

# แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

(พ.ศ. 2566–2570)

## ฉบับย่อ



สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญ  
ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

### “สหกรณ์เข้มแข็ง”

หมายถึงสหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี  
มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพทางการเงิน และ  
พึ่งพาตนเองได้ด้วยหลักธรรมาภิบาล

### “สหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูง”

(High Performance Organization: HPO)  
หมายถึง เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการ  
ดำเนินงานและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก  
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
บทที่ 1   ความเป็นมา วัตถุประสงค์ สถานะของแผน	1
บทที่ 2   ผลการวิเคราะห์	2
บทที่ 3   สาระสำคัญแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)	7
บทที่ 4   แนวทางการขับเคลื่อนแผน	21

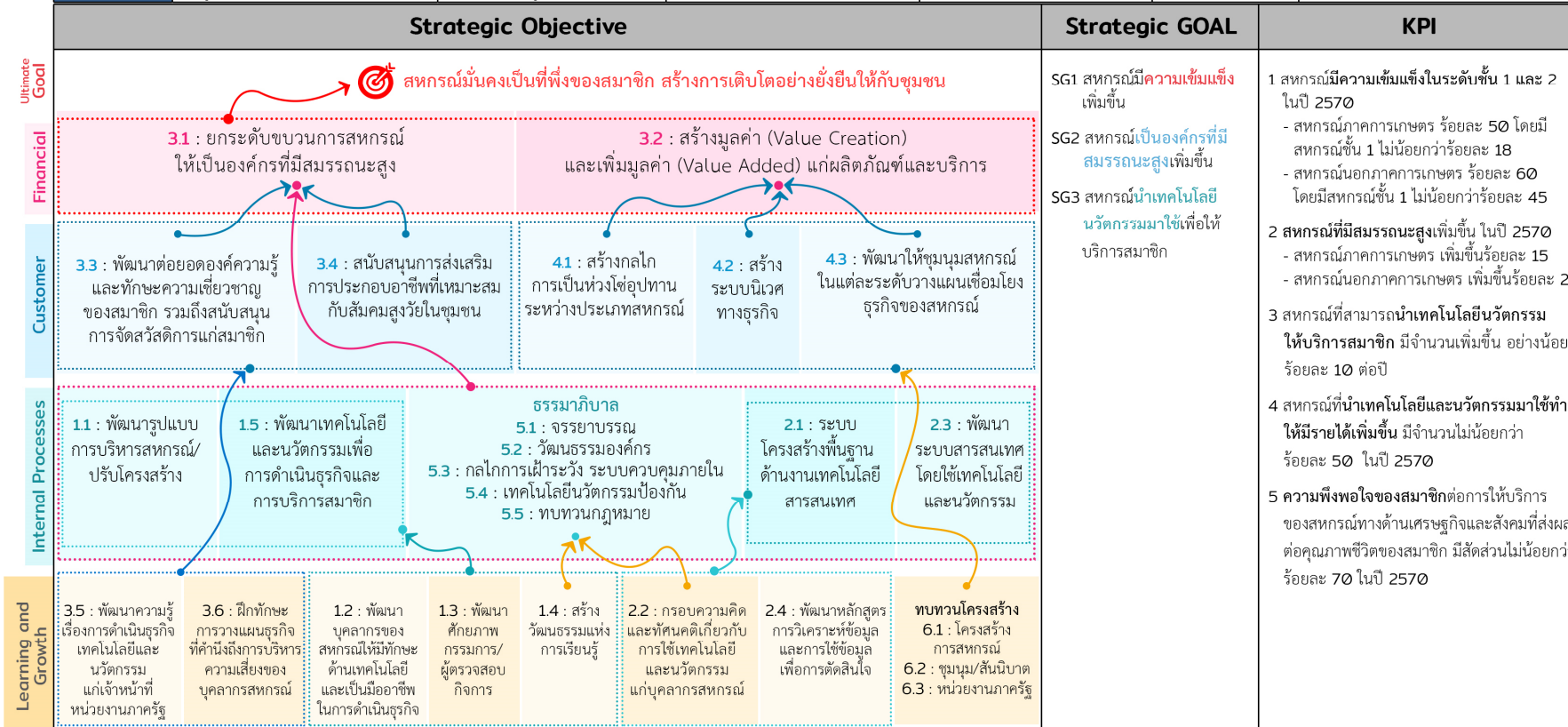
สามารถดาวน์โหลด ฉบับ e-Book ผ่าน QR Code



