

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัด  
น่าน

Management Process of community enterprises for Sustainable Development Case Study :  
Enterprise Community in Nan Province

รัชพล ยรรยงค์

พระมหากิตติ กิตติเมธี

พระมหานันต์ องค์กรสิริ

วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน 2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน 3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

**ผลการวิจัยพบว่า**

**1) กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**

1) ผลผลิตและสินค้าที่โดดเด่น เกิดจากแนวคิดการนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง การนำสมุนไพรในท้องถิ่น ใบหมี-อัญชัน มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นแชมพู เป็นสมุนไพรอบแห้ง/บดผง ผลิตภัณฑ์จากผลไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์กาแฟสด 2) การบริหารองค์กร การรวมกลุ่มเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของกลุ่มชาวบ้าน 3) ด้านการผลิต/ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีกระบวนการผลิตที่ผสมผสานทั้ง 4) การเงิน/บัญชี มีการบันทึกรายรับ รายจ่าย การบัญชี มีการเปิดเผยข้อมูลการเงินให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ 5) การตลาด จุดเด่นคือการใช้สารเคมีน้อยที่สุด จำหน่ายทั้งปลีกและส่ง ภายใน/ต่างจังหวัด ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ร้านค้าสะดวกซื้อ ตลาด Online และตลาดต่างประเทศ 6) ด้านการกำหนดกฎระเบียบ

**2) การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**

การผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้เข้าสู่ตลาด การส่งเสริมการตลาด และประชาสัมพันธ์ความคิดสร้างสรรค์ มีการจัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชีวิต สวนสมุนไพร จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาขึ้นเป็นแหล่งเรียนรู้ และถ่ายทอดรุ่นต่อรุ่น สร้างความยั่งยืนให้กับอาชีพ มีการแบ่งปันผลประโยชน์/ผลกำไร ระบบสวัสดิการที่ดี การมี

กฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน มีการจัดสรรให้โปร่งใสให้ มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องการถ่ายทอดให้สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม โดยชุมชน หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากจุดเริ่มต้นของกลุ่มเล็ก ๆ ภายในชุมชน ได้เกิดผลให้มีการขับเคลื่อนกระบวนการสังคมในด้านอื่น ๆ ตามมาอีกในทุกด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สร้างรายได้ สร้างงานให้แก่ชุมชน กระตุ้นเศรษฐกิจระดับชุมชน

### 3) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การกำหนดกฎระเบียบ ร่วมคิดเพื่อกำหนดเป้าหมาย (วิสัยทัศน์) อย่างยั่งยืน พัฒนาความรู้ด้านภาษี กฎระเบียบด้านธุรกรรม และการตั้งราคาที่เหมาะสม ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ สร้างอัตลักษณ์สินค้า สร้าง Story ที่แสดงถึงความเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ Smart Product และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความรวดเร็ว เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาคนในชุมชน สร้างงาน สร้างรายได้ด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่า ช่องทางการตลาด เช่น เว็บไซต์ Line. Facebook. Application จากภาครัฐเพื่อให้การสนับสนุนวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะ

**ความสำคัญ :** กระบวนการบริหารจัดการ. วิสาหกิจชุมชน .การพัฒนาอย่างยั่งยืน

### Abstract

This research aims 1. To study the management of community enterprise for sustainable development Case study: Nan Province's Community Enterprise 2. To analyze the management of community enterprise for sustainable development Case study: Nan Province's Community Enterprise 3. To study the guideline for develop the management of community enterprise for sustainable development. The researcher presents the qualitative analysis results by in-depth interview from sample group selected by purposive sampling and from the content analysis.

### The research findings are:

**Management process of community enterprise for sustainable development includes** 1) Unique and outstanding products developed from local wisdom and local people for example processed product such as herbal shampoo from leaves of Litsea glutinosa and Butterfly pea for value added. dried and grounded herb. processed fruits and fresh roasted coffee etc. 2) Organization management: the business model is the Community Enterprise. which the group is voluntary formed by the villagers. 3) Manufacturing/resources: the modern manufacturing process and traditional process were used to produce the products which met the requirement of

customers. 4) Financial management: income-expense reports were regularly made and disclosed to members. 5) Marketing: The interesting point is minimum use of chemical substance; therefore. the products are widely acceptable. The products are sold both wholesale and retail in domestic/other regions. department stores. hotels. minimarts. online market and international markets. 6) Agreements or mutual regulations of community enterprise.

