



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจ  
สหกรณ์การเกษตร

จัดทำโดย นายธนรัฐ โคจรานนท์  
รหัส 9729

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจ  
สหกรณ์การเกษตร

จัดทำโดย นายธนรัฐ โคจรานนท์  
รหัส 9729

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษา

บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์

อาจารย์ที่ปรึกษา

จุฬา สุขมานพ

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ส่งเสริมสนับสนุน คຸ້ມครอง พัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง เชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้วิสัยทัศน์ “สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศ”

“แนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์การเกษตร” ซึ่งเป็นข้อเสนอของการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จึงเป็นบทบาทภารกิจที่สำคัญของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อใช้ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรมาขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาของราคาสินค้าเกษตรที่ตกต่ำ หรือการผลิตแล้วไม่สามารถขายผลิตผลผลิตที่ได้ออกได้ ซึ่งจะทำให้ปริมาณการผลิตและความต้องการสินค้าเกษตรเกิดความสมดุลกัน โดยสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยง กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน สหกรณ์อื่นๆ และผู้ค้า อันจะเป็นการช่วยทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่แน่นอน สามารถแก้ไขปัญหาหนี้สิน และยกระดับคุณภาพชีวิต

การศึกษานี้พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่ไม่ดำเนินธุรกิจด้านการตลาดหรือรวบรวมผลผลิตของสมาชิก มีดังนี้

### 1. สมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์จะมีเป้าหมายต้องการใช้บริการของสหกรณ์มากกว่าเห็นความสำคัญของกระบวนการสหกรณ์ และเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นเพียงช่องทางที่ทำให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ทั้งสมาชิกที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขาดความรู้สึกรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการนำเสนอความต้องการ หรือการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงทำให้การมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจในด้านการรวบรวมผลผลิตและการตลาดของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ลดลงไปด้วย

### 2. คณะกรรมการดำเนินการ

สมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ทำให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่จึงเป็นผู้สูงอายุ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์ ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ตลอดจนมีปัญหาในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร วิทยาการและความรู้สมัยใหม่ เพื่อสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

### 3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

การดำเนินงานของฝ่ายบริหารจัดการ ศักยภาพของบุคลากรฝ่ายบริหารจัดการ ยังขาดความเป็นมืออาชีพ และทักษะในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านทั้งการส่งเสริมการเกษตรและฝ่ายการตลาด

#### 4. การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ไม่พัฒนาการสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร เพื่อเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจให้ครบวงจร

##### แนวทางในการแก้ไขปัญหา

#### 1. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

พัฒนาให้สามารถมีการบริหารจัดการที่รวดเร็วและตอบสนองต่อเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มบุคลากรในส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น ตลอดจนปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมและใกล้ชิดสหกรณ์โดยให้มีทุกอำเภอ เพื่อบูรณาการร่วมกันกับหน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สหกรณ์ภาคการเกษตรมีศักยภาพในการขับเคลื่อนเพื่อแก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่สหกรณ์

ให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบแนะนำให้ผู้บริหารของสหกรณ์ปรับกระบวนการทัศน์ให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสริมสร้างขีดความสามารถของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนสมัยใหม่ และสร้างกระบวนการในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือ Good Practice ระหว่างสหกรณ์ และธุรกิจเอกชนที่ประสบผลสำเร็จ พัฒนาหลักสูตรการบริหารจัดการให้มีวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละรูปแบบ แต่ละพื้นที่ สร้างวิธีการและระบบการบ่มเพาะธุรกิจในแต่ละด้านของสหกรณ์ให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างมีทิศทาง ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ รวมถึงสหกรณ์ควรปลูกฝังแนวความคิดที่ถูกต้องของสหกรณ์แก่สมาชิกทั้งในรูปแบบของการศึกษาอบรม ประชุมชี้แจงอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้รับความรู้และเข้ารับการอบรม โดยเมื่อสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มากขึ้นจะเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ

#### 3. การพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ให้เกิดการเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาระหว่างสหกรณ์ในภาคการเกษตรด้วยกันในรูปแบบพหุภาคี เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งด้านการผลิตและเงินทุน ทำให้เครือข่ายสหกรณ์เกิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) มากขึ้น สร้างเครือข่ายศูนย์ข้อมูลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์กิจการที่ดี ย่อมทำให้สหกรณ์ได้รับความน่าเชื่อถือ เป็นการสร้างความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหกรณ์

#### 4. การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์

ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ คือ การดำเนินงานของฝ่ายบริหารจัดการ ดังนั้น จะต้องส่งเสริมให้สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรฝ่ายบริหารจัดการให้มีความเป็น

มีอาชีพและมีทักษะในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานจัดจ้างบุคลากรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมต่อจำนวนสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านทั้งการส่งเสริมการเกษตรและฝ่ายการตลาด

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study - IS) เรื่อง “แนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์การเกษตร” เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2566 ได้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ และอาจารย์จุฬา สุขมานพ ที่ได้ร่วมเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้มีความถูกต้องจนรายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ จึงขอขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสามท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณะวิทยากรในหลักสูตร ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ได้ทุ่มเททั้งความรู้ความสามารถ และความเสียสละ ทำให้การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งผู้เข้ารับการศึกษาเชื่อว่าได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างครบถ้วน และขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่น 97 ที่ได้ให้คำแนะนำต่างๆ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป

ธนรัฐ โคจรานนท์

31 พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	๗
สารบัญ	๗
สารบัญภาพ	ณ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	10
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	13
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	14
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	14
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	18
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	29
3. แผนพัฒนาตนเอง	31
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	31
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	32
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	33
บรรณานุกรม	34
ภาคผนวก	35
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	36



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนแม่บทฯ และแผนการปฏิรูปประเทศ กับแผนปฏิบัติการ กรงเสริมสหกรณ์ 2566	7
ภาพที่ 2 แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของรองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์	10
ภาพที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์สหกรณ์ภาคการเกษตร	18

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 แสดงอายุสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคเกษตร ปี 2564

หน้า

16

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ประเด็นการศึกษา “แนวทางการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์การเกษตร” สหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันแบบเอกประสงค์และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาของเกษตรกรสมาชิกในด้านต่างๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยสามารถจำแนกธุรกิจที่สำคัญของสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็น 5 ธุรกิจคือ

**1. ธุรกิจสินเชื่อ** เป็นธุรกิจซึ่งสหกรณ์เป็นผู้ให้เงินกู้หรือสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิกตามระเบียบและหลักเกณฑ์การให้เงินกู้เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายที่จำเป็น แบ่งประเภทเงินกู้ออกตามระยะเวลาการให้เงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้น เงินกู้ระยะปานกลาง และเงินกู้ระยะยาว ซึ่งเงินกู้แต่ละประเภทมีเงื่อนไขแตกต่างกันออกไปตามแต่ที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ นอกจากนี้ ยังมีการให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินโดยปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

**2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์การเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เครื่องจักรกลทางการเกษตร ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นเพื่อนำมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ ทั้งนี้ โดยจำหน่ายให้ในราคาที่เหมาะสมสำหรับประเภท ชนิด และคุณภาพสินค้าเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

