



# เดินเรื่องยุทธศาสตร์

## การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยในศตวรรษที่สอง

ในห้วงเวลาครบร้อยปี การสหกรณ์ไทย ในปี พ.ศ. 2559 ที่คนหลายฝ่ายลุกขึ้นมาออกแบบการปฏิรูปสหกรณ์ไทย ช่างเป็นห้วงเวลาที่ทำให้หลายฝ่ายเป็นกังวล ข้อห่วงใยที่สำคัญที่สุดคือ ความเปราะบางในกรอบคิดและแนวทางการปฏิรูปสหกรณ์ที่ให้น้ำหนักกับ “การพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลาง” น้อยไป

### ประเด็นท้าทายในการพัฒนาสหกรณ์ .....มุมมองระดับสากล

นับตั้งแต่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจโลกในปี 2540 เป็นต้นมา และลุกลามไปทั่วโลกถึงปัจจุบัน จึงทำให้ องค์การระหว่างประเทศและนักพัฒนาทั้งหลาย ต่างก็สับสนและได้เห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ “สหกรณ์” เป็น “ตัวจักรการพัฒนาที่ดูเหมือนจะอยู่รอดปลอดภัยในภาวะวิกฤติที่ ธุรกิจเอกชนหลายฝ่ายต้องล้มเลิกกิจการไป” เมื่อได้เห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ถึงจุดแข็งของสหกรณ์ ในปีพ.ศ. 2555 องค์การสหประชาชาติและประเทศภาคีทั่วโลก จึงได้กำหนดให้เป็นสากลแห่งการสหกรณ์ และในปัจจุบันก็ยังอยู่ในห้วงเวลาทศวรรษแห่งการสหกรณ์โลก (2554-2563) โดยมีพิมพ์เขียวสำหรับการพัฒนาการสหกรณ์ ในห้วงเวลาดังกล่าวเพื่อการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ในขบวนการสหกรณ์โลก ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้านที่เชื่อมโยงกัน คือ

1. การมีส่วนร่วม (Participation) มีเป้าหมายในการยกระดับความร่วมมือในระหว่างสมาชิก ตลอดจนการกำกับดูแลไปสู่ระดับใหม่



- 2. ความยั่งยืน (Sustainability) เป้าหมายคือ การทำให้สหกรณ์สามารถสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 3. อัตลักษณ์ (Identity) มีเป้าหมายทำให้สหกรณ์เป็นรับรู้ และเข้าใจอย่างตรงกันทั่วไปผ่าน การกำหนด “หลักการที่ลดลงไม่ได้” (irreducible core)
- 4. กรอบทางกฎหมาย (Legal Framework) มีเป้าหมายที่สร้างกรอบทางกฎหมายซึ่งสนับสนุนการเติบโตของสหกรณ์
- 5. ทุน (Capital) มีเป้าหมายในการสร้างความมั่นคงให้แหล่งทุนที่ไวใจได้ในขณะที่ยังรับประกันการควบคุม

โดยสมาชิก

กรอบคิดและกรอบแนวทางการพัฒนาการสหกรณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร ความร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคนไทยอย่างยั่งยืน (อ้างอิงบทความการศึกษาตลอดชีวิตพัฒนาคนไทยอย่างยั่งยืนในหนังสือพิมพ์เดลินิวส์) ว่า

... “การพัฒนา ‘คน’ หรือ ‘ทรัพยากรมนุษย์’ เป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุดและถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุน

# ยุทธศาสตร์ประเทศ



ด้านอื่น ๆ ซึ่งการพัฒนาอื่นใดก็ตามย่อมยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ หากมีการละเลยและมองข้ามการพัฒนาคนให้มีศักยภาพมีคุณธรรม จริยธรรม”...

ประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยทุกช่วงวัยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต และส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต ดังที่ปรากฏชัดใน ‘ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน’ ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีศักยภาพ โดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้คนทุกกลุ่มวัยสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และองค์ความรู้ที่หลากหลาย

หลาย ทั้งนี้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้ตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต และ

ความสามารถในการดำรงชีวิตได้อย่างรู้เท่าทัน การเสริมสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในระดับท้องถิ่น ชุมชน และประเทศ การสร้างปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างโอกาสอย่างเป็นธรรมให้คนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงบริการทางสังคมที่มีคุณภาพได้อย่างทั่วถึง รวมถึงสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่ถูกกีดกัน

และแบ่งแยก และการจัดระบบความสัมพันธ์ของสวัสดิการทางสังคมที่จัดโดยระดับชาติระดับท้องถิ่นและชุมชนอย่างเชื่อมโยงและเกื้อกูล ควบคู่กับการกระจายอำนาจให้ชุมชนสามารถจัดการกับปัญหาของชุมชนด้วยตนเอง...

## ประเด็นท้าทายภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เมื่อพิจารณากรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ ซึ่งมีภาพฝันภายใต้วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยน้อมนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้เพื่อลดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำ ไม่เป็นธรรมของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ในขณะเดียวกันก็มุ่งไปที่การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสู่การเป็นประเทศรายได้สูง ซึ่งหมายความว่า ต้องทำให้รายได้เฉลี่ยของครัวเรือนเพิ่มขึ้น

โจทย์ที่ต้องการคำตอบคือ จะใช้ยุทธศาสตร์อะไรมาขับเคลื่อนสู่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งรัฐบาลได้มีแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ค่อนข้างชัดเจนในแนวทางที่จะให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการพัฒนา ภายใต้การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน

## มุมมองในภาคขบวนการสหกรณ์ที่มีต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ภายใต้บริบทของการสหกรณ์ในฐานะที่เป็น “องค์กรธุรกิจของภาคประชาชนที่มีวัตถุประสงค์และหลักการ



ดำเนินงานสู่เป้าหมายในการส่งเสริมให้สมาชิกและชุมชน มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุขร่วมกัน” อาจกล่าวได้ว่า “ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์” สามารถเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ไปพร้อมๆ กับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องเดียวกัน หากแต่การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์จะตีกรอบอยู่ในแวดวงของ “สมาชิกและชุมชน” ที่ศรัทธาและเชื่อมั่นในหลักวิธีการสหกรณ์ ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมีประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์อยู่ 11.4 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 18 ของประชากรทั้งประเทศ (หากรวมคนในครัวเรือนของสมาชิกสหกรณ์อาจมีมากถึง 40 ล้านคน) และมีสหกรณ์ที่ดำเนินงานอยู่กว่า 6,000 สหกรณ์ทั่วประเทศ (ข้อมูลปี 2557)

บทวิเคราะห์สถานการณ์ของการสหกรณ์ไทยที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้รับมอบหมายจากสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการยกร่างกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ไทยในศตวรรษที่สอง (ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี 2560-2564) นั้น มีประเด็นท้าทายที่ชี้ให้เห็นปัจจัยท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

### ประเด็นท้าทายที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่การสหกรณ์ต้องเผชิญหน้าที่สำคัญ ได้แก่

- นโยบายรัฐที่มุ่งใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือ ซึ่งมีทั้งมุมมองและมุมมองลบ หมายความว่า ในบางสถานการณ์

ที่รัฐใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมืออาจขัดต่อบทบาทภารกิจของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การอิสระที่สมาชิกเป็นเจ้าของ และมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นมาในการให้บริการ เพื่อนำไปสู่การยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน

- นโยบายเปิดเสรีการค้าโลก และโครงสร้างเศรษฐกิจในบริบทโลกใหม่ที่ซับซ้อน มีการกำหนดเงื่อนไขมาตรฐานคุณภาพ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทันสมัย และการรวมกลุ่มธุรกิจข้ามชาติที่มีพลังอำนาจต่อรองสูง ซึ่งเราจะสังเกตเห็นว่าประเทศไทยในฐานะที่เป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตรแปรรูปต้องสูญเสียโอกาสทางการตลาดในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายประเภท อันเนื่องมาจากไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการค้าโลกได้

- ปัญหาความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรมในสังคม ซึ่งเป็นปัญหาของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ โดยเฉพาะประชาชน

ที่มีรายได้ปานกลาง เกษตรกรและผู้ประกอบการรายย่อยซึ่งส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึงระบบการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ

- ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่ฟื้นตัวจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการใช้จ่ายใช้สอย จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ทั้งภาคเกษตร อุตสาหกรรม และภาคบริการ (การท่องเที่ยว) กอปรกับภาวะวิกฤติภัยแล้งที่ไทยได้รับผลกระทบในปีที่ผ่านมา ทำให้ประชาชนในภาคการเกษตรและอุตสาหกรรมต่อเนื่องได้รับผลกระทบอย่างสูง

- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคมนาคมขนส่ง ระบบข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ยังไม่เอื้อต่อ อัตลักษณ์ของสหกรณ์อย่างควรจะเป็น



ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์





•ความเชื่อมั่นไว้วางใจในสหกรณ์  
ของคนในสังคมยังมีน้อย ทั้งนี้สาเหตุมา  
จากการขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคุณค่า  
หลักการสหกรณ์ และยังขาดโอกาสการ  
เข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์ที่ถูก  
ต้องเหมาะสม

### ประเด็นที่เป็นช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์

ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องเร่ง  
หาแนวทางเชิงยุทธศาสตร์มาลดช่องว่าง  
ที่สำคัญ ได้แก่

•ยังขาดนวัตกรรมในการยกระดับ  
ขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ ที่จะ  
จับจ่ายในการดำรงรักษาอัตลักษณ์ในการ  
เป็นองค์การธุรกิจของประชาชน และ  
สามารถแข่งขันได้ภายใต้บริบทโลกใหม่

•ยังขาดความเชื่อมโยงธุรกิจ  
ระหว่างสหกรณ์เพื่อสร้างความเป็นปึก  
แผ่นเข้มแข็งในระบบธุรกิจสหกรณ์และ  
การนำประโยชน์สู่สมาชิก-ชุมชน

•โครงสร้างและระบบการบริหาร  
จัดการสหกรณ์ ไม่สอดคล้องกับบริบท  
ตามคุณค่า-หลักการสหกรณ์

•ผลิตภัณฑ์และบริการยังไม่  
สามารถตอบสนองความต้องการของ  
สมาชิกและคนในสังคม

ประเด็นท้าทายและช่องว่างเชิง  
ยุทธศาสตร์

### กรอบยุทธศาสตร์....

## การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยใน ศตวรรษที่สอง

เพื่อการลดช่องว่างและเพิ่มโอกาส  
ในการเผชิญหน้ากับประเด็นท้าทายดัง  
กล่าว จึงได้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์

การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยในศตวรรษที่  
สอง โดยมีเสาหลักยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4  
ประการ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับการมี  
ส่วนร่วมของภาคีเพื่อการพัฒนาความเข้ม  
แข็งเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์จะประกอบ  
ด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง  
ได้แก่ 1) ยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคี  
สหกรณ์เพื่อความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น 2)  
กำหนด Agenda และ Road Map และ  
Platform การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่าง  
สหกรณ์ 3) ปฏิรูปโครงสร้างขบวนการ  
สหกรณ์ที่เกื้อหนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ  
เพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น 4)  
นำนวัตกรรม PPP มาใช้ในการบูรณา  
การทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งเป้าไปที่  
สหกรณ์ในการนำประโยชน์สู่สมาชิก  
5) สร้างกลไกในการยกระดับสมรรถนะ  
สมาชิก ผู้นำ ฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย 6) พัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์  
(Co-ops to Co-ops Business)

