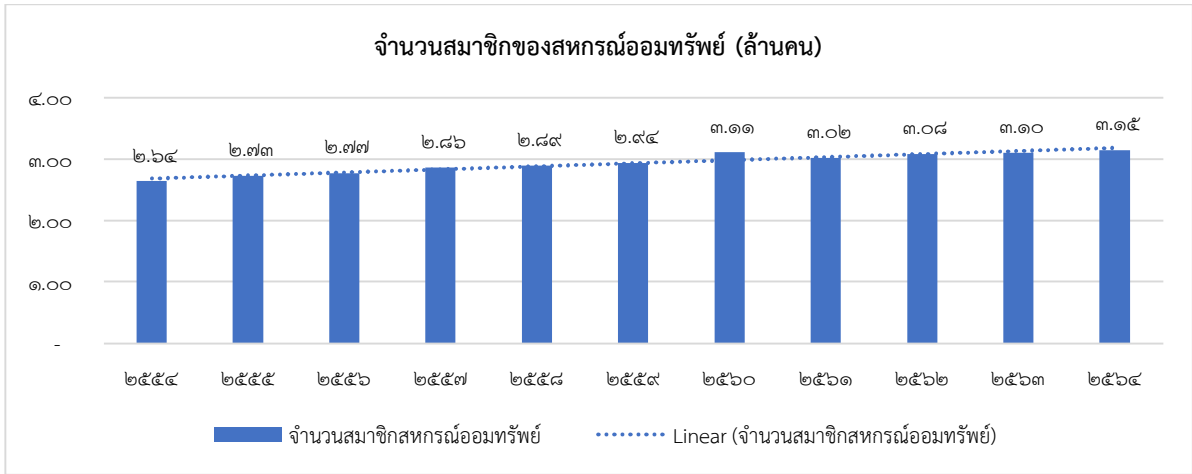
จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 1,479 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 1,405 สหกรณ์



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา อาจสืบเนื่องมาจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่ส่งผลทำให้อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย (GDP) ของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง จากปี 2560-2561 ที่มีอัตราการขยายตัวอยู่ที่ 4.2% และมีอัตราการขยายตัวลดลงมาเหลืออยู่ที่ 2.4% ในปี 2562 และมีภาวะหดตัวอย่างรุนแรงกว่า -6.1% ในปี 2563 แต่ในปี 2564 เศรษฐกิจไทยกลับมาอยู่ในสภาวะขยายตัวอีกครั้ง โดยมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 1.6% โดยมูลค่าการส่งออกสินค้า การอุปโภคบริโภคภาคเอกชน และการลงทุนรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.8 ร้อยละ 0.3 และร้อยละ 3.4 ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 1.2 แต่ก็ยังไม่สามารถมีอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจได้เท่ากับช่วงก่อนหน้าที่ทั้งโลกจะต้องเจอกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19

(2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2554-2564)

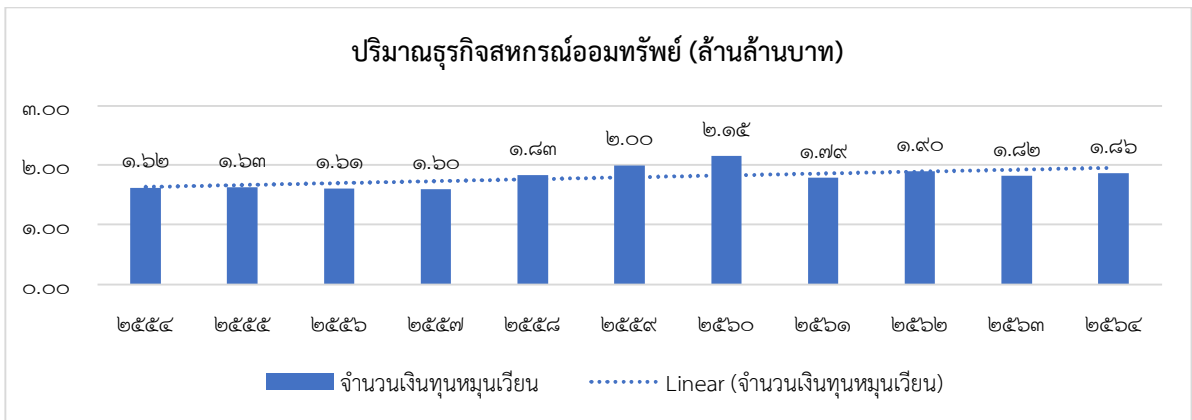
จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 3,146,326 คน คิดเป็นร้อยละ 62.26 ของสมาชิกของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (5,053,826 คน)



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 ที่มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น

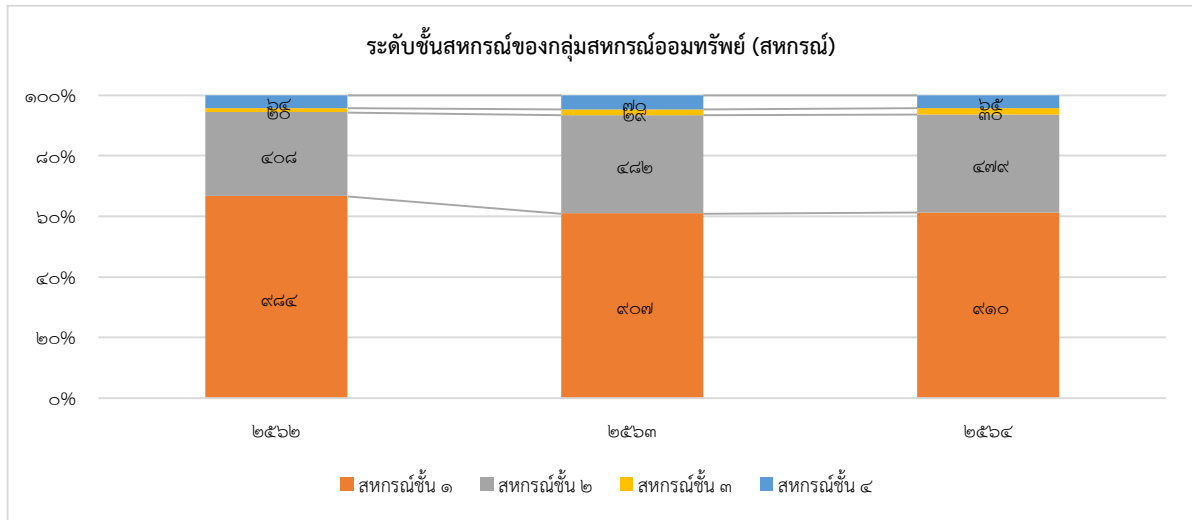
### (3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 1,863,823.96 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 96.59 ของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (1,929,720.36 ล้านบาท)



จากข้อมูลพบว่า ปริมาณเงินหมุนเวียนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น

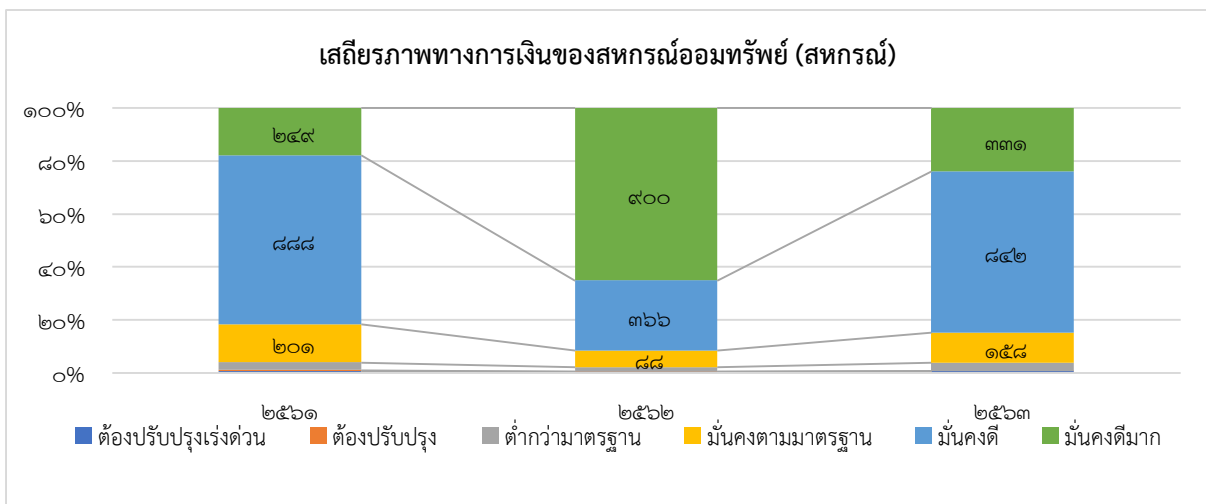
(4) ประเภทและระดับชั้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2562-2564)



จากข้อมูลพบว่า ในปี 2562-2564 สหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 1” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับสหกรณ์ระดับชั้น 4 มากที่สุด จำนวน 910 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 61.32 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 2 จำนวน 479 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 32.28 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 65 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 4.38 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 30 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 2.02

(5) เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2561-2563)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ดำเนินการประเมินเสถียรภาพความเข้มแข็งของสหกรณ์ทุกกลุ่ม โดยใช้คะแนนระดับกลุ่มการเงิน (CAEL Score)<sup>48</sup>



จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงดี” และ “มั่นคงดีมาก” โดยจากการประเมินฯ ในปี 2563 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีเสถียรภาพ

<sup>48</sup> คะแนนที่ได้จากการประเมินตามแนวทาง CAMELS Analysis โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ประเมิน

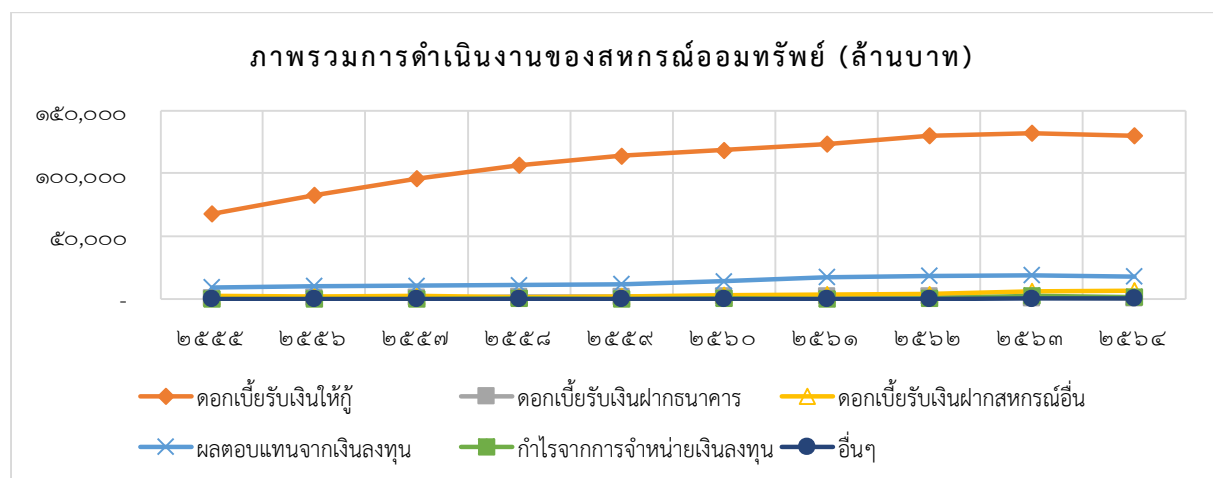


ทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงดี จำนวน 842 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 60.88 รองลงมาอยู่ในระดับมั่นคงดีมาก จำนวน 331 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.93 และระดับมั่นคงตามมาตรฐาน จำนวน 158 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 11.42 ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ที่อยู่ในระดับมั่นคงดี และมั่นคงดีมาก เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่อยู่ในพื้นที่ภาคกลาง ได้แก่ กรุงเทพฯ และเขตปริมณฑล โดยเป็นพื้นที่ที่สำคัญอย่างมากของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยปริมาณประชากรที่อาศัยอยู่มากและมีมูลค่าทางเศรษฐกิจมากที่สุด

(6) รายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

การดำเนินงานตามภารกิจและบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตั้งแต่ปี 2555 จนถึง 2564 มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการออมทรัพย์และให้กู้ยืมแก่สมาชิก ซึ่งทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์นั้นมีรายได้จากด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ 2) ดอกเบี้ยรับเงินฝากธนาคาร 3) ดอกเบี้ยรับเงินฝากสหกรณ์อื่น 4) ผลตอบแทนจากเงินลงทุน 5) กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน และ 6) ด้านอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานทางการเงินในแต่ละด้าน ดังนี้

(6.1) ภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2562-2564)

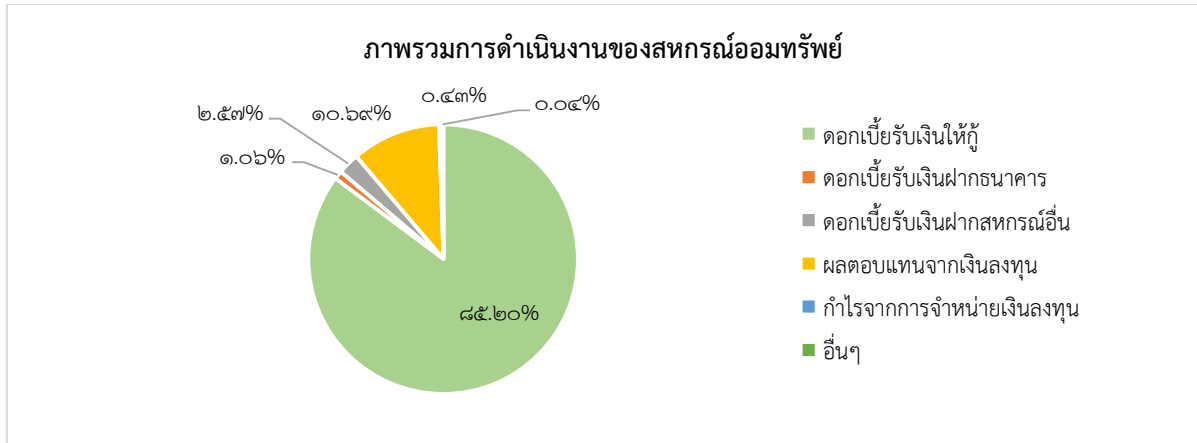


หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้	68,061.92	82,495.89	95,750.51	106,357.42	113,934.14	118,525.68	123,259.93	129,921.93	132,253.34	129,937.72
ดอกเบี้ยรับเงินฝากธนาคาร	694.64	1,205.18	1,003.59	1,720.27	1,754.42	2,082.70	1,967.56	2,147.16	581.25	510.72
ดอกเบี้ยรับเงินฝากสหกรณ์อื่น	2,148.87	2,089.77	2,226.59	1,682.50	2,068.58	3,031.49	3,611.50	3,675.85	6,069.94	6,654.08
ผลตอบแทนจากเงินลงทุน	9,165.67	10,014.74	10,267.22	10,910.67	11,756.16	13,822.84	17,225.47	18,364.29	18,788.09	17,732.91
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน	35.70	24.88	14.38	401.02	37.85	341.84	33.01	537.77	2,643.52	1,541.86
อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	9.35	200.86	350.90
รวม	80,106.80	95,830.46	109,262.29	121,071.88	129,551.15	137,804.55	146,097.47	154,656.35	160,537.00	156,728.19

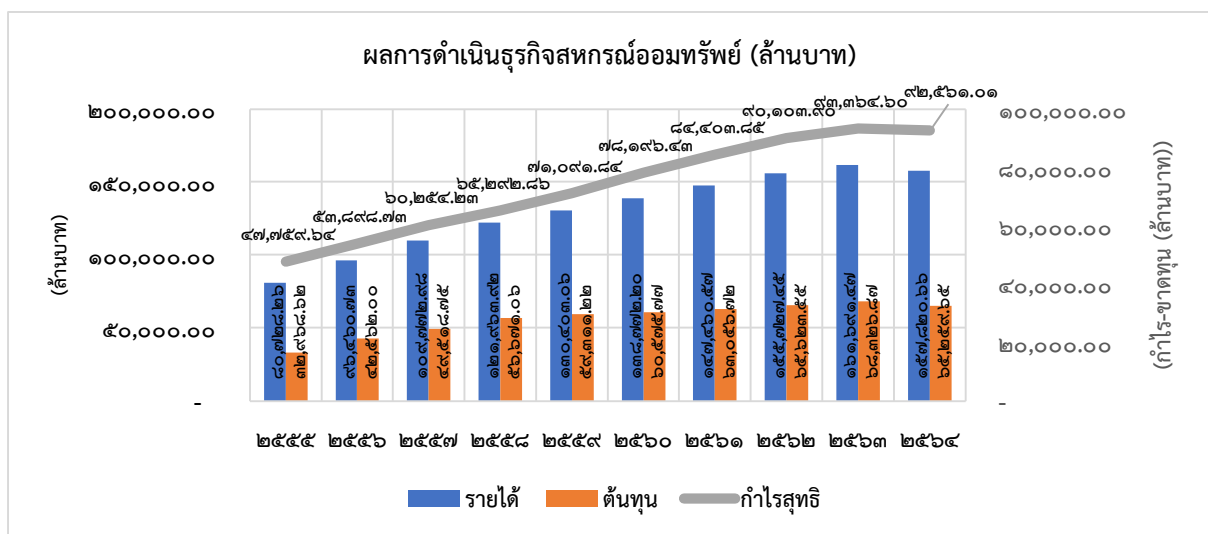
จากข้อมูลพบว่า นับตั้งแต่ปี 2555-2564 แนวโน้มรายได้จากภารกิจและบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ยกเว้นด้านการให้บริการออมทรัพย์ ซึ่งมีรายได้จากดอกเบี้ยรับเงินฝากธนาคารมีแนวโน้มที่ลดลงมากอย่างมีนัยสำคัญ นับตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นมา