**3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการที่สหกรณ์ทำการรวบรวมหรือรับซื้อผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิกลำมาขายให้ได้ราคาดี ทั้งยังให้ความเป็นธรรมในด้านการชั่ง ตวง วัด และคัดคุณภาพผลิตผลของสมาชิกตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

**4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและการผลิตสินค้า** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการนำผลิตผลที่สหกรณ์รวบรวมหรือจัดหามาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อขายต่อ ตลอดจนการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตสินค้าเพื่อนำมาขายตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

**5. ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการที่สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร การวางแผนเพาะปลูก ตลอดจนการให้บริการและบำรุงดินเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกเพื่อการให้บริการ เช่น การให้บริการสูบน้ำ ปรับพื้นที่ การให้บริการไถไถนา การจัดระบบส่งน้ำ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

แต่สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ รับฝากเงิน หรือจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเท่านั้น ไม่สามารถดำเนินธุรกิจในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการตลาด

คือ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและการผลิตสินค้า ธุรกิจให้บริการและส่งเสริม การเกษตร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

### ปัญหา ความท้าทายหรือการพัฒนา

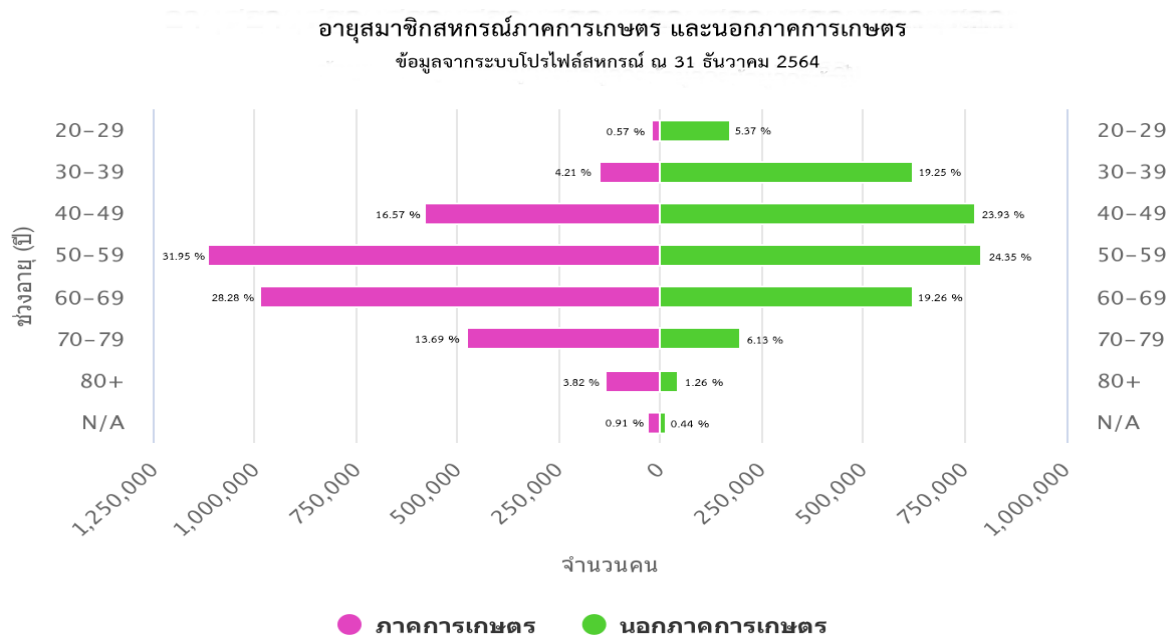
ปัจจุบันทั่วโลกมีผู้สูงอายุราว 1,000 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 10 โดยในภูมิภาคอาเซียนนั้น พบว่า มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปร้อยละ 11 และประเทศในภูมิภาคอาเซียนได้ก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ<sup>1</sup> แล้ว โดยสิงคโปร์เป็นประเทศแรกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ มีผู้อายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 สำหรับ ประเทศไทยเองก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในปี 2565 โดยจำนวนผู้สูงอายุจะอยู่ราวร้อยละ 20 - 30 และที่สำคัญกว่านั้น ประเทศไทยจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอดเช่นเดียวกับญี่ปุ่นที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28 ในปี 2574 การเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ของประเทศไทยเกิดขึ้น อย่างรวดเร็วและรุนแรง เมื่อเปรียบเทียบกับหลายชาติในโลก สาเหตุเพราะคนไทยมีอัตราการเกิดน้อย อายุคน ยืนยาวขึ้น รวมถึงอัตราการอยู่เป็นโสด การมีบุตรเพียง 1-2 คนเป็นส่วนใหญ่ในปัจจุบัน

การเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยนั้นสะท้อนภาพให้เห็นได้ชัดเจนในภาคการเกษตรของไทย โดยการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในภาคการเกษตรของไทย มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การลดลงของจำนวน เกษตรกรวัยหนุ่มสาว ซึ่งให้เห็นว่าประชากรวัยหนุ่มสาวให้ความสนใจในการประกอบอาชีพเกษตรลดลง แนวโน้มที่จะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่รุนแรงมากขึ้นในอนาคต อีกประการหนึ่งคือ การเพิ่มขึ้น ของจำนวนผู้สูงอายุ ผลผลิตทางการเกษตรจึงมาจากแรงงานสูงอายุเป็นส่วนใหญ่ จำนวนเกษตรกรช่วงอายุ 25 - 29 ปี มีอัตราลดลงอย่างมากในช่วงหลังเข้าสู่สังคมสูงวัยไปแล้ว จำนวนเกษตรกรช่วงอายุ 40 - 59 ปี และ 60 ปีขึ้นไป มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นในทุกภูมิภาค สำหรับอายุเฉลี่ยของหัวหน้าครัวเรือนเกษตร ปีเพาะปลูก 2563 อายุเฉลี่ย 58 ปี ส่วนอายุของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตร ช่วงอายุ 50 - 59 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.95 และ ช่วงอายุ 60 - 69 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.28 ของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรทั้งหมด ตามแผนภูมิที่ 1 แสดง ให้เห็นว่า สมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่มีอายุมาก ซึ่งมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ด้านการตลาดในการขายผลผลิตให้เหมาะสมแก่การมีรายได้เพื่อดำรงชีพทำให้มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น ทั้งการเข้า ร่วมกับสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ หรือการผลิตสินค้าการเกษตรก็ลดลงเนื่องจากสหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญ

<sup>1</sup> กลุ่มเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพเครือข่าย กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ, “สังคมผู้สูงอายุในปัจจุบันและเศรษฐกิจใน ประเทศไทย”, 2564, กรมกิจการผู้สูงอายุ, สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2565, <https://www.dop.go.th/th/know/15/926>

ในส่วนนี้ ดังนั้นการบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านการตลาดให้สอดคล้องกับการผลิตที่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงเป็นความท้าทายที่สหกรณ์ภาคการเกษตรต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกได้