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

# 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> การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	<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 :** ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ (หลักการสหกรณ์ 7 ข้อ) จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม



# บทที่ 1

## ความเป็นมา วัตถุประสงค์ สถานะของแผน

### 1.1 ความเป็นมา

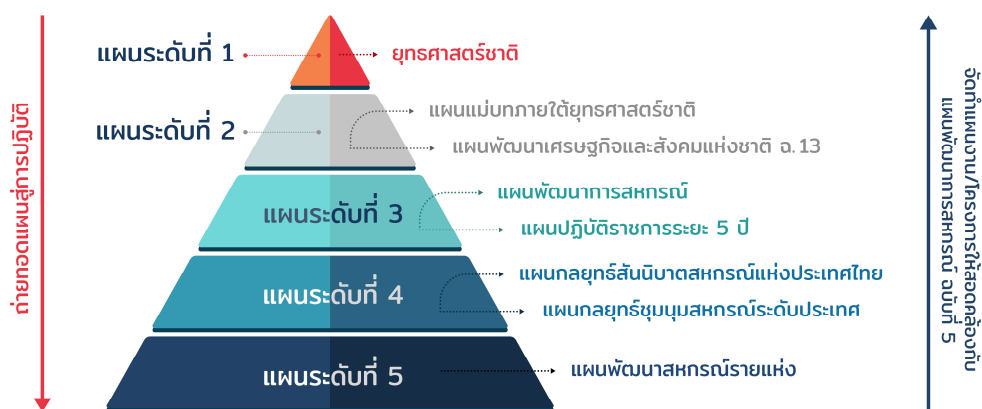
ด้วยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 (2) กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) จะต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยที่แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2565) จะสิ้นสุดลงในปี 2565 ดังนั้น คพช. จึงได้แต่งตั้งอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์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

### 1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางพัฒนาการสหกรณ์ ปี 2566-2570
- 1.2.2 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการสหกรณ์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.3 สถานะของแผน

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



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการสหกรณ์, แผนระดับชาติและแผนกลยุทธ์สหกรณ์

## บทที่ 2

### ผลการวิเคราะห์

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

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



ภาพที่ 2 ความท้าทายสำคัญ 4 ประการและความจำเป็นในการปรับตัว 5 เรื่อง

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



## 2.1 สถานะเศรษฐกิจหดตัว

เศรษฐกิจขยายตัวต่ำสุดในรอบ 22 ปี เศรษฐกิจไทยในภาพรวมปี 2563 หดตัวลงร้อยละ 6.1 ระดับหนี้ครัวเรือนปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่ากังวล โดยข้อมูล ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี 2564 ชี้ว่าระดับหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ของไทยเพิ่มขึ้นสูงถึง 89.3% และเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ไทยมีระดับหนี้ครัวเรือนต่อ GDP สูงเป็นอันดับที่ 2 ในเอเชีย ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจสองประเด็นคือ 1) การบริโภคของครัวเรือนในอนาคตจะลดลง และ 2) ความสามารถในการรองรับเหตุการณ์ไม่คาดคิดน้อยลง เช่น หากถูกเลิกจ้างหรือถูกลดค่าจ้างลง ก็อาจจะผิมนัดชำระหนี้ที่มีอยู่เดิม ซึ่งสร้างความเสี่ยงให้กับระบบสถาบันการเงินหรือผู้ให้กู้ยืม

**ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์ภาคการเงินจะเกิดความเสี่ยงที่ลูกหนี้ อาจจะมีการผิมนัดชำระหนี้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ และสหกรณ์ภาคการผลิตและภาคบริการ จะได้รับผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงและต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจหดตัวอาจส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิกด้วยเช่นกัน สหกรณ์ควรเป็นองค์กรที่พึ่งของสมาชิก

## 2.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

โครงสร้างประชากรของโลกมีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การสหประชาชาติ คาดการณ์ว่าภายในปี 2593 ประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป จะเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ยกว่าร้อยละ 120 จนมีจำนวนรวมถึง 1.5 พันล้านคน ส่งผลให้สัดส่วนประชากรวัยแรงงาน มีแนวโน้มลดลงในเกือบทุกประเทศ อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลกสู่สังคมสูงวัยจะนำมาซึ่งโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ จากความต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ ซึ่งจะส่งผลให้ภาคการผลิตและบริการส่วนหนึ่งมีโอกาสเติบโตเพิ่มขึ้น รวมทั้งยังเป็นช่องทางในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มสูงวัย

**ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบสหกรณ์** เนื่องจากภาวะดังกล่าวส่งผลทางตรงต่อผลิตภาพแรงงาน ดังนั้นการประเมินข้อมูลของสมาชิกอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ ทั้งในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ รูปแบบของการบริการ และการพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการสำหรับสมาชิก รวมถึงในระยะยาวอาจจะต้องมองถึงการบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าทางธุรกิจหากสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกลดลง

## 2.3 การฟื้นตัวจากภาวะวิกฤติโรคระบาด

การฟื้นตัวของสถานะเศรษฐกิจไทย จากการระบาดของโรคโควิด-19 อาจใช้เวลายาวนาน "ธนาคารแห่งประเทศไทย" คาดการณ์จากความรุนแรงของการระบาดระลอกล่าสุด คาดว่าเศรษฐกิจไทย จะฟื้นตัวแบบกราฟรูปตัว K หรือที่เรียกว่า "K-Shaped" ซึ่งเป็นรูปแบบการฟื้นตัวที่ขาดสมดุล คือมีทั้งส่วนที่ฟื้นตัวขึ้นจากจุดต่ำสุดเรื่อย ๆ จนกลับเข้าสู่สภาวะปกติได้ ขณะที่ยังมีบางส่วนที่ตกต่ำต่อไปในเวลาเดียวกัน ทำให้ปลายของกราฟฉีกไปคนละทางเหมือนตัวอักษร K นั่นเอง

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการบริการให้เข้ากับพฤติกรรมของสมาชิกที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วการนำตัวแบบ "K-Shaped" มาประยุกต์กับการฟื้นตัวของสหกรณ์หลังการแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 พบว่าการฟื้นตัวของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับ

ความเข้มแข็งและความพร้อมขององค์กรสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและความพร้อมจะสามารถฟื้นตัวได้รวดเร็วกว่า ในขณะที่เดียวกันพบว่าสหกรณ์ที่ไม่เข้มแข็ง ขนาดเล็ก จะได้รับผลกระทบสูงกว่าการฟื้นตัวช้ากว่า ซึ่งต้องได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐในรูปแบบที่แตกต่างกัน

## 2.4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นยุคแห่งการประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในการพัฒนานวัตกรรม นำมาซึ่งโอกาสสำคัญทั้งทางเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอาจต้องเผชิญกับความเสถียรต่อความอยู่รอดทั้งในระดับปัจเจกองค์กรหรือแม้กระทั่งในระดับประเทศ

ทั้งนี้ แนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่คาดว่าจะมีบทบาทสำคัญ ประกอบด้วย 1) การเติบโตของเศรษฐกิจแพลตฟอร์มและเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และ 3) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** คือ สมาชิกสหกรณ์มีพฤติกรรมปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สหกรณ์จึงต้องมีการปรับรูปแบบการบริการเพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของสมาชิก สหกรณ์จำเป็นต้องพัฒนารูปแบบของการให้บริการธุรกิจของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท ดังนั้น การประเมินพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สหกรณ์ควรคำนึงถึงในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์

## 2.5 การนำองค์กรสมัยใหม่ (ผู้นำแบบสมัยใหม่)

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

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** คือ ผู้นำสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็ประธานหรือกรรมการสหกรณ์ ต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำองค์กรให้อยู่รอด สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สร้างความโปร่งใสและสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก ผู้นำสหกรณ์ด้านการเงินต้องนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีมาเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ รวมทั้งช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบปัญหาทางการเงิน มีหนี้สินครัวเรือนเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงเวลาเศรษฐกิจหดตัว ผู้นำสหกรณ์ด้านการผลิตการบริการต้องกำหนดนโยบายด้านการผลิตและการบริการของสหกรณ์และของสมาชิกในช่วงเวลาที่กำลังซื้อของคนในประเทศตกต่ำและปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้นทุกด้าน

## 2.6 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

จากความท้าทายภายนอกที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องพัฒนาความสามารถ ทักษะ และทัศนคติให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้ประเทศขาดกำลังคนในเชิงปริมาณประกอบกับผลิตภาพแรงงานที่ตกต่ำลงในช่วงโควิด-19

เพิ่มปัญหาด้านกำลังคนเชิงคุณภาพ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องเพิ่มทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างคนที่เป็นนักนวัตกรรม