(6.2) ภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2562-2564)



จากข้อมูลพบว่า ภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ นับตั้งแต่ปี 2555-2564 มีรายได้รวมอยู่ที่ 1,291,646.14 ล้านบาท และสัดส่วนรายได้ที่สูงที่สุดมาจากด้านภารกิจการให้สินเชื่อ โดยได้รับรายได้จากการที่ได้ดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อเงินกู้แก่สมาชิก ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 85.20 หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 1,100,498.48 ล้านบาท รองลงมาเป็นด้านการลงทุน โดยได้รับรายได้ผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งมีสัดส่วนอยู่ที่ 10.69% หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 138,048.06 ล้านบาท และดอกเบี้ยรับเงินฝากสหกรณ์อื่น ร้อยละ 2.57 หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 33,259.17 ล้านบาท

(7) ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ (ปี 2555-2564)



จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ตั้งแต่ปี 2555-2564 พบว่าในภาพรวมสหกรณ์ออมทรัพย์มีผลกำไรในภาพรวมเป็นแนวโน้มที่ดี ซึ่งในปี 2564 มีผลกำไร 92,561.01 ล้านบาท ลดลง

กว่าปี 2563 จำนวน 803.59 ล้านบาท หรือคิดลดเป็นร้อยละ 0.86 เนื่องจากรายได้ทั้งสิ้นลดลงมากกว่า ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ซึ่งรายได้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนมีอัตราสูงสุด ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ควรเพิ่มแหล่งเงินทุน ภายในสูงขึ้น ได้แก่ การรับฝากเงินให้สูงขึ้น เพื่อลดการกู้ยืมเงินจากแหล่งภายนอกที่ต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ การบริหารสินทรัพย์ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะควรนำเงินสดที่มีอยู่ไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า และสหกรณ์ออมทรัพย์ควรติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นรวมถึงการพิจารณาการปล่อยเงินกู้ให้กับ สมาชิกด้วย

#### (8) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ ออมทรัพย์<sup>49</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยสามารถ กำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเพิ่มขอบเขต การดำเนินธุรกิจหรือการหารายได้จากการลงทุนในมิติอื่น ๆ โดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์และ สหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ

(2) การสนับสนุนการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลมาใช้ ในการบริหารและตัดสินใจ รวมถึงการกำกับควบคุม การเพิ่มผลผลิตภาพของระบบงานภายในต่าง ๆ เพื่อยกระดับ สหกรณ์สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

(3) การทบทวนและปรับปรุงบทบาทขององค์ประกอบต่างๆ ของการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการ สหกรณ์ ในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

(4) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม เพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ ให้มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันกับสถาบันทางการเงินได้ทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจและภาคเอกชน

(5) กำหนดตัววัดผลของการดำเนินการสหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่สะท้อน ต่อผลลัพธ์ปลายทางในระดับประเทศ

(6) ส่งเสริมการนำแนวทางการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC: Governance Risk and Compliance)

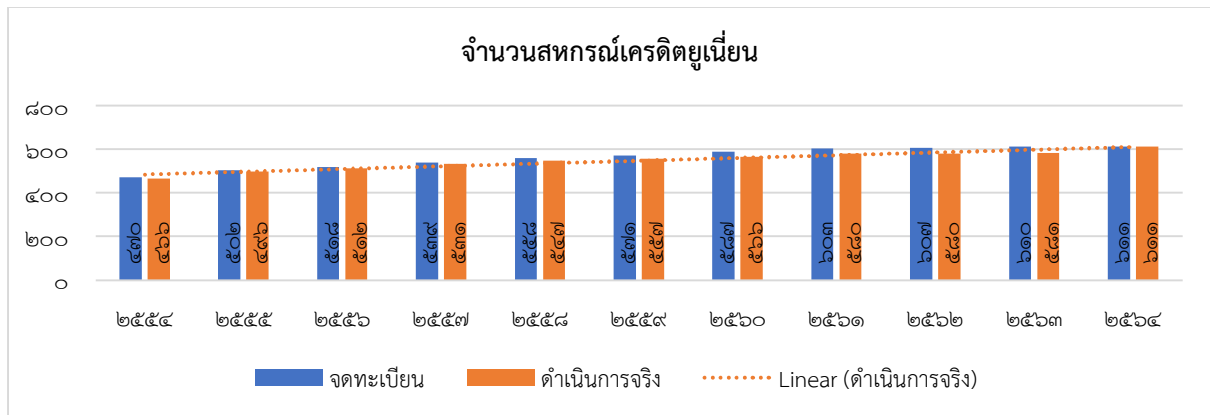
### 5.5 บริบทสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์อเนกประสงค์ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิก ที่อยู่ในช่วงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมี กิจกรรมร่วมกันเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม เพื่อการรู้จัก ช่วยตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว โดยสหกรณ์เครดิตยูเนียน

<sup>49</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)

มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ 2) การให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยที่ผ่านมามีผลการดำเนินการ ดังนี้

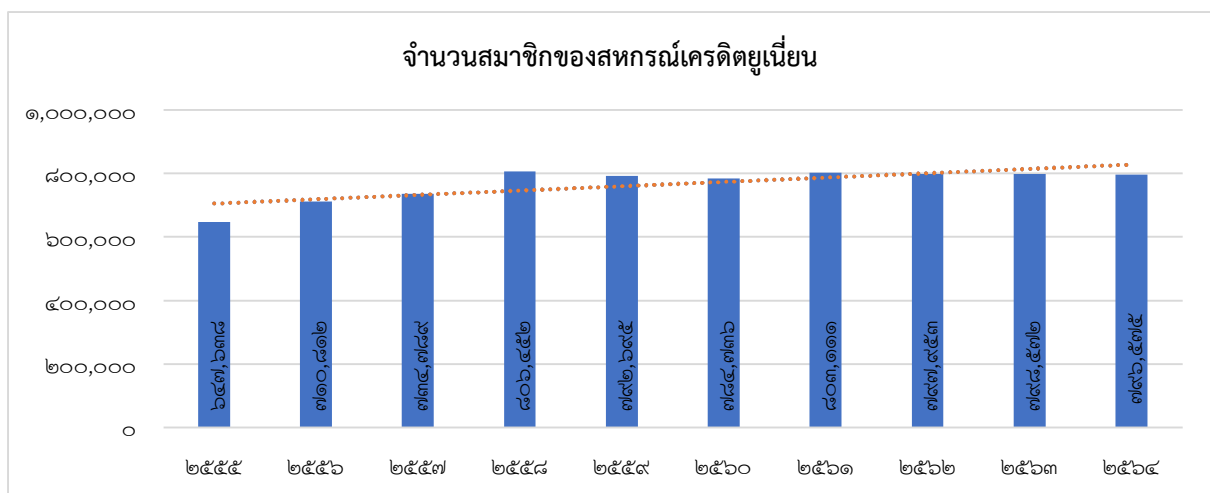
(1) จำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2554-2564)



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2554-2564)

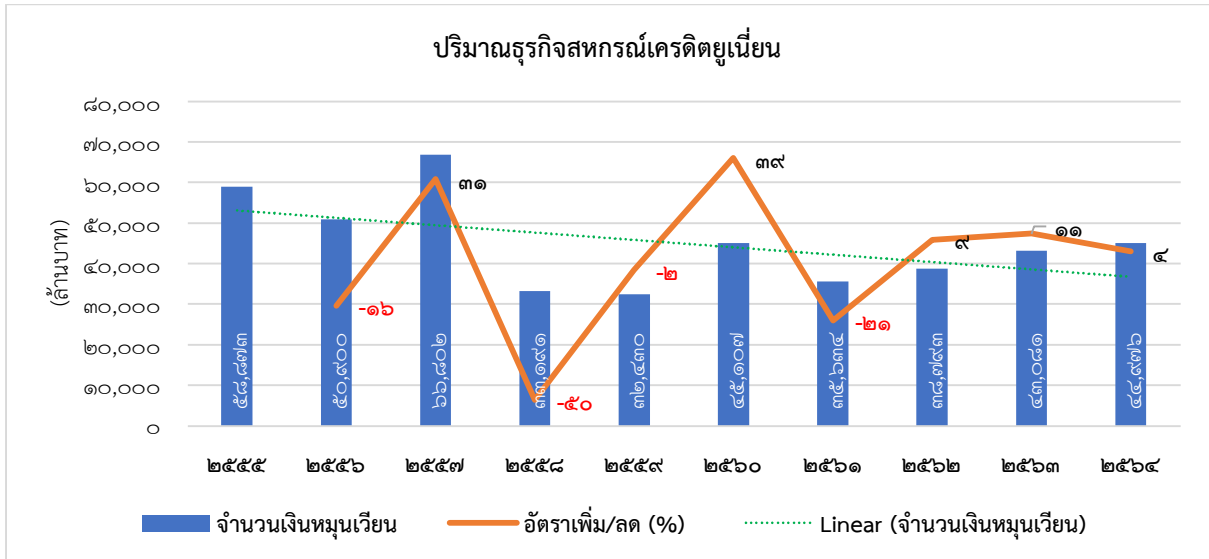
จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 796,575 คน คิดเป็นร้อยละ 15.76 ของสมาชิกของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (5,053,826 คน)



จากข้อมูลพบว่าจำนวนสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในภาพรวมตั้งแต่ปี 2555-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับจำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 ที่มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น

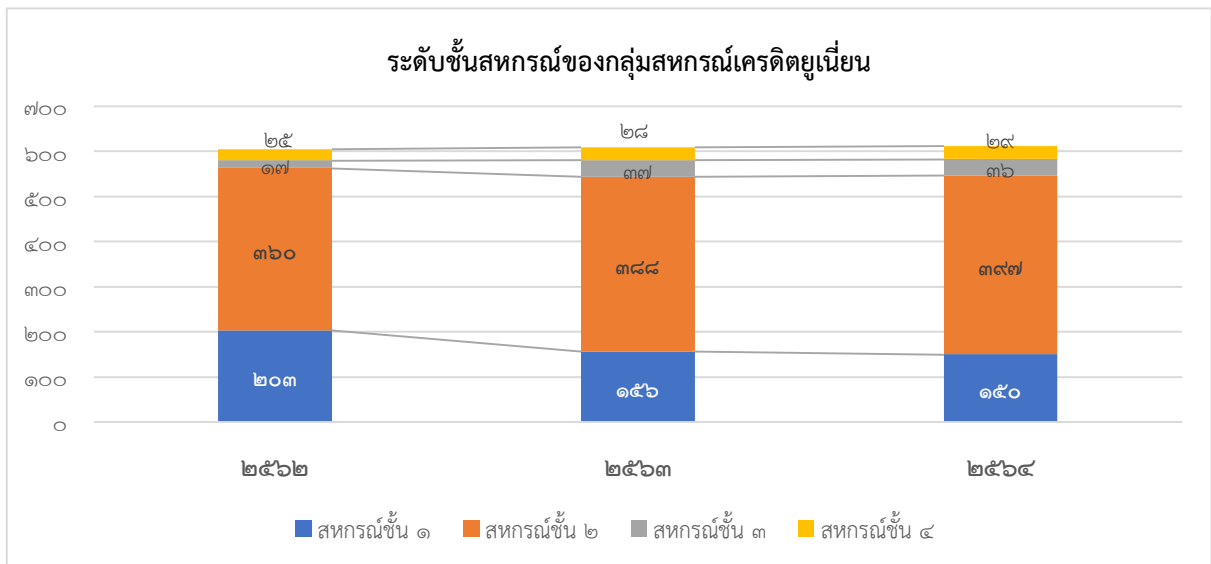
(3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 44,976 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.39 ของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (1,881,162.69 ล้านบาท)



จากข้อมูลพบว่า ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในภาพรวมตั้งแต่ปี 2555-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มลดไม่คงที่ แต่ในภาพรวมมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ชัดแย้งกับจำนวนสมาชิกที่มีแนวโน้มสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัญหาในด้านการกำกับดูแลที่ยังมีช่องโหว่ในการกำกับตรวจสอบ ทำให้ความน่าเชื่อถือและสัดส่วนของการทุจริตมีสูงขึ้น ประกอบกับปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้การคืนเงินกู้ยืมยังไม่ดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

#### (4) ประเภทและระดับชั้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2562-2564)

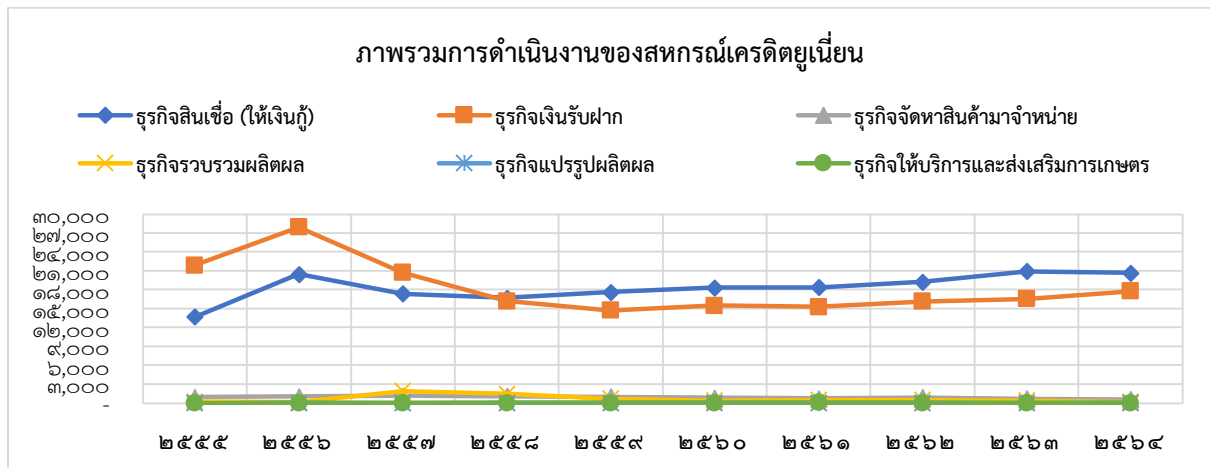


จากข้อมูลพบว่า ในปี 2562-2564 สหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับสหกรณ์ระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 397 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 150 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 25 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 36 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 6 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 29 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 5

#### (5) รายละเอียดการดำเนินงานของเครดิตยูเนียน

การดำเนินงานตามภารกิจและบทบาทของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตั้งแต่ปี 2555 จนถึง 2564 มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการออมทรัพย์และให้กู้ยืมแก่สมาชิก ซึ่งทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนนั้นมีรายได้จากด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ธุรกิจสินเชื่อ (ให้เงินกู้) 2) ธุรกิจเงินรับฝาก 3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล 5) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผล และ 6) ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานทางการเงินในแต่ละด้าน ดังนี้

(5.1) ภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2562-2564)