### แผนภูมิที่ 1 แสดงอายุสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร ปี 2564



ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์

### สภาพปัญหาที่ผ่านมา แนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

ปี 2561 พบว่าประเทศไทยมีประชากรทั้งหมด 66.4 ล้านคน เป็นผู้สูงอายุ 10.6 ล้านคน นับเป็นร้อยละ 16.06 ในปี 2562 ประชากรผู้สูงอายุมีมากถึง 11.6 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ของประชากรทั้งหมดจำนวน 69.3 ล้านคน และคาดว่าประชากรสูงอายุจะเพิ่มขึ้นถึง 1 ใน 5 และเป็นสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอดภายในปี พ.ศ. 2578 โดยประมาณการว่า จะมีประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 30 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2506 - 2526 ซึ่งมีอัตราการเกิดมากกว่า 1 ล้านคนต่อปี เรียกได้ว่า เป็นคลื่นประชากรลูกใหญ่ที่จะส่งผลให้ภายใน 20 กว่าปีข้างหน้าผู้สูงอายุจะเพิ่มเป็นราว 21 ล้านคน

สำหรับในปี 2564 สหกรณ์ภาคการเกษตร สมาชิกสหกรณ์มีสัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอายุของสมาชิกที่มีอายุระหว่าง 50 - 69 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.23 ของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรทั้งหมด ในขณะที่จำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิกลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ก็มีมูลค่าลดลงมาเช่นกัน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์คาดการณ์ว่า ในปี 2565 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

การเกษตรจะลดลง ร้อยละ 13.33 จากกรณีดังกล่าวมีแนวโน้มว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรจะมีขนาดเล็กลง สหกรณ์จะมีความเข้มแข็งลดลง สิ่งที่น่าวิตกกังวลคือ รัฐอาจจะเสี่ยงประมาณในการดูแล อุ่มชู และส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาเศรษฐกิจในระดับฐานรากด้วย

### **ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น**

เมื่อโครงสร้างของประชากรเปลี่ยนไปมีสัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้น ขณะที่มิเกษตรกรวัยทำงานลดลง จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการผลิตและการตลาด ทำให้การผลิตลดน้อยลงหรือความสามารถในการขายผลผลิตของตนเองลดลงด้วย ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้เกษตรกรไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ รวมถึงไม่สามารถปลดปล่อยภาระหนี้สินของตนได้ เมื่ออาชีพเกษตรกรไม่เป็นที่ต้องการของคนวัยทำงานเนื่องจากไม่สามารถสร้างรายได้ให้สามารถรองชีพได้ การทำการเกษตรก็ลดลงหรือเลิกทำการเกษตรไปเสียเลย การใช้เครื่องมือเครื่องจักรหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อช่วยในการผลิตและจำหน่าย เกษตรกรรุ่นเก่าก็ยังไม่มีความพร้อม ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการเกษตรก็มีมากขึ้นตามลำดับซึ่งทำให้ ผลิตภาพ (productivity) ของภาคการเกษตร ลดลง

- ทางด้านผลผลิตหรือรายได้ประชาชาติ สัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้น ทำให้ผลิตภาพการผลิตภาคเกษตร (productivity) ลดลงและส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ หรือ GNP รายได้ประชาชาติน้อยลง และรายได้เฉลี่ยต่อบุคคลลดลง

- ปัญหาสุขภาพร่างกาย ทำให้เกษตรกรวัยสูงอายุมีความเป็นอยู่ที่ลำบาก เนื่องจากไม่มีการวางแผนสะสมเงินออมเพื่อเก็บไว้ใช้จ่ายในวัยชรา อีกทั้งเกษตรกรวัยสูงอายุขาดรายได้หรือมีรายได้น้อยลงจากการทำการเกษตร ทำให้มีการออมลดลง

- เกษตรกรที่มีอายุเพิ่มขึ้นมาก เป็นอุปสรรคต่อยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้เกษตรกร นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต เพราะเมื่อเกษตรกรมีอายุสูงขึ้นการเรียนรู้นวัตกรรมก็ทำได้ไม่เต็มที่

### **ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไข**

สหกรณ์ภาคการเกษตรมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพสหกรณ์ภาคการเกษตรให้ เป็นที่พึ่งของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ เพราะเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ที่สูงอายุเพิ่มขึ้นทุกปีไม่สามารถสร้างอำนาจต่อรองหรือหาแหล่งจำหน่ายผลผลิตได้ด้วยตนเองยังคงต้องพึ่งพาผ่านกลไกของพ่อค้าคนกลาง ทำให้ผลผลิตขายได้ในราคาไม่เป็นธรรมหรือไม่สามารถขายผลผลิตได้ และหากไม่ดำเนินการสหกรณ์ก็จะมีแต่สมาชิกที่ต้องรับภาระหนี้สินที่ไม่สามารถส่งชำระได้ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จนถึงอาจจะต้องเลิกสหกรณ์ไปในที่สุด ดังนั้นการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดของสหกรณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้การมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์เพิ่มขึ้น สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรและลดความเสี่ยงในการขายผลผลิตของเกษตรกรสมาชิก สหกรณ์หากสามารถส่งเสริมให้สหกรณ์ฯ พัฒนาศักยภาพ จะได้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต รวมทั้งใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดของสหกรณ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์และความเป็นอยู่ของเกษตรกรสมาชิก ให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งมีศักยภาพ

ที่จะสามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ จนสามารถอำนวยการประโยชน์และเป็นที่ยอมรับให้แก่เกษตรกรสมาชิกในการประกอบอาชีพการเกษตรได้อย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็จะทำให้คนรุ่นใหม่ หรือบุตรหลานของเกษตรกรกลับมาทำการเกษตรเพิ่มขึ้น และเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากของประเทศต่อไปได้

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

ผู้ศึกษาใช้ แนวคิด SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้น เพื่อใช้วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรและกระบวนการทำงานของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ Strength (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (ความเสี่ยง) สำหรับพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาข้อได้เปรียบในตลาดของสหกรณ์

จุดประสงค์หลักของการทำ SWOT Analysis เพื่อให้องค์กรธุรกิจประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคนให้ออกมาเป็นภาพรวมของสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ เมื่อเกิดความเข้าใจ Strength ของสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เห็น Opportunities กว้างขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันเมื่อมีการค้นหา Threats ได้มากขึ้นก็จะทำให้ Weaknesses ของสหกรณ์มีความชัดเจนขึ้นเช่นกัน (<https://bluebik.com/blogs/2827>) : คืบคว้าเมื่อ 27 มีนาคม 2565