### **1) Analysis the process of community enterprise for sustainable development**

The community enterprise of Nan province started to make the group stronger and self-reliant by established the Community enterprise management model. well-organized. manufacturing and product processing for distribution to the market. creative marketing promotion and public relation. Eco-tourism. Herb garden and establish the learning center about local wisdom to share the knowledge from generation to generation for career sustainable. The agreement to provide benefits regulation and have a transparent allocation for member. Enhance the knowledge development and sharing about local wisdom to create creative innovation by community. Or the result from the small group within the community. resulting in the driving of social processes in other aspects such as economy. generating income. creating jobs for the community. Stimulate the economy at the community level.

### **2) Guideline for sustainable development of community enterprise**

The increasing systematic management efficiency are the brainstorming idea to determine goal(vision) and to set the regulations. The studying about raw materials and resources management. taxes. transactions and proper price. Increase manufacturing efficiency and product standard: Create product identity and the origin of product from local wisdom to increase product value and become Smart Product. Furthermore. upgrade manufacturing technology for speed up the manufacturing process. Develop marketing platform to increase the target group such as website. Line. Facebook and other media etc. Development for strong networking: By cooperation with the government section to support the talented lecturers to design modern package for increase product value of the community enterprise sustainably.

**Key words:** Management process. Community enterprise. Sustainable development

## บทนำ

การพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการเป็นองค์รวมทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาภาคและเมือง และการบริหารจัดการ ภาครัฐ การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนในเรื่องการสร้างอาชีพ รายได้ และให้ความช่วยเหลือที่เชื่อมโยงการเพิ่มผลิตภาพสำหรับประชากรกลุ่มร้อยละ 40 รายได้ต่ำสุด ผู้ด้อยโอกาส สตรี และผู้สูงอายุ อาทิ การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคม การพัฒนาองค์กรการเงินฐานรากและการเข้าถึงเงินทุนเพื่อสร้างอาชีพ และการสนับสนุนการเข้าถึง ปัจจัย การผลิตคุณภาพที่ดีราคาเป็นธรรม เป็นต้น ดังนั้น การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาในยุทธศาสตร์อื่นๆ มาเป็นพลังร่วมและสนับสนุนการพัฒนา อาทิ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนที่จะเป็นช่องทางให้ชุมชนและผู้ใช้แรงงานได้มีศักยภาพและโอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เน้นการบริหารจัดการที่ดินให้มีการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐที่จะช่วยสร้างความเป็นธรรมในสังคม ป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย และยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจที่จะช่วยกระจายความเจริญและรายได้ไปสู่พื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : หน้า 75)

ตั้งแต่ พ.ศ. 2544 รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก จึงหาทางที่จะสร้างรายได้เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก โดยมีหลักคิดที่จะทำให้ทรัพย์สินที่มีอยู่เป็นทุน ในการสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ สิ่งที่ตนเองมีอยู่นั้น คือ ทรัพย์สินที่มีราคาสามารถเพิ่มรายได้หากรู้จักจัดการกับทรัพย์สินนั้นอย่างชาญฉลาด ซึ่งหมายถึง ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ทักษะฝีมือ ธรรมชาติ ความสงบ วิถีชีวิต พืชผลทางการเกษตร และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ เป็นทุนทางสังคมของชุมชนซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ และบูรณาการกับภูมิปัญญาเดิม แล้วต่อยอดด้วยวิทยาการสมัยใหม่ และองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้พื้นฐานทางเศรษฐกิจของไทยแข็งแกร่ง นโยบายดำเนินงาน หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นวาระแห่งชาติที่ต้องการให้ประชาชนในชนบท มีอาชีพ มีรายได้ สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยการผลิตสินค้าและบริการ จากภูมิปัญญาและวัฒนธรรมชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนวิถีชีวิตอันดีงาม ล้ำลึกของชาวบ้านในชนบท นโยบายของรัฐบาลด้านการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยที่ให้นับว่าปัญหาของประเทศไทย ในภาพรวมประชาชนยากจนมีหนี้สินเพิ่มขึ้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชนรู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ในชุมชนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สามารถจัดปัญหาความยากจนโดยลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ สร้างโอกาสให้ประชาชนมีอาชีพที่ยั่งยืนและรายได้ที่มั่นคง (กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. 2547 : หน้า 5)

วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ต่อมาวิสาหกิจชุมชนได้กลายมาเป็นนโยบายของรัฐบาล ในการแก้ปัญหาภาพรวมของ

ประเทศเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการเพื่อการจัดการทุนของชุมชน โดยคนในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังเป็น องค์ประกอบของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน สร้างรากฐานที่มั่นคงให้ประเทศ จากแนวคิดและนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนด้วยกิจกรรม วิสาหกิจชุมชน รัฐบาลจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เข้าสู่รัฐสภา และประกาศใช้ อย่างเป็นทางการและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 โดยมีเจตนารมณ์ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน เศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของพัฒนาเศรษฐกิจอย่างพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามา แข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความ เข้มแข็ง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพของเกษตรกรให้สูงขึ้นและส่งเสริมให้เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชนแบบ พึ่งตนเองลดการพึ่งพาการนำเข้า อันเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืนของประเทศ และสามารถพัฒนาสู่ การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น (พงศ์พันธุ์ เอียรหิรัญ และคณะ. 2550 : หน้า 20-21)

จังหวัดน่านเป็นจังหวัดหนึ่งที่อยู่ทางภาคเหนือตอนบนของประเทศ ได้รับการกล่าวขานว่า เป็นเมืองเก่า ที่มีชีวิต 1 ใน 10 เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์เมืองน่าน เป็นเมืองเก่าที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน และมี วัฒนธรรมอันโดดเด่นเป็นของตนเองสืบทอดจากอดีตมาถึงปัจจุบัน กระทั่ง “กรมทรัพย์สินทางปัญญา” ได้มอบโล่ เกียรติยศ พร้อมประกาศเกียรติคุณให้ เมืองน่านเป็นเมืองเก่าที่มีชีวิต เป็น 1 ใน 10 เมืองต้นแบบเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ที่ถูกคัดเลือกให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนทั่วประเทศ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้ในทุกภูมิภาค ดังจะ เห็นได้ว่า ประชาชนสามารถอยู่อาศัยทำมาหากินมีอาชีพได้อย่างกลมกลืน มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยการมี ส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาวเมืองน่าน (อาภรณ์ จันทรสวมค์ และคณะ. 2554 : หน้า 10)

วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน เกิดขึ้นมาจากการรวมตัวกันของบุคคลในชุมชนที่ดำเนินการประกอบกิจการ การผลิตสินค้าและการให้บริการของชุมชนที่มีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนทำให้เกิดรายได้ พึ่งตนเองได้ และสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน เป็นการพัฒนาในลักษณะ องค์รวมที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการเรียนรู้กระบวนการบริหารจัดการกลุ่ม กระบวนการพัฒนาการผลิตสินค้าให้มี คุณภาพและกระบวนการตลาด ที่ได้มาซึ่งความร่วมมือ ร่วมใจ รายได้กลุ่มและชุมชนไปจนถึงการพึ่งตนเองได้ ภายใต้ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มาตรา 20(2) กำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน จังหวัด และจังหวัดน่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/อำเภอ ที่มีการออกแบบคณะ บุคคลตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน ทั้งภาครัฐราชการ สถาบันการศึกษา บุคลากรท้องถิ่น เอกชน และ องค์กรพัฒนาชุมชน มีบทบาทหน้าที่การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (สุกัญญา ดวงอุปมา. 2557 : หน้า 133-139)

การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานความคิดและความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่างมีเหตุมีผลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งนี้จะต้องเกิดกระบวนการในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถประสานงานแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดระบบเชื่อมโยงการถ่ายทอดการพัฒนาด้านการผลิต การถ่ายทอดเทคโนโลยี การออกแบบ การเงิน การตลาด และการคุ้มครองงานออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการจดสิทธิบัตรในงานสิ่งประดิษฐ์ คิดค้นที่ชุมชนรังสรรค์ขึ้นกับกรรมทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงการพัฒนาทัศนคติของเยาวชนในชุมชนให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการ สืบทอดการผลิตผลิตภัณฑ์ของชุมชนอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการเสริมต่อในด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่น คือ การพัฒนาผู้สืบทอดทางธุรกิจชุมชน (อาภรณ์ จันทรวงศ์และคณะ. 2554 : หน้า 10)

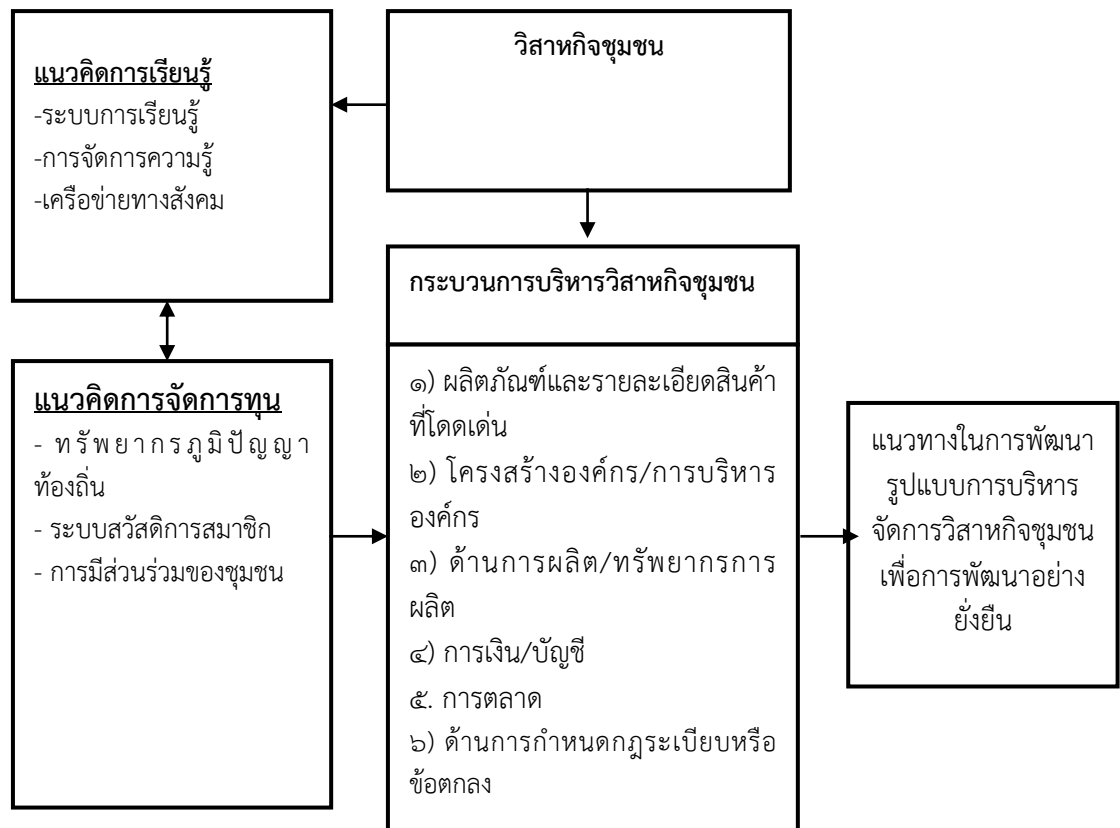
อย่างไรก็ตามจากข้อมูลการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีกลุ่มวิสาหกิจจำนวน 723 กลุ่มในจังหวัดน่าน แต่กลุ่มที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพียง 275 กลุ่มเท่านั้น การดำเนินงานบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จแตกต่างกัน บางหมู่บ้าน/ชุมชนมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการจัดการบริหาร แต่ก็สามารถนำพาหมู่บ้านหรือชุมชนสู่ความสำเร็จพึ่งตนเองได้ทุกด้าน แต่ก็มีอีกหลายหมู่บ้าน/ชุมชนที่การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง รวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่มีการวางแผนร่วมกัน หรือให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ (นายสโรช รัตนมาศ และคณะ. 2553: หน้า 76)