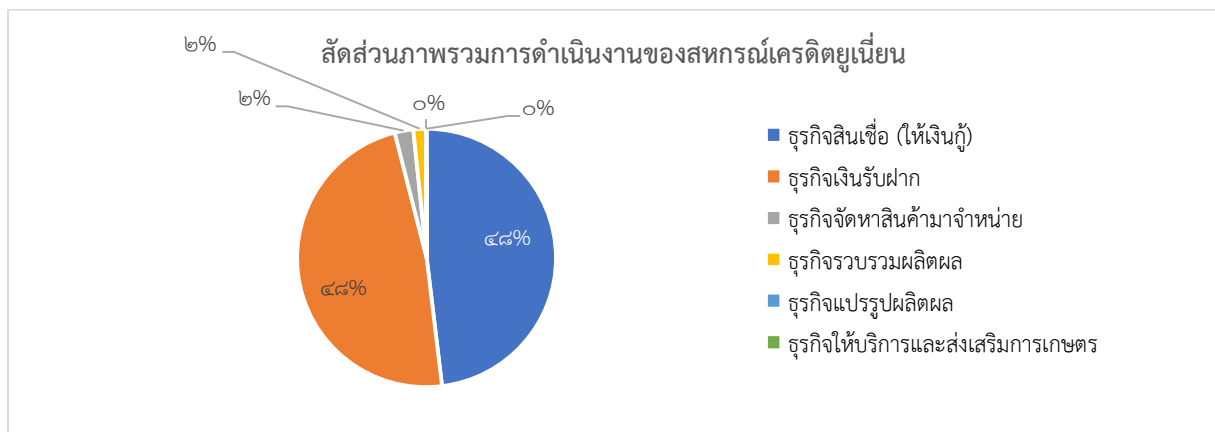


หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
ธุรกิจสินเชื่อ (ให้เงินกู้)	13,743.63	20,443.72	17,315.86	16,678.61	17,589.52	18,289.00	18,354.57	19,241.81	20,881.57	20,638.35
ธุรกิจเงินรับฝาก	21,844.70	27,930.74	20,706.17	16,167.00	14,700.79	15,458.00	15,261.81	16,096.37	16,518.56	17,757.10
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	937.56	1,011.03	1,099.67	1,132.77	952.61	826.40	731.48	851.66	649.40	603.84
ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล	222.74	126.59	1,905.67	1,416.72	685.28	349.45	459.36	443.79	360.40	145.08
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผล	-	2.18	-	5.43	4.11	4.93	3.84	10.18	13.95	13.70
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	4.51	11.04	11.35	12.80	9.67	11.47	29.20	12.25	7.10	6.46

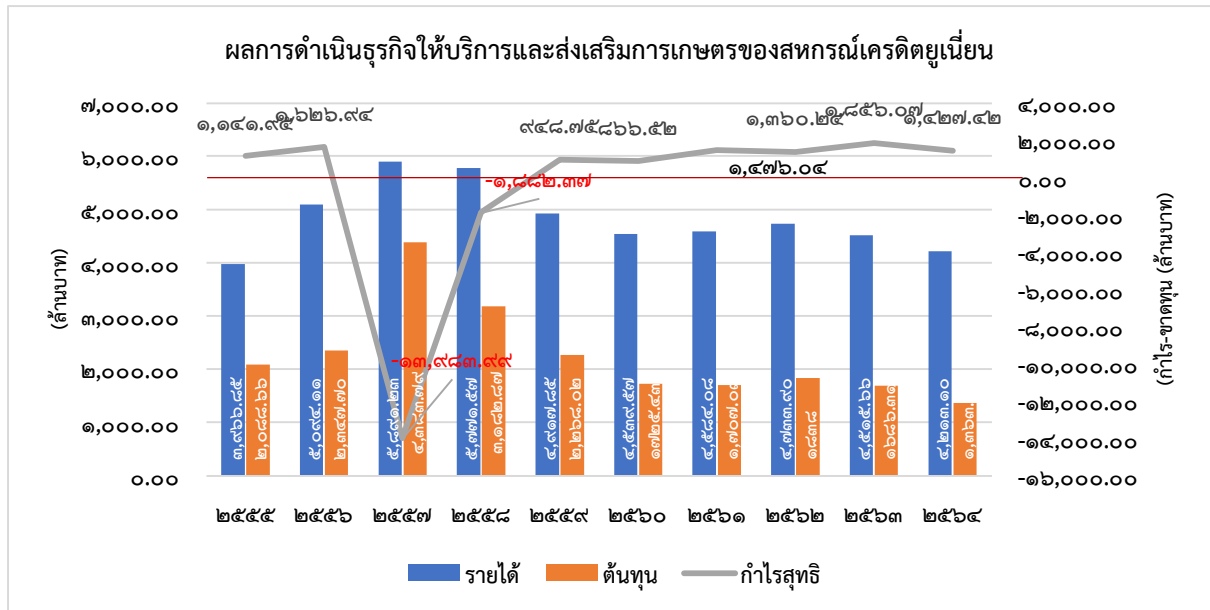
จากข้อมูลพบว่า นับตั้งแต่ปี 2555-2564 แนวโน้มรายได้จากภารกิจและบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านอื่นมีแนวโน้มคงที่ และลดลงในด้านสัดส่วนของธุรกิจด้านการรับฝากและด้านสินเชื่อมีสัดส่วนอยู่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เนื่องจากการทบทวน การกำกับควบคุม เพื่อควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี

(5.2) ภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2562-2564)



จากข้อมูลพบว่า ภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นับตั้งแต่ปี 2555-2564 มีรายได้รวมอยู่ที่ 380,703.55 ล้านบาท และสัดส่วนรายได้ที่สูงที่สุดมาจากด้านภารกิจบริการฝากเงิน โดยได้รับรายได้จากการที่ได้ดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อเงินกู้แก่สมาชิก ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 48 หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 183,176.64 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 48 ซึ่งถือเป็นสัดส่วนหลัก ส่วนในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลิตผล แปรรูปผลิตผล และให้บริการและส่งเสริมการเกษตร รวมกันประมาณ 15,085.67 คิดรวมเป็นร้อยละ 4

(6) ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ปี 2555-2564)



จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตั้งแต่ปี 2555-2564 พบว่า ในภาพรวมสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีผลกำไรในภาพรวมเป็นแนวโน้มที่ดี หลังจากเกิดผลกระทบจากวิกฤติด้านการเงินของขบวนการสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียนในช่วงปี 2567 โดยในปี 2564 มีผลกำไร 1,427.42 ล้านบาท ลดลงกว่าปี 2563 จำนวน 516.24 ล้านบาท หรือคิดลดเป็นร้อยละ 0.86

(7) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน<sup>50</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

- (1) พัฒนามาตรฐานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีขีดความสามารถองค์ความรู้ จิตสำนึกและทัศนคติที่ตรงตามเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจและอุดมการณ์สหกรณ์

<sup>50</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)

(2) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเพิ่มขอบเขต การดำเนินธุรกิจหรือการหารายได้จากการลงทุนในมิติอื่นๆ โดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์และ สหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ

(3) การสนับสนุนการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ รวมถึงการกำกับควบคุมการเพิ่มผลิตภาพของระบบงานภายในต่าง ๆ เพื่อยกระดับ สหกรณ์สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

(4) การทบทวนและปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการ สหกรณ์ ในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

(5) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม เพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ให้มีมาตรฐาน และสามารถแข่งขันกับสถาบันทางการเงินได้ทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจและภาคเอกชน

(6) กำหนดตัววัดผลของการดำเนินการสหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่สะท้อน ต่อผลลัพธ์ปลายทางในระดับประเทศ

(7) ส่งเสริมการนำแนวทางการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาลการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC: Governance Risk and Compliance)

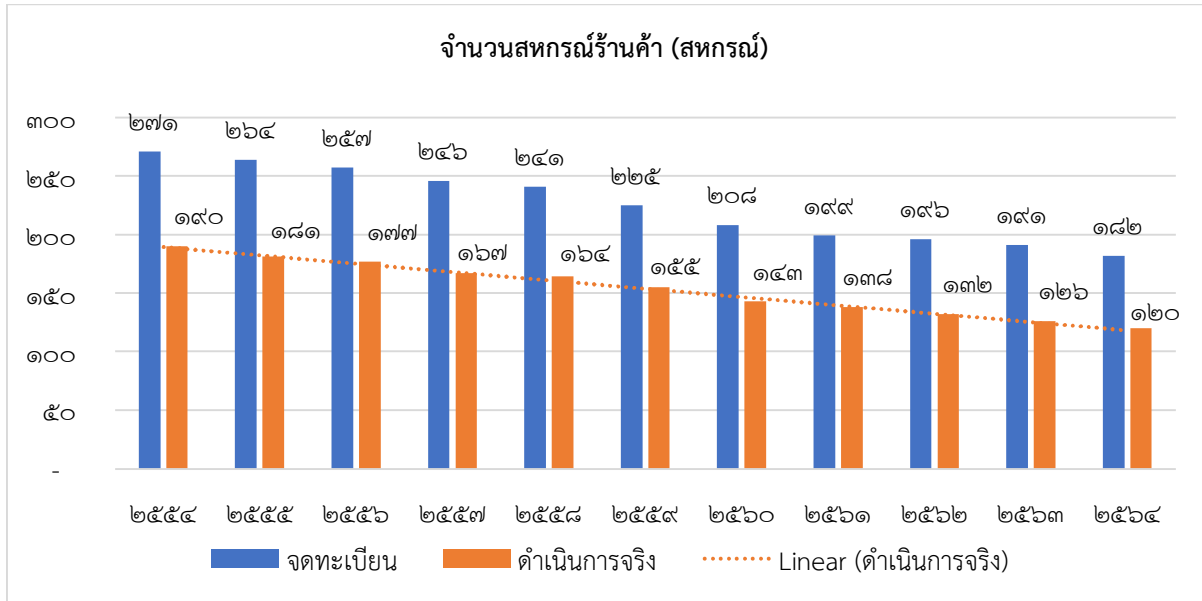
## 5.6 บริบทสหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีผู้บริโภคร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภค คุณภาพดี ราคาเที่ยงตรง มาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่อง อุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ รวมถึงช่วยจำหน่ายผลิตผลผลิตภัณฑ์ของ สมาชิก ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ปลุกจิตสำนึก ให้สมาชิกรู้จักประหยัด ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์และ หน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศในอันที่จะเกื้อกูลกันและกัน และสมาชิกที่เป็นผู้ถือหุ้นทุกคนมีสิทธิ ความเป็นเจ้าของร่วมกัน

(1) จำนวนสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ร้านค้าในปัจจุบันที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 182 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 120 สหกรณ์

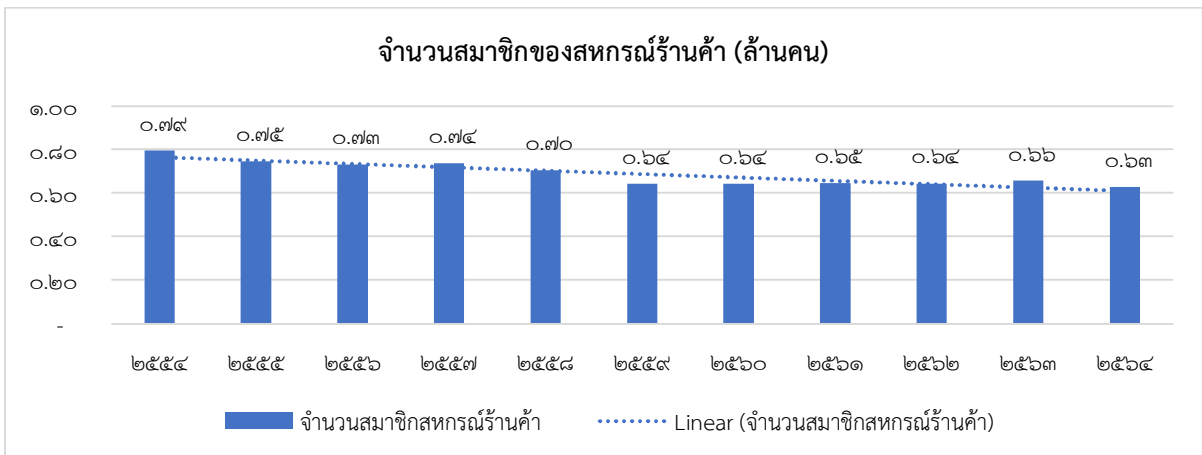




จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์ร้านค้าที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง อาจสืบเนื่องมาจากผลกระทบของการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ที่มีการขยายและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพทั้งในแง่ของการจัดหาสินค้าทั้งอุปโภคและบริโภคที่หลากหลาย ต้นทุนและราคาสินค้าที่ต่ำอันเนื่องมาจากผลประหยัดจากการสั่งซื้อจำนวนมาก ร้านค้ามีการตกแต่งที่ทันสมัยดึงดูดให้ลูกค้าในชุมชนใกล้เคียงเข้ามาซื้อสินค้า และมีช่องทางการขายที่สะดวกสบายที่ลูกค้าสามารถเข้ามาซื้อสินค้าทั้งหน้าร้านออฟไลน์หรือออนไลน์ก็ได้ ดังนั้น สหกรณ์ร้านค้าจะต้องเร่งปรับตัวสร้างเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ของตนเองประจำถิ่นนั้น ๆ หรือหาสินค้าที่มีความแตกต่างจากผู้ค้าปลีกรายใหญ่อื่น ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างทางเลือกให้ผู้บริโภค และเร่งพัฒนาระบบการจำหน่ายสินค้าและภาพลักษณ์ร้านค้าให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าสนใจและเข้ามาซื้อสินค้าและบริการ

#### (2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2554-2564)

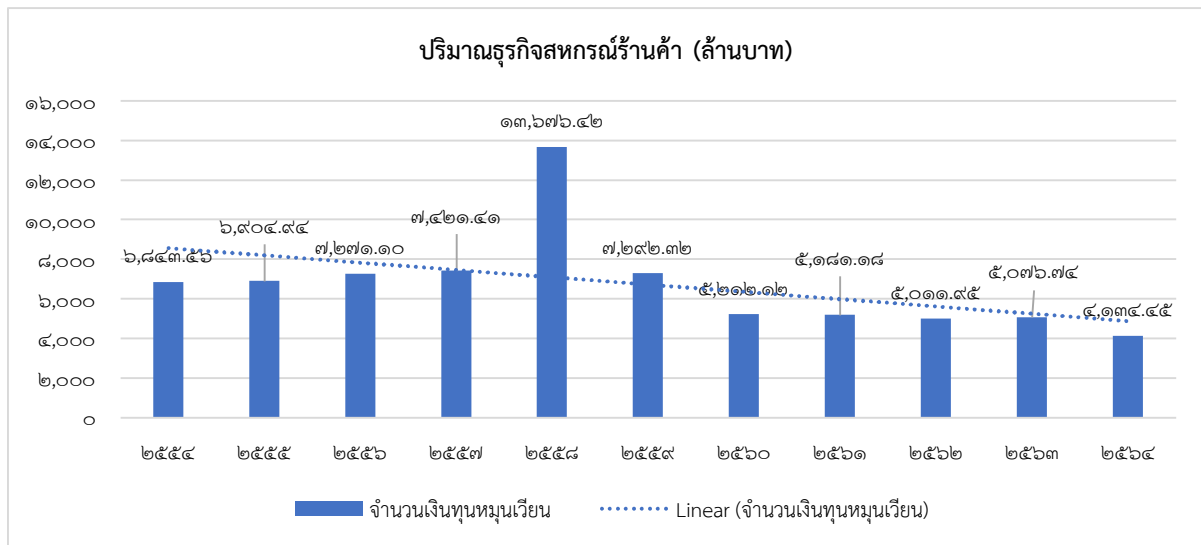
จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ร้านค้าในปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 625,891 คน คิดเป็นร้อยละ 12.38 ของสมาชิกของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (5,053,826 คน)



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับจำนวนสหกรณ์ร้านค้าที่ดำเนินการอยู่จริง (Active) ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

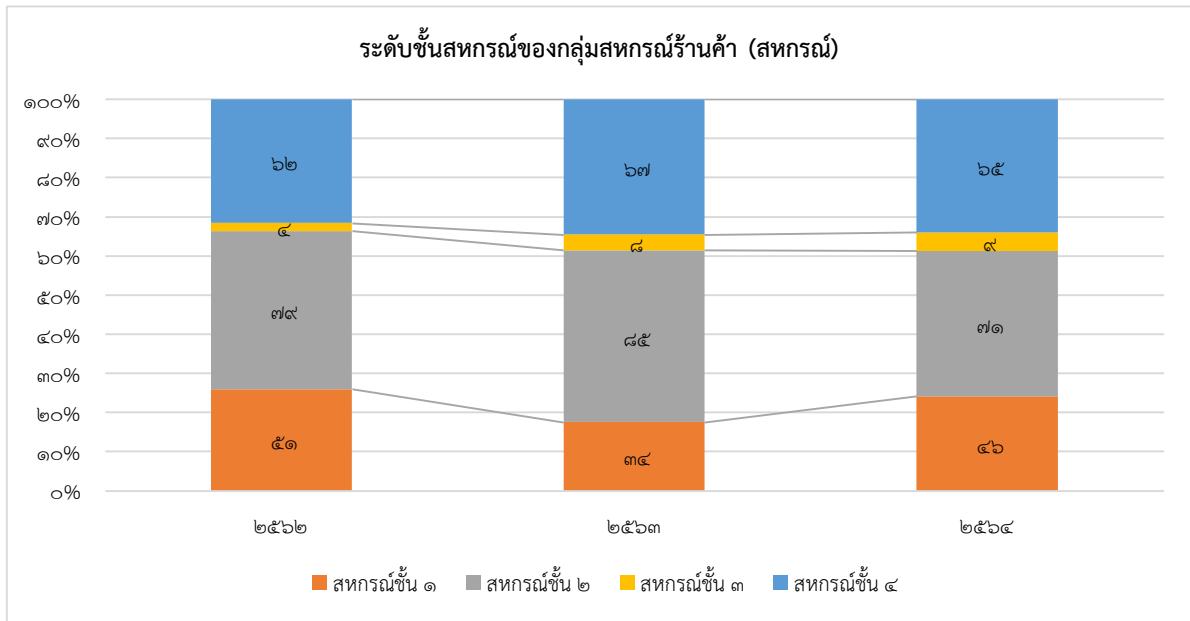
### (3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า ในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 4,134.45 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.21 ของปริมาณธุรกิจของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (1,929,720.36 ล้านบาท)