### ภาพที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์สหกรณ์ภาคการเกษตร

		Internal Factors	
		Strength	Weakness
Tows Matrix	S1 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ 11.36 ล้านคน และปริมาณธุรกิจสหกรณ์มีแนวโน้มสูงขึ้น	W1 บุคคลในขบวนการสหกรณ์ขาดจิตสำนึกให้ ความร่วมมือ ขาดทักษะในการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์อย่างเป็นกระบวนการ	
	S2 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานของตนเองที่เข้มแข็งและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ ทุนสหกรณ์ 43.45% เงินฝาก 37.16%	W2 สหกรณ์ดำเนินงานอย่างแยกส่วน ขาดการบูรณาการและการเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์รวมถึงขาดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาเป็นนวัตกรรม	
	S3 สหกรณ์หลายประเภทให้บริการสมาชิกที่ได้รับความเดือดร้อนในลักษณะเดียวกัน	W3 มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกอย่างรวดเร็ว	
	S4 เป็นองค์การที่มีอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ สหกรณ์ โดยมีการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีกลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือผ่านระบบสวัสดิการ	W4 สมาชิกรวมตัวกันเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะกิจ ไม่ได้มาจากอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ อาทิ การแสวงหาผลประโยชน์ในด้านต่างๆ	
	S5 โครงสร้างสหกรณ์มีระบบบริหารงานที่ชัดเจน มีกฎหมายเฉพาะ มีข้อบังคับ ระเบียบการบริหารงาน	W5 สหกรณ์กับชุมชนสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเพื่อสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อกัน	
	S6 สมาชิกมีความเชื่อถือและมีความเชื่อมั่นสหกรณ์ เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐกำกับ ดูแลสหกรณ์ โดยมีระบบควบคุมและตรวจสอบ	W6 สหกรณ์แต่ละประเภทขาดการสนับสนุนความร่วมมือการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกันซึ่งอาจเกิดจากกฎหมาย กฎ ระเบียบของหน่วยงานที่กำกับ	



			W7 สมาชิกขาดองค์ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ การบริหาร จัดการ ธรรมภิบาล และจริยธรรม
			W8 ขาดเกษตรกรรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบสหกรณ์และ ขาดการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และภูมิ ปัญญาของสมาชิกสหกรณ์ที่มีประสบการณ์สูง
			W9 ขาดระบบควบคุมและสัญญาณเตือนภัย ทางการเงิน ระบบบริหารความเสี่ยง และการ วิเคราะห์การเงินทั้งระบบ
External Factios	<b>Opportunitivs (O)</b>	<b>Strategic Advantage (SA)</b>	<b>Strategic Challenge (SC)</b>
	O1 มีหน่วยงานภาครัฐสนับสนุนเงินทุนและองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมถึงมีหน่วยงานภายนอกพร้อมให้ความร่วมมือ	SA1 การพัฒนาตลาดสหกรณ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ เชิงแข่งขัน S6,O1,O2,O3	SC1 การสร้างคนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบสหกรณ์ W8,T2
	O2 มีนโยบายภาครัฐและมีกฎหมายเฉพาะที่สนับสนุนการพัฒนา สหกรณ์ (พ.ร.บ.สหกรณ์)	SA2 การพัฒนามาตรฐานสหกรณ์ คุณภาพสินค้าและ บริการ S1,O1,O2,O3	SC2 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการW2,W3,W9,T2
	O3 สิทธิพิเศษด้านภาษี อาทิ ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และค่าธรรมเนียม	SA3 การเสริมสร้างความร่วมมือและเครือข่าย พันธมิตร S1,S3,S4,S6,O1,O2,O3	SC3 ส่งเสริม สนับสนุน ดูแลวินัยระบบการเงิน การคลัง W3,W7,W9,T1,T2,T3
		SA4 การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ S1,S2,S3,S4,S5,S6,O1	SC4 สร้างการเติบโตที่ยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม W5,W6,T1,T2
		SA5 การบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานเพื่อยกระดับ ความเข้มแข็งสหกรณ์ S1,S2,O1,O2,O3	SC5 ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรร มาภิบาลเพื่อความยั่งยืน W6,W7,W9,T1,T2,T3
	<b>Threats (T)</b>		SC6 การสร้างบุคลากรให้เป็นคนเก่งและดี ยึด หลักคุณธรรมและจริยธรรมและจิตสำนึกสหกรณ์ W1,W2,W4,T2
	T1 ข้อกฎหมายบางประการเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์รวมถึงมาตรการทางภาษีมั้ผลกระทบต่อการทำงานของ สหกรณ์ อาทิ FTA		SC7 พัฒนากฎหมายให้ทันสมัยและเป็นสากล W3,W5,W9,T1,T2
T2 การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอก อาทิ ภาวะการ แข่งขันของภาคธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม สภาวะการแข่งขันในตลาด ความต้องการด้านลูกค้าที่เพิ่ม สูงขึ้น การขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ		SC8 การส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารสหกรณ์เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง W1,W8,T2	
T3 นโยบายในการช่วยเหลือเกษตรกรที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อ ดำเนินงานด้านสหกรณ์ อาทิ การพักชำระหนี้ กองทุนฟื้นฟู		SC9 การสร้างวัฒนธรรมและอุดมการณ์สหกรณ์ W1,W4,W7,T1,T2	

กรมส่งเสริมสหกรณ์โดยสำนักพัฒนาธุรกิจ ([https://cpd.go.th/images/Study\\_report\\_Agricultural\\_Cooperative\\_Sales\\_Business\\_Operation\\_Study\\_Project\\_2005.pdf](https://cpd.go.th/images/Study_report_Agricultural_Cooperative_Sales_Business_Operation_Study_Project_2005.pdf)) ได้ศึกษาการดำเนินธุรกิจการขายของสหกรณ์การเกษตร (กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม) โดยมีการศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจการขายของสหกรณ์การเกษตร และแนวทางการพัฒนาธุรกิจการขายของสหกรณ์การเกษตร โดยพบว่ามีจุดแข็ง คือ สหกรณ์มีอุปกรณ์การตลาดในการรับซื้อข้าว สหกรณ์มีเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำจากภาครัฐในการใช้รับซื้อข้าว สหกรณ์มีการเชื่อมโยงและเกี่ยวพันกันระหว่างสหกรณ์ในด้านต่างๆ จุดอ่อน คือ สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่นิยมขายข้าวให้สหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์ไม่มีบริการรับขนข้าวและไม่มีการส่งเสริมการตลาด สหกรณ์มีความเสี่ยงในการทำธุรกิจเนื่องจากการจัดการที่ยังขาดประสิทธิภาพส่งผลให้กำไรต่ำและบางปีอาจขาดทุน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ยังขาดภาวะผู้นำทำให้การตัดสินใจด้านการตลาดเป็นลักษณะรวมศูนย์ยังไม่มีการกระจายอำนาจให้ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายการตลาดทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้เท่าทันกับพ่อค้า ก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจซื้อขาย