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์เป็นการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่หลากหลายการพัฒนาคนภายใต้ความหลากหลายเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีการปรับรูปแบบเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นในการพัฒนาคนในขบวนการสหกรณ์ในเรื่องของ Growth Mindset ทักษะด้านดิจิทัลรวมถึงทักษะการวิเคราะห์ เพื่อก้าวผ่านการพัฒนาในรูปแบบเดิม

## 2.7 การพัฒนาองค์กรสู่รูปแบบการบริหารองค์กรที่มีความคล่องตัว

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

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อย จึงควรมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ รูปแบบของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น ปรับตัวง่ายคล่องตัว

## 2.8 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

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

**ผลกระทบต่อระบบสหกรณ์** สหกรณ์ซึ่งต้องแข่งขันกับบริษัทในภาคเอกชน ไม่อาจแข่งขันในด้านคุณภาพสูงสุด หรือตั้งราคาให้ต่ำที่สุดได้ จึงต้องออกแบบสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของสมาชิกอย่างเฉพาะเจาะจง ทำให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาฐานข้อมูลของสหกรณ์ข้อมูลของสมาชิก รวมทั้งสำรวจความต้องการของสมาชิก

## 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 3

### 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

#### 3.1 วิสัยทัศน์

**สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม**

**เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก**

“สหกรณ์เข้มแข็ง” หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพทางการเงินและพึ่งพาตนเองได้ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

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

#### 3.2 พันธกิจ

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

3.2.2 เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคงสามารถพึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายลดลง

#### 3.3 เป้าหมาย

3.3.1 สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น

3.3.2 สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น

3.3.3 สหกรณ์นำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก

### 3.4 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

#### 3.4.1 สหกรณ์มีความเข้มแข็งในปี 2570

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

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

#### 3.4.2 สหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูง ในปี 2570

- สหกรณ์ภาคการเกษตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

- สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

#### 3.4.3 สหกรณ์ที่สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรมให้บริการสมาชิก มีจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี

3.4.4 สหกรณ์ที่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2570

3.4.5 ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของสหกรณ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในปี 2570

### 3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจและประเภทของสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนการสหกรณ์และภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570)

ตารางที่ 1 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 การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

#### เป้าหมาย

สหกรณ์มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อำนาจประโยชน์ให้กับสมาชิกสหกรณ์และชุมชนได้อย่างแท้จริง

#### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของสหกรณ์ที่ได้รับการยกระดับการบริหารจัดการและให้บริการสมาชิกด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (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 รวมถึงการปรับโครงสร้างให้มีความ คล่องตัวและยืดหยุ่น

**แนวทางที่ 2** กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรรมการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการและพัฒนา ศักยภาพกรรมการสหกรณ์ในด้านการบริหารจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการให้เป็นไปตามลักษณะที่พึงประสงค์

**แนวทางที่ 3** พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ให้มีทักษะ ด้านเทคโนโลยี และมีความเป็นมืออาชีพ ในการดำเนินธุรกิจ โดยพัฒนาหลักสูตรและวาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์

**แนวทางที่ 4** สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ โดยสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้หรือ สร้างแหล่งเรียนรู้ และใช้องค์ความรู้จากบุคลากรผู้สูงอายุ ถ่ายทอดประสบการณ์และภูมิปัญญา ร่วมกับ องค์ความรู้สมัยใหม่เพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทางปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจ

**แนวทางที่ 5** สนับสนุนให้สหกรณ์พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการดำเนินธุรกิจและ การบริการสมาชิก

#### โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1

จำนวน 9 แผนงาน/โครงการ

1. โครงการ "พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์"
2. โครงการ "พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (CQA) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง"
3. โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสหกรณ์สู่ความเป็นมืออาชีพ
4. โครงการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ (สมาชิกกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ)
5. โครงการยกระดับการบริหารจัดการสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
6. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์
7. การศึกษาแนวปฏิบัติองค์กรที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ
8. จัดทำแผนยกระดับองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
9. ถ่ายทอดแผนการยกระดับองค์กรในด้านต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

### เป้าหมาย

มีความร่วมมือของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ ในการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูล พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในฐานะผู้จัดทำข้อมูลและผู้ใช้ข้อมูล และใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารจัดการ ตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการของสหกรณ์