จากข้อมูลพบว่า ปริมาณเงินหมุนเวียนของสหกรณ์ร้านค้าในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่ลดลง สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่ลดลง แต่เมื่อดูในปี 2558 พบว่า มีเงินหมุนเวียนที่ค่อนข้างสูงแตกต่างจากปีอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดและมีการเพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้านั้นอย่างมีนัยสำคัญ

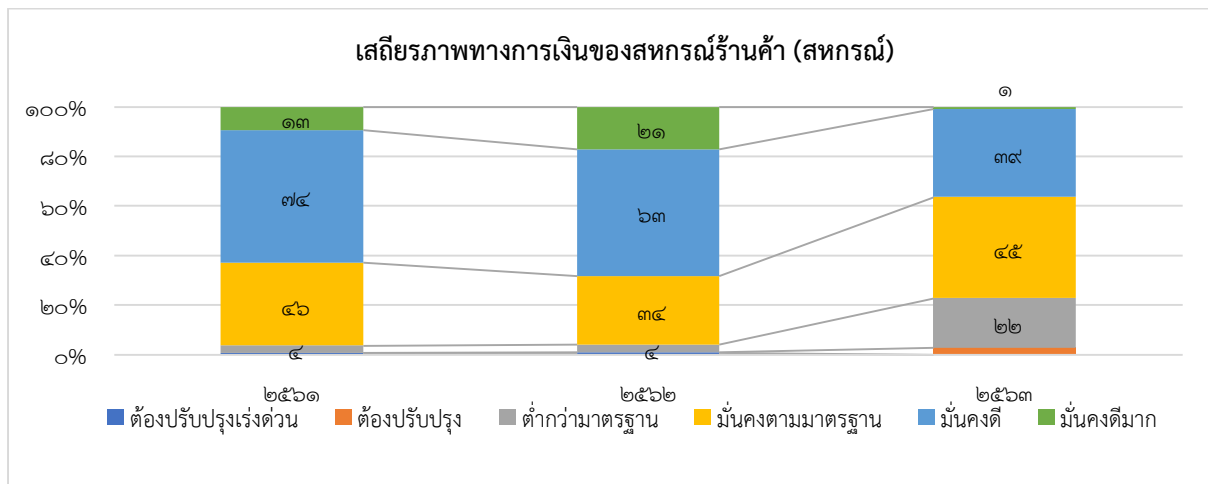
(4) ประเภทและระดับชั้นของสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2562-2564)



จากข้อมูลพบว่า ในปี 2562-2564 สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีระดับชั้นอยู่ในระดับ “สหกรณ์ระดับชั้น 2” โดยในปี 2564 อยู่ในระดับสหกรณ์ระดับชั้น 2 มากที่สุด จำนวน 71 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 37.17 รองลงมาเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 4 จำนวน 65 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 34.03 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 1 จำนวน 46 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 24.08 และเป็นสหกรณ์ระดับชั้น 3 จำนวน 9 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 4.71

(5) เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2561-2563)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ดำเนินการประเมินเสถียรภาพความเข้มแข็งของสหกรณ์ทุกกลุ่ม โดยใช้คะแนนระดับกลุ่มการเงิน (CAEL Score)<sup>51</sup>



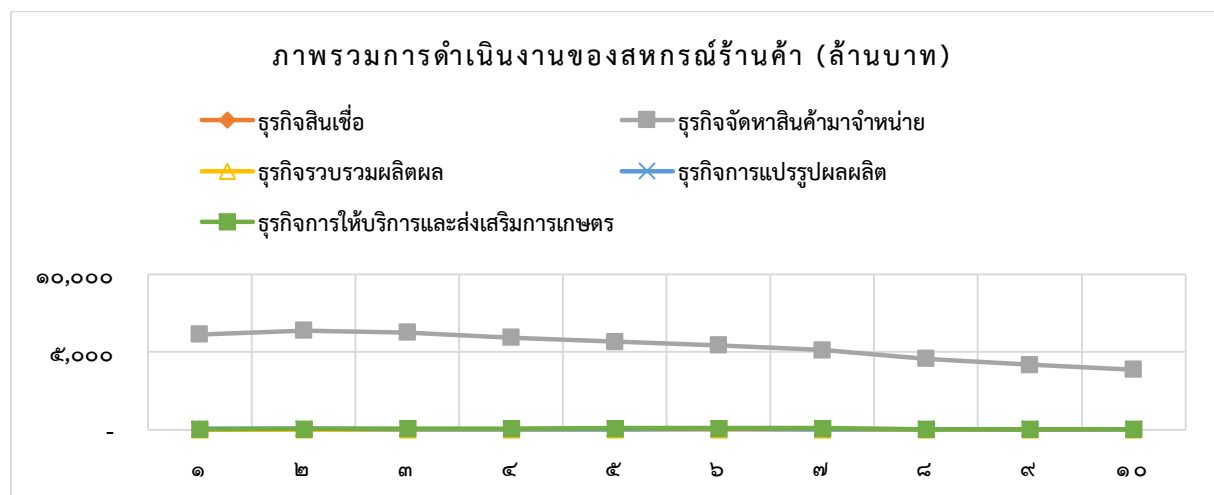
<sup>51</sup> คะแนนที่ได้จากการประเมินตามแนวทาง CAMELS Analysis โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ประเมิน

จากข้อมูลพบว่า สหกรณ์ร้านค้าส่วนใหญ่มีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับ “มั่นคงดี” และ “มั่นคงตามมาตรฐาน” โดยจากการประเมินฯ ในปี 2563 พบว่า สหกรณ์ร้านค้ามีเสถียรภาพทางการเงินอยู่ที่ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน จำนวน 45 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมาอยู่ในระดับมั่นคงดี จำนวน 39 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 35.45 และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน จำนวน 22 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 20.00 ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พบว่าสหกรณ์ร้านค้าที่อยู่ในระดับมั่นคงดี และมั่นคงดีมาก เป็นสหกรณ์ร้านค้าที่อยู่ในพื้นที่ภาคกลาง ได้แก่ กรุงเทพฯ โดยเป็นพื้นที่ที่สำคัญอย่างมากของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยปริมาณประชากรที่อาศัยอยู่มากและมีมูลค่าทางเศรษฐกิจมากที่สุด

#### (6) รายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2562-2564)

การดำเนินงานตามภารกิจและบทบาทของสหกรณ์ร้านค้า ตั้งแต่ปี 2555 จนถึง 2564 มีบทบาทสำคัญในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ ซึ่งทำให้สหกรณ์ร้านค้านี้มีรายได้จากด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ธุรกิจสินเชื่อ 2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต 4) ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต และ 5) ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานทางการเงินในแต่ละด้าน ดังนี้

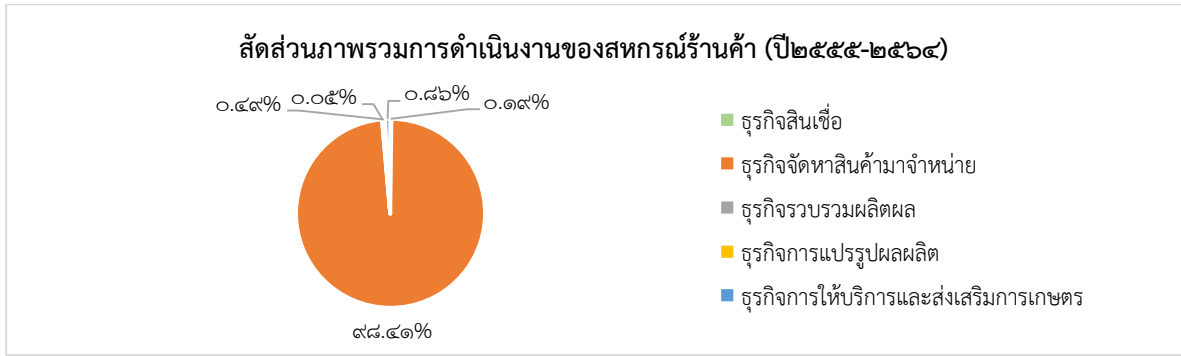
##### (6.1) ภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า



รายการ	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
ธุรกิจสินเชื่อ	12.58	17.75	23.06	5.48	22.10	22.62	0.24	0.09	0.06	0.07
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	6,115.50	6,383.97	6,243.01	5,904.81	5,634.81	5,409.27	5,105.29	4,544.76	4,167.13	3,867.56
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	1.49	1.49	3.06	3.09	3.37	1.73	2.66	3.40	3.26	1.81
ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต	28.15	30.18	27.81	20.24	26.67	32.23	14.48	21.94	27.36	34.53
ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	10.39	42.20	69.11	79.09	72.19	70.28	75.54	16.17	18.86	14.31
รวม	6,168.11	6,475.59	6,366.05	6,012.71	5,759.14	5,536.13	5,198.01	4,586.36	4,216.67	3,918.28

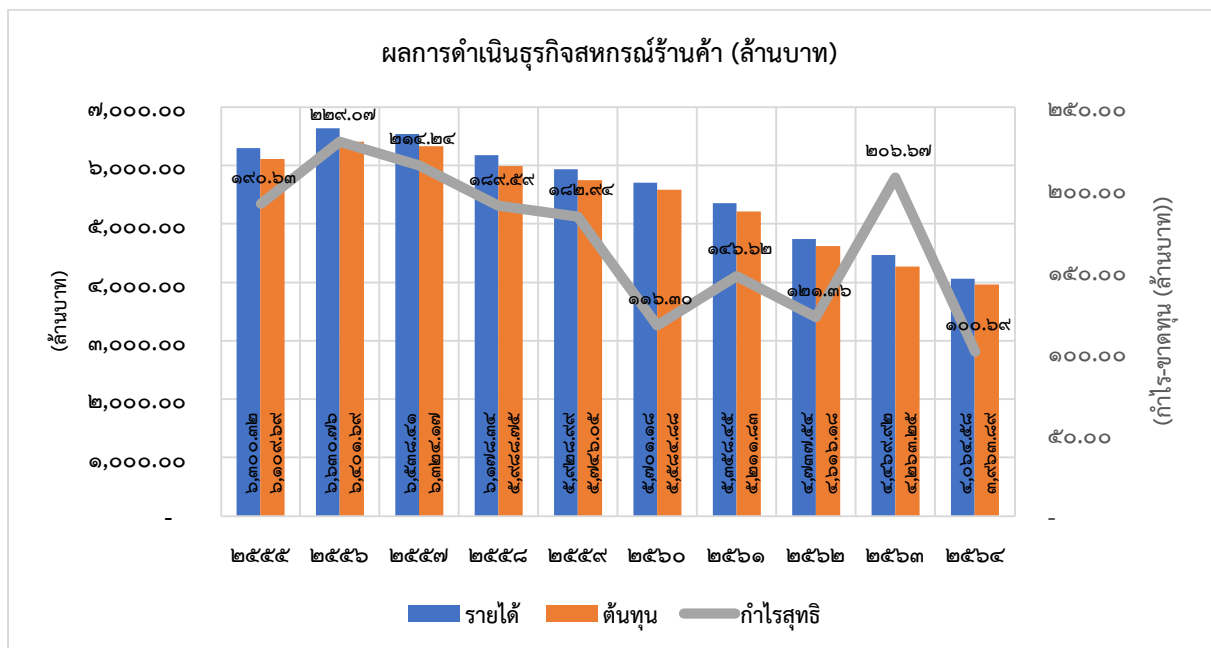
จากข้อมูลพบว่า นับตั้งแต่ปี 2555-2564 แนวโน้มรายได้จากภารกิจและบทบาทหลักของสหกรณ์ร้านค้า นั่นคือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าในภาพรวมตั้งแต่ปี 2554-2564 มีแนวโน้มสัดส่วนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

##### (6.2) ภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2562-2564)



จากข้อมูลพบว่า ภาพรวมสัดส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า นับตั้งแต่ปี 2555-2564 มีรายได้รวมอยู่ที่ 54,237.05 ล้านบาท และสัดส่วนรายได้ที่สูงที่สุดมาจากด้านภารกิจบริการให้ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 98.41 หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 53,376.11 ล้านบาท รองลงมาเป็นด้านธุรกิจบริการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ซึ่งมีสัดส่วนอยู่ที่ 0.86% หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 468.14 ล้านบาท และธุรกิจการแปรรูปผลผลิต ร้อยละ 0.49 หรือคิดเป็นรายได้รวมอยู่ที่ 263.59 ล้านบาท

(7) ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า (ปี 2555-2564)



จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้าตั้งแต่ปี 2555-2564 พบว่า ในภาพรวมสหกรณ์ร้านค้ามีผลกำไรในภาพรวมเป็นแนวโน้มที่ลดลง ซึ่งในปี 2564 มีผลกำไร 100.69 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2.48 ของรายได้ทั้งสิ้น ลดลงกว่าปี 2563 จำนวน 105.98 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 51.28 หากวิเคราะห์รายได้ และค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ร้านค้า พบว่าส่วนใหญ่มาจากรายได้ธุรกิจหลัก ร้อยละ 96.40 ของรายได้ทั้งสิ้น และค่าใช้จ่ายธุรกิจหลัก ร้อยละ 87.18 ของรายได้ทั้งสิ้น เมื่อนำมาคำนวณเป็นกำไรขั้นต้น แล้วได้เท่ากับ 374.73 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 9.56 ของรายได้ธุรกิจหลัก เห็นได้ว่าค่าใช้จ่าย ธุรกิจหลักเป็นตัวสำคัญที่มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิของสหกรณ์ร้านค้า ดังนั้นสหกรณ์ร้านค้าต้องควบคุมค่าใช้จ่ายธุรกิจให้ต่ำกว่านี้ เพื่อให้มีกำไรสุทธิที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงจะต้องเร่งปรับตัว พัฒนา ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สามารถสร้างความ

แตกต่างกันทั้งในเชิงภาพลักษณ์และสินค้า รวมถึงการพัฒนากระบวนการจำหน่ายสินค้าให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและอุดมไปด้วยคู่แข่งรายใหญ่ที่มีความได้เปรียบทั้งในแง่ระบบการบริหารงาน ระบบการจำหน่ายสินค้าที่มีความหลากหลายและช่องทางการจัดจำหน่ายที่สะดวกสบายทันสมัย

#### (8) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์ร้านค้า

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า<sup>52</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การตลาด ธุรกิจ การบริหารจัดการการเงิน การขาย และทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพสหกรณ์ร้านค้าสหกรณ์

(2) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและการบูรณาการเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่าตั้งแต่การผลิตและจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง การกระจายสินค้า จนถึงการจำหน่ายลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การทบทวนและปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการสหกรณ์ ในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

### 5.7 บริบทสหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการคือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยมีประชาชนที่มีอาชีพเดียวกันหรือต่างอาชีพรวมกันหรือที่ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมอาชีพ เพื่อให้เกิดความมั่นคง และรักษาอาชีพดั้งเดิมที่ดีให้คงอยู่ต่อไปซึ่งสหกรณ์บริการมีรูปแบบดังต่อไปนี้

(1) สหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน ตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนผู้ประกอบอาชีพหัตถกรรมในครัวเรือน เพื่อแก้ปัญหาในด้านวัตถุดิบและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยการส่งเสริมให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการผลิตสินค้า

(2) สหกรณ์เดินรถ ตั้งขึ้นในหมู่ผู้ประกอบอาชีพการเดินรถเพื่อให้มีรายได้เลี้ยงครอบครัวและยึดเป็นอาชีพหลักได้ นอกจากนี้ยังเป็นการจัดระเบียบการเดินรถ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก และพระราชบัญญัติสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์รูปนี้แบ่งออกเป็นสหกรณ์รถยนต์โดยสาร สหกรณ์รถยนต์แท็กซี่ สหกรณ์รถยนต์สามล้อและสหกรณ์สี่ล้อเล็ก

(3) สหกรณ์เคหสถานและบริการชุมชนตั้งขึ้นตามความต้องการของประชาชนที่มีความเดือดร้อนในเรื่องที่อยู่อาศัยเพื่อให้ทุกคนมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองและอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนอย่างมีความสุข

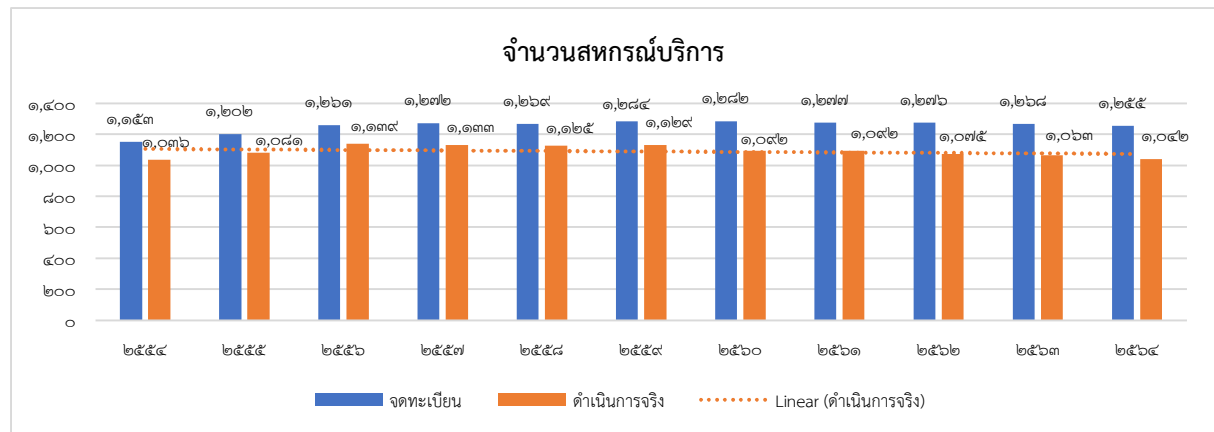
<sup>52</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)

(4) สหกรณ์สาธารณูปโภคตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนในเรื่องสาธารณูปโภคของประชาชนที่อาศัยอยู่ร่วมกันในเขตชุมชนเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

(5) สหกรณ์บริการรูปอื่นเป็นสหกรณ์บริการที่ดำเนินธุรกิจไม่อาจจัดเข้า 4 รูปแบบข้างต้น

(1) จำนวนสหกรณ์บริการ (ปี 2554-2564)

จากข้อมูลสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนสหกรณ์บริการในปี 2564 ที่จดทะเบียนมีทั้งหมด 1,255 สหกรณ์ และดำเนินการจริง (Active) จำนวน 1,042 สหกรณ์

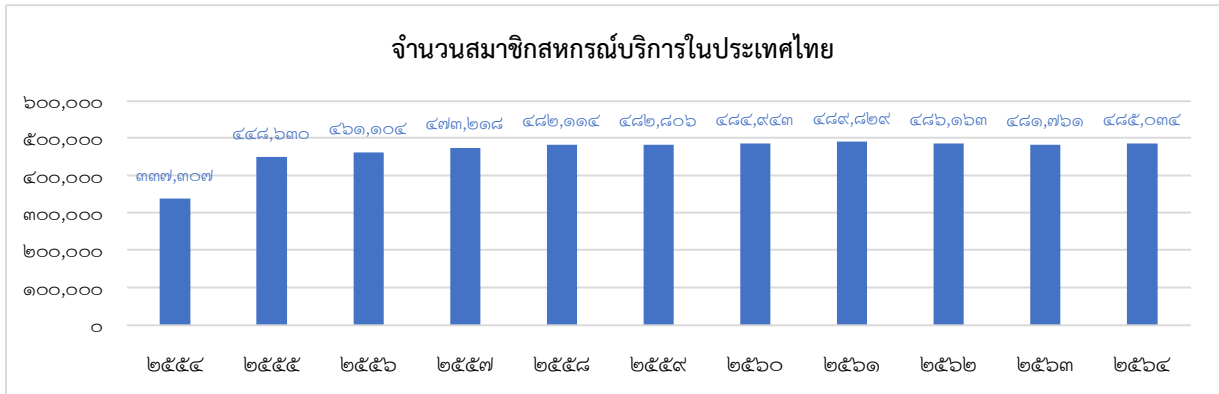


จำนวนสมาชิกสหกรณ์บริการในประเทศไทย ปี 2554-2564											
สหกรณ์บริการ	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
	337,307	448,630	461,104	473,218	482,114	482,806	484,943	489,829	486,163	481,761	485,034

จากข้อมูลพบว่า จำนวนสหกรณ์บริการที่ดำเนินการอยู่จริง มีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมาอาจสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ด้านการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้จำนวนสหกรณ์เดินรถ เช่น แท็กซี่ลดลงเนื่องจากปัจจุบันพบว่า จำนวนผู้ใช้บริการแท็กซี่มีน้อยลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 อีกทั้งผู้ประกอบการขับรถแท็กซี่กำลังได้รับผลกระทบอย่างหนักจากราคาก๊าซและราคาน้ำมันที่พุ่งสูงซ้ำเติมด้วยการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นแต่รายได้ลดลงจึงไม่สามารถจ่ายค่าประกันค่าไฟแนนซ์ เบี้ยปรับต่าง ๆ และมีการเรียกร้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าช่วยเหลือโดยการเจรจากับบริษัทสินเชื่อบริษัทต่าง ๆ และไฟแนนซ์หามาตรการลดเงินต้นและดอกเบี้ยพร้อมแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้สามารถประกอบอาชีพต่อไปได้ เพราะปัจจุบันมีรถแท็กซี่จดทะเบียนในระบบกว่า 85,000 คัน แต่ต้องจอดทิ้งรอถูกยึดกว่า 40,000 คัน นั้นการเติบโตช่วงสี่ปีให้หลังจึงลดลง 8 % ส่วนหนึ่งมาจากผลกระทบที่สหกรณ์เดินรถได้รับ<sup>53</sup>

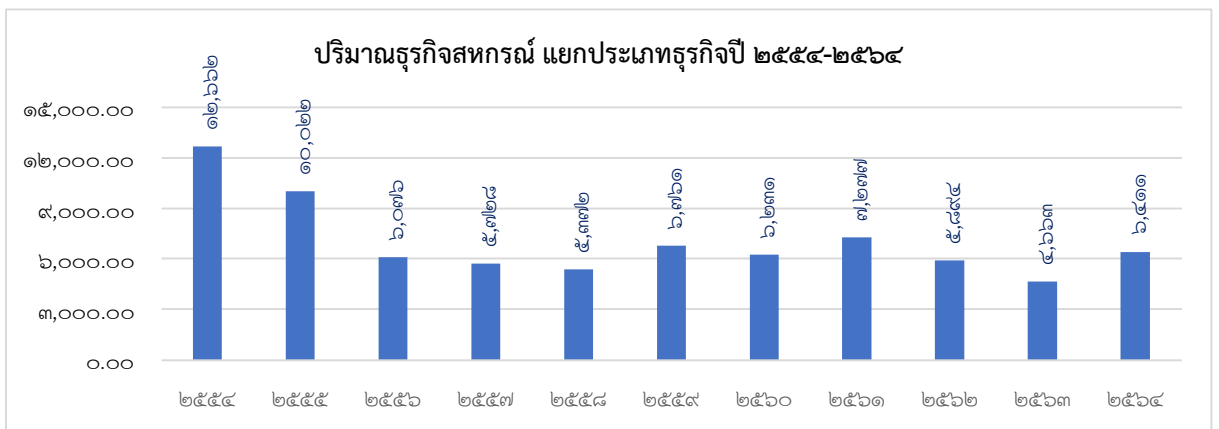
<sup>53</sup> กรมการขนส่งทางบก 2565. กรมการขนส่งทางบก ชี้แจง!!! ประเด็นข้อเรียกร้องมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการขับรถแท็กซี่ [Online] Available from <https://www.dlt.go.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565

(2) จำนวนสมาชิกสหกรณ์บริการ (ปี 2554-2564)



จำนวนสมาชิกสหกรณ์บริการในรอบ 10 ปี จำนวนสมาชิกของสหกรณ์บริการมีแนวโน้มคงที่อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าในช่วง ปี 2562-2564 จำนวนสมาชิกสหกรณ์บริการจะลดลงบ้างตามจำนวนเนื่องจากสาเหตุการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์บริการในด้านรายรับและรายจ่ายรวมถึงสหกรณ์เดินรถที่ได้รับผลกระทบจากราคาก๊าซและราคาน้ำมันที่พุ่งสูง แต่ในปี 2564 สถานการณ์โควิดอยู่ในเกณฑ์ที่ควบคุมได้จำนวนสมาชิกมีอัตราไปในทิศทางที่ดีขึ้นโดยลดลงจากปี 2561 เพียงคิดเป็นร้อยละ 0.9 %และเพิ่มขึ้นจากปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 0.7 %

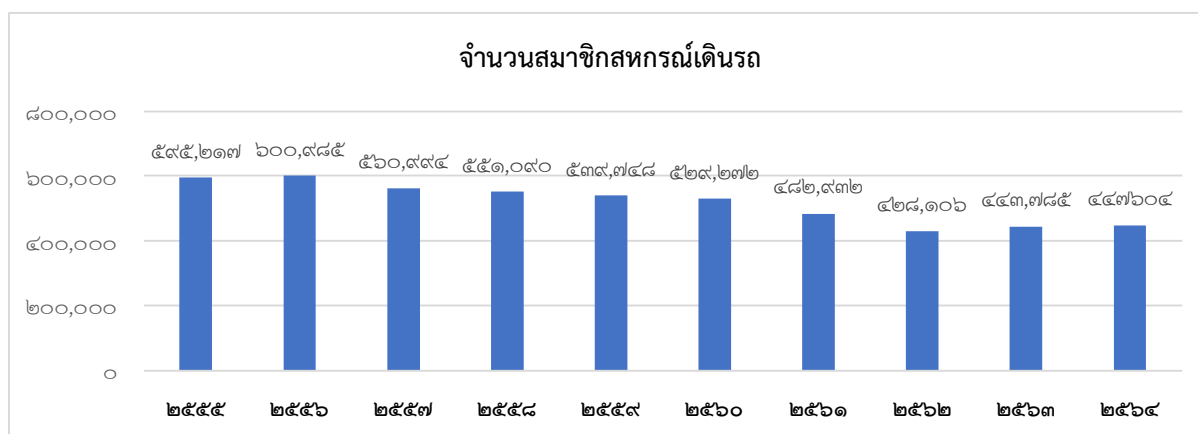
(3) ปริมาณธุรกิจสหกรณ์บริการ (ปี 2554-2564)



จากข้อมูลจะเห็นว่าปริมาณธุรกิจของสหกรณ์บริการในปี 2564 มีจำนวนเงินหมุนเวียนทั้งสิ้น 6,411 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ร้อยละ 37 โดยในแต่ละปีมีปริมาณธุรกิจเพิ่มและลดลงต่างกันเนื่องจากธุรกิจบริการ โดยในแต่ละปีมีปริมาณธุรกิจเพิ่มและลดลงต่างกัน เนื่องจากธุรกิจบริการมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมหลายด้าน เช่น ราคาน้ำมันและราคาก๊าซตามช่วงเวลา มรสุม กฎหมายระหว่างประเทศ ปัญหาจำนวนสมาชิกสหกรณ์รวมถึงต้นทุนอื่น ๆ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์และดูจากแนวโน้ม (Forecasting) ของการเติบโตยังมีโอกาสที่ปริมาณธุรกิจจะเติบโตเพิ่มขึ้น



#### (4) จำนวนสมาชิกสหกรณ์เดินรถ (ปี 2554-2564)



จากข้อมูลพบว่า จำนวนสมาชิกของสหกรณ์เดินรถมีจำนวนลดลงเนื่องมาจากสถานการณ์ด้านการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้จำนวนสหกรณ์เดินรถเช่นสามล้อ รถยนต์โดยสาร แท็กซี่ลดลง อีกทั้งผู้ประกอบการขับรถกำลังได้รับผลกระทบอย่างหนักจากราคาแก๊สและราคาน้ำมันที่พุ่งสูง ข้ำเติมด้วยการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นแต่รายได้ลดลงทำให้อัตราการเติบโตของสมาชิกปี 2561 ลดลงมาเรื่อย ๆ

#### (5) ประเด็นความท้าทายของสหกรณ์บริการ

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะทำงานกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์บริการ<sup>54</sup> ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า โดยสามารถกำหนดเป็นประเด็นความท้าทายที่ควรดำเนินการในประเด็น ดังนี้

(1) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การตลาด ธุรกิจ การบริหารจัดการการเงิน การขาย และทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพสหกรณ์ร้านค้าสหกรณ์

(2) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและการบูรณาการเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่มูลค่าตั้งแต่การผลิตและจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง การกระจายสินค้า จนถึงการจำหน่ายลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ส่งเสริมงานวิจัยและการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาต่อยอดธุรกิจและนวัตกรรมของสมาชิกสหกรณ์/สหกรณ์ในมิติต่าง ๆ

(4) ผลักดันให้มีการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกและสหกรณ์ โดยมีภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการให้การสนับสนุนปัจจัยสำคัญเพื่อขับเคลื่อน เช่น อุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ องค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญการรวมศูนย์เพื่อความคุ้มค่าทางงบประมาณ

<sup>54</sup> ตามคำสั่งของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570) โดยประกอบด้วย กลุ่มสหกรณ์เดินรถ กลุ่มสหกรณ์เคหะสถาน และกลุ่มสหกรณ์บริการประเภทอื่นๆ

## จ. ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์

เพื่อให้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) สามารถตอบสนองต่อบริบทความต้องการ และสภาพปัญหาของการสหกรณ์ในแต่ละประเภท คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) ได้ให้ความคิดเห็นของทิศทางของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 และความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และหน่วยงานจำนวน 9 แห่ง ซึ่งแบ่งประเด็นทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 5 มิติ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเศรษฐกิจ 4) ด้านกฎหมาย และ 5) ด้านการบริหารจัดการ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

### 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ควรมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรมทั้งของคณะกรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์สหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งจากภายในและเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ควรพัฒนาความรู้และทักษะด้านการจัดการที่ทันสมัย รวมถึงความรู้ด้านธุรกิจ กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงความรู้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการประกอบอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ และการดำเนินการของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การบริหารของธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น

### 2. ด้านเทคโนโลยี

ควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารจัดการสหกรณ์ รวมถึงการให้บริการสมาชิก นอกจากนี้ ยังควรนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในการกำกับติดตามและควบคุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดระยะเวลาการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

### 3. ด้านเศรษฐกิจ

ควรมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกและของสหกรณ์ เชื่อมโยงโดยใช้กลไก Moving Up Value Chain และเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบูรณาการร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาในทุกมิติ รวมถึงสร้างความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและประกอบอาชีพของสมาชิก ด้วยการส่งเสริมการลงทุนเสริมอาชีพ การตลาด กฎหมาย และการบริหารจัดการทรัพยากร เช่น สภาพคล่อง และการสนับสนุนทางการเงินให้สามารถเข้าถึงได้อย่างโปร่งใส เหมาะสม และเกิดความสมดุลและเท่าเทียม

### 4. ด้านกฎหมาย

มุ่งเน้นการกำกับควบคุม และดำเนินการทางกฎหมายอย่างเข้มงวด ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ควรมีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลง และบริบทสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพื่อให้สหกรณ์สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. ด้านการบริหารจัดการ

ควรเน้นการดำเนินงานบนฐานของข้อมูลสารสนเทศ (Data Driven) วางกลไกการจัดระบบฐานข้อมูล Big Data ทั้งในรูปแบบของภาครัฐใช้เพื่อการกำกับดูแลระบบสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ ใช้เพื่อการบริหารจัดการและเชื่อมโยงทางธุรกิจ นอกจากนี้ ควรมีแผนการเสริมสร้างศักยภาพของการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสมดุลในการดำเนินธุรกิจ และการกำกับควบคุมตรวจสอบและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนปฏิรูปโครงสร้างและการดำเนินการลดปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

ฉ. ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์แต่ละประเภท (9 คณะทำงาน) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เมื่อวันที่ 27-28 เมษายน 2565