ชาวเปลือกในแต่ละครั้งไม่ทันพอค้า สหกรณ์มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการตลาดที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ เช่น สารสนเทศทางการเงินบัญชีและข้อมูลการผลิตของสมาชิกน้อยมากในสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจที่ผ่านมายังไม่คุ้มทุนประสบปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจเนื่องจากมีปริมาณธุรกิจน้อยมากในบางปี ซึ่งเกิดจากการจัดการธุรกิจที่ขาดประสิทธิภาพและผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อัตราผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจต่ำเมื่อเทียบกับปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น หากสหกรณ์ลงทุนในทรัพย์สินเพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าเสื่อมราคา และเมื่อรวมเงินเดือนค่าจ้างที่ปันส่วนให้ธุรกิจรวบรวมผลผลิตด้วยแล้ว สหกรณ์อาจจะประสบปัญหาการขาดทุนเพิ่มขึ้น โอกาส คือ ภาครัฐมีนโยบายและให้ความสำคัญกับระบบสหกรณ์ในการที่จะสร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์และสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายให้ให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีหน่วยงานภาครัฐให้การช่วยเหลือและสนับสนุนทั้งกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร รวมทั้งภาคเอกชนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ อุปสรรคคือ สหกรณ์ประสบปัญหาด้านการแข่งขันกับพ่อค้าในพื้นที่มีสูงชันและไม่สามารถแข่งขันกับพ่อค้าได้ อำนาจการต่อรองของสมาชิกที่จะไม่ขายผลผลิตให้สหกรณ์มีเพิ่มขึ้นเนื่องจากสมาชิกพอใจที่จะใช้บริการกับพ่อค้ามากกว่าสหกรณ์โดยให้เหตุผลว่าพ่อค้าให้บริการที่ดีกว่า โดยพ่อค้าใช้กลยุทธ์ในการรับซื้อถึงบ้านสมาชิก รับซื้อชาวเปลือกในวันหยุด ให้ค่าบริการขนส่งแก่รถรับจ้างหรือให้ในอัตราที่สูงกว่าสหกรณ์ สร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับเจ้าของรถเกี่ยวข้าวโดยให้ค่าตอบแทนหากชักนำเกษตรกรมาขายชาวเปลือกให้พ่อค้า มีการจัดเลี้ยงเชื่อมความสัมพันธ์เลี้ยงสังสรรค์ในงานปีใหม่หรือเนื่องในโอกาสสำคัญๆ เป็นต้น

นอกจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว กรมส่งเสริมสหกรณ์ ([https://cpd.go.th/images/Study\\_report\\_Agricultural\\_Cooperative\\_Sales\\_Business\\_Operation\\_Study\\_Project\\_2005.pdf](https://cpd.go.th/images/Study_report_Agricultural_Cooperative_Sales_Business_Operation_Study_Project_2005.pdf)) ยังได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามหลัก 7S (McKinsey 7s Framework) โดยนำวิธีการประเมินปัจจัยตามหลัก 7S มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ความพร้อมความสอดคล้องสัมพันธ์และการประสานกันในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ 7 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย

### 1) กลยุทธ์ (Strategy)

ปัจจุบันสหกรณ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กรไว้ชัดเจน เป็นแผน 5 ปี ซึ่งในการกิจการพัฒนาธุรกิจกลยุทธ์ในระดับองค์กร สหกรณ์ได้กำหนดไว้แต่กลยุทธ์ ในระดับปฏิบัติการ สหกรณ์ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน สหกรณ์เพียงแต่จัดทำเป็นแผนงานประจำปี เพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ มีเป้าหมายการรวบรวมชาวเปลือกไว้เท่านั้น ยกเว้น สหกรณ์การเกษตรโกสุมพิสัย จำกัด ซึ่งกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการไว้และได้เริ่มมีการนำนโยบายแปลงเป็นแผนงานโครงการในระดับธุรกิจแล้วเช่นกัน

## 2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

ลักษณะโครงสร้างของสหกรณ์ไม่เอื้อต่อการทำธุรกิจซื้อขาย โดยเฉพาะด้านการตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจซื้อขายข้าวเปลือกในแต่ละครั้ง เนื่องจากปัจจุบันราคาเปลี่ยนแปลงเร็ว สหกรณ์ตัดสินใจช้าไม่ทันพ่อค้า และเป็นไปได้ยากในการช่วงชิงตลาด และขั้นตอนในทางปฏิบัติยุ่งยากกว่าพ่อค้า/โรงสี

## 3) สไตล์ (Style)

สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารสหกรณ์ฝ่ายกรรมการยังทำงานเชิงการควบคุม และมีบางสหกรณ์ฝ่ายบริหารเข้าร่วมดำเนินการเองเพื่อการมีส่วนร่วม มากกว่าการติดตามงานและการตรวจสอบ ส่งผลให้ฝ่ายตลาดขาดความกระตือรือร้นและทำงานในเชิงรับเป็นหลัก

## 4) ระบบ (System)

โดยเฉพาะระบบการบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายตลาดยังไม่ชัดเจน

## 5) ทรัพยากรมนุษย์/สมาชิกภายในสหกรณ์ (Staff)

พนักงานการตลาดในแต่ละสหกรณ์ที่ทำหน้าที่ด้านธุรกิจการขายเพียง 1 - 2 คน เท่านั้น มีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควรแต่ขาดแรงจูงใจ สหกรณ์ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำธุรกิจรวบรวมผลิตผลได้ดียิ่งขึ้น

## 6) ทักษะ (Skill)

พิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญของสหกรณ์ในการทำธุรกิจรวบรวมผลิตผลโดยรวม ในส่วนของฝ่ายตลาดมีอายุการทำงานประมาณ 2 - 10 ปี มีประสบการณ์การทำงานสหกรณ์แต่ยังขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจและไม่เป็นมืออาชีพ ทำงานในเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ ส่วนคณะกรรมการเมื่อเปลี่ยนแปลงกรรมการในแต่ละวาระมีผลต่อการทำธุรกิจรวบรวมผลิตผล กรรมการบางคนไม่เข้าใจในหลักการทำธุรกิจและไม่เสียสละ

7) ค่านิยม (Shared Value) เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมในการทำธุรกิจรวบรวม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกเป็นหลักไม่มุ่งหวังผลกำไรจากธุรกิจนี้มากนัก และยังมีวัตถุประสงค์จะปรับปรุงธุรกิจหรือขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยวิเคราะห์โซ่ร้อยค่านิยม (Value Chain) เมื่อพิจารณาค่านิยมของลูกค้า ในที่นี้คือสมาชิกสหกรณ์ คุณภาพของข้าวเปลือก และมูลค่าที่ทำธุรกิจร่วมกันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ การเกษตรที่ศึกษาแล้ว พบว่า สมาชิกสหกรณ์โดยรวมมี “ค่านิยมร่วม” ที่เหมือนกันอยู่ กล่าวคือค่านิยมด้านบริการ (Service) = Faster จากการสัมภาษณ์สมาชิก สมาชิกต้องการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick response) และขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยาก ซึ่งถ้าขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ขั้นตอนยุ่งยากทั้งทางด้านเอกสารและการรับเงินและต้องมาขายข้าวเปลือกด้วยตนเองทุกครั้ง เพื่อแสดงความเป็นสมาชิก แต่การขายให้กับพ่อค้า พ่อค้าจะรับซื้อถึงบ้านสมาชิกขั้นตอนไม่ยุ่งยาก พ่อค้ารับซื้อถึงบ้าน สะดวก ระยะเวลาใกล้ จ่ายเงินสด และได้รับค่าบริการขนส่งข้าวเปลือก และรับซื้อในวันหยุด ดังนั้น ด้านการบริการในธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ยังไม่เป็นที่พอใจ

ของสมาชิกซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของสหกรณ์ แต่สมาชิกจะพอใจในการบริการด้านสินเชื่อของสหกรณ์ซึ่งสหกรณ์บริการรวดเร็ว

### 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรพบว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรในสถานการณ์ปัจจุบัน คือ