### 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

### โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

จำนวน 4 โครงการ

1. โครงการส่งเสริมการขับเคลื่อนสหกรณ์ด้วยข้อมูลสารสนเทศ
2. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลผลผลิตทางการเกษตรของสหกรณ์ภาคการเกษตร
3. โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาจัดทำระบบ ERP : Enterprise Resource Planning (ระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร)
4. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบูรณาการกับการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ

## 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) เพื่อให้สหกรณ์มีบทบาทในการช่วยเหลือเกษตรกรในการทำเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดห่วงโซ่มูลค่า 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 สำหรับการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับการบริการสมาชิกภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง

**แนวทางที่ 3** สหกรณ์พัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพของสมาชิก ทั้งภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร ในการพัฒนากระบวนการผลิต การให้บริการ การทำธุรกิจให้เหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก รวมถึงการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกที่เหมาะสมกับช่วงวัยและอาชีพ

**แนวทางที่ 4** สนับสนุนการส่งเสริมการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัยในชุมชน ที่สอดคล้องกับธุรกิจและบริบทของสหกรณ์ ให้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ทางเศรษฐกิจ

**แนวทางที่ 5** พัฒนาความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแก่บุคลากรสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ

**แนวทางที่ 6** ฝึกทักษะการวางแผนธุรกิจที่คำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรสหกรณ์

## โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3

จำนวน 19 โครงการ

### สหกรณ์การเกษตร/นิคม/ประมง

1. โครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรตามกรอบแนวคิด BCG
2. โครงการส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรระดับชุมชน 1 จังหวัด 1 ชุมชน
3. โครงการสร้างอาชีพสมาชิกสถาบันเกษตรกร
4. โครงการส่งเสริมเข้าสู่ถึงแหล่งเงินทุน
5. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการผลิตแปลงอัจฉริยะ
6. โครงการส่งเสริมโลจิสติกส์สินค้าเกษตร
7. โครงการส่งเสริมยกระดับมาตรฐานการผลิตและการรวบรวม GAP, GMP
8. โครงการเสริมสร้างศักยภาพด้านการตลาดออนไลน์และฐานข้อมูลผลผลิตทางการเกษตรการตลาด

ต่างประเทศ

### สหกรณ์ออมทรัพย์

1. โครงการพัฒนาความรู้การวางแผนทางการเงินของสมาชิก

### สหกรณ์เครดิตยูเนียน

1. โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

### สหกรณ์ร้านค้า

1. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์
2. โครงการยกระดับการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการ
3. โครงการการพัฒนาปรับปรุง ด้านกฎหมายให้สอดคล้อง กับลักษณะการดำเนินงาน ของสหกรณ์

บริการ

4. โครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพสมาชิก

### ทุกประเภท

1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรแหล่งทุนและทรัพยากรเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์
2. พัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของบุคลากรและสมาชิกสหกรณ์ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ

สมัยใหม่

3. ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
4. โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์
5. โครงการเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

## 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 วางแผนการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์เพื่อให้ เกิดความร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม

**แนวทางที่ 4** การควมรวมสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริการสมาชิก

## โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4

จำนวน 8 โครงการ

1. โครงการเสริมสร้างเครือข่ายการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตร
2. โครงการเพิ่มศักยภาพสินค้าอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของสมาชิกสหกรณ์
3. โครงการพัฒนาศักยภาพสหกรณ์ด้านการท่องเที่ยวเชิงอัตลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชน
4. โครงการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์บริการเพื่อเชื่อมต่อระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตร
5. เชื่อมโยงเครือข่ายสินค้าและบริการกับสหกรณ์ในประเทศและต่างประเทศ
6. โครงการบูรณาการความร่วมมือเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนาสหกรณ์
7. พัฒนากลไกการเชื่อมโยงการเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในการพัฒนาระบบสหกรณ์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน
8. ส่งเสริมบทบาทภาคเอกชนในการเป็นหุ้นส่วนเศรษฐกิจ

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างธรรมาภิบาลในขบวนการสหกรณ์

### เป้าหมาย

ขบวนการสหกรณ์มีกระบวนการและกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสร้างธรรมาภิบาลในระบบสหกรณ์ โดยปรับกระบวนการเข้าสู่การนำระบบดิจิทัลและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่องและการทุจริตในสหกรณ์ รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และสมาชิกในการต่อต้านการทุจริต

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของสหกรณ์ที่มีข้อร้องเรียนจรรยาบรรณของบุคลากร ร้อยละ 100 ในปี 2570