1. สหกรณ์การเกษตร

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มีจำนวนสมาชิกจำนวนมาก เป็นผู้ผลิต และรวบรวมผลผลิตสินค้าเกษตรหลัก</p> <p>S2 สมาชิกสหกรณ์การเกษตรมีความเชี่ยวชาญในอาชีพ</p> <p>S3 สหกรณ์การเกษตรได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และค่าธรรมเนียมบางประเภท</p> <p>S4 สมาชิกสหกรณ์การเกษตร ศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวสหกรณ์</p> <p>S5 การรวมตัวเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรทั้งในระดับภาคและในระดับจังหวัด</p>	<p>W1 ขาดความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเกษตรและการเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร</p> <p>W2 ขาดความรู้ในการบริหารจัดการของสมาชิกและสหกรณ์การเกษตร</p> <p>W3 ผลผลิตและผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์การเกษตรขาดการพัฒนามาตรฐานการผลิต/บรรจุภัณฑ์</p> <p>W4 คณะกรรมการ ยังขาดความรู้ด้านการบริหาร การควบคุมภายใน การตลาดที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนแผนงานที่วางไว้ของสหกรณ์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบ่อย (ต้องเว้นวรรคตามกฎหมาย) และ สกก. ขนาดเล็ก หากกรรมการได้ยาก (ต้องค้าประกันหนี้)</p> <p>W6 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพ เฉพาะ เช่น ด้านบัญชีการเงิน ด้านการตลาด</p> <p>W7 สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดแคลนปัจจัยทุนพื้นฐานในการประกอบอาชีพเกษตรกร เช่น ที่ดิน อุปกรณ์ ทุน</p> <p>W8 ความไม่ปลอดภัยในเรื่องทรัพย์สิน สุขภาพอนามัย</p> <p>W9 สหกรณ์บางแห่งไม่สามารถจัดทำบัญชีและงบการเงินได้</p> <p>W10 สหกรณ์ที่มีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันมีการแข่งขันทางด้านราคาระหว่างสหกรณ์ด้วยตนเอง</p> <p>W11 สมาชิกสหกรณ์ไม่สามารถตรวจสอบฐานะการเงินของตนเองได้</p> <p>W12 ขาดการสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก</p> <p>W13 สมาชิกบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์</p> <p>W14 สหกรณ์สมาชิกชุมนุมไม่ค่อยใช้บริการของชุมนุม</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในระบบสหกรณ์</p> <p>O2 ภาครัฐในการสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร</p> <p>O3 สถานการณ์ COVID-19 ทำให้ สกก. ได้แสดงศักยภาพในการช่วยเหลือด้านอาหาร</p>	<p>T1 การหลอกลวงทางเทคโนโลยี</p> <p>T2 นโยบายภาครัฐบางอย่าง เช่น การจัดเก็บภาษีที่ดินว่างเปล่าสูง ทำให้เกษตรกรบุกรุกทำลายป่า เพื่อให้เป็นที่ดินที่ใช้ประโยชน์</p> <p>T3 พื้นที่เกษตรไม่อยู่ในเขตชลประทาน</p> <p>T4 กฎหมาย เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการลงทุน</p>

โอกาส (Opportunities) (ต่อ)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat) (ต่อ)
<p>O4 ลูกคามีความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิตและสินค้าที่ผลิตและจำหน่ายโดยสหกรณ์การเกษตร</p> <p>O5 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี</p> <p>O6 ภาครัฐให้การสนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ รวมถึงทรัพยากรต้นทุนที่จำเป็น</p>	<p>T6 ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ภาคการเกษตร</p> <p>T7 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<p>1) การส่งเสริมและสนับสนุนทางด้านความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพในการผลิต การแปรรูป และการจัดจำหน่ายสินค้าภาคการเกษตร</p> <p>2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าการเกษตรให้เป็นที่ยอมรับ และตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ</p> <p>3) สร้างความเข้มแข็ง และความพร้อมของการสหกรณ์ในทุกมิติรองรับและปรับตัวต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>4) การสนับสนุนกระบวนการสหกรณ์จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>5) ทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่อการสหกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน และรองรับต่อการแข่งขันในตลาดทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ</p> <p>6) ส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการขับเคลื่อนสหกรณ์</p> <p>7) สหกรณ์การเกษตรทั้งหมดสามารถจัดทำบัญชีและงบการเงินได้ด้วยสหกรณ์เอง</p> <p>8) สหกรณ์การเกษตรต้องมีระบบควบคุมภายในระดับดีขึ้น</p> <p>9) สมาชิกสหกรณ์ควรจะสามารถตรวจสอบฐานะการเงินของตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกสหกรณ์</p> <p>10) การผลักดันให้เกิดระบบโลจิสติกส์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร</p> <p>11) การผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิต และการตลาด</p> <p>12) ทำอย่างไรให้มีเกษตรกรรุ่นหลัง เข้าสู่ภาคสหกรณ์)</p>	

## 2. สหกรณ์นิคม

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 เกษตรกรสมาชิกมีที่ดินเป็นของตนเอง</p> <p>S2 มีการบริหารจัดการข้อมูลของสมาชิกอย่างเป็นระบบ ข้อมูลมีความครบถ้วนถูกต้อง พร้อมต่อการใช้งาน</p> <p>S3 สมาชิกสหกรณ์นิคมจะมีสิทธิได้รับเอกสารสิทธิในที่ดิน หรือสิทธิเช่าครอบครองทำกินในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้น โดยเสียค่าเช่า ในอัตราต่ำและที่ดินจะตกทอดทางมรดกไปยังลูกหลานได้</p> <p>S4 มีพี่เลี้ยง (เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์/กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) คอยให้คำปรึกษาเวลาที่สหกรณ์มีปัญหาเพราะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์คอยดูแลสหกรณ์</p>	<p>W1 สหกรณ์ไม่สามารถแปรรูปสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์</p> <p>W2 ขาดงานวิจัยมาช่วยในการสนับสนุน</p> <p>W3 สหกรณ์ขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการต้นทุน/ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ</p> <p>W4 สมาชิกสหกรณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากวัยทำงานในปัจจุบันเลือกประกอบอาชีพอื่นนอกภาคการเกษตร</p> <p>W5 ขาดการประมวลผลของข้อมูลสารสนเทศสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และทำการตัดสินใจ รวมถึงการนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรม</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>W6 ขาดการบูรณาการและการเชื่อมโยงกันระหว่างสหกรณ์</p> <p>W7 พ่อค้าเอกชนให้ราคาที่สูงกว่าสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์และสมาชิกขาดการมีส่วนร่วม และขาดความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์</p> <p>W8 ทุนในการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์นิคมมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการพัฒนา</p> <p>W9 สมาชิกสหกรณ์อาศัยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ส่งผลให้ขาดความมั่นคงและความสม่ำเสมอของการประกอบอาชีพ</p> <p>W10 บุคลากรของสหกรณ์ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>W11 สมาชิกของสหกรณ์ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 สหกรณ์ที่อยู่ในรูปการจัดที่ดินนิคมสหกรณ์มีกฎหมายและนโยบายภาครัฐ เอื้อต่อการบริหารต้นทุนหลัก (ที่ดิน) โดยที่ดินที่ได้รับจัดสรรสามารถสืบทอดเป็นกรรมสิทธิ์ถึงลูกหลานได้</p> <p>O2 รูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์สามารถทำให้สหกรณ์เป็น business agent (ยังไม่ชัดเจน)</p> <p>O3 การส่งเสริมให้เกษตรกรมีความรู้เรื่องการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้พลังงานจากธรรมชาติ</p> <p>O4 บางสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การแปรรูป การดูแลสมาชิก ของสหกรณ์นิคมในด้านการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง</p>	<p>T1 กฎ ระเบียบ มีจำนวนมาก และไม่รองรับต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน (การออกเอกสารสิทธิ การขอจัดสรรทรัพยากรต่างๆ)</p> <p>T2 ต้นทุนการผลิตและการตลาดที่ต้องพึ่งพาต่างภาครัฐเป็นหลัก</p> <p>T3 ภาวะเศรษฐกิจอันเกิดจากผลกระทบจากโควิด-19</p> <p>T4 บริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การใช้ประโยชน์ที่ดินไม่ตรงวัตถุประสงค์</p> <p>T5 นโยบายภาครัฐที่ไม่สอดคล้องกับพื้นที่</p> <p>T7 สถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศทำให้มีความเสี่ยงที่จะเกิดภัยธรรมชาติ</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<p>1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะเป็นห่วงโซ่ (Supply Network)</p> <p>2) การผลักดันคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าของสมาชิกสหกรณ์นิคมให้เป็นที่ยอมรับ และตรงตามความต้องการของตลาด สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ</p> <p>3) การสนับสนุนองค์ความรู้ เทคนิค เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม ทั้งมิติของอาชีพและตลาด ที่ตรงกับความต้องการของสหกรณ์กลุ่มนิคมในแต่ละพื้นที่</p> <p>4) การสนับสนุนผลักดันเทคนิค วิธีการเพื่อยกระดับการสร้างนวัตกรรม การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา</p> <p>5) การส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานทางการผลิต การตลาดที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้เกิดความเป็นธรรม และเอื้อต่อการผลักดันสหกรณ์ให้เข้มแข็ง</p>	

### 3. สหกรณ์ประมง

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 ผู้บริหารสหกรณ์บริหารจัดการและนำองค์กร ด้วยธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์</p> <p>S2 สมาชิกสหกรณ์มีองค์ความรู้ ความชำนาญ มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพ</p> <p>S3 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์</p>	<p>W1 ผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรยังขาด องค์ความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร และธุรกิจ โดยเฉพาะการตลาด</p> <p>W2 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารสหกรณ์ทุก 2 ปี และดำรง ได้ 2 วาระต่อคน</p> <p>W3 เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ เช่น เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่การตลาด และสหกรณ์ และยังขาด องค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการตลาด</p> <p>W4 สหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดเงินทุน โดยเฉพาะเงินทุนอัตรา ดอกเบี้ยต่ำ จึงทำให้ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>W5 อาชีพด้านการประมง มีต้นทุนการผลิตสูง และต้นทุน ส่วนใหญ่ไม่สามารถควบคุมได้</p> <p>W6 สมาชิกมีโอกาสน้อยในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ สถาบันการเงิน</p> <p>W7 ขาดศูนย์จำหน่ายสินค้าประมงในแต่ละภูมิภาค</p> <p>W8 สมาชิกสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ด้านหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์</p> <p>W9 ปัญหาด้านการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์</p> <p>W10 ปัญหาด้านการเก็บรักษาคุณภาพผลผลิตที่เน่าเสียง่าย</p> <p>W11 สินค้าแปรรูปประมงคุณภาพยังไม่ได้มาตรฐาน</p> <p>W12 สมาชิกสหกรณ์ยังขาดเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการลดต้นทุนการผลิต</p> <p>W13 สหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดการควบคุมภายในที่ดี</p> <p>W14 สมาชิกส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับ สหกรณ์</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 ภาครัฐมีนโยบายในการส่งเสริมสหกรณ์ที่ชัดเจน (ยุทธศาสตร์ 20 ปี)</p> <p>O2 มีเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ดอกเบี้ยต่ำ ในการ สนับสนุนสหกรณ์</p> <p>O3 แนวโน้มการบริโภคสัตว์น้ำมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น</p> <p>O4 สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การตลาดจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมประมง</p> <p>O5 มีการสนับสนุนตลาดทำ E-Market /E-catalog</p>	<p>T1 ข้อบังคับของสหกรณ์เกี่ยวกับการรับสมาชิกของสหกรณ์ (คุณสมบัติของสมาชิก)</p> <p>T2 ปัจจัยภายนอกที่มีความผันผวนสูง และไม่สามารถกำกับ ควบคุมได้ เช่น สภาพอากาศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ราคา น้ำมัน โรคระบาด เป็นต้น</p> <p>T3 กฎระเบียบต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ (อนุสัญญาต่าง ๆ) เป็นอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ประมงของสมาชิกสหกรณ์รวมถึงเกษตรกรประมง</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O6 ทรัพยากรประมงของประเทศไทยยังอุดมสมบูรณ์</p> <p>O7 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำประมง การจัดการน้ำ รวมถึงในด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนคุณภาพ หรือลดความเสี่ยง/ ความเสียหายในการดำเนินธุรกิจประมง</p>	<p>T4 เงื่อนไขในเรื่องบทบาท บทลงโทษของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประมงทะเลมีความรุนแรงและไม่เหมาะสม ต่อบริบทการค้าเงินธุรกิจทางการประมงไทย</p> <p>T5 การจำหน่ายสินค้ากับ modern trade มีระเบียบ กฎเกณฑ์เรื่องมาตรฐานสินค้า การเบิกจ่ายเงิน</p> <p>T6 การขาดแคลนแรงงานทำให้ต้องพึ่งแรงงานต่างด้าว</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<p>1) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่รองรับการค้าเงินธุรกิจการประมงในปัจจุบัน ให้สนับสนุนต่อกลุ่มเกษตรกรประมงให้สามารถแข่งขันทางการทำประมงน้ำจืด น้ำเค็ม ในระดับชาติ และระดับสากล</p> <p>2) ภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนธุรกิจประมงทั้งในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน รวมถึงธุรกิจและตลาด ให้ครบถ้วนตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำของกระบวนการประมง</p> <p>3) การส่งเสริมและสนับสนุนอุปกรณ์การตลาดที่จะช่วยสนับสนุนการค้าเงินธุรกิจของสหกรณ์และสมาชิกให้เพียงพอและเกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด</p> <p>4) ภาครัฐให้การสนับสนุนในการจัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าประมงในแต่ละภูมิภาค มีการนำแนวทาง เทคนิค และวิธีการ ในการตลาดสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมการค้าเงินผลิตภัณฑ์ประมงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</p> <p>5) ภาครัฐให้การสนับสนุนองค์ความรู้ต่าง ๆ และเทคโนโลยี/นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการลดต้นทุนการผลิต ลดความเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>6) ภาครัฐให้องค์ความรู้/การพัฒนาสินค้าประมงแปรรูปให้ได้คุณภาพมาตรฐาน</p> <p>7) ภาครัฐให้องค์ความรู้ในการเขียนโครงการ การวิเคราะห์โครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ</p> <p>8) ลดขั้นตอนการประสานงานกับภาครัฐ</p> <p>9) ภาครัฐให้องค์ความรู้เรื่องบัญชี การจัดทำบัญชี การพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์</p>	

#### 4. สหกรณ์ออมทรัพย์

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 สหกรณ์มีสิทธิหักชำระหนี้เป็นลำดับแรกทำให้ระดับหนี้สูญ (NPL) มีน้อย</p> <p>S2 สมาชิกไม่สามารถเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นได้ และอายุการเป็นสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ตลอดช่วงชีวิต</p> <p>S3 รูปแบบการเพิ่มทุน ด้วยเพิ่มหุ้นทุกเดือน ส่งผลให้ สหกรณ์ออมทรัพย์มี cash flow เพื่อใช้ในการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า และสภาพคล่องของสหกรณ์สูง</p> <p>S4 มีความร่วมมือในลักษณะภาคีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>S5 สมาชิกเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์</p> <p>S6 สหกรณ์มีแผนงานและยุทธศาสตร์</p>	<p>W1 การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารจัดการ สหกรณ์ยังอยู่ในระดับต่ำ</p> <p>W2 สหกรณ์ขาดองค์ความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการลงทุน</p> <p>W3 การพัฒนาบุคลากรที่ไม่มีความต่อเนื่องและมีต้นทุน ในการพัฒนาค่อนข้างสูง</p> <p>W4 สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจหลักการอุดมการณ์และการบริหารงานสหกรณ์</p> <p>W5 ขาดระบบการกำกับและตรวจสอบที่เข้มข้น</p> <p>W6 ไม่มีข้อมูลสารสนเทศและระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ</p> <p>W7 สหกรณ์ขาดกระบวนการและนโยบายด้านสินเชื่อที่เหมาะสม</p>



จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S7 สมาชิกสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ง่าย</p> <p>S10 สหกรณ์สามารถระดมทุนโดยให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มได้ ในยามที่ต้องการสภาพคล่อง</p> <p>S11 สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ ผ่านการเลือกคณะกรรมการดำเนินการ</p> <p>S12 สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในการบริหารงานของกรรมการสหกรณ์เนื่องจากเป็นคนในองค์กรเดียวกัน</p> <p>S13 สมาชิกสหกรณ์สามารถตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ได้</p>	<p>W8 สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 การพัฒนา Financial Technology (FinTech)</p> <p>O2 แนวคิดการพัฒนาให้มีระบบ interbank) โดยมี ชสอ. เป็นศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์ (Central Financial Facility CFF)</p> <p>O3 การทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องทาง ส่งผลให้ระบบการกำกับควบคุมมีความเข้มแข็ง ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>O4 การให้ความรู้ด้านทักษะทางการเงินแก่สมาชิกองค์กร และประชาชนทั่วไป</p> <p>O5 สิทธิประโยชน์ทางด้านภาษี</p> <p>O6 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสถาบันการเงินอื่นต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์</p>	<p>T1 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับด้านการสหกรณ์กำหนดกรอบในการดำเนินธุรกิจที่จำกัด ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินธุรกิจหรือลงทุนเพื่อหารายได้ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับสมาชิกได้ รวมถึงข้อจำกัดในการลงทุนทางการเงิน</p> <p>T2 มิจฉาชีพหลอกลวงด้านการให้สินเชื่อ ทำให้ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของสหกรณ์</p> <p>T3 ข้อกฎหมายบางข้อเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น การบังคับจำนอง ต้องผ่านศาล และการขายทอดตลาด โดยกรมบังคับคดี หากขายไม่ได้ ราคาขายทอดตลาดจะลดลงเรื่อย ๆ จนต่ำกว่าราคาจำนอง ต้องแก้ไขให้บังคับจำนองโดยโอนกรรมสิทธิ์เป็นของสหกรณ์ได้เลย</p> <p>T4 ไม่ได้รับการช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเพิ่มขอบเขตการดำเนินธุรกิจหรือการหารายได้จาก การลงทุนในมิติอื่น ๆ โดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ</li> <li>2) การสนับสนุนการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ รวมถึงการกำกับควบคุม การเพิ่มผลิตภาพของระบบงานภายในต่าง ๆ เพื่อยกระดับสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง</li> <li>3) การทบทวนและปรับปรุงบทบาทขององค์กรประกอบต่าง ๆ ของการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการ ทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการสหกรณ์ ในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและสังคม</li> <li>4) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม เพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ ให้มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันได้</li> <li>5) กำหนดตัววัดผลของการดำเนินการสหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่สะท้อนต่อผลลัพธ์ปลายทางในระดับประเทศ</li> <li>6) ส่งเสริมการนำแนวทางการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการการดำเนินงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC : Governance Risk and Compliance) มาใช้</li> <li>7) สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกขนาดมีระบบการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน มีเทคนิคและเครื่องมือที่มีคุณภาพและทันสมัยต่อการดำเนินธุรกิจ</li> </ol>	