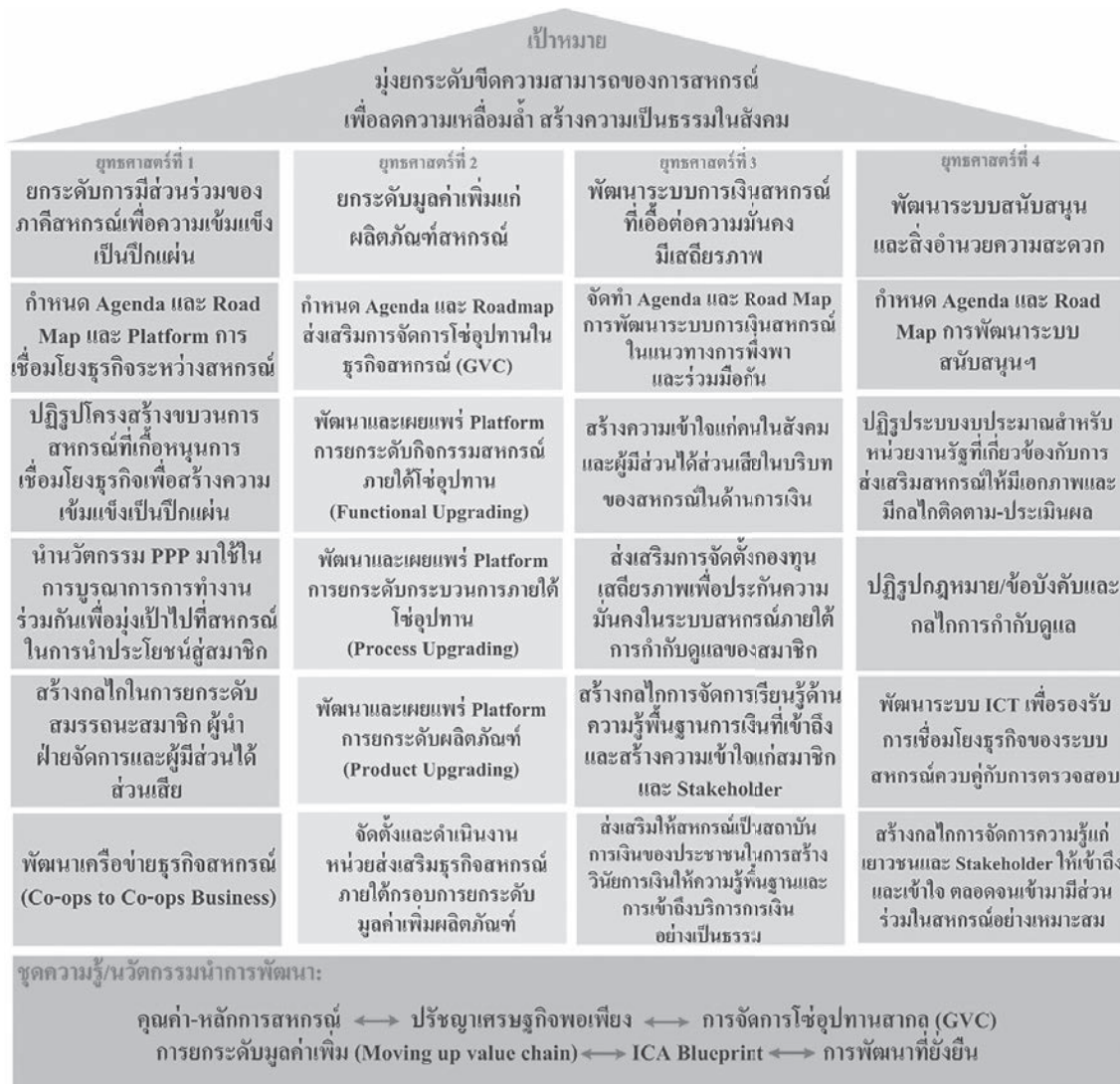
ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยกระดับมูลค่า  
เพิ่มในผลิตภัณฑ์สหกรณ์ โดยใช้กลไก  
Moving Up Value Chain ประกอบ  
ด้วย แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง  
ได้แก่ 1) ยกระดับมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์  
สหกรณ์ 2) กำหนด Agenda และ  
Roadmap ส่งเสริมการจัดการโซ่อุปทาน  
ในธุรกิจสหกรณ์ (Global Value Chain:  
GVC) 3) พัฒนาและเผยแพร่ Platform  
การยกระดับกิจกรรมสหกรณ์ภายใต้  
โซ่อุปทาน (Functional Upgrading)  
4) พัฒนาและเผยแพร่ Platform การ  
ยกระดับกระบวนการภายใต้โซ่อุปทาน

