

การจัดการความรู้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง ประจำปี ๒๕๖๓

เรื่อง การกำหนดกรอบทิศทาง  
และวางแผนปฏิบัติการเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

โดย นายสงบ เย็นใจ  
นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ  
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ๓  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง กรมส่งเสริมสหกรณ์  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## คำนำ

ในการดำเนินงานสหกรณ์กรณีที่สหกรณ์ประสบภาวะกับการขาดทุนจากการดำเนินงาน จำเป็นต้องพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แนวทางการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้การฟื้นฟูกิจการสหกรณ์เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการดำเนินการดังกล่าวต้องมีคณะทำงานมาเกี่ยวข้องในการดำเนินการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ ซึ่งการปฏิบัติงานของคณะทำงานเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ ต้องวางแผนในภาพรวมของภารกิจในการบริหารจัดการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ ต้องจัดกระบวนการและแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ นับเป็นจุดอ่อนหนึ่งในการเริ่มภารกิจว่าจะเริ่มจากเรื่องใดก่อน

แนวทางดังกล่าว ผู้เขียนได้ประมวลองค์ความรู้ออกมาเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงของคณะทำงานเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ จึงสรุปบทเรียนเพื่อเป็นองค์ความรู้เผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับทราบเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องที่จะปฏิบัติการฟื้นฟูสหกรณ์ได้นำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมต่อไป

สงบ เย็นใจ

นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ  
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ๓  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง

# การกำหนดกรอบทิศทางและวางแผนปฏิบัติการเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

โดย นายสงบ เย็นใจ นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ๓

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง

## บทนำ

### ๑. เหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำองค์ความรู้

ในการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนด้านธุรกิจซึ่งมีความเสี่ยงที่สหกรณ์จะประสบกับภาวะวิกฤตจากการดำเนินงานประสบกับการขาดทุนหรือผลการประกอบการไม่บรรลุผล จำเป็นต้องมีการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ นับเป็นภารกิจหนึ่งของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำเนินการ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบในกระบวนการด้านการวางแผนมาเป็นเหตุปัจจัยในการขับเคลื่อนเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ แนวทางดังกล่าว นับเป็นปัญหาหนึ่งของคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายภารกิจฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ว่าจะเริ่มต้นดำเนินการอย่างไร เพื่อบริหารจัดการเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวไม่ได้กำหนดหลักการปฏิบัติที่ชัดเจนให้คณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ได้มีแนวทางปฏิบัติ นับเป็นความยากในการดำเนินงานบริหารจัดการสหกรณ์ด้านการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ จึงได้มีแนวทางคิดที่จะสรุปบทเรียนเพื่อช่วยให้การวางแผนการบริหารจัดการสหกรณ์ขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี จึงเป็นที่มาของการจัดทำองค์ความรู้ เรื่อง การกำหนดกรอบทิศทางและวางแผนปฏิบัติการเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ โดยบันทึกเป็นองค์ความรู้ฉบับย่อเพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนในขั้นต้นปฏิบัติได้จริงต่อไป

### ๒. องค์ประกอบในการวางแผนเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

ในการวางแผนเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ มีบริบทที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยคณะที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### ๒.๑ คณะทำงานตามคำสั่งของหน่วยงานภาครัฐในการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

ในการปฏิบัติงานเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์คณะทำงานตามคำสั่งของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและแนะนำสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง เสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ซึ่งเป็นคณะทำงานในระดับจังหวัด ซึ่งมีองค์ประกอบโดยสหกรณ์จังหวัดเป็นประธานคณะทำงาน และให้มีคณะทำงานมาจากหน่วยงานเกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นรองประธานคณะทำงาน ผู้อำนวยการ ธกส.จังหวัด เป็นคณะทำงาน ผู้อำนวยการยางแห่งประเทศไทย จังหวัด (ในกรณีที่เป็นสหกรณ์เกี่ยวกับยางพารา) เป็นคณะทำงาน เกษตรจังหวัด เป็นคณะทำงานและให้มีคณะทำงานจาก ผู้อำนวยการกลุ่มงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นสหกรณ์เป้าหมายเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ เป็นคณะทำงาน และในบางกรณีอาจให้ผู้อำนวยการกลุ่มของกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ และมีนักวิชาการสหกรณ์ประจำกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ซึ่งคณะทำงานอาจกำหนดให้มีหน้าที่ดังนี้