**ความต้องการและความคาดหวัง**

- 8) สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์นำไปสู่แผนการปฏิบัติงาน มีการทบทวนและปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- 9) มีระบบเตือนภัยทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- 10) มีกองทุนรักษาเสถียรภาพและกองทุนประกันเงินฝาก
- 11) มีโปรแกรมระบบบัญชีให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถรองรับธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นได้
- 12) ให้มีระบบ inter bank เพื่อช่วยเหลือด้านการเงินแก่สหกรณ์
- 13) ให้มี ศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์ (Central Financial Facility : CFF) เพื่อช่วยเหลือด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี การให้ความรู้ แก่สหกรณ์
- 14) สมาชิกสหกรณ์มีชีวิตความเป็นอยู่และสวัสดิการที่ดีขึ้น

**5. สหกรณ์เครดิตยูเนียน**

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 มีหลักสูตรของชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียน (ชสค.) กำหนดความรู้ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิกของสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ครอบคลุมในทุกส่วนของสหกรณ์</p> <p>S2 ชสค. มีโครงสร้างการดำเนินการเป็นระบบสาขา 6 สาขาครอบคลุมทั่วประเทศสามารถเข้าถึงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์ สมาชิกได้อย่างทั่วถึง</p> <p>S3 มีการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล จิตตารมณ์ และคุณธรรม อย่างจริงจัง</p> <p>S4 มีสถาบันพัฒนาเครดิตยูเนียน ในการพัฒนา คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการให้มีคุณสมบัติทางด้านองค์ความรู้ ทักษะทางการบริหารที่จำเป็น ตามมาตรฐานขั้นพื้นฐานที่สหกรณ์กลุ่มเครดิตยูเนียน ควรจะต้องมีและมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเครดิตยูเนียน และอาชีพเสริมให้แก่สตรีและเยาวชนสหกรณ์</p> <p>S5 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการยึดหลักการ อุดมการณ์ และจิตตารมณ์ในการดำเนินงานสหกรณ์</p> <p>S6 มีการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารความยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 7</p> <p>S7 ชสค. มีระบบเทคโนโลยี 13 ระบบสำหรับใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และอยู่ระหว่างการเชื่อมโยงข้อมูลสู่สหกรณ์สมาชิก</p>	<p>W1 คณะกรรมการสหกรณ์บางส่วนมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในจิตตารมณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ค่อนข้างน้อย</p> <p>W2 มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องยังไม่ให้ความสำคัญในการติดตามประเมินประสิทธิผลเท่าที่ควร</p> <p>W3 สหกรณ์มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ปง. ค่อนข้างน้อย</p> <p>W4 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W5 สหกรณ์ขนาดเล็กบางแห่งยังขาดการนำเทคโนโลยี มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำระบบบัญชี และฐานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง</p> <p>W6 ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสหกรณ์ เช่น ข้อมูลสหกรณ์ที่มีเงินเหลือ - เงินขาด ข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ที่ซ้ำซ้อน</p> <p>W7 สมาชิกยังไม่มีความเข้าใจในการบริหารการเงินของสหกรณ์ เช่น สมาชิกต้องการดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราต่ำ แต่ต้องการดอกเบี้ยเงินฝากและเงินปันผลในอัตราที่สูง</p> <p>W8 รูปแบบการบริหารองค์กรจะขึ้นอยู่กับลักษณะของกรรมการ (หนักมาก-น้อย)</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S8 สหกรณ์มีสมาชิกที่มีคุณภาพ โดยสหกรณ์สมาชิกมีกระบวนการให้ความรู้และอบรมก่อนเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์</p> <p>S9 มีสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่สมาชิกสหกรณ์และครอบครัวอย่างหลากหลาย</p> <p>S10 สหกรณ์อยู่ในชุมชน สะดวกต่อการให้บริการแก่สมาชิก</p> <p>S11 สหกรณ์เป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกในการประกอบอาชีพที่สะดวกและเข้าถึงง่ายตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์</p>	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 กฎหมายสหกรณ์เอื้อให้สหกรณ์สามารถจัดสวัสดิการแก่สมาชิกได้ด้วยตัวสหกรณ์เอง ตามมาตรา 105/1</p> <p>O2 ภาครัฐมีการกำกับควบคุมและตรวจสอบสหกรณ์อย่างเป็นรูปธรรมและมีความเข้มงวดเทียบเท่าสถาบันทางการเงิน</p> <p>O3 ชสค./สหกรณ์ มีมาตรการผ่อนผันการชำระหนี้ให้กับสมาชิกสหกรณ์</p> <p>O4 สมาชิกของสหกรณ์มีหลากหลายอาชีพ สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อสมาชิก</p> <p>O5 สหกรณ์ได้รับการยกเว้นการเสียภาษีเงินได้ตามกฎหมาย/ค่านิติกรรมจํานองกับกรมที่ดิน (ตามมาตรา 6 แห่ง พรบ. สหกรณ์)</p> <p>O6 กฎกระทรวงตามมาตรา 89/2 แห่ง พรบ. สหกรณ์ ได้กำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการและผู้จัดการให้มีความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>O7 หน่วยงานภาครัฐมีระบบ MIS (Management Information System) ในการบริหารงานสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>T1 กฎหมาย ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ข้อบังคับด้านการสหกรณ์กำหนดกรอบในการดำเนินธุรกิจที่จำกัด ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินธุรกิจหรือลงทุนเพื่อหารายได้ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกได้ รวมถึงข้อจำกัดในการลงทุนทางการเงิน</p> <p>T2 ขั้นตอนการทำงานของภาครัฐมีความซับซ้อน ยุ่งยาก ทำให้การติดต่อประสานงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความยุ่งยาก และใช้ระยะเวลามาก</p> <p>T3 สำนักงาน ปปง. มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ปปง. ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและโรคระบาดที่อุบัติใหม่ ทำให้รายได้ของสมาชิกลดลง / ไม่มีรายได้ ส่งผลต่อการสะสมค่าหุ้นและชำระหนี้สิน</p> <p>T5 นโยบายรัฐสนับสนุนสหกรณ์เครดิตยูเนียนค่อนข้างน้อย</p> <p>T6 มีกฎกระทรวงจำกัดสิทธิในการประกอบธุรกิจและอำนาจระทำการของสหกรณ์ (เนื่องจากถูกตีความว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนคือสหกรณ์ทางการเงินไม่สามารถประกอบธุรกิจรวมซื้อรวมขายได้)</p> <p>T7 กฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน มีการกำหนดให้ที่ดินแทนการชำระหนี้ของสมาชิกต้องบังคับขายตามเวลาที่กำหนด ทำให้สหกรณ์เสียโอกาสในการสร้างประโยชน์จากทรัพย์สิน</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<p>1) พัฒนามาตรฐานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีขีดความสามารถ องค์กรความรู้ จิตสำนึกและทัศนคติที่ตรงตามเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจและอุดมการณ์สหกรณ์</p>	

**ความต้องการและความคาดหวัง**

- 2) ผลักดันการแก้ไข ทบทวน หรือตรากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเพิ่มขอบเขตการดำเนินธุรกิจหรือการหารายได้จากการลงทุนในมิติอื่น ๆ โดยมุ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ
- 3) การสนับสนุนการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี และการบริหารจัดการบนฐานข้อมูลมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ รวมถึงการกำกับควบคุม การเพิ่มผลิตภาพของระบบงานภายในต่าง ๆ เพื่อยกระดับสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง
- 4) การทบทวนและปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการสหกรณ์ ในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- 5) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม เพื่อควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ให้มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันกับสถาบันทางการเงินได้ทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจและภาคเอกชน
- 6) กำหนดตัววัดผลของการดำเนินการสหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่สะท้อนต่อผลลัพธ์ปลายทางในระดับประเทศ
- 7) ส่งเสริมการนำแนวทางการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการดำเนินงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (GRC : Governance Risk and Compliance)

**6. สหกรณ์ร้านค้า**

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 ผู้นำสหกรณ์เข้าใจงานสหกรณ์ รู้หลักการตลาด สามารถวิเคราะห์เศรษฐกิจได้ดี และมีความมุ่งมั่น สามารถขับเคลื่อนงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W1 ต้นทุนของร้านสหกรณ์สูงกว่าคู่แข่งไม่สามารถซื้อสินค้ามาจำหน่ายได้ในครั้งละมาก ๆ ไม่เกิด economy of scale
S2 มีเครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายผู้บริโภคและเครือข่ายสหกรณ์ทุกประเภท ที่ดี	W2 สหกรณ์มีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ไม่มีการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างกัน
S3 สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่และความเป็นเจ้าของกิจการ	W4 สหกรณ์ร้านค้ายังขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตลาด
S4 ทำเลที่ตั้งของสหกรณ์สะดวกอยู่ในแหล่งชุมชนและในหน่วยงานเฉพาะ	W5 ข้อจำกัดในการดำเนินงานไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจประเภทและระดับเดียวกันได้ เช่น ปิดเปิดตามเวลาราชการ
S5 สหกรณ์มีสมาชิกเป็นกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน	W6 ทำเลที่ตั้งจำหน่ายสินค้าได้เฉพาะกลุ่ม ขาดการเชื่อมโยงด้านธุรกิจทำให้ปริมาณการขายน้อย
S6 สมาชิกได้สิทธิพิเศษในการได้รับเงินปันผลและเฉลี่ยคืน และสวัสดิการ	W7 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนในการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในหน่วยงาน
	W8 สหกรณ์ร้านค้าแบบปิดขายสินค้าได้เฉพาะกลุ่มทำให้สินค้าค้างสต็อก สินค้าไม่หลากหลายไม่ตรงความต้องการของผู้บริโภคส่วนใหญ่
	W9 ชุมชมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ยังไม่ได้รับการรับรองจาก คพช. ให้เป็นชุมนุมระดับประเทศ ทำให้ไม่สามารถเป็นหลักให้กับร้านสหกรณ์เครือข่ายได้
	W10 ร้านสหกรณ์บางแห่งไม่มีความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจ
	W11 โครงสร้างการบริหารขององค์กรไม่คล่องตัว

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 นโยบายรัฐบาลมีส่วนในการผลักดันและเอื้อในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เช่น โครงการซูเปอร์มาร์เก็ตสหกรณ์</p> <p>O2 มีเครือข่ายพันธมิตรทางการตลาดในการจำหน่ายสินค้าให้แก่ สหกรณ์ผู้บริโภค ภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>O3 ขบวนการสหกรณ์มีเครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย</p> <p>O4 ปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ออนไลน์ ซึ่งเป็นโอกาสให้ร้านค้านำใช้ในการพัฒนาธุรกิจของร้านสหกรณ์ได้</p> <p>O5 การจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าเข้าถึงผู้บริโภคผ่านภาครัฐและเอกชน</p> <p>O6 การจำหน่ายสินค้าตามฤดูกาล การสร้างอัตลักษณ์สินค้าต่าง ๆ ในพื้นที่ (GI) เพื่อสร้างจุดเด่น</p> <p>O7 มีการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>T1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค</p> <p>T2 มีการแข่งขันสูงจากห้างสรรพสินค้า (Modern trade) ร้านสะดวกซื้อธุรกิจการค้าออนไลน์</p> <p>T3 ผลกระทบจากวิกฤตต่าง ๆ เช่น โรคระบาด ภาวะสงคราม เงินเฟ้อ เป็นต้น</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<p>1) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การตลาด ธุรกิจ การบริหารจัดการการเงิน การขาย และทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพสหกรณ์ร้านค้าสหกรณ์</p> <p>2) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการบูรณาการเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่าตั้งแต่การผลิตและจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง การกระจายสินค้า จนถึงการจัดจำหน่ายลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) การทบทวนและปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสหกรณ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการสหกรณ์ในทุกมิติทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน</p>	

## 7. สหกรณ์บริการ (เคหะสถาน)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 ผู้นำเป็นบุคคลที่ชุมชนให้การยอมรับ/มีความเป็นผู้นำ/มีเครือข่ายในการทำงาน</p> <p>S2 สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสหกรณ์จนถึงเลิกสหกรณ์</p> <p>S3 มีกลุ่มออมทรัพย์ที่เข้มแข็งก่อนการจัดตั้งสหกรณ์</p> <p>S4 มีกองทุนพัฒนาสหกรณ์และเงินอุดหนุนจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (พอช.) เป็นแหล่งทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์</p>	<p>W1 การบริหารสหกรณ์ยังไม่ได้ยึดหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์อย่างถูกต้อง</p> <p>W2 คณะกรรมการไม่มีเวลา/ไม่สามารถบริหารสหกรณ์ได้อย่างเต็มตัว เนื่องจากมีอาชีพประจำ ทำให้มีข้อจำกัดในการบริหารงาน/ดำเนินธุรกิจร่วมกับสหกรณ์</p> <p>W3 สมาชิก/คณะกรรมการ ยังขาดความรู้ในการบริหารงานสหกรณ์ เช่น การจัดทำบัญชี การบริหารการก่อสร้างบ้าน กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ</p> <p>W4 สมาชิก/คณะกรรมการ ขาดการอบรมความรู้อย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานสหกรณ์ (เนื่องจากเมื่อแรกเริ่มการจัดตั้งสหกรณ์มีการอบรมในหลักการ/วิธีการ/อุดมการณ์สหกรณ์ เพียง 6 ชั่วโมง)</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>W5 เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กทำให้ไม่สามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานในสหกรณ์ได้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดจ้างพนักงานจัดทำบัญชี พนักงานการเงิน เจ้าหน้าที่ธุรการ เป็นต้น</p> <p>W6 สหกรณ์มักจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวในการปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการ คนใดคนหนึ่งปฏิบัติงานหลายหน้าที่ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการควบคุมภายในที่ดี</p> <p>W7 สมาชิกมีรายได้น้อยและมีหนี้สินจำนวนมากส่งผลต่อการชำระหนี้กับสหกรณ์</p> <p>W8 ขาดงบประมาณในการพัฒนาสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>W9 ขาดเทคโนโลยีและทักษะในการใช้งาน</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมให้ผู้มีรายได้น้อยมีที่อยู่อาศัยของตนเอง ยกเว้นภาษีบางประเภท และยกเว้น ผ่อนผันหรือกำหนดเงื่อนไข ในการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร สำหรับอาคารในโครงการที่รัฐจัดให้มีหรือพัฒนาเพื่อเป็นที่อยู่สำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น</p> <p>O2 มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานสหกรณ์เข้ามาส่งเสริมและสนับสนุน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (พอช.) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำให้มีโอกาสในการอบรม/ศึกษาดูงาน</p> <p>O3 กรณีที่มีปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์/สมาชิกจะใช้หลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก เช่น ด้านการเงิน ความรู้ ฯลฯ</p> <p>O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต ทำให้โอกาสที่สหกรณ์จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้มากขึ้น</p> <p>O5 ปัจจุบันสหกรณ์เคหะสถานดำเนินธุรกิจสินเชื่อเป็นส่วนใหญ่ทำให้อนาคตมีโอกาสที่สร้างธุรกิจใหม่ของสหกรณ์ได้มากขึ้น (S-Curve)</p>	<p>T1 การจัดตั้งสหกรณ์เป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล (Topdown policy) ส่งผลให้สมาชิกปรับตัวได้ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายดังกล่าว</p> <p>T2 การชะลอตัวของเศรษฐกิจและสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้สมาชิกมีรายได้ลดลงส่งผลให้สมาชิกค้างชำระหนี้กับสหกรณ์มากขึ้น</p> <p>T3 ทักษะ ความสามารถ สภาพปัญหาของแต่ละสหกรณ์มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาในภาพรวมเป็นไปได้ยาก ต้องมีการแก้ไขปัญหาเป็นรายกรณี</p> <p>T4 มีข้อจำกัด/ระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เนื่องจากเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก</p> <p>T5 ข้อบังคับ อำนาจกระทำการของสหกรณ์เคหะสถานไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจของสหกรณ์</p> <p>T6 สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุทำให้มีข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยีและการจัดทำบัญชี</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<p>1) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกของสหกรณ์ในมิติต่างๆ โดยในการดำเนินการต่างๆต้องมีการลงนาม MOU ร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปด้วยความเรียบร้อย</p> <p>2) จัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (กรมส่งเสริมสหกรณ์ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (พอช.) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) เพื่อให้เกิดการบูรณาการในเรื่องของงบประมาณและการทำงานร่วมกัน</p>	