ด้วยปัจจัยดังกล่าว คณะผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่อง “กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” ซึ่งวิสาหกิจชุมชนนั้นจะต้องประกอบกิจการด้วยคนในชุมชน รวมถึงมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพึ่งตนเองได้ มีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้วิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้และพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสม ด้วยการนำทุนที่มีอยู่ภายในชุมชนมาดำเนินการโดยใช้รูปแบบการจัดการที่เหมาะสม โดยคนในชุมชนจะต้องสามารถทำให้ทรัพยากรของชุมชนเกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น และนำมาเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนได้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดน่านให้ประสบความสำเร็จสืบต่อไป

### วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### กรอบแนวความคิดของโครงการวิจัย



### รูปแบบวิธีดำเนินการโครงการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนจังหวัดน่าน” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีวิธีการศึกษาใน 2 ลักษณะ

1) การศึกษาวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อค้นหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และสาระสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2) การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ (Interview) และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ร่วมกับคณะกรรมการวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพื่อทราบถึงกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจ



ชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์และรายละเอียดสินค้าที่โดดเด่น 2) โครงสร้างองค์กร/การบริหารองค์กร 3) ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต 4) ด้านการเงิน/บัญชี 5) ด้านการตลาด 6) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง

## ผลการศึกษาวิจัย

### 1) กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

รายละเอียดสินค้าที่โดดเด่นจากแนวคิดการนำภูมิปัญญาชาวบ้านของแต่ละท้องถิ่นตั้งแต่โบราณตกทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบัน มีความโดดเด่น คือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่าน มาจากวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่นของตนเอง ทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น การนำสมุนไพรในท้องถิ่น คือ ใบหมี-อัญชัน มาแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นขนมพูน เป็นสมุนไพรอบแห้ง/บดผง ผลิตภัณฑ์จากผลไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์กาแฟสด และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ การบริหารองค์กร ระบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ “เป็นธุรกิจของชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน” การรวมกลุ่มเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งชาวบ้านทุกคนมีส่วนร่วมและถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร กำหนดวาระการดำเนินการของคณะกรรมการ มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วยประธาน กรรมการในฝ่ายต่าง ๆ แบ่งหน้าที่กันดูแลทั้งด้านการผลิต การตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น มีระบบการรับสมัครสมาชิกเพิ่มทุกปี มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี และมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการชัดเจน ด้านการผลิต/ทรัพยากรการผลิต มีกระบวนการผลิตที่ผสมผสานทั้งรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ๆ โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทั้งด้านการจัดการด้านการผลิต ด้านกรรมวิธีการผลิต ด้านเครื่องมืออุปกรณ์การผลิต เช่น การพัฒนาหลอดฉายผ้า จากลายดั้งเดิมที่เป็นลายทอไหม มาเป็นลายน้ำไหล ซึ่งสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต เป็นต้น

### 2) การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

วิสาหกิจชุมชนของจังหวัดน่าน ต้นทุนในการบริหารจัดการกลุ่มเกิดจากการทุนของสมาชิกทั้งหมดในรูปแบบของหุ้น มีการคัดเลือกคณะกรรมการและจัดวางระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มร่วมกันของสมาชิก ต่อมาขอรับการจดทะเบียนเป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชน” ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการแปรรูปอย่างมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น สมุนไพร ฝั่มด้อย่อม ผลไม้ท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งเกิดจากการกระบวนการคิดและร่วมกันทำของสมาชิกกลุ่มออกจำหน่ายจนได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทั้งภายในจังหวัด และต่างจังหวัด จนกระทั่งได้รับการสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาส่งเสริม ทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และแนะนำแนวทางการบริหารจัดการกลุ่ม จึงกลายเป็นแรงเสริมให้กลุ่มได้รับการพัฒนาต่อยอด ให้กลุ่มมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน (บริหารจัดการองค์กรที่ดี) มีการบริหารจัดการ



คนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ทุกวิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ซึ่งมีทั้งโครงสร้างขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ขึ้นอยู่กับขนาดของชุมชนที่แตกต่างกัน มีการเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนา การอบรมการบริหารจัดการที่เป็นระบบการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด เน้นคนในชุมชนร่วมกันระดมความคิด มีการระดมทุน ระดมกำลังสติปัญญา เรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ร่วมคิด - ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ - ร่วมดำเนินการ - ร่วมติดตามตรวจสอบ - ร่วมรับผลประโยชน์ เพื่อการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การบริหารจัดการการเงินและบัญชีที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลการเงิน บัญชีอย่างสม่ำเสมอพิจารณาจากสินทรัพย์ เงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน และเงินปันผล การจัดการตลาด เน้นการตลาดที่สร้างคุณค่าวิถีชีวิตจากและช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่เน้นการประชาสัมพันธ์ด้วยความคิดสร้างสรรค์ จัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชน เน้นการพัฒนาให้ตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนที่ถูกสุขลักษณะ มีการจัดการที่ดี มีการจัดการตลาดชุมชนและร้านค้าชุมชนที่เป็นระบบเพื่อเป็นตลาดจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของชุมชน 6) มีจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชีวิต สวนสมุนไพร จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาสวนจากขึ้นเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดรู้ต่อยอด การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับอาชีพ การแบ่งปันผลประโยชน์/ผลกำไร (ระบบสวัสดิการที่ดี) การมีกฎระเบียบ หรือ ข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน ซึ่งต้องความโปร่งใส มีการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกให้ชัดเจน ตรวจสอบได้ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีเงินปันผลให้สมาชิก 2) มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบแก่สมาชิก 3) สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีรายจ่ายลดลง และเป็นหนี้้น้อยลงทุก ๆ ปี 4) สมาชิกมีเงินออม 5) นำเข้าเป็นทุนหมุนเวียนของวิสาหกิจชุมชน 6) เป็นค่าตอบแทนคณะกรรมการ 7) เป็นสวัสดิการคืนสู่สังคมและพัฒนาชุมชน หรือ ทุนสาธารณประโยชน์ 8) กิจการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล (เครือข่ายแห่งภูมิปัญญาชุมชน) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **ลักษมี พงหา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพชุมชนในการจัดการทีมงาน: กรณีศึกษา กลุ่มแม่บ้านชุมชนเปรมฤทัยเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่ามีเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลการจัดการทีมงานของกลุ่มแม่บ้านทอผ้าด้วยมือ เพื่อการพัฒนาศักยภาพชุมชนในการจัดการทีมงานของกลุ่มแม่บ้านทอผ้าด้วยมือ กลุ่มตัวอย่าง คือผู้นำชุมชนเปรมฤทัยตัวแทนของกลุ่มแม่บ้านทอผ้าด้วยมือ และตัวแทนของสมาชิกชุมชนเปรมฤทัยผลการวิจัยพบว่า ชุมชนเปรมฤทัยมีปัญหาในชุมชนด้านการจัดการ เช่น ปัญหาด้านความร่วมมือภายในกลุ่มชุมชน ความขัดแย้งของสมาชิกชุมชน กลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจในการท างานเป็นทีม ขาดผู้ติดต่อประสานงานภายในและนอกกลุ่ม ขาดวิสัยทัศน์ด้านการทำธุรกิจชุมชนที่แท้จริง เป็นต้น การพัฒนาศักยภาพชุมชนในการจัดการทีมงาน โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม “จัดการทีมงาน” ให้กับกลุ่มแม่บ้านทอผ้าด้วยมือกำหนดรูปแบบการประสานงานระหว่างกลุ่มแม่บ้านทอผ้า กับกลุ่มชุมชนเปรมฤทัยผู้นำชุมชนช่วยผลักดันทำให้เกิดความช่วยเหลือของผู้ที่อยู่ในชุมชนที่เป็นแรงงานในการผลิตผ้าทอมือ หรือ งานอื่น ๆ ที่ต้องการ กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน มีการจัดระบบการทำงานให้เกิดความชัดเจน เพิ่มช่องทาง

ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มให้ดีมากยิ่งขึ้น ใช้รูปแบบการสื่อสารผ่านระบบสังคมออนไลน์ให้มากขึ้น (ลักษมี พงษ์หัวว่า. 2561 :บทคัดย่อ)

### 3 แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบ รวมถึงคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่ มีการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เพิ่มช่องทางการตลาด พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มฐานกลุ่มลูกค้าให้มีความหลากหลาย เช่น เว็บไซต์ Line Facebook Application และสื่อประชาสัมพันธ์อื่นๆ เสริมสร้างความเข้มแข็ง ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การสนับสนุนวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของวิสาหกิจชุมชนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งรภัส ประเสริฐสังข์ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลโนนสมบูรณ์ กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชนตำบลโนนสมบูรณ์ กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น เพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 53.1 อายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 30.2 ระดับการศึกษามัธยมศึกษา ร้อยละ 40.1 สถานภาพสมรส ร้อยละ 49.3 ประกอบอาชีพรับจ้าง ร้อยละ 59.4 มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5.000 บาท ร้อยละ 78.6 มีรายจ่ายต่อเดือนต่ำกว่า 5.000 บาท ร้อยละ 61.7 มีหนี้สินต่อเดือนต่ำกว่า 500 บาท ร้อยละ 83.7 มีการออมทรัพย์ต่อเดือน 500-1.000 บาท ร้อยละ 34.9 2. มีค่าคะแนนความรู้ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 56.5 ระดับน้อย ร้อยละ 29.5 และระดับมาก ร้อยละ 13.83. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนสมบูรณ์ กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนสมบูรณ์ กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง 4. ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนสมบูรณ์ กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น (รุ่งรภัส ประเสริฐสังข์. 2551 :บทคัดย่อ)

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์และสินค้าที่โดดเด่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. ภาครัฐควรมีการจัดฝึกอบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาความรู้ และพัฒนาศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ
2. มีการพัฒนาช่องทางการตลาดให้วิสาหกิจชุมชน และพัฒนาช่องทางการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายผู้ผลิต และผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านปัจจัยการผลิตและการตลาด

4. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาการพัฒนานวัตกรรมการผลิตและยกระดับช่องทางการตลาดดิจิทัลผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนสู่สากลต่อไป

## References

กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. รายงานการประเมินผลเพิ่มทุนทางปัญญาพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : บางกอกบล็อก. 2547.

นายสโรช รัตนมาศ และคณะ. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ Creative Culture น่าน. พิมพ์ครั้งที่ 1. น่าน : 2553.

พงศ์พันธุ์ เอียรทริฎุ และคณะ. โครงการศึกษาจัดวางรูปแบบแผนงานเกษตรอินทรีย์เชิงท่องเที่ยวและการฝึกอบรมให้ความรู้และอาชีพ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2550.

รุ่งรภัส ประเสริฐสังข์. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลโนนสมบูรณ์ กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น. สารนิพนธ์รัฐศาสตรการปกครอง. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย .2551.

ลักขมี พุ่มหว่า. “การพัฒนาศักยภาพชุมชนในการจัดการทีมงาน: กรณีศึกษา กลุ่มแม่บ้านชุมชนเปรมฤทัยเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร” . รายงานการวิจัย . วิจัยเชิงคุณภาพ กรุงเทพมหานคร. พ.ศ.2561.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี. 2560.

สุกัญญา ดวงอุปมา. แนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2 (2). 2557.

อาภรณ์ จันทรสมวงศ์ และคณะ. พื้นเมืองเก่าให้มีชีวิต. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการพิมพ์. 2554.