๑) ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูล และผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด เพื่อกำหนดกรอบการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยแผนการดำเนินธุรกิจ แผนการดำเนินงาน แผนที่มาของรายได้ แผนการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ แผนการส่งเสริมอาชีพสมาชิก หรือ กำหนดกรอบอื่นเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในการยกระดับการดำเนินงานเพื่อการฟื้นฟูสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด

๒) กำหนดขั้นตอนพร้อมระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนของกรอบการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด

๓) ประมวลผลและจัดทำรูปเล่มเอกสารแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ให้แล้วเสร็จตามกำหนด

๔) ประชุมเพื่อแต่งตั้งคณะทำงานรายด้านหรือคณะอนุกรรมการปฏิบัติงานจัดทำแผนตามกรอบการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ให้ครบทุกด้านตามกรอบที่กำหนดไว้ตามข้อ ๑

๕) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ โดยจัดให้มีการประชุม คณะทำงาน อย่างน้อยทุกสองเดือนเพื่อติดตามความก้าวหน้าและผลการขับเคลื่อนตลอดจนปัญหาอุปสรรคของ คณะทำงานรายด้านของการปฏิบัติการตามแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์

๖) ปฏิบัติหน้าที่เพื่อขับเคลื่อนให้แผนการฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้บริบทที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

๗) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒ คณะกรรมการของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นสหกรณ์เป้าหมายในการฟื้นฟูกิจการซึ่งเป็น องค์ประกอบที่ต้องทำหน้าที่เกี่ยวเนื่องและนำแผนการฟื้นฟูไปสู่การปฏิบัติ และการกระจายความรับผิดชอบ ต่อแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ในระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์

### ๓. ขั้นตอนในการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

ในการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ต้องประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อการขับเคลื่อนให้มีแผนฟื้นฟูกิจการ สหกรณ์ในลักษณะการบริหารจัดการดังนี้

๓.๑ การจัดประชุมคณะทำงานจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ ต้องมีการกำหนดประเด็นวาระ การประชุมให้ชัดเจน ซึ่งวาระที่เกี่ยวข้องต้องเป็นตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างการกำหนดวาระการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่อง ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่อง รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว

ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่อง เพื่อทราบ

๓.๑ คำสั่งของจังหวัดที่แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

๓.๒ หนังสือที่เกี่ยวข้องกรณีสหกรณ์กู้เงินจากหน่วยงานภาครัฐ(ถ้ามี)

๓.๓ ข้อมูลผลการดำเนินงานสหกรณ์ย้อนหลัง ๔ ปี ในลักษณะเชิงสรุป ผลการ

ดำเนินงานด้านขาดทุนในภาพรวม และแยกผลการขาดทุนเป็นรายธุรกิจ

๓.๔ การวิเคราะห์ปัญหาและสถานภาพของสหกรณ์ เป็นการสรุปปัญหาในภาพรวมของสหกรณ์ว่าปัจจุบันสหกรณ์ประสบปัญหาอย่างไรในลักษณะใด อาจบรรยายและแสดงข้อมูลตัวเลขให้ที่ประชุมได้รับทราบ สรุปเป็นประเด็นไปและนำเสนอประเด็นการวิเคราะห์ความพร้อมของสหกรณ์ในลักษณะของการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่อง เพื่อพิจารณา

**๔.๑ กำหนดกรอบการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์** ซึ่งในกรณีต้องมีการกำหนดกรอบโดยยกร่างกรอบในรายด้านให้ที่ประชุมได้พิจารณาว่าในแต่ละด้านควรดำเนินการอย่างไรในลักษณะใด เช่น กรอบการดำเนินงานของสหกรณ์ , กรอบการดำเนินธุรกิจ, กรอบที่มาของรายได้,กรอบการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ , กรอบการส่งเสริมอาชีพสมาชิก ซึ่งในแต่ละกรอบต้องให้คำนิยามว่าหมายถึงสหกรณ์จะพัฒนาปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง เช่น กรอบการดำเนินงานสหกรณ์อาจมีการปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์กรณีสหกรณ์ไม่มีกลุ่มย่อยสมาชิกต้องมีกลุ่มย่อย มีประธานกลุ่ม กรรมการกลุ่มย่อย การดำเนินการให้มีกลุ่มอาชีพในโครงสร้างของสหกรณ์ การปรับลดเงินเดือน หรือ การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ การปรับลดเงินค่าเบี้ยเลี้ยง เพื่อให้สอดคล้องกับฐานะของสหกรณ์ ซึ่งทุกกรอบต้องให้คำนิยามที่ชัดเจนและอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการในภาพรวมในลักษณะเชิงสรุปว่าจะกำหนดทิศทางในเรื่องแต่ละกรอบให้เป็นไปในทิศทางใดเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