ตัวชี้วัดที่ 2 มีนวัตกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ (ด้านการป้องกันสมาชิก/ตรวจสอบการดำเนินงานของกรรมการ/ตรวจสอบการดำเนินงานฝ่ายจัดการ)

ตัวชี้วัดที่ 3 สหกรณ์มีผลการประเมินระดับคุณภาพการควบคุมภายในเกณฑ์ดีขึ้น ร้อยละ 70 ภายในปี 2570

ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละความสำเร็จของ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องและการทุจริตในสหกรณ์ที่นำมาทบทวน 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 โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย

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

## โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5

จำนวน 8 แผนงาน/โครงการ

1. รณรงค์และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนตระหนักในแนวทางและอุดมการณ์สหกรณ์
2. โครงการส่งเสริม สนับสนุน ให้สหกรณ์กำหนดจรรยาบรรณในข้อบังคับสหกรณ์และถือใช้
3. โครงการเสริมสร้างศักยภาพธรรมาภิบาลสหกรณ์
4. โครงการพัฒนาเครื่องมือประเมินความเสี่ยงเตือนภัยและป้องกันการทุจริตของสหกรณ์
5. โครงการพัฒนาศักยภาพ ผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อเป็นกลไกป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต
6. โครงการทบทวนกฎหมายให้เอื้อต่อการแก้ปัญหา กรณีเกิดข้อบกพร่องหรือทุจริต
7. โครงการศึกษา วิจัย องค์ประกอบของคณะกรรมการสหกรณ์ที่เหมาะสม
8. นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลสหกรณ์สำหรับการกำกับบริหารจัดการองค์กรและความเสี่ยง



## ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานราชการและภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### เป้าหมาย

ชุมชนสหกรณ์และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย มีบทบาทและโครงสร้างที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาสหกรณ์รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและกำกับสหกรณ์ มีการปรับบทบาทและโครงสร้าง ให้เหมาะสมกับการส่งเสริมสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 1 มีผลการศึกษาวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์และภาครัฐ

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการทบทวนบทบาทหน้าที่และโครงสร้าง ของชุมชนสหกรณ์ฯ สันนิบาตสหกรณ์ฯ ให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาสหกรณ์

ตัวชี้วัดที่ 3 ทบทวนบทบาทหน้าที่โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ และแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์

### แนวทางการพัฒนา

แนวทางที่ 1 ศึกษาวิจัย และพัฒนาเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการวิเคราะห์ภาคีทัศน์ ในอนาคตของสหกรณ์แต่ละประเภท ในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ การลงทุน เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอ การปรับปรุง ทบทวน โครงสร้างการสหกรณ์ในประเทศไทยที่เหมาะสม

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

แนวทางที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพในการส่งเสริมและกำกับดูแลสหกรณ์ โดยการปรับปรุงโครงสร้าง และบทบาท หน้าที่ ของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมและทำหน้าที่ในการส่งเสริมสหกรณ์และการกำกับดูแลสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 4 ปรับปรุงแนวทางการส่งเสริม พัฒนาและกำกับสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์แต่ละประเภท และส่งเสริมให้สหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานนั้น

### โครงการสำคัญ (Flagship Project) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6

จำนวน 4 แผนงาน/โครงการ

1. โครงการศึกษา วิจัย เพื่อปรับโครงสร้างบทบาท หน้าที่ ขบวนการสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. โครงการปรับโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการศึกษา

3. โครงการปรับปรุงทบทวนโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของภาครัฐและแนวทางการส่งเสริมสหกรณ์

