



การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
Studying on Risk Management Method of Savings and Credit Cooperatives in
Pattani Province

ระพี ยิ้มช้อย

Rapee Yimchoi

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

Prince of Songkla University

2559

ชื่อสารนิพนธ์ การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
ผู้เขียน นายระพี ยิ้มช้อย
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....

..... ประธาน

(ดร.พงษ์พิช เพชรสกุลวงศ์)

(ดร.พงษ์พิช เพชรสกุลวงศ์)

..... กรรมการ

(ดร.ชนาวุธ แสงกาศนีย์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรเจิด พลฤทธิกิตติ)

.....

(ดร.ชนาวุธ แสงกาศนีย์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์ การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
ผู้เขียน นายระพี ยิ้มช้อย
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี รวมทั้งศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ โดยการออกแบบสอบถามและทำการส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 10 แห่งในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีมี โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อศึกษาระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ สำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง รองลงมา คือ การลดความเสี่ยง

Minor Thesis Title Studying on Risk Management Method of Savings and Credit Cooperatives
in Pattani Province

Author Mr. Rapee Yimchoi

Major Program Business Administration

Academic Year 2015

ABSTRACT

The objectives of this research were to assess the risk occurrence, severity and the degree of risk with the risk management approaches of Savings and Credit Cooperatives in Pattani Province.

The scope of research designed by 10 specific branches in Pattani Province covered a high and low ratio of bad per outstanding debt organizes to benchmarking. The data was collected in February, 2016 from each firm's executives use questionnaires then analyzed and described use percentage, mean and standard deviation.

The result presented that the occurrence and severity of risk in strategic, credit and liquidity areas were moderate but, the side of operation is low. On the other hand, the degree of risk of all units was moderate. Furthermore, the risk management model for any cooperatives where has have a high ratio of bad per outstanding debt is avoid and reduce in descending order.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณา ความช่วยเหลือ รวมทั้งการให้คำแนะนำ และกำลังใจที่ดีจากบุคคลดังต่อไปนี้

อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร.พงษ์พิช เพชรสกุลวงศ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ดร.ธนาวุธ แสงกาสนีย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรเจิด พุทธิกิตติ กรรมการร่วมในการพิจารณาสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ความรู้ คำแนะนำ และเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

คณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำสั่งสอน ชี้แนะ สนับสนุน และถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณท่านสหกรณ์จังหวัดปัตตานี ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริม หัวหน้าฝ่ายบริหาร พี่น้องกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และเพื่อนร่วมงานในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานีทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

คณะกรรมการสหกรณ์ และผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้สัมภาษณ์จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพี่ฉันว์ และพี่จุฑารัตน์ มุขตา ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และให้ความอนุเคราะห์ที่พักตลอดระยะเวลาการศึกษา และเพื่อนๆ MBA กลุ่มที่ทีมงานคุณภาพทุกคนที่ให้กำลังใจ แนะนำ และให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ และคุณแม่ ภรรยาและครอบครัว รวมทั้งทุกท่านที่มีได้เอ่ยไว้ในที่นี้ด้วย ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ระพี ยิ้มซ้อย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎี.....	4
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
2.3 กรอบแนวคิด.....	24
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	25
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง.....	25
3.2 รูปแบบการวิจัย.....	25
3.3 เครื่องมือในการวิจัย.....	26
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	26
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
3.6 ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	29
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	69
5.2 อภิปรายผล.....	80
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	81
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	84
ประวัติผู้เขียน.....	93

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงมาตรา (Likert Scale).....	27
3.2 แสดงเกณฑ์การประเมินผลช่วงคะแนนความคิดเห็น.....	27
3.3 แสดงเกณฑ์คะแนนระดับความเสี่ยง.....	28
4.1.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี.....	31
4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี.....	34
4.3.1 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี	49
4.3.2 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี	51
4.3.3 แสดงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี	44
4.4.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี	62
4.5.1 แสดงผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้าง	68

รายการภาพประกอบ

	ภาพที่	หน้า
2.1	แสดงกรอบการจัดการความเสี่ยงของ COSO.....	9
2.2	แสดงกรอบแนวคิด	24
3.1	แสดงตารางการประเมินระดับความเสี่ยง	28

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ข้อมูลรายงานจำนวนสหกรณ์ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีสหกรณ์ทั้งหมด 8,285 แห่ง และมีจำนวนสมาชิกรวม 11,487,227 คน โดยมีสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวน 1,496 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.06 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด มีสมาชิกมากถึง 2,859,905 คน คิดเป็นร้อยละ 24.93 ของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด และมีสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม จำนวน 4,631 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55.92 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด มีสมาชิก 6,666,437 คน คิดเป็นร้อยละ 75.07 ของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2559)

ข้อมูลจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ของจังหวัดปัตตานีล่าสุด ณ ต้นปี พ.ศ. 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 10 แห่ง มีสมาชิกจำนวน 16,406 คน มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 9,273,482,581.28 บาท และมียอดการให้สินเชื่อแก่สมาชิกทั้งสิ้น 3,572,917,170.88 บาท สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกแห่งในจังหวัดปัตตานีมีผลประกอบการกำไร โดยมียอดกำไรรวมกัน 273,425,007.91 บาท (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี, 2559)

ในปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมา แม้สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงชะลอตัว แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เนื่องจากสหกรณ์สามารถระดมทุนได้อย่างต่อเนื่องตามเงินเดือนของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น และจากการที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีการเติบโต และได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การที่สหกรณ์เติบโตอย่างรวดเร็ว แต่หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ อาจกลายเป็นปัจจัยเสี่ยงและความท้าทายของผู้บริหารสหกรณ์ในการที่จะนำพาสหกรณ์ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสหกรณ์ที่ควรตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยการระบุปัจจัยเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร รวมถึงแนวทางในการควบคุมดูแลกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อลดโอกาส และ

ระดับของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หากสหกรณ์ไม่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีแล้ว จะส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของสมาชิกสหกรณ์ และอาจส่งผลกระทบต่อไปยังชุมชนที่สมาชิกสหกรณ์อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้อีกด้วย ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี เพื่อศึกษาความเสี่ยงของสหกรณ์ และวิธีการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาโอกาสและระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูง เปรียบเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบโอกาสและระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อทราบแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีหนี้เสียสูงกับสหกรณ์ที่มีหนี้เสียต่ำในจังหวัดปัตตานี

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง ด้านการปฏิบัติการ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการของสหกรณ์
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาเฉพาะพื้นที่ในจังหวัดปัตตