

บทความที่ : **10**  
Article :

แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน กรณีศึกษา  
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง  
บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงมอำเภอเมืองหนองคาย  
จังหวัดหนองคาย

Guidelines for Sustainable Development of  
Community Enterprises: A Case Study of Fishing  
Enterprise  
in Phrao Tai Village, Hinngom Sub-District,  
Muang-Nongkhai District, Nongkhai Province.

ธีรฉัตร เทียมทอง\* และ ดร. เพ็ญณี แนนรท\*\*

Theerachat Thaimthong and Dr. Pennee Narot

---

\* นักศึกษาปริญญาโท ปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น  
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, E-mail : theerachat\_t@kkumail.com

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร., นักวิจัยกลุ่มวิจัยบริหารกิจการท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. อาจารย์ที่ปรึกษา, E-mail : pennee@kku.ac.th

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ การบริหารจัดการและปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม เลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัด หนองคาย และเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย การเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยคัดเลือกแบบ เจาะจง จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มหน่วยงานราชการที่ให้การ สนับสนุน 3 คน กลุ่มผู้บริหารและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 4 คน กลุ่มผู้นำชุมชน และประชาชนชาวบ้าน 4 คน และกลุ่มบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม 4 คน ใช้เครื่องมือในการศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง และกรอบการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่ม เลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัด หนองคาย มีการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร 5 ก ได้แก่ กลุ่ม กรรมการ กฎระเบียบกติกา กองทุน และกิจกรรม มีปัจจัยในการบริหาร หรือ 4 Ms ครบถ้วน ได้แก่ กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการที่ดี มีการจัดสรร ผลประโยชน์อย่างทั่วถึง ผู้นำกลุ่มมีภาวะผู้นำ โครงสร้างทางสังคม ค่านิยมทางสังคม ช่วยหนุนเสริมให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ 2) ปัญหาที่พบในการบริหารจัดการของ กรณีศึกษานี้ พบว่า ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี โดยขาดความต่อเนื่อง ในการพัฒนาและขยายผลิตภัณฑ์กลุ่ม และอุปสรรค ที่พบ ได้แก่ ผู้ขาดการค้าของ บริษัทเอกชน ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต ผลกระทบจากกิจการท่าเรือคูด ทวาย และปัญหาจากปรากฏการณ์ธรรมชาติ 3) แนวโน้มความสำเร็จในการบริหาร จัดการวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's 5 force model) ในการวิเคราะห์พบว่า (1) แรงกดดันของการเข้ามายัง อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ อยู่ในระดับต่ำ (2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิม

อยู่ในระดับต่ำ (3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน อยู่ในระดับต่ำ (4) แรงกดดันจาก  
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในระดับสูง (5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้  
จัดหาวัตถุดิบ อยู่ในระดับสูง

**คำสำคัญ:** แนวทางการบริหารจัดการ; วิสาหกิจชุมชน; การพัฒนาที่ยั่งยืน

## Abstract

This study is the qualitative research. The objectives of this study are to study: 1) current situations, 2) problems, and threats, and 3) trends of Cage Culture in Mekong River, Phrao Tai Village, Hinngom Sub-District, Muang-Nongkhai District, Nongkhai Province. The data were obtained from key informants who were drawn from 4 groups based on the criterion-based selection. There were 15 people including: three people from group of government agencies which supporting community enterprise, four people from group of executives and members of the community enterprise, four people from group of community leaders and local traditional intellectuals, and four people from group of non-members of community enterprise. The instruments used in the research were structured-interview questions and frame for focus group discussion. Data were analyzed using content analysis. It was found that: 1) The current situation is that community enterprise administrations of Fish Cage Culture in Mekong River managed their business based on 5 aspects; members, committee, rules and regulations, fund, and activities. The benefits were fairly shared among all members. Leadership skills, social structure, and social values are contributed to the success of community enterprise. 2) Problems included lack of effective management which was shown in lack of continuity in the development and expansion of group products. Threats were from monopoly in fish farming system by private companies which cause the variation of cost of production, the impact from sand suction industry, and natural phenomena. 3) The trends for sustainable development of Fish Cage Culture in Mekong River Community Enterprises were analyzed by using Porter's 5 force model found that (1) the force of new competitors entry into the industry was at low level (2) the force of rivalry among existing firms was at low level (3) the force of substitute products was at low level (4) the force of bargaining power of

buyers was at high level (5) the force of bargaining power of suppliers was at high level.

**Keywords:** Management Guideline; Community Enterprises;  
Sustainable Development

## บทนำ

ในอดีตประเทศไทย เป็นประเทศเกษตรกรรม ประชาชนดำรงอยู่ได้โดยมีความเกี่ยวพันกับการเกษตรมากกว่าครึ่งประเทศ เกษตรกรไทยทำการผลิตแบบดั้งเดิม ที่อาศัยภูมิปัญญาพื้นบ้านและเชื่อมโยงกับทรัพยากรธรรมชาติ ต่อมาการพัฒนาประเทศ เป็นไปตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาตามแนวคิด “การพัฒนากระแสหลัก” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อการตลาดและการส่งออก ส่งผลให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจในภาคเกษตรกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากการผลิตเพื่อยังชีพ มาเป็นการผลิตเพื่อการค้า ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ที่มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ (ชยาพร วัฒนศิริ และคณะ, 2553) ทำให้ภาคอุตสาหกรรมและบริการ เป็นภาคหลักในผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (gross domestic product: GDP) แทนภาคเกษตรกรรม และในช่วงปี พ.ศ. 2531 ประเทศไทยได้มีการเปิดเสรีทางการเงิน มีการเข้ามาของเงินลงทุนจากต่างประเทศจำนวนมาก ส่งผลให้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง จนเกิดเศรษฐกิจฟองสบู่ทำให้ประเทศไทยเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางการเงินและภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ในช่วงปี พ.ศ. 2540 หรือ “วิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง” (กษมาพร พวงประยงค์, 2554) จากวิกฤตการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ประเทศไทยอยู่ในสภาพที่เรียกว่า “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา และการพัฒนาไม่ยั่งยืน” หากปล่อยไว้ จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว และผลสุดท้าย จะกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยโดยรัฐบาล จึงทบทวนแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยกลับไปหารากฐานเดิมคือภาคเกษตรกรรมและชุมชน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงมีการปรับเปลี่ยนการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศ จากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงมีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงมียุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน และ “การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” ที่เป็น

เศรษฐกิจระดับฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

วิสาหกิจชุมชน (community enterprise) คือ กิจการของชุมชน เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการดำเนินการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ ในรูปนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นแนวทางที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างระบบการพึ่งพาตนเองให้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจชุมชน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548)

การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรชุมชน เพื่อให้มีความเข้มแข็ง และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นตั้งไว้ โดยสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กรมการพัฒนาชุมชน (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่มหรือองค์กรชุมชน โดยใช้หลักการ 5 ก ไว้ดังนี้ ก ที่ 1 : กลุ่ม/สมาชิก ครอบคลุมถึงการรวมตัวกันของคนที่มีความสมัครใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มที่มีอาชีพเดียวกัน หรือประเภทอาชีพเดียวกันอย่างน้อย 5 คน ขึ้นไป ก ที่ 2 : กรรมการ หมายถึง กลุ่มคนซึ่งได้รับมอบหมายและเป็นตัวแทนจากสมาชิกให้บริหารกลุ่มนั้น ซึ่งกลุ่มจะมั่นคงและบรรลุผลเพียงใด ขึ้นอยู่คณะกรรมการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ก ที่ 3 : กฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับกลุ่มควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ วิธีการอาจเป็นการร่วมกันร่างขึ้นมาเอง หรืออาศัยกฎหมายอื่นมารองรับ ก ที่ 4 : กองทุนของกลุ่ม อาจเป็นเงินหรือเครื่องมือ ที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินการได้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ที่มาของกองทุนได้แก่ ทุนจากการระดมหุ้นของสมาชิก ทุนจากภาครัฐ /เอกชน ทุนจากการจัดกิจกรรม และทุนจากการกู้ยืม แบ่งเป็น แหล่งทุนภายในชุมชนและแหล่งทุนภายนอกชุมชน และ ก ที่ 5 : กิจกรรม เป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มร่วมกันปฏิบัติ เพื่อสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนและชุมชน โดยมีกำหนดเป็นแผนกิจกรรมต่าง ๆ

ในด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ญัฐวดี พัฒนโพธิ์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากต้นกก พบว่า การบริหารจัดการของ

กลุ่มใช้การบริหารเชิงระบบที่มีโครงสร้างชัดเจนมีการดำเนินงานโปร่งใส ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ มีเป้าหมายการตลาดที่ชัดเจน ด้านความยั่งยืน พบว่า มีการพัฒนาคนให้มีความรู้ มีการพัฒนาช่องทางการตลาดให้ผลลัพธ์เข้าถึงผู้บริโภค พัฒนาผลลัพธ์ให้โดดเด่น พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ และพัฒนาเทคโนโลยี ขณะที่ ภิศักดิ์ กัลยาณมิตร (2558) ประมวลวิเคราะห์การพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่มประเทศนอร์ดิก ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง เพราะเป็นการพัฒนาที่สร้างความมั่นคง ทั้งทางวัตถุและจิตใจ ให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่พอเพียงและต่อเนื่อง และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนหรือธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืนประกอบไปด้วยการมีภาวะผู้นำ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับทางสิ่งแวดล้อม ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบที่ระบุไว้ โดยธุรกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีในการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ มีคุณสมบัติในการบริการโดยจะต้องมีใจรักในการบริการ มีความเต็มใจในการทำงาน ประการต่อมาคือ การประสานงานร่วมกับภาครัฐ ในการส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งการมีทุนทางสังคม ที่จะนำพากลุ่มให้ประสบความสำเร็จได้ และความร่วมมือของชุมชน ในการนำไปปฏิบัติจะต้องได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากชุมชนสุดท้าย จะต้องมีความโปร่งใสทางการเงิน ในการจัดหาเงิน และการจัดสรรรายได้ (Wronka, 2013) และโครงสร้างทางสังคม ทุนทางสังคม และค่านิยมทางสังคมนับเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนเสริมหนุนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินการได้อย่างยั่งยืน (Valchovska และ Watts, 2013)

จังหวัดหนองคาย เป็นจังหวัดหนึ่งที่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีพื้นที่ประมาณ 3,026.53 ตารางกิโลเมตร พื้นที่มีลักษณะพิเศษทอดยาวตามลำแม่น้ำโขง เป็นดินแดนแห่งความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติ อารยธรรมโบราณ ตลอดจนวัฒนธรรม ประเพณี ศิลปะที่สวยงาม อีกทั้งพลเมืองมีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่เรียบง่ายแบบเกษตรกรรม จึงเป็นแหล่งผลผลิตทางด้านเกษตรกรรมอันอุดมสมบูรณ์แห่งหนึ่งของประเทศ จังหวัดหนองคายมีศักยภาพที่โดดเด่น คือ การผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรหลากหลายชนิด อาทิ ข้าว สับปะรด



ยางพารา โค โกวพื้นที่เมือง โกวไซ และที่สำคัญคือ ปลานิลแม่น้ำโขง ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจังหวัดหนองคาย พบว่ามีวิสาหกิจชุมชนที่มีการจดทะเบียนรับรองสถานะตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ทั้งหมด 607 แห่ง สำหรับอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ซึ่งเป็นอำเภอที่ติดแม่น้ำโขงตลอดแนว มีวิสาหกิจชุมชน จำนวนทั้งสิ้น 64 แห่ง ได้รับการประเมินศักยภาพ 42 แห่งโดยแบ่งกลุ่มตามผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ออกเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับดี จำนวน 11 แห่ง วิสาหกิจชุมชนระดับปานกลาง จำนวน 30 แห่ง และวิสาหกิจชุมชนระดับปรับปรุง จำนวน 1 แห่ง (สำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย, 2560)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย เป็นวิสาหกิจชุมชนแห่งหนึ่งของจังหวัดหนองคาย เกิดจากการรวมตัวกันของคนในชุมชน บ้านพร้าวใต้ ที่ได้พัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมกับความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่มาพัฒนาการประกอบอาชีพของคนในชุมชนที่มีความผูกพันกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน เกิดจากวัฒนธรรมของชุมชนลุ่มน้ำโขง ที่อาศัยแม่น้ำในการดำรงชีพ คือการเลี้ยงปลาชาวบ้านพร้าวใต้ จึงได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเลี้ยงปลานิลกระชังแม่น้ำโขง จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี พ.ศ. 2556 ผลการดำเนินงานสามารถสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกในการเลี้ยงชีพ พึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งแตกต่างจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแห่งอื่นในประเภทเดียวกัน ที่พบว่าการดำเนินการประสบความสำเร็จจนถึงขั้นต้องสลายการจัดตั้งกลุ่มไป ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพทั่วไป ปัญหาอุปสรรค แนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืน โดยเลือกศึกษากรณีวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ซึ่งเป็นกรณีที่ประสบความสำเร็จอย่างเด่นชัด ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นให้เกิดความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนเป็นกรณีศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นผ่านขบวนการวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น เพิ่มศักยภาพของชุมชนท้องถิ่นให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้อย่างเหมาะสมตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการพัฒนา เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน
3. เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย สู่ความยั่งยืน

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษา (Case Study) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนดให้เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (criterion-based selection) จำนวน 4 กลุ่ม โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้ หน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุน, คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ, ผู้นำชุมชนและปราชญ์ชาวบ้าน และบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) แบบสังเกต และกรอบสำหรับการสนทนากลุ่ม
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขอความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องโดยมีหนังสือจากวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการทำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย และประโยชน์ของงานวิจัยที่จะได้รับ ถึงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้

ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย เพื่อขอความร่วมมือในการลงพื้นที่เก็บข้อมูล จากนั้นลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยเข้าสัมภาษณ์และสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้หรือบทเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดี จากนั้นสังเกตภาคสนาม และดำเนินการจัดสนทนากลุ่มย่อย (focus group discussion)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูล จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา ถอดบทเรียนจากการสังเกต สรุปองค์ความรู้ที่ได้ วิเคราะห์แนวโน้มความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน บนฐานของตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์ตเตอร์ (Porter, 1980) สรุปและนำเสนอประกอบประเด็นสำคัญ จากนั้นสรุปนำเสนอผลเชิงพรรณนาความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### ผลของการศึกษา

1. สภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ หมู่ที่ 6 ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย มีสภาพดังนี้ คือกลุ่มเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของชาวบ้าน นำโดยนายวีรัช ไกรยะวงศ์ กำนันตำบลหินโงม เมื่อปี พ.ศ.2553 ได้จัดประชุมประชาคมหมู่บ้าน เพื่อจัดตั้งกลุ่มอาชีพขึ้น โดยมติที่ประชุมได้เลือกอาชีพการเลี้ยงปลานิลในกระชัง เนื่องจากชาวบ้านมีพื้นฐานเดิมอยู่แล้ว โดยแรกเริ่มมีสมาชิกจำนวน 50 คน และในปีเดียวกันนั้น มีหน่วยงานของรัฐมาสนับสนุนตั้งกลุ่มอาชีพเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง คือ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองหนองคาย จัดประชุมก่อตั้งกลุ่มอาชีพ มีการคัดเลือกคณะกรรมการ เพื่อรองรับงบประมาณที่จะมาสนับสนุนจากกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัดหนองคาย สนับสนุนโดยการนำกระชังจำนวน 2 กระชัง มามอบให้กลุ่ม พร้อมพันธุ์ปลา และอาหารปลา ประกอบกับสมาชิกกลุ่มเองมีการลงหุ้นร่วมกัน สมทบการดำเนินงานของกลุ่ม ต่อมาปี พ.ศ. 2556 กลุ่มอาชีพเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ณ สำนักงานเกษตรอำเภอ

เมืองหนองคาย โดยมีเกษตรกรอำเภอเป็นนายทะเบียน โดยใช้ชื่อในการจดทะเบียนว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังพร้าวใต้ หมู่ 6 ซึ่งเป็นการเริ่มต้นเข้าสู่ระบบ วิสาหกิจอย่างเป็นทางการของกลุ่มตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ปัจจุบันมีคณะกรรมการ บริหารกลุ่ม จำนวน 16 คน มีสมาชิกจำนวน 112 คน การบริหารจัดการพบว่า มีการบริหารตามหลักการบริหารกลุ่ม 5 ก ได้แก่ กลุ่ม กรรมการ กฎระเบียบกติกากองทุน และกิจกรรม มีปัจจัยในการบริหารหรือ 4Ms ครบถ้วน ได้แก่ กำลังคน เพียงพอ เครื่องจักรมีสภาพดีใช้งานได้ วัสดุอุปกรณ์มีครบถ้วน กลุ่มมีกองทุนและการจัดการที่ดี มีการจัดสรรผลประโยชน์ กลุ่มมีกระบวนการจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่งจัดสรรให้คณะกรรมการ ส่วนที่สองจัดสรรให้สมาชิกกลุ่ม และส่วนที่สามนำเข้ากองทุนของกลุ่ม เรื่องภาวะผู้นำ กลุ่มมีภาวะผู้นำทั้งผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม เรื่องโครงสร้างทางสังคม ทูนาทางสังคม และค่านิยมทางสังคมเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้การบริหารจัดการกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จได้

2. ปัญหาและอุปสรรค พบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย มีปัญหาในเรื่อง การขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี โดยขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา และขยายผลิตภัณฑ์กลุ่ม กล่าวคือกลุ่มเคยได้รับงบประมาณในการสร้างโรงอบพลังงานแสงอาทิตย์และได้รับการสนับสนุนความรู้การแปรรูปปลาจากบริษัทประชารัฐรักสามัคคีหนองคาย (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด แต่การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากปลาแปรรูป ยังไม่ป็นรูปธรรมชัดเจน ขาดความต่อเนื่อง และอุปสรรคที่พบ ได้แก่ 1) ผูกขาดการค้าของบริษัทเอกชน กล่าวคือ มีบริษัทเอกชนเข้ามาทำธุรกิจกับชาวบ้าน โดยการนำพันธุ์ปลามาให้เลี้ยง แต่มีเงื่อนไขคือจะต้องซื้ออาหารปลาจากบริษัท เมื่อเลี้ยงปลาจนได้ขนาดตามที่ต้องการ กลุ่มจะต้องส่งผลผลิตให้แก่บริษัท โดยมีระบบวางเงินมัดจำ หากไม่เป็นไปตามที่ตกลงในสัญญาจะมีการหักเงินมัดจำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และกลุ่มขายผลผลิตในราคาที่ไม่เท่าทุน

หรือมีกำไรน้อย 2) ผลกระทบจากกิจการทำเรือดูตทราย และปัญหาจากปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ส่งผลต่อปลากระชังที่เลี้ยงไว้ ทำให้ผลผลิตของกลุ่มลดลง กลุ่มประสบปัญหาได้กำไรน้อย

3. จากการวิเคราะห์แนวโน้มความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's 5 force model) พบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ มี (1) แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (new entrants) อยู่ในระดับต่ำ (2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิม (segment rivalry) อยู่ในระดับต่ำ (3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (substitute) อยู่ในระดับต่ำ (4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (buyers) และ (5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (suppliers) อยู่ในระดับสูง

### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวใต้ มีการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร 5 ก ได้แก่ กลุ่ม กรรมการ กฎระเบียบกติกา กองทุน และกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรมการพัฒนาชุมชน (2560) ที่ว่า การบริหารจัดการกลุ่มหรือองค์กรชุมชนจะต้องประกอบไปด้วย กลุ่ม กรรมการ กฎกติกา กองทุน กิจกรรม เรียกว่าหลักการ 5ก โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่บริหารจัดการกลุ่ม มีการประชุมอยู่เป็นประจำ โดยกลุ่มมีการประชุมทุก ๆ วันที่ 21 หรือ 22 ของเดือน สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแพะเห็ดบ้านช่องไคร้รุ่งเรือง ตำบลรังกาใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา โดยอริยุชยา อุดลย์เดช (2555) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแพะเห็ดบ้านช่องไคร้รุ่งเรือง ตำบลรังกาใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา มีการบริหาร