ตัวอย่างการกำหนดกรอบเพื่อการฟื้นฟูกิจการสหกรณ์ของสหกรณ์แห่งหนึ่งที่กำลังดำเนินธุรกิจด้านยางพาราและปาล์มน้ำมัน ขาดทุนสะสม ๔ ปีติดต่อกันจำนวนกว่า ๔๐ ล้านบาทสมาชิกกว่า ๗๐๐ คน ต้องบันทึกไว้ในรายงานการประชุมครั้งนี้ด้วย

#### **๑) กรอบการดำเนินงาน**

กรอบการดำเนินงาน หมายถึง ในการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ต้องกำหนดกรอบเพื่อวางแผนการฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์ ในประเด็นการปรับโครงสร้างของสหกรณ์ เช่น การจัดให้มีกลุ่มย่อยของสมาชิก จัดให้มีประธานกลุ่ม เลขาธิการกลุ่มย่อย เพื่อขับเคลื่อนการประสานงานระหว่างสมาชิกสหกรณ์ที่สังกัดกลุ่มย่อยกับสหกรณ์เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันเพื่อบริหารจัดการด้านการปกครองตามลักษณะของพื้นที่ ตลอดจนการปรับโครงสร้างสหกรณ์ให้มีกลุ่มปาล์มแปลงใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ การปรับโครงสร้างให้มีกลุ่มยางแปลงใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ การปรับโครงสร้างให้มีกลุ่มอาชีพพืชแซมสวนยางพารา ประเภทกลุ่มพืชแซมสวนยางประเภทโกโก้ กลุ่มพืชแซมสวนยางประเภทพริกไทย เพื่อเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนงานสหกรณ์สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การแก้ไขระเบียบหรือเพิ่มเติมหรือถือใช้ระเบียบเพื่อสนับสนุนในการปรับโครงสร้างของสหกรณ์ การสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มย่อย และการดำเนินการด้านการสร้างมาตรฐานด้านการผลิตยางพาราสวนยางมาตรฐาน FSC การดำเนินการพัฒนามาตรฐานสวนปาล์มตามมาตรฐาน RSPO แก่กลุ่มยางแปลงใหญ่ และกลุ่มปาล์มแปลงใหญ่ และการปรับโครงสร้างด้านเงินเดือน หรือการจ้างเลิกจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางการฟื้นฟูสหกรณ์อีกทางหนึ่งด้วย

## ๒) กรอบการดำเนินงานธุรกิจ

กรอบการดำเนินงานธุรกิจ หมายถึง ในการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ต้องกำหนดให้มีการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจสหกรณ์ที่สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้โดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐานที่สหกรณ์มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ที่ไม่มีความเสี่ยงที่สามารถสร้างรายได้แก่สหกรณ์ได้โดยให้มีการวิเคราะห์ธุรกิจเดิมที่ทำอยู่แล้วถึงต้นทุนการผลิต อัตราความคุ้มทุน ต้นทุนของการดำเนินงานธุรกิจ แนวทางการยกระดับธุรกิจเดิม เช่น การรวบรวมน้ำยางสด การรวบรวมปาล์มน้ำมันของสหกรณ์ และการสร้างธุรกิจใหม่ เช่น จัดให้มีธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคร้านค้า สหกรณ์ โดยยึดหลักการใช้เครื่องจักร อาคารที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนธุรกิจใหม่ของสหกรณ์ เช่น การดำเนินธุรกิจการผลิตปุ๋ยอินทรีย์เพื่อจำหน่ายแก่ขบวนการสหกรณ์ หรือการเชื่อมโยงการตลาดกับการยางแห่งประเทศไทย หรือการเชื่อมโยงกับสหกรณ์อื่นที่มีการส่งเสริมอาชีพสมาชิกปลูกพืชแซมสวนยางพาราหรือปาล์มน้ำมันที่ส่งเสริมเกษตรกรในลักษณะของเกษตรกรอินทรีย์หรือเกษตรกรปลอดภัย หรือการเชื่อมโยงตลาดกับเกษตรกรแปลงใหญ่ ในจังหวัดตรังในการดำเนินธุรกิจด้านปุ๋ยอินทรีย์ของสหกรณ์ และการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการยกระดับการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ของสหกรณ์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างมาตรฐานการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ของสหกรณ์