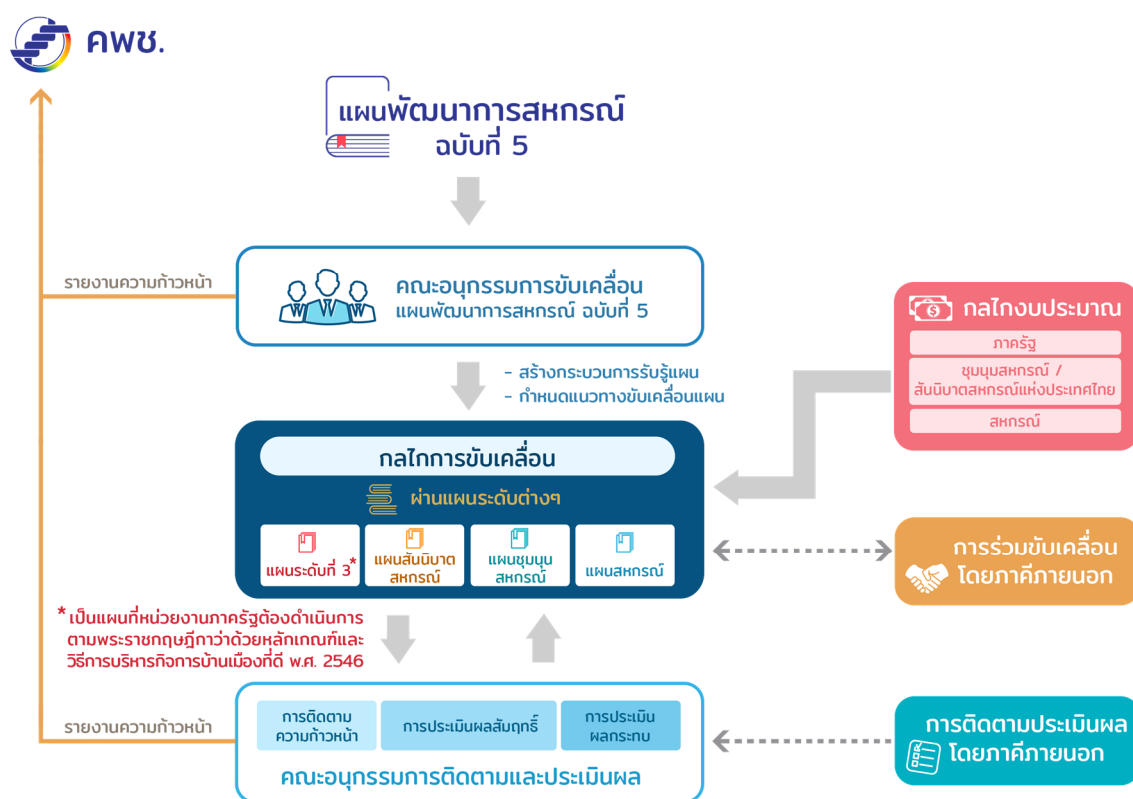
4. ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการพัฒนาสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเอื้อกับการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์

ทั้งนี้โครงการสำคัญที่ได้กำหนดไว้ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์เป็นโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะให้แผนพัฒนาการสหกรณ์บรรลุเป้าหมายสูงสุด หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขบวนการสหกรณ์ ควรมีการจัดทำแผนงานโครงการเพิ่มเติมจากโครงการสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในแผน ตามภารกิจหน้าที่ และเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละสหกรณ์

## บทที่ 4

### แนวทางการขับเคลื่อนแผน

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



ภาพที่ 6 กระบวนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ไปสู่การปฏิบัติ

## 4.1 คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

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

### 4.1.1 แผนระดับที่ 3 (แผนปฏิบัติราชการและแผนปฏิบัติการด้าน...)

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

ดังนั้น การสร้างการรับรู้และกำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่และมีส่วนเกี่ยวข้อง กับการพัฒนาหรือการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้นำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ไปกำหนด เป็นส่วนหนึ่งของทิศทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานในระยะเวลา 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

### 4.1.2 แผนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

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

ผ่านแผนพัฒนาการสหกรณ์ทุกฉบับ นำไปกำหนดเป็นทิศทางหลักในการจัดทำแผนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในแต่ละครั้ง และนำแผนงาน/โครงการสำคัญภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ไปกำหนดเพื่อดำเนินการ ซึ่งจะทำให้ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ของประเทศมีทิศทางการพัฒนาไปทางเดียวกัน

#### 4.1.3 แผนชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภท

ชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภท ทั้งในระดับประเทศและระดับอื่น ๆ มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างเครือข่ายในกระบวนการสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและเพิ่มอำนาจการต่อรองให้แก่ขบวนการสหกรณ์ ดังนั้น ชุมชนสหกรณ์จึงควรมีการจัดทำแผนในการพัฒนาองค์กรทั้งในระยะสั้น กลาง ยาว ที่เหมาะสมและควรกำหนดให้มีความสอดคล้องและมีทิศทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในแผนพัฒนาการสหกรณ์ รวมถึงขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการภายใต้แผนตามที่ได้กำหนดตามภารกิจหน้าที่ที่สามารถเกิดขึ้นจริง และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