จัดการกลุ่มที่ดีคือมีการจัดตั้งคณะกรรมการโดยแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน มีการพูดคุยกันทุกวัน มีการประชุมอย่างเป็นทางการทุกสามเดือนกลุ่มมีการตั้งระเบียบข้อตกลงของกลุ่มด้วย นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวมีปัจจัยการบริหารครบถ้วน ได้แก่กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการที่ดี มีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึง ซึ่งการจัดสรรผลประโยชน์เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดของ Kotas (2015) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “Key success factors for social services organizations in Poland” ที่ว่าการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เห็นว่า องค์กรภาคประชาสังคมหรือองค์กรชุมชนจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยนี้ ในประเด็นภาวะผู้นำ พบว่ากลุ่มมีภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wronka (2013) ที่ศึกษาเรื่อง Analyzing the success of social enterprises-critical success factors Perspective พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือธุรกิจชุมชน ต้องประกอบไปด้วยการมีภาวะผู้นำ ในเรื่องโครงสร้างทางสังคม ค่านิยมทางสังคม พบว่ามีผลช่วยหนุนเสริมให้กลุ่มประสบผลสำเร็จมาก สอดคล้องกับ Valchovska และ Watts (2013) ที่ได้ศึกษาแนวคิดพื้นฐานของสภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นในสหราชอาณาจักร พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประการแรกที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ คือ โครงสร้างทางสังคม ทุนทางสังคมและค่านิยมทางสังคม เพราะปัจจัยเหล่านี้จะมีส่วนเสริมหนุนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินการได้อย่างยั่งยืน

2) ด้านปัญหาอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการของกรณีศึกษานี้ พบว่าขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มบางคนไม่กระตือรือร้นในการศึกษาดูงานจากวิสาหกิจกลุ่มอื่น ๆ ที่เป็นต้นแบบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกฤษฎิญา มูลศรี (2552) เรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการประกอบการวิสาหกิจชุมชนในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่พบว่าด้านองค์การและการจัดการองค์การมีประเด็นปัญหาที่พบคือขาดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กับกลุ่มอื่น ๆ ส่วนปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและขยายผลิตภัณฑ์กลุ่ม พบว่ากลุ่มขาดวัตถุดิบที่จะนำมาแปรรูปพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัญหาที่ได้รับผลกระทบมาจากการผูกขาดการค้าของบริษัทเอกชน เนื่องจากมีบริษัทเอกชนเข้ามาทำธุรกิจกับกลุ่ม โดยนำพันธุ์ปลามาให้เลี้ยง แต่มีเงื่อนไขคือ

จะต้องซื้ออาหารปลาจากบริษัท เมื่อเลี้ยงปลาจนได้ขนาดตามที่ต้องการ กลุ่มจะต้องส่งผลผลิตให้แก่บริษัท ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสูง แต่จำหน่ายปลาในราคาต่ำ อุปสรรคประการต่อมาคือผลกระทบจากกิจการทำเรือดูตรายและปัญหาจากปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ส่งผลต่อการเลี้ยงปลากระชัง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ไม่สามารถควบคุมได้ จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกกลุ่มในการแก้ไขปัญหา ซึ่งความสามัคคีของกลุ่มเป็นปัจจัยความสำเร็จหนึ่งของวิสาหกิจชุมชน ดังที่สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความเสียสละสามัคคี ความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม

3) แนวโน้มความสำเร็จในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's 5 force model) ในการวิเคราะห์พบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวได้ มี (1) แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (new entrants) อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากการที่คู่แข่งรายใหม่ จะเข้ามาทำธุรกิจเลี้ยงปลากระชังแบบเดียวกันกับกลุ่มเลี้ยงปลาบ้านพร้าวได้ ในปัจจุบันทำได้ยาก เพราะว่าต้นทุนในการดำเนินการสูง (2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิม (segment rivalry) อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากสถานการณ์ของตลาดปลานิลกระชังแม่น้ำโขง ไม่มีการแข่งขันกันรุนแรง แรงกดดันจากคู่แข่งที่ทำธุรกิจปลากระชังจึงอยู่ในระดับที่ต่ำ (3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (substitute) อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากปลานิลแม่น้ำโขงเป็นที่นิยมของผู้บริโภค ปลาที่มีรสชาติดี เป็นที่ต้องการของตลาด ยากที่จะหาสินค้ามาทดแทน (4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (buyers) และ (5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (suppliers) อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบรายหลักของกลุ่มวิสาหกิจ เป็นรายเดียวกัน คือบริษัทเอกชนที่เข้ามาทำการค้ากับกลุ่ม จัดหาพันธุ์ปลาและอาหารมาให้กลุ่ม และซื้อผลผลิตคือปลานิลจากกลุ่ม ทำให้ปัจจัยแรงกดดันทั้งสองปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับสูง เพราะว่าบริษัทเอกชนมีอำนาจในการต่อรองกับกลุ่ม

แนวทางการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขงบ้านพร้าวได้สูงความยั่งยืน จากการประมวลสังเคราะห์ข้อมูล สามารถนำเสนอได้ ดังนี้ 1) กลุ่มควรได้รับการส่งเสริมศักยภาพคณะกรรมการบริหารกลุ่ม สมาชิกกลุ่มให้

เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจเจตจำนงของการเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยจัดอบรมศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมกลุ่มให้เข้าประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้กลุ่มตื่นตัวในการดำเนินงานอยู่เสมอ 2) ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ของกลุ่มในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านการตลาด การแปรรูปผลิตภัณฑ์ ต่อยอดจากผลผลิตที่เป็นปลานิลสดสู่ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยเชื่อมโยงแหล่งความรู้หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาสู่ชุมชน 3) ควรมีการประสานงานให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เข้ามาช่วยเหลือกลุ่มแก้ไขปัญหาการค้าอาหารปลาที่สูง เช่นการผลิตอาหารปลาหรือการวิจัยพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีการเลี้ยงปลา การเพาะพันธุ์ปลา เป็นต้น 4) ควรมีการประสานงานการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของภาครัฐ มีการให้ความรู้ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่ม สินค้าของกลุ่มผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เป็นสื่อสมัยใหม่ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าอย่างทั่วถึง เป็นการทำการตลาดที่จะสร้างยอดขายหรือกำไรให้แก่กลุ่ม 5) ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการของกลุ่มอย่างยั่งยืน และ 6) ควรมีหน่วยงานหรือธนาคารให้สินเชื่อการดำเนินการของกลุ่มเลี้ยงปลากระชัง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานของมินระดา โคตรศรีวงศ์ (2559) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาชุมชน รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ กรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลิม ตำบลมะบ้า อำเภอร่องเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด ที่พบว่าปัจจัยหลักที่สำคัญที่ส่งผลให้กลุ่มประสบความสำเร็จ คือการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ควรมีช่องทางการตลาดที่สะดวก รวดเร็ว ผ่านสื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ และ ญัฐวดี พัฒนโพธิ์ (2560) ที่สรุปว่าการบริหารจัดการของกลุ่มใช้การบริหารเชิงระบบที่มีโครงสร้างชัดเจนมีการดำเนินงานโปร่งใส ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีเป้าหมายการตลาดที่ชัดเจน มีการพัฒนาคนให้มีความรู้ มีการพัฒนาช่องทางการตลาดให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงผู้บริโภค พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่น พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ และพัฒนาเทคโนโลยี

จากการประมวลสังเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปนำเสนอประเด็นที่น่าไปใช้เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ 1) สมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการ ควรสร้างความสมดุลระหว่างการพึ่งตนเองและการพึ่งพา



บริษัทเอกชนให้เหมาะสม ควรเปลี่ยนแนวความคิดจากการร่วมลงทุนกับบริษัทเอกชนที่ทำให้กลุ่มเสียเปรียบ หันมาพึ่งพาตนเองและต่อยอดผลิตภัณฑ์เพื่อความมั่นคงยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจ 2) หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชนควรให้ความรู้แก่กลุ่ม ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่ม การต่อยอดผลิตภัณฑ์ การแปรรูป ส่งเสริมด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มมีกำไรมากขึ้น ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต คือควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานกับกลุ่มอาชีพอื่น ๆ เช่น กลุ่มทำไข่เค็ม กลุ่มทอผ้า กลุ่มเลี้ยงโค เพื่อชี้ให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของการรวมกลุ่มหรือจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนว่าดีหรือไม่ กับบริบทและสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกันไป การศึกษารูปแบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของชุมชนนั้น จะส่งผลให้ผลการศึกษแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

### เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2560). **แนวทางการจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพ**. กรุงเทพฯ: สโตร์ครีเอทีฟเฮ้าส์.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2548). **วิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- กฤษติญา มูลศรี. (2552). **การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหากลุ่มประกอบกรวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเพชรบูรณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- กษมาพร พวงประยงค์. (2554). **แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชยาพร วัฒนศิริ, ภาวัต เจียมจิณฉนวนวัตร, หฤษฎี ภัทรดิลก, ชัยวัฒน์ คงสม. (2553). **รายงานการวิจัย การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แบบวิถีชุมชน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐวดี พัฒนโพธิ์. (2560). **การพัฒนาศักยภาพกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากต้นกก บ้าน**

โนนนาค ตำบลบัวบาน อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์. **วารสารการบริหารปกครอง มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์**, 6(ฉบับพิเศษ), 120-132.