## ๓) กรอบที่มาของรายได้

กรอบที่มาของรายได้ หมายถึง ในการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ต้องกำหนดให้มีการแสดงที่มาของรายได้ของสหกรณ์ และรายจ่ายของสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การมีอัตรากำไรในการดำเนินงานของสหกรณ์ ในทุกธุรกิจของสหกรณ์ โดยต้องกำหนดแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงในการสร้างที่มาของรายได้ของสหกรณ์ โดยนำข้อมูลคาดการณ์จากสภาวะการตลาดการซื้อขายที่เป็นจริงและค่าใช้จ่ายตามที่เป็นจริงของสหกรณ์

## ๔) กรอบการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้

กรอบการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ หมายถึง ในการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ต้องกำหนดแนวทางการบริหารจัดการหนี้ทั้งในส่วนของลูกหนี้ถึงแผนการชำระคืนของสหกรณ์ในฐานะลูกหนี้ที่ต้องวางแผนการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้โดยนำส่วนแห่งรายได้ของสหกรณ์มาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนการชำระหนี้ที่มีการกระจายการชำระหนี้ และในส่วนของเจ้าหนี้ต้องมีการเจรจาในการปรับโครงสร้างหนี้ หรือ การพักหนี้ การชะลอหนี้ของสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องหรือเจ้าหนี้ของสหกรณ์ต้องมีมาตรการในการบรรเทาหนี้หรือยืดระยะเวลาหนี้ หรือปรับลดหนี้ให้แก่สหกรณ์ ในส่วนของการฝากเงินของสหกรณ์อื่นที่ฝากไว้กับสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ต้องมีมาตรการที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ในการกำหนดแผนการส่งคืนเงินฝากระหว่างกัน ซึ่งแนวทางในการส่งคืนเงินฝากอาจนำมาตราการด้านธุรกิจของเสริมสร้างการชำระหนี้ เช่น การส่งชำระหนี้เป็นปุ๋ยอินทรีย์ให้สหกรณ์ผู้ฝากเงินเพื่อลดเงินฝากระหว่างสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการชำระหนี้ก็ได้

## ๕) กรอบการส่งเสริมอาชีพ

กรอบการส่งเสริมอาชีพ หมายถึง ในการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ต้องนำบริบทที่สร้างรายได้แก่สมาชิกสหกรณ์มาเป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดแผนฟื้นฟูสหกรณ์ โดยใช้กิจกรรมส่งเสริมอาชีพสมาชิก โดยมีกรอบคิดที่ว่า สหกรณ์ต้องเป็นที่พึ่งของสมาชิกสหกรณ์ เป็นที่สร้างนวัตกรรมใหม่ด้านพัฒนาการเกษตร หรือ สร้างโอกาสในการยกระดับรายได้แก่สมาชิกสหกรณ์ เมื่อสมาชิกสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการส่งเสริมของสหกรณ์ สหกรณ์จะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย วิธีการที่สหกรณ์ การให้สมาชิกได้สมัครเป็นสมาชิกแปลงใหญ่ยางพารา แปลงใหญ่ปาล์มน้ำมันและพัฒนาศักยภาพการผลิตในรายแปลงตามมาตรฐานยางพาราและปาล์มน้ำมัน และยกระดับให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมการปลูกพืชทางเลือกใหม่เป็นพืชแซมสวนยางพารา สวนปาล์มน้ำมัน และรับซื้อผลผลิตคืนจากสมาชิก ในลักษณะเกษตรพันธะสัญญาระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก สหกรณ์กับเอกชน การส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์ เช่น แพะ วัวขุน และจัดหาบริการด้านการตลาดแก่สมาชิก เชื่อมโยงกับกิจกรรมตามกรอบการยกระดับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยในการขับเคลื่อนการส่งเสริมอาชีพสมาชิกต้องดำเนินการภายใต้โครงการและสมาชิกสมัครใจเข้าร่วมโครงการ สหกรณ์จัดบริการทางวิชาการโดยประสานงานวิทยากรให้ความรู้ด้านพืช หรือ สัตว์ และจัดให้มีกลุ่มอาชีพสมาชิกตามลักษณะของพืชหรือสัตว์เป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาอาชีพสมาชิกอย่างเป็นระบบต่อไปด้วย