#### 4.1.4 แผนสหกรณ์ทุกประเภท

สหกรณ์ทุกประเภทที่จัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 และยังมีการดำเนินกิจการ ถือเป็นรากแก้วที่สำคัญต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ เพราะหากการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภท ไม่ได้มีการกำหนดแผนในการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางที่ได้กำหนด จะทำให้องคาพยพ ของการเคลื่อนไปข้างหน้าของสหกรณ์ในประเทศไทยไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ได้ ดังนั้น ในการจัดทำแผนงานประจำปี หรือแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์ จึงควรมีการศึกษาทิศทางแนวทางการพัฒนาภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ และนำไปกำหนดเป็นทิศทางในการจัดทำแผนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์แต่ละแห่งตามรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถดำเนินการได้ โดยกระบวนการดังกล่าว ควรได้รับการสนับสนุนและการส่งเสริมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการให้ความรู้และแนวทางการนำแผนพัฒนาสหกรณ์ไปสู่การกำหนดแผนประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่จะส่งผลให้เกิดรูปธรรมมากขึ้น

### 4.2 คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5

การติดตามประเมินผลที่สามารถสะท้อนผลของการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เป็นหนึ่งในกระบวนการภาคีตัวจริงการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับความร่วมมือและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ควรมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 โดยองค์ประกอบควรประกอบด้วยผู้แทนจากหลายภาคส่วนตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งคณะอนุกรรมการดังกล่าวควรมีหน้าที่ในการออกแบบกระบวนการติดตามประเมินผล

ที่มีประสิทธิภาพและไม่ก่อให้เกิดภาระกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างการรับรู้และทำความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของกระบวนการติดตามและประเมินผล รวมถึงสรุปผลการประเมินทั้งในส่วนของการติดตามความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนแผนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการประเมินผลกระทบและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อรายงาน คพช. เป็นระยะตามเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ คพช. มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายการ

# คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

## ยุทธศาสตร์ (Strategic) 6 ประเด็น



การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์  
สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม



ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจ  
ด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ



ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะ การดำเนินธุรกิจ  
ตามลักษณะและประเภทของสหกรณ์



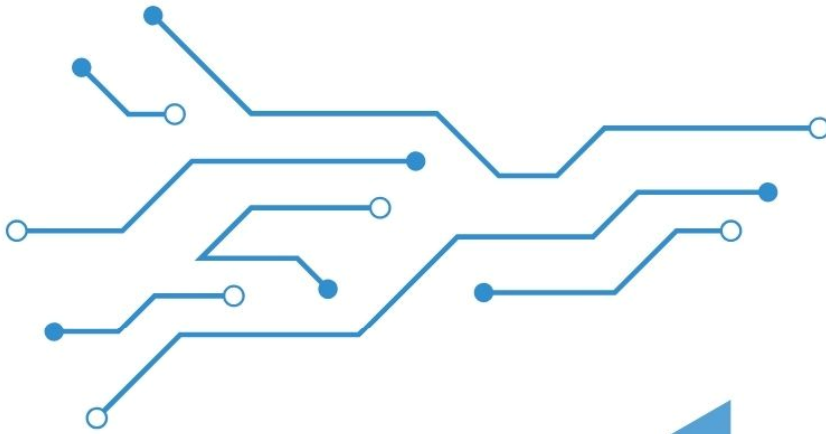
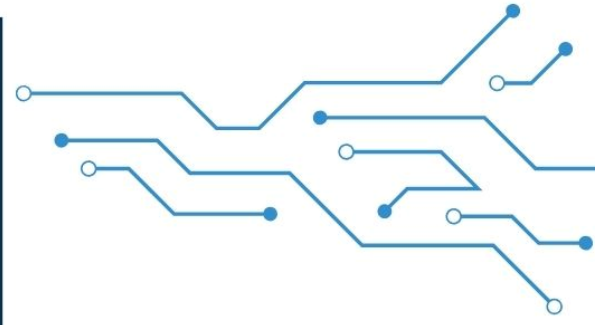
สร้างการเชื่อมโยงและร่วมมือกันทางธุรกิจและสังคม  
เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์



การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ขบวนกรสหกรณ์  
และภาคีรัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



**CPD Call Center:**  
0 2281 1900  
ต่อ 504



**E - Mail:**  
cpd\_pnd@cpd.go.th



**Address:**  
12 ถ.กรุงเกษม แขวงวัดสามพระยา  
เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200