ภักดิ์ดี กัลยาณมิตร (2558). การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศกลุ่มนอร์ดิก. **วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์**, 4(2), 17-37.

มินระดา โคตรศรีวงศ์. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ กรณีศึกษา กลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลิม ตำบลมะบ้า อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด. **วารสารวิชาการ Veridian E- Journal, Silpakorn University**, 9(3), 1632-1645.

สำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย. (2560). **รายงานภาพรวมความก้าวหน้าการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดหนองคาย ปี 2560**. เอกสารการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดหนองคาย. (หน้า 3). หนองคาย: สำนักงานเกษตรจังหวัดหนองคาย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560).

**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564**. ค้นเมื่อ 13 กันยายน 2560,จาก

[http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ. (2550). **กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ปี 2550**. (รายงานการวิจัย) กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.

อริยุชยา อุดลย์เดช. (2555). ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค รุ่งเรือง ตำบลรังนกใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา. ใน**การประชุมวิชาการแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ 9: มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ส่งเสริมการเกษตรวิทยาศาสตร์สุขภาพและการกีฬา**. (2087-2094).นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน.

Kotas, M. (2015). Key success factors for social services organizations in Poland. **Management**, 19 (2), 122-135.

Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.

- Valchovska, S. & Watts, G. (2013). **Community-based rural enterprise in the UK- model development and success factors**. Retrieved February 26, 2018, from <http://enterise.info/lessons/community-enterprise-development.pdf>
- Wronka, M. (2013). **Analyzing the success of social enterprises-critical success factors Perspective**. Retrieved March 7, 2018, from <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf>

### Translated Thai References

- Community Development Department Ministry of Interior. (2017). **Guidelines for Establishing and Developing Occupational Group**. Bangkok: Style Creative House Co.,Ltd.
- Department of Agriculture Extension. (2005). **Community Enterprise**. Bangkok: n.p.
- Moonsri, K. (2009). **The Study of problems and solving tendencies of community enterprise operation in Phetchabun province**. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- Poungprayong, K. (2011). **The Development Approach of Small and Micro Community Enterprise Processing and Product Group Samutsongkram Province** (Master's thesis). Silpakorn University, Nakhon Pathom, Thailand.
- Wattanasiri, C., Chiamjinnawat, B., Pattaradilok. H., Kongsom, S. (2010). **Development of Organic Agriculture by Community**. Bangkok: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Phatthanapho, N. (2017). **The Potential Development of Reed Product**

Making Group at Non Nak Village, Bua Ban, Yang Talat, Kalasin.

**Governance Journal Kalasin University, 6**(Special issue),  
120-132.

Kalyanamitra, P. (2015). The Sustainable Development of Nordic Countries Group. **Journal of Political Science and Law, Kalasin University, 4**(2), 17-37.

Khotsriwong, M., Mongkolsrisawat, S. (2016). Development of Community Enterprises to Success A Case Study of Silk Weaving Group in Wailum Village, Maba Subdistrict, Tungkawluang District, Roiet Province. **Veridian E- Journal, Silpakorn University, 9**(3), 1632-1645.

Nong Khai Provincial Agriculture Extension Office. (2017). **Annual Report of the Progress in Community Enterprises in Nong Khai Province 2017. Document for the meeting of the committee for the Progress in Community Enterprises in Nong Khai Province.** Nong Khai: Nong Khai Provincial Agriculture Extension Office.

Office of the National Economic and Social Development Board. (2017). **The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017 - 2021).** Retrieve from [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

Athipanan, S., et al. (2007). **Community enterprise development strategies for self-reliance in 2007.** Bangkok: Department of Agriculture Extension.

Aduldej, A. (2012). Success of Banchongcorungrueng mushroom

cultivate community enterprise group in Rungkayai subdistrict,  
Phimai district, Nakhon Ratchasima province. **Proceedings of  
the 9th Kasetsart University Kamphaeng Saen Campus  
Conference: Humanities and Social Sciences, Agricultural  
Extension and Health and Sports Science.** (2087-2094).

Nakhon Pathom: Kasetsart University Kamphaengsaen Campus.