### ๕.๒ กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการ ในการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไชยภักดี จำกัด ดำเนินการภายใต้แนวทางการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ ผู้นำสมาชิกสหกรณ์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

#### ๕.๒.๑ ขั้นตอนการดำเนินการ

##### ๑. กระบวนการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวทางการขับเคลื่อน	ลักษณะและเป้าหมายการดำเนินการ
๑.๑ การประชุมคณะทำงานเพื่อกำหนดกรอบแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์	มีการกำหนดวาระการประชุมและบันทึกการประชุมทุกครั้ง ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันในการกำหนดแนวทางการฟื้นฟูสหกรณ์ในประเด็นกรอบการฟื้นฟูและแนวโน้มความเป็นไปได้ของการฟื้นฟู และมีคำสั่งให้มีคณะผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการฟื้นฟูสหกรณ์ตามรายการภารกิจ และกำหนดรูปแบบเอกสารการเขียนแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์
๑.๒ การจัดเวทีจัดทำแผนร่วมระหว่างสหกรณ์กับคณะทำงานจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์	การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดแผนงาน โครงการและ กิจกรรมที่จะขับเคลื่อนเพื่อการฟื้นฟูสหกรณ์โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะมุมมองต่อกันระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้แทนสมาชิก กับ คณะทำงานภาครัฐที่กำหนดแนวทางการฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์

แนวทางการขับเคลื่อน	ลักษณะและเป้าหมายการดำเนินการ
๑.๓ การจัดทำเอกสารแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของ สหกรณ์	คณะผู้รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารรายกรอบฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ต้องนำข้อมูลจากผลการจัดเวทีเขียนเป็น เอกสารแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ ภายใต้แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ให้แนวทางจากการจัดเวทีรับ ฟังความคิดเห็นและกำหนดแนวทางฟื้นฟูการดำเนินงาน สหกรณ์ โดยมีเลขานุการคณะทำงานเป็นผู้รวบรวมและจัดทำ รูปเล่มเอกสารและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ เอกสารการฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์
๑.๔ การประชุมคณะทำงานนำเสนอแผนฟื้นฟูการ ดำเนินงานสหกรณ์ต่อคณะทำงาน	เป็นการประชุมเพื่อนำเสนอร่างแผนฟื้นฟูการดำเนินงาน สหกรณ์เพื่อให้ที่ประชุมคณะทำงานได้พิจารณาและให้ความ คิดเห็นและให้แนวทางในการสนับสนุนการขับเคลื่อน แผนการฟื้นฟูสหกรณ์ และให้ความเห็นชอบต่อแผนงาน ดังกล่าว
๑.๕ การนำเสนอแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ต่อ คณะกรรมการสหกรณ์	คณะทำงานประชุมร่วมกับคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและ ตัวแทนสมาชิกเพื่อนำเสนอแผนการฟื้นฟูสหกรณ์ให้ที่ประชุม ได้รับทราบและรับผิดชอบร่วมกันในการขับเคลื่อนแผนการ ฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์

## ๒. กระบวนการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวทางการขับเคลื่อน	ลักษณะและเป้าหมายการดำเนินการ
๒.๑ การขับเคลื่อนโดยองค์กรสหกรณ์	เป็นการขับเคลื่อนในลักษณะการปฏิบัติการจริงโดย คณะกรรมการสหกรณ์ต้องมีการกระจายความรับผิดชอบใน การดำเนินการตามแผนคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดย ให้มีเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ด้ร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนตามกรอบภารกิจ
๒.๒ การขับเคลื่อนโดยองค์กรภายนอกเพื่อสนับสนุน แผนฟื้นฟู	เป็นการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูตามบริบทของหน่วยงานที่ สามารถกำหนดโครงการ แผนงาน หรือ กิจกรรมให้การ สนับสนุนเพื่อให้แผนงานการฟื้นฟูสหกรณ์บรรลุผล