**ความต้องการและความคาดหวัง**

- 3) สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้เพิ่มมากขึ้น (นอกจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์และพอช.) เช่น ธกส. ธนาคารออมสิน SME เป็นต้น
- 4) องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาอาชีพ การตลาดออนไลน์การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
- 5) เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ/อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในการทำธุรกรรมต่าง ๆ
- 6) จัดตั้งทีมงานในการจัดทำบัญชีให้สามารถปิดบัญชีได้/ทำบัญชีเป็นปัจจุบัน/ชำระบัญชีได้
- 7) มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหาร/การตัดสินใจของคณะกรรมการและสมาชิก
- 8) มีคู่มือในการปฏิบัติงานของโครงการบ้านมั่นคงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีทิศทางเดียวกัน
- 9) มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) โปรแกรมในการปฏิบัติงาน (Software) และเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานสหกรณ์ เช่น เจ้าหน้าที่จัดทำบัญชี
- 10) มีหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน/NGOs เข้ามาให้ความช่วยเหลือในช่วงสถานการณ์วิกฤต ในการดำเนินงานของสหกรณ์ (สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19) เช่น ด้านเงินทุน/อาชีพเสริม/สาธารณูปโภค/การบริหารจัดการ เป็นต้น
- 11) พัฒนาคณะ (สมาชิกรุ่นใหม่) เพื่อต่อยอดพัฒนาสหกรณ์ในอนาคต
- 12) มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์เคหะสถาน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำบัญชี การประกอบอาชีพเสริม
- 13) มีงานวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์เคหะสถานให้มีความเข้มแข็งและเกิดความยั่งยืนของสหกรณ์

**8. สหกรณ์บริการ (เดินรถ)**

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 สหกรณ์มีปริมาณรถที่ให้บริการจำนวนมาก	W1 สหกรณ์ไม่มีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทเพื่อจัดหารถมาจำหน่ายให้กับสมาชิก
S2 สหกรณ์ได้รับอนุญาตประกอบการเดินรถ (เส้นทางจากกรมการขนส่งทางบก)	W2 สหกรณ์ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
S3 สมาชิกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันทำให้มีความเข้มแข็ง	W3 ระเบียบข้อบังคับเป็นกรอบในการควบคุมสหกรณ์ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลาย
S4 สหกรณ์ดำเนินการตามระเบียบที่กำหนด มีมาตรการดูแลผู้รับบริการ	W4 สหกรณ์ไม่ได้รับการสื่อสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ไม่ได้รับการสื่อสารการนำแผนพัฒนาสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ
S5 มีการประชาสัมพันธ์การบริการเดินรถของสหกรณ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ เฟสบุ๊ก เป็นต้น	W5 สหกรณ์ไม่มีเครื่องมือในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและข้อมูลข่าวสารอยู่กระจัดกระจาย เช่น กฎหมาย แผนพัฒนาสหกรณ์
S6 มีการเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยในการเชื่อมโยงแอปพลิเคชันในการให้บริการ	W6 ในการวิ่งรถนอกเส้นทางต้องขออนุญาต เช่น รับจ้างนอกเส้นทาง รับ-ส่งระหว่างทาง
S7 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การพาไปดูสินค้าโอท็อป	W7 มีทุนดำเนินงานน้อย
S8 สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เช่น ระบบสมาชิก	W8 สมาชิกสหกรณ์ขาดทักษะด้านภาษา
S9 ระบบสหกรณ์เป็นระบบในการช่วยเหลือสมาชิก	W9 คณะกรรมการและสมาชิกยังไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
S10 สหกรณ์ให้บริการด้วยใจมีความเป็นกันเอง	
S11 สหกรณ์มีการช่วยเหลือสังคม	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>W10 สมาชิกมีรายได้ไม่เพียงพอ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงราคาสูง มีค่าใช้จ่ายการตรวจสภาพรถ</p> <p>W11 การบริการของสหกรณ์แท็กซี่ เกิดข้อร้องเรียนทำให้ผู้โดยสารไม่มีความมั่นใจ เช่น การปฏิเสธผู้โดยสาร การขับรถขาดความระมัดระวัง</p> <p>W12 สหกรณ์ไม่มีการบันทึกชื่อของสมาชิกในการขึ้นทะเบียนผู้ขับรถให้กรรมการขนส่งทางบก หากเกิดปัญหาไม่สามารถระบุตัวตนคนขับได้</p> <p>W13 คนรุ่นใหม่ไม่สนใจเป็นทายาทสหกรณ์</p> <p>W14 รายได้ของสหกรณ์เดินรถน้อย ทำให้การเติบโตทางธุรกิจช้า</p> <p>W15 การลงทุนด้านเทคโนโลยีมีค่าใช้จ่ายสูง</p> <p>W16 สหกรณ์ไม่เข้าใจบทบาทการดำเนินงานของภาครัฐ</p> <p>W17 บางสหกรณ์ขาดการประชาสัมพันธ์กับสมาชิก</p> <p>W18 อยู่ที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์ไม่พัฒนาไปพร้อมกับสหกรณ์</p> <p>W19 การปรับโครงสร้างส่วนราชการทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด</p> <p>W20 สหกรณ์ไม่มีหลักทรัพย์สำหรับการค้ำประกันแหล่งเงินทุนภายนอกทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ</p> <p>W21 มีความซ้ำซ้อนของสมาชิกสหกรณ์</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนรถพลังงานไฟฟ้า</p> <p>O2 ปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถนำมาพัฒนาการให้บริการของสหกรณ์ให้ทันสมัยขึ้นและตรงกับความต้องการของลูกค้า</p> <p>O3 ในบางจังหวัดมีแหล่งท่องเที่ยวและเขตอุตสาหกรรมจำนวนมากทำให้มีผู้ใช้บริการมากขึ้น</p> <p>O4 นโยบายการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว สร้างโอกาสการเติบโตธุรกิจของสหกรณ์บริการ</p> <p>O5 ภาครัฐมีแนวโน้มในการขยายอายุการใช้งานรถแท็กซี่ไฟฟ้า</p> <p>O6 สหกรณ์สามารถขอปรับเปลี่ยนการอนุญาตประกอบการเดินรถ (เส้นทางจากกรมการขนส่งทางบก)</p>	<p>T1 มีการแข่งขันสูงจากผู้ประกอบการเดินรถภาคเอกชน เช่น รถมอเตอร์ไซด์ รถตุ้ ทำให้ผู้โดยสารมีทางเลือกในการใช้บริการแทนรถของสหกรณ์</p> <p>T2 วิธีการดำเนินชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลงไปมีการใช้พาหนะส่วนตัวมากขึ้น</p> <p>T3 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่ได้เข้าร่วมกำหนดแผนในการพัฒนาสหกรณ์</p> <p>T4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้สมาชิกสหกรณ์ไม่สามารถประกอบอาชีพเดินรถได้</p> <p>T5 กฎหมายยังไม่สามารถควบคุมรถที่ผิดกฎหมายที่ทำธุรกิจแข่งกับสหกรณ์ เช่น อุเบอร์</p> <p>T6 แผนพัฒนาสหกรณ์ที่ผ่านมายังไม่สามารถนำไปใช้และไม่ได้นำไปถ่ายทอดให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติ</p>



โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O7 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้ความสะดวกในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อบริหารจัดการ ได้แก่ โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร และ Smart 4M</p> <p>O8 กรมการขนส่งทางบกมีการออกกฎระเบียบในการดำเนินการกับผู้ทำผิดกฎหมายอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O9 การแข่งขันของผู้ประกอบการรายอื่นทำให้สหกรณ์พัฒนาการบริการให้ดีขึ้น</p> <p>O10 มีแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ได้แก่ กองทุนพัฒนาสหกรณ์</p>	<p>T7 การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานภาครัฐวัดความสำเร็จของสหกรณ์ด้วยกำไร</p> <p>T8 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เช่น ในการครอบครองรถ สมาชิกถูกจำกัดให้มีรถแท็กซี่ได้ จำนวน 3 คัน</p> <p>T9 รัฐบาลไม่ให้ความสำคัญในการให้การสนับสนุนงบประมาณในส่วนของสหกรณ์บริการเดินรถ</p> <p>T10 คณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกประจำจังหวัดไม่ได้กำหนดให้สหกรณ์เข้าร่วมเป็นคณะทำงานทำให้สหกรณ์ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาสหกรณ์ได้</p> <p>T11 การกำหนดอัตราค่าโดยสารถูกกำหนดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>T12 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน เช่น กรมการขนส่งทางบก กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น</p> <p>T13 การดูแลและส่งเสริมสหกรณ์ไม่ทั่วถึง</p> <p>T14 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสนับสนุนกับสหกรณ์ภาคการเกษตรมากกว่าสหกรณ์นอกภาคการเกษตร</p> <p>T15 สหกรณ์ที่จัดตั้งใหม่ไม่ได้รับการดูแลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ต้องเลิกสหกรณ์</p> <p>T16 ไม่มีจุดในการส่งต่อผู้โดยสารไปยังอำเภอ ตำบลต่าง ๆ</p> <p>T17 เงื่อนไขการจดทะเบียนสามล้อรับจ้างยังไม่เปิดให้จดทะเบียนอย่างเสรี</p> <p>T18 การวางแผนพัฒนาสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากบนลงล่าง (Top down)</p> <p>T19 กฎหมาย ต้องใช้เวลาในการแก้ไข</p> <p>T20 การเพิ่มปริมาณรถโดยสารประจำทางถูกกำหนดโดยกฎหมาย</p> <p>T21 การทำแผนพัฒนาสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามที่กำหนดเนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ</p> <p>T22 ลูกค้ำของสหกรณ์มีความหลากหลายไม่สามารถคาดการณ์ได้</p> <p>T23 แนวโน้มราคาเชื้อเพลิงสูงขึ้นเรื่อย ๆ</p> <p>T24 กรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่มีระบบตรวจสอบความซ้ำของสมาชิกแต่ละสหกรณ์</p>

### ความต้องการและความคาดหวัง

- 1) นำแผนพัฒนาสหกรณ์มาขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) แยกประเภทสหกรณ์บริการ ออกเป็น เติบโต เกษตร และอื่น ๆ
- 3) ต้องการงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน
- 4) ในการใช้รถไฟฟ้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการเตรียมการบริหารจัดการและรองรับการใช้รถไฟฟ้า
- 5) ต้องการมีส่วนร่วมการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในระดับจังหวัด เช่น คณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกประจำจังหวัด การท่องเที่ยว
- 6) อยากให้กรมส่งเสริมสหกรณ์มีการเชื่อมโยงกับกรมการขนส่งทางบกในการให้สหกรณ์มีบทบาท
- 7) ในแผนพัฒนาสหกรณ์ควรมีแผนการพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวบรรจุ
- 8) พัฒนาแอปพลิเคชันให้กับผู้รับบริการและผู้ให้บริการ และความรู้ในการใช้แอปพลิเคชัน ในการให้บริการสมาชิกและลูกค้า และเทคโนโลยี ภาษา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 9) สนับสนุนรถแท็กซี่ไฟฟ้าต้นทุนต่ำ
- 10) ต้องการให้สหกรณ์บริการมีแผนในการพัฒนาการบริการ และอุปกรณ์ให้บริการและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- 11) ให้รัฐบาลมีนโยบายการลดภาษีการนำเข้ารถแท็กซี่ไฟฟ้า และภาษีสรรพสามิต
- 12) สหกรณ์เปลี่ยนมาใช้รถแท็กซี่ไฟฟ้า
- 13) ให้มีขั้นตอนในการจัดตั้งสหกรณ์บริการรถโดยสารในลักษณะเดียวกันกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
- 14) ให้กรมการขนส่งทางบกสนับสนุนการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับรถโดยสารประจำทาง โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนงบประมาณ
- 15) ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น
- 16) พัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้สามารถส่งเสริม และแนะนำสหกรณ์ได้
- 17) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการให้บริการ
- 18) การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร
- 19) ให้สหกรณ์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนต่าง ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์
- 20) ให้ขบวนการสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ร่วมมือกัน
- 21) ให้สหกรณ์มีส่วนร่วมในการจัดแผนการพัฒนาการท่องเที่ยว การขนส่ง
- 22) สหกรณ์บริการรถโดยสารควรมีการประสานงานกับกรมการขนส่งทางบก
- 23) รัฐสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง
- 24) สหกรณ์ควรยื่นขอแก้ไขปรับเปลี่ยนแนวเส้นทางการเดินที่ได้อบรมอนุญาตประกอบการเดินรถกับกรมการขนส่งทางบกให้มีความเหมาะสมกับการให้บริการสหกรณ์ควรปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาฐานลูกค้า
- 25) สหกรณ์ควรมีระบบในการสื่อสารกับสมาชิกให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 26) ให้สหกรณ์ลงทุนในการด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยเพื่อรองรับระบบการให้บริการของภาครัฐ เช่น คอมพิวเตอร์
- 27) กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนให้ค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมอุปกรณ์ให้รองรับกับการใช้แอปพลิเคชัน

## 9. สหกรณ์บริการ (ประเภทอื่น ๆ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 สมาชิก ผู้ตรวจสอบกิจการ และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ได้</p> <p>S2 มีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจน มี</p> <p>S3 สหกรณ์บริการสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลายมิติ</p> <p>S4 สหกรณ์มีเครือข่ายที่เข้มแข็งที่สามารถเชื่อมโยงและพัฒนาได้</p>	<p>W1 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เพียงพอในการบริหารงาน</p> <p>W2 ขาดองค์ความรู้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น การบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี องค์ความรู้ด้านบัญชี เป็นต้น</p> <p>W3 ขาดประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์เฉพาะด้าน</p> <p>W4 สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจ/กิจกรรมของสหกรณ์น้อย</p> <p>W5 สหกรณ์บริการส่วนใหญ่ขาดการจัดการฐานข้อมูล (Big Data) เพื่อใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์และอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก</p> <p>W6 ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์</p> <p>W7 สหกรณ์บางแห่งมีการทุจริตส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจการของสหกรณ์และสมาชิก</p> <p>W8 สหกรณ์ขาดการทำ CSR และการประชาสัมพันธ์</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threat)
<p>O1 ภาครัฐมีนโยบายในการส่งเสริมให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและยกเว้นการเก็บภาษีบางประเภทให้กับสหกรณ์</p> <p>O3 การใช้แผนพัฒนาสหกรณ์เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>O7 สหกรณ์บริการสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลายมิติ</p> <p>O2 การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์</p> <p>O4 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทำให้สหกรณ์บริการสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลายและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้มากขึ้น</p>	<p>T6 ขาดแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ</p> <p>T1 ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ/การสนับสนุนไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์บริการ</p> <p>T2 ขาดสถาบันพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร</p> <p>T3 ขาดการสนับสนุนแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีจากภาครัฐ เช่น แอปพลิเคชัน</p> <p>T4 การลงทุนภาคเอกชนมีความพร้อมและรวดเร็วมากกว่าสหกรณ์</p> <p>T5 ผลกระทบจากโรคระบาด COVID 19 กระทบต่อการดำเนินการของสหกรณ์</p>
ความต้องการและความคาดหวัง	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) บรรลุสหกรณ์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาสหกรณ์</li> <li>2) รัฐบาลกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้มีความก้าวหน้าและยั่งยืน</li> <li>3) สหกรณ์บริการมีความแข็งแรง มีความเข้มแข็ง และสามารถพัฒนาจุดอ่อนได้</li> <li>4) ยกระดับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยให้เป็นสถาบันในการอบรมให้ความรู้แก่สหกรณ์ และยกระดับสันนิบาตฯ ทั้งในระดับส่วนกลางและระดับจังหวัดให้มีบทบาทในการช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น รวมทั้งกำหนดแผนงานในการพัฒนาสหกรณ์ของสันนิบาตฯ</li> <li>5) เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ทุกประเภท</li> <li>6) ภาครัฐระบุลักษณะของสหกรณ์ทุกประเภทให้ชัดเจนเพื่อให้ดำเนินการได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น</li> </ol>	

ความต้องการและความคาดหวัง

7) ภาครัฐส่งเสริมสหกรณ์บริการ

8) สหกรณ์บริการมีความต้องการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น ธนาคารออมสิน ธ.ก.ส. SME

## ยุทธศาสตร์ (Strategic) 6 ประเด็น



การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์  
สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม



ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจ  
ด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ



ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะ การดำเนินธุรกิจ  
ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์



สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม  
เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์



การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์  
และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