(Process Upgrading) 5) พัฒนาและเผยแพร่  
Platform การยกระดับผลิตภัณฑ์  
(Product Upgrading) 6) จัดตั้งและ  
ดำเนินงานหน่วยส่งเสริมธุรกิจสหกรณ์  
ภายใต้กรอบการยกระดับมูลค่าเพิ่ม  
ผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาระบบ  
การเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงและมี  
เสถียรภาพในระบบสหกรณ์ ประกอบด้วย  
แนวทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 แนวทาง ได้แก่  
1) พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เอื้อต่อ  
ความมั่นคงมีเสถียรภาพ 2) สร้างความ  
เข้าใจแก่คนในสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียในบริบทของสหกรณ์ในด้านการเงิน  
3) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเสถียรภาพ  
เพื่อประกันความมั่นคงในระบบสหกรณ์  
ภายใต้การกำกับดูแลของสมาชิก 4) สร้าง  
กลไกการจัดการเรียนรู้ด้านความรู้พื้นฐาน  
การเงินที่เข้าถึงและสร้างความเข้าใจแก่  
สมาชิกและ Stakeholder 5) ส่งเสริมให้  
สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินของประชาชน  
ในการสร้างวินัยให้ความรู้พื้นฐานและการ  
เข้าถึงบริการการเงินอย่างเป็นธรรม 6)  
จัดทำ Agenda และ Road Map การ  
พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ในแนวทาง  
การพึ่งพาและร่วมมือกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การปฏิรูประบบ  
สนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก  
ประกอบด้วย แนวทาง กลยุทธ์ที่สำคัญ  
6 แนวทาง ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบ  
สนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวก 2)  
กำหนด Agenda และ Road Map การ  
พัฒนาระบบสนับสนุนฯ 3) ปฏิรูประบบ  
ประมาณสำหรับหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง





กรอบยุทธศาสตร์การปฏิรูปการสหกรณ์ไทยในศตวรรษที่สอง

กับการส่งเสริมสหกรณ์ให้มีเอกภาพและมีกลไกติดตาม-ประเมินผล 4) ปฏิรูปกฎหมาย/ข้อบังคับและกลไกการกำกับดูแล 5) พัฒนาระบบ ICT เพื่อรองรับการเชื่อมโยงธุรกิจของระบบสหกรณ์ควบคู่กับการตรวจสอบ 6) สร้างกลไกการจัดการความรู้แก่เยาวชนและ Stakeholder ให้เข้าถึงและเข้าใจ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์อย่างเหมาะสม

## เดินเครื่องยุทธศาสตร์ปฏิรูปการสหกรณ์ไทย: ปี 2560-2563

กรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าว และปัจจุบันได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สภานิติบัญญัติสหกรณ์แห่งประเทศไทย เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบทิศทางเชิงนโยบายแล้วนั้น สำหรับการเดินเครื่องยุทธศาสตร์ปฏิรูปการสหกรณ์ไทย ในแบบแผนของอัตลักษณ์การเป็นองค์กรอิสระพึ่งพาตนเองนั้น จึงขึ้นอยู่กับ การนำคุณค่าและหลักการสหกรณ์

ที่เป็นสากล มาใส่ไว้ในจิตวิญญาณของนักสหกรณ์ เพื่อการยกระดับการจัดการองค์การธุรกิจและเครือข่ายสหกรณ์ ให้มีขีดความสามารถในการสร้างอุดมการณ์ความฝันให้เป็นความสำเร็จในแนวทางของประชาชน ผ่านกลไกในสหกรณ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ที่สำคัญที่อยากฝากไว้คือ

“จงใช้หัวใจ และ มองภาพใหญ่ ควบคู่กับการดูแลเอาใจใส่ประชาชนอย่างแท้จริง”