### ๓.กระบวนการติดตามแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวทางการขับเคลื่อน	ลักษณะและเป้าหมายการดำเนินการ
๓.๑ การติดตามแผนฟื้นฟูขององค์กรสหกรณ์/รายงานผลระหว่างดำเนินการ	ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนดวาระการติดตามความก้าวหน้าและผลการขับเคลื่อนการฟื้นฟูสหกรณ์ โดยมีการนำเสนอที่ประชุมถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขในการขับเคลื่อนทุกครั้งที่ประชุมคณะกรรมการ
๓.๒ การติดตามแผนฟื้นฟูของคณะกรรมการภาครัฐ/รายงานผลระหว่างดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบรายรอบการฟื้นฟูสหกรณ์ต้องมีการติดตามความก้าวหน้าตามแนวทางการฟื้นฟูสหกรณ์ในรายรอบที่รับผิดชอบ ในกิจกรรม โครงการ ที่สหกรณ์ได้ขับเคลื่อน รายงานผลความก้าวหน้าต่อประธานคณะกรรมการฟื้นฟูสหกรณ์โดยผ่านเลขานุการคณะกรรมการรายงานเป็นเอกสารทุกรอบเดือน

### ๔.กระบวนการสรุปผลขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูสหกรณ์

แนวทางการขับเคลื่อน	ลักษณะและเป้าหมายการดำเนินการ
๔.๑ การประชุมสรุปผลการขับเคลื่อนโดยองค์กรสหกรณ์	เป็นการประชุมคณะกรรมการของสหกรณ์ ร่วมกับฝ่ายจัดการ ผู้แทนสมาชิก ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อติดตามความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการฟื้นฟูสหกรณ์ทุกระยะ ๓ เดือน โดยมีการบันทึกการประชุมอย่างชัดเจน
๔.๒ การประชุมสรุปผลการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการภาครัฐ	เป็นการประชุมของคณะกรรมการภาครัฐเพื่อสรุปผลการขับเคลื่อนและหารือแนวทางการแก้ไขปัญหาในระหว่างดำเนินการ
๔.๓ การรายงานผลการตามแผนการฟื้นฟูสหกรณ์สรุปผลภาพรวม	เป็นการสรุปผลการฟื้นฟูตามรายรอบกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนการฟื้นฟูและกำหนดแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ระยะต่อไป

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่อง อื่น ๆ

### ๓.การกำหนดปฏิทินเชิงปฏิบัติการในการดำเนินการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์

คณะกรรมการต้องนำเสนอและกำหนดแผนปฏิบัติการในการขับเคลื่อนเพื่อให้มีแผนฟื้นฟูกิจการสหกรณ์และการบริหารจัดการแผนในลักษณะของการติดตามและการรายงานผลเพื่อเป็นแนวทางกำกับให้การบริหารจัดการแผนบรรลุผลตามระยะเวลาโดยใช้กระบวนการประชุมติดตามโดยมีตัวอย่างดังนี้

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ														หมายเหตุ	
		ปี ๒๕๖๓					ปี ๒๕๖๔										
		สค	กย	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย		
๑	กระบวนการจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์																
	๑.๑ การประชุมคณะทำงานเพื่อกำหนดกรอบแผนฟื้นฟูสหกรณ์	↔															
	๑.๒ การจัดเวทีจัดทำแผนร่วมระหว่างสหกรณ์กับคณะทำงานจัดทำแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์	↔															
	๑.๓ การจัดทำเอกสารแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์		↔														
	๑.๔ การประชุมนำเสนอแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ต่อคณะทำงาน		↔														
	๑.๕ การประชุมนำเสนอแผนฟื้นฟูการดำเนินงานสหกรณ์ต่อคณะกรรมการสหกรณ์		↔														
๒	กระบวนการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์																
	๒.๑ การขับเคลื่อนโดยองค์กรสหกรณ์		←													→	
	๒.๒ การขับเคลื่อนโดยองค์กรภายนอกเพื่อสนับสนุนแผนฟื้นฟู		←													→	
๓	กระบวนการติดตามแผนฟื้นฟูการดำเนินงานของสหกรณ์																
	๓.๑ การติดตามแผนฟื้นฟูขององค์กรสหกรณ์/รายงานผลระหว่างดำเนินการ			←												→	
	๓.๒ การติดตามแผนฟื้นฟูของคณะทำงานภาครัฐ/รายงานผลระหว่างดำเนินการ			←												→	
๔	กระบวนการสรุปรายงานผลการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูสหกรณ์																
	๔.๑ การประชุมสรุปผลการขับเคลื่อนโดยองค์กรสหกรณ์					↔			↔			↔				↔	
	๔.๒ การประชุมสรุปผลการขับเคลื่อนโดยคณะทำงานภาครัฐ					↔			↔			↔				↔	
	๔.๓ การรายงานผลการตามแผนการฟื้นฟูสหกรณ์สรุปผลภาพรวม													↔		↔	