#### 1. ความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์

เนื่องจากการเกษตรกรรมส่วนใหญ่ที่เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์จะมีเป้าหมายต้องการใช้บริการของสหกรณ์ มากกว่าเห็นความสำคัญของกระบวนการสหกรณ์ โดยสมาชิกส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ จะได้รับความรู้จากการเข้าร่วมประชุมกับสหกรณ์ซึ่งจัดปีละ 1 – 2 ครั้งเท่านั้น

#### 2. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ

สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจในหลายด้าน เช่นเรื่องเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิต สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ขายผลผลิตทางการเกษตรให้กับพ่อค้ามากกว่าจะนำมาขายให้กับสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ไม่มีบริการรับขนส่งผลผลิตทางการตลาด ไม่มีการส่งเสริมการตลาด คณะกรรมการสหกรณ์ยังขาดทักษะในการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก ทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจซื้อขายผลผลิต และประสบปัญหาด้านการแข่งขันกับพ่อค้า พ่อค้าคนมีอำนาจในการต่อรอง สหกรณ์มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการตลาดที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการเงิน การบัญชี และข้อมูลการผลิตของสมาชิกให้เป็นประโยชน์ สหกรณ์มีการวางแผนกลยุทธ์ในการระดับองค์กร แต่การบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน สมาชิกพอใจในการบริการสินเชื่อของสหกรณ์ แต่ด้านการบริการในธุรกิจรวบรวมผลผลิตยังเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของสหกรณ์

#### 3. การเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์มีการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายกันเพียงบางประเภทสหกรณ์ แต่ในระดับภาค ยังไม่มีการเชื่อมโยงด้านธุรกิจของสหกรณ์แบบครบวงจร เช่น เครือข่ายด้านทักษะองค์ความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจ เครือข่ายด้านธุรกิจการผลิต การรับซื้อผลผลิตในแต่ละฤดูการผลิต เครือข่ายด้านการตลาดเพื่อกระจายผลผลิตไปยังตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสนับสนุนความร่วมมือการเชื่อมโยงธุรกิจจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 4. การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์

คณะกรรมการของสหกรณ์ และบุคลากรของสหกรณ์ยังขาดทักษะหรือความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการธุรกิจรวบรวมซื้อขายผลผลิตทางการเกษตร ทำงานในเชิงรับไม่มีการวางแผนการตลาด

เพื่อแข่งขันกับพ่อค้าคนกลาง และส่วนใหญ่พนักงานฝ่ายตลาดของสหกรณ์การเกษตรมีจำนวนน้อย และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อวิเคราะห์แล้วจะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรยังสามารถที่จะดำเนินการพัฒนา รวมถึงการปรับตัวได้ในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการช่วยเหลือตนเองและรับการสนับสนุนทางวิชาการ เครื่องมืออุปกรณ์ และบุคลากรจากทุกภาคส่วน ดังนั้น เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์สะท้อนความจริง ในการจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์และแนวโน้มของสหกรณ์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนบริบทการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมด้วย

### 2.2.3 แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. กำหนดให้สหกรณ์จะต้องมีการให้ความรู้แก่สมาชิกทั้งสมาชิกเก่า และผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกใหม่ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดรูปแบบและหลักสูตรเพื่อแนะนำให้สหกรณ์นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อปลูกฝังแนวความคิดที่ถูกต้องของสหกรณ์แก่สมาชิก ทั้งในรูปแบบของการศึกษาอบรม ประชุมชี้แจงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งสมาชิกเข้ารับความรู้จากหน่วยงานที่จัดขึ้น เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นต้น เมื่อสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มากขึ้นจะเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์เพิ่มขึ้น สร้างรายได้ให้แก่สมาชิกเพิ่มขึ้น

2. กำหนดให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการองค์กรโดยทั่วไป นอกเหนือจากการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีที่เสนออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้สหกรณ์มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สำหรับแผนกลยุทธ์ควรมีการขับเคลื่อนแผนอย่างจริงจังและจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้วย โดยเฉพาะการกำหนดแผนงานให้ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก สหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านธุรกิจการซื้อและการขายให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของสมาชิกที่เป็นเกษตรกร ลดการกลางเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง และลดความเสี่ยงในการขายผลผลิตของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกมีรายได้จากการขายผลผลิตเพิ่มขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่าย มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ธุรกิจการซื้อ (รวมกันซื้อ) สหกรณ์ควรจัดหาสินค้าให้มีชนิดและปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการจำหน่ายในราคาที่ถูกกว่าร้านค้าทั่วไป ขยายธุรกิจการซื้อให้บริการสมาชิกได้อย่างทั่วถึง อาทิ การนำสินค้าไปวางจำหน่าย ณ ที่ตั้งของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความสะดวกในการซื้อ ในส่วนของธุรกิจการขาย (รวมกันขาย) สหกรณ์ควรเพิ่มการรับซื้อผลผลิตชนิดอื่น ๆ ของสมาชิก ภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้สหกรณ์ได้กู้ยืมเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิต และแก้ไขปัญหาเรื่องสถานที่เก็บรักษาผลผลิตที่รับซื้อจากสมาชิก ขณะเดียวกันสหกรณ์ควรพยายามระดมทุนจากภายใน โดยสร้างแรงจูงใจเช่น

เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เพื่อให้สมาชิกฝากเงินกับสหกรณ์ให้มากขึ้น หรือนำเงินปันผล/เฉลี่ยคืนมาสมทบเป็นหุ้นแทนการจ่ายเงินให้สมาชิก

3. สหกรณ์ควรสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตร ความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารองค์ความรู้ระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันได้ เช่น การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริม การผลิตด้านพืช ปศุสัตว์และประมง สถาบันการศึกษาหรือภาคเอกชน เพื่อเข้ามาช่วยเหลือในการให้องค์ความรู้และแนะนำส่งเสริมพัฒนาการทำการเกษตรสมัยใหม่ให้กับสมาชิกสหกรณ์ หรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน วิชากิจชุมชน กลุ่มผู้ผลิต สถาบันเกษตรกรอื่น ในการวางแผนการผลิตร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน ลดต้นทุนการผลิตและมีปริมาณเพียงพอต่อการทำธุรกิจ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์ที่มีศักยภาพ ภาคเอกชนในการรวบรวมผลผลิตแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าและการจัดจำหน่ายผลผลิต หรือช่วยเหลือในการทำการตลาด และเชื่อมโยงการค้าเงินกู้แก่สมาชิก และการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก อาจใช้วิธีการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ขณะเดียวกันสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ร้านค้า อาจรับซื้อผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิก ซึ่งเป็นเชื่อมโยงเครือข่ายระบบสหกรณ์ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ระบบสหกรณ์ ทั้งสหกรณ์ประเภทเดียวกันหรือต่างประเภท และพัฒนาเชื่อมโยงสู่ระดับภาคหรือประเทศ นอกจากนี้ในด้านการตลาดภาครัฐควรสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นผู้แทนจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกรทั้งภายในและระหว่างประเทศ

4. การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของฝ่ายบริหารจัดการ สหกรณ์ควรมีการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรฝ่ายบริหารจัดการให้มีความเป็นมืออาชีพและมีทักษะในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน จัดจ้างบุคลากรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมต่อจำนวนสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านทั้งการส่งเสริมการเกษตรและฝ่ายการตลาด

จากภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เปลี่ยนบทบาทจากการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์อย่างใกล้ชิด มาเป็นการติดตาม ตรวจสอบสหกรณ์ ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนสหกรณ์ และจำนวนสมาชิกที่มีมากขึ้น สวนทางกับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ภาครัฐที่ลดลง ทำให้การดูแลเอาใจใส่ไม่ทั่วถึง จนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตร ผู้ศึกษาจึงขอเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย 3 ประเด็น คือ

### (1) การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดังนี้

(1.1) สร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อตอบสนองเป้าหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสร้างวัฒนธรรมของข้าราชการพันธุ์ใหม่ที่มีการบริหารจัดการแบบใหม่ โดยพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีแนวคิดและการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการกำหนดเป้าหมาย (ends) ที่ชัดเจน และกำหนดวิธีการ (ways) ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง มีเครื่องมือ (means) ที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการที่รวดเร็วและตอบสนองต่อเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่ม

บุคลากรในส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมและใกล้ชิดสหกรณ์โดยให้มีทุกอำเภอ

(1.2) พัฒนาข้าราชการให้มีความมุ่งมั่นในการบริการและการทำงานเป็นทีม

สร้างแนวร่วมทางความคิด มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อสร้างความรู้ด้านการบริหารจัดการขึ้นมาใหม่ ๆ ตลอดเวลา ตลอดจนการนำประสบการณ์และแนวทางของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาทำการวิเคราะห์และวินิจฉัย เพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานในการส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของประเทศไทย เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด รวมถึงการสร้าง “ความโปร่งใส” และ “จริยธรรม” ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลประโยชน์ของชาติ

(1.3) กำหนดนโยบายในการสร้างโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

โดยประสานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อพัฒนาระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมของแต่ละแห่ง รวมทั้งประสานความร่วมมือในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมระหว่างสหกรณ์ หน่วยงานราชการ และภาคเอกชน

(1.4) ปรับปรุงและพัฒนากลไกการทำงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

นำข้อมูลปัญหาที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดทุกแห่ง มาวิเคราะห์นำไปปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีระบบและขั้นตอนการทำงานที่กระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีและมีธรรมาภิบาลในสหกรณ์

(1.5) สร้างกลไกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน สนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ที่นำมาใช้ในการผลิตหรือแปรรูป เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันกับธุรกิจภายนอก ส่งเสริม

ให้สหกรณ์ขนาดใหญ่ให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุนด้านเงินทุนและการบริหารจัดการเงินทุนในลักษณะ Business Angel ให้แก่สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือเพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจของสหกรณ์ให้มากขึ้น และสร้างรูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ ให้สหกรณ์มีการสะสมทุนหรือระดมทุนภายในของตนเอง

(1.6) ประสานขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดประชุมชี้แจงหน่วยงาน

ส่วนกลาง พร้อมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งสหกรณ์จังหวัดทุกจังหวัดที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนงานในพื้นที่ทุกจังหวัด

**(2) การปรับปรุงบทบาทของหน่วยงานกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในระดับจังหวัด/อำเภอ**

(2.1) ด้านการส่งเสริมสหกรณ์

ให้แนะนำ ส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์ที่รับผิดชอบในอำเภอ ให้เกิดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามหลักการ และวิธีการสหกรณ์ มีการรวมตัวเป็นเครือข่ายสหกรณ์ (Cooperative Cluster) เพื่อรองรับการเติบโตและการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและภาวะการแข่งขันในเชิงธุรกิจเกิดความ เข้าใจและความตื่นตัวของการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมหรือรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ

แก่ผู้บริหารสหกรณ์ เกิดกลไกการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างและบ่มเพาะต้นแบบ (Pilot Project) สหกรณ์ที่มีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง และมี “ธรรมาภิบาล” ที่ดี เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สหกรณ์อื่น ๆ และเชิญเกียรติคุณหรือให้รางวัลแก่สหกรณ์ที่เป็นต้นแบบที่ดี เพื่อเป็นการสร้างและบ่มเพาะต้นแบบ (Pilot Project) สหกรณ์ที่มีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สหกรณ์อื่น ๆ

## (2.2) ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรของสหกรณ์ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบแนะนำให้ผู้บริหารของสหกรณ์ปรับกระบวนการทัศน์ให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่ทันสมัย ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ เช่น ชุมนุมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ฯ เป็นต้น เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสริมสร้างขีดความสามารถของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนสมัยใหม่ และสร้างกระบวนการในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือ Good Practice ระหว่างสหกรณ์ และธุรกิจเอกชนที่ประสบผลสำเร็จ พัฒนาหลักสูตรการบริหารจัดการให้มีวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละรูปแบบ แต่ละพื้นที่ สร้างวิธีการและระบบการบ่มเพาะธุรกิจในแต่ละด้านของสหกรณ์ให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างมีทิศทาง ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและผลิตภัณฑ์

## (2.3) การพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์

กำชับให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบสหกรณ์ในอำเภอมุ่งการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ให้เกิดการเชื่อมโยงการค้าเงินธุรกิจ และพัฒนาระหว่างสหกรณ์ในภาคการเกษตรด้วยกัน ในรูปพหุภาคี เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งด้านการผลิตและเงินทุน ทำให้เครือข่ายสหกรณ์เกิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) มากขึ้น สร้างเครือข่ายศูนย์ข้อมูลสนับสนุนการค้าเงินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร การตลาด การเงิน การลงทุน การบริหารจัดการ การขนส่ง ประเภทผลิตภัณฑ์ การขนส่ง เป็นต้น

## (2.4) ปรับปรุงและพัฒนากลไกการทำงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

โดยกำชับให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์แนะนำ และจัดทำแผนการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์

## (2.5) สนับสนุนและพัฒนาปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

โดยกำชับให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ดำเนินการประสานงาน และช่วยขยายช่องทางการตลาดให้แก่สหกรณ์เพื่อให้เกิดโอกาสทางการตลาดในลักษณะการทำ Sub - contracting โดยการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์กับภาคเอกชนในพื้นที่สนับสนุนการค้าเงินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร การตลาด การเงิน การลงทุน การบริหารจัดการ การขนส่ง ประเภทผลิตภัณฑ์ การขนส่ง เป็นต้น สร้างระบบข้อมูลข่าวสารทางการตลาดของผลผลิต พัฒนาการแปรรูปผลผลิตของสมาชิกเพื่อมูลค่าของผลผลิต



### (2.6) การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรแนะนำให้สหกรณ์มุ่งมั่นการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์เพื่อยกระดับความน่าเชื่อถือ เป็นการสร้างความเข้มแข็ง และการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหกรณ์ ซึ่งทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสหกรณ์และสังคมเพราะเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า ประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

### (2.7) การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก

มอบหมายและกำชับให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์แนะนำ ส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำฐานข้อมูลสมาชิก เพื่อใช้จัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทางการเกษตรเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางในการช่วยเหลือ สนับสนุนและให้บริการ ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการตลาดโดยภาครัฐยังสามารถบริหารจัดการข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งได้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## (3) การยกระดับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร

กำหนดให้กรมส่งเสริมสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรอย่างต่อเนื่อง และมีการยกระดับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งด้านการตลาด การเงิน และการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ภาคการเกษตร

### (3.1) การยกระดับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจภายในสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการแข่งขันที่สหกรณ์ไม่สามารถแก้ไขได้เพียงลำพัง จึงต้องมีการยกระดับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยการสร้างเครือข่ายด้านวิชาการ การเงิน การตลาด การผลิต และอื่น ๆ ได้แก่ การร่วมมือกันเพื่อลดต้นทุนจากบริการขนส่ง การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรสหกรณ์ หากสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ตามที่กล่าว โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนการแข่งขันในด้านธุรกิจของสหกรณ์ต่าง ๆ ก็สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### (3.2) การยกระดับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจภายนอกองค์กร

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรจะประสบความสำเร็จได้นั้น สหกรณ์ควรมีการสร้างพันธมิตรเครือข่ายทางธุรกิจกับภาคเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน โดยการใช้พื้นที่จัดเก็บสินค้าร่วมกันเพื่อลดค่าใช้จ่าย (พันธมิตรกับคู่แข่ง, คู่ค้า) การร่วมมือกันออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด (พันธมิตรกับบริษัทชั้นนำ) การร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือลูกค้าสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (พันธมิตรกับองค์กรไม่แสวงหากำไร) และการร่วมมือกันออกแคมเปญส่งเสริมการขาย (พันธมิตรกับบริษัทชั้นนำ) การมีคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรที่ดี ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมทุน ผู้แทนจำหน่าย ผู้จัดการวัตถุดิบ และผู้จัดส่งสินค้า จะช่วยให้บริหารต้นทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ลดลง ทำให้ธุรกิจมีเงินทุนและการบริหารสภาพคล่องที่เพียงพอ อีกทั้ง

ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น ส่งผลให้สินค้าหรือบริการของสหกรณ์ เข้าสู่ตลาดได้รวดเร็วและง่ายขึ้น ถือเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งประเภทเดียวกัน

## 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอ

### (1) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรสหกรณ์

การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสหกรณ์ ทั้งคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ จะต้องเลือกใช้วิธีการและเทคนิค ระยะเวลาที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เป้าหมาย เพื่อให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติต่อสหกรณ์อย่างมีวินัย อันจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

(2) สหกรณ์ไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการขับเคลื่อนในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์อย่างจริงจัง การจัดทำแผนปฏิบัติงานไม่ครอบคลุมธุรกิจ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ และสมาชิกได้อย่างแท้จริง

(3) สหกรณ์ที่มีการเชื่อมโยงและเกื้อหนุนเฉพาะสหกรณ์ ยังไม่ครอบคลุมไปยังธุรกิจเอกชนในด้านต่างๆ และสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่นิยมขายผลผลิตให้กับสหกรณ์ แต่ขายให้กับพ่อค้าคนกลางแม้จะกำหนดราคาซื้อที่ต่ำกว่าสหกรณ์ เนื่องจากพ่อค้าคนกลางเข้ารับซื้อถึงแหล่งผลิตและบริการรับขนส่งผลผลิต และผลผลิตทางการเกษตรบางอย่างอาจจะยังไม่ได้มาตรฐานที่ภาครัฐจะสนับสนุน ผลักดันให้เป็นสินค้าส่งออก เพื่อเชื่อมโยงยังตลาดต่างประเทศ

(4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรฝ่ายจัดการสหกรณ์ เป็นเรื่องค่อนข้างยากที่บุคลากรทุกคนจะมีความสามารถในการรับรู้ข้อมูล เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### (5) การยอมรับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม อาจส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคต่าง ๆ อาจทำให้การปรับเปลี่ยนบทบาทการแนะนำส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ตามนโยบายที่เสนอ นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่มีความต่อเนื่อง และปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## 2.2.5 แนวทางในการบริหารจัดการผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอ

(1) จัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการ ของกระทรวงฯ ให้ชัดเจนขึ้นและมีการวางแผนงานในลักษณะเป็นการต่อเนื่อง นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารกรมฯ เพื่อขอสนับสนุนเงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ มาเป็นทุนให้สหกรณ์กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำไปดำเนินการ

(2) การตั้งผู้ประสานงานประจำอำเภอในทุกอำเภอ และจัดประชุมทางไกลชี้แจงรายละเอียดโครงการฯ แนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยอาศัย เครือข่ายพันธมิตร ทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาในจุดที่ยังขาดความพร้อม รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินการตามแผนงานฯ ผ่านบุคลากรสหกรณ์ ผู้ประสานงานอำเภอ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

### 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ผู้นำในการขับเคลื่อนข้อเสนอควรมีความรอบรู้ความเชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ทักษะด้านภาวะผู้นำ และทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถวางแผนเตรียมความพร้อมคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้องค์กร และบุคลากรมีความพร้อมในการเผชิญหน้าในอนาคตได้
2. มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทาง และภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วมในทุกระดับ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผล ลดความเสี่ยง ก่อให้เกิดโอกาสความเป็นไปได้
3. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผล ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดียึดถือมาตรฐาน และความเป็นมืออาชีพ
4. มีความรู้ (Knowledge) ทั้งกฎระเบียบในหน้าที่และความรู้ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้น และพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) มีความคิดนอกกรอบสามารถแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำเข้ามาแทนสิ่งเดิม หรือสิ่งที่สนองตอบความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. มีการตัดสินใจ (Decision Making) ผู้นำที่ดีต้องมีการตัดสินใจ ตลอดจนคิดวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุ ประเด็นของปัญหา และตัดสินใจได้ทันสถานการณ์เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
7. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิดประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่าย
8. มีทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communication) มีศิลปะในการรับรู้ การจับประเด็นจากการฟัง การอ่าน ทักษะในการถ่ายทอดความคิด โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายเดียวกัน และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ
9. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดการพัฒนาเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องได้รับบริการที่ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการ (Collaboration) และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากการเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กรแล้ว ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

### บรรณานุกรม

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2566). แผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560-2564). สารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ : กรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2566). แผนปฏิบัติการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570). : กรมส่งเสริมสหกรณ์

กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ, สังคมผู้สูงอายุในปัจจุบันและเศรษฐกิจในประเทศไทย, 2564,

กรมกิจการผู้สูงอายุ, สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2565, <https://www.dop.go.th/th/know/15/926>

## ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

### นายธนรัฐ โคจรานนท์

#### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	ศศ.บ. (การจัดการทั่วไป)	สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
ปริญญาโท	ศศ.ม. (รัฐศาสตร์)	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### ประสบการณ์การรับราชการ

ปี 2563	สหกรณ์จังหวัดสตูล กรมส่งเสริมสหกรณ์
ปี 2564	สหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี กรมส่งเสริมสหกรณ์
ปี 2565	สหกรณ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กรมส่งเสริมสหกรณ์
ปี 2566	ผู้ตรวจราชการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

#### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้ตรวจราชการกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์

เลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

โทร. 02 282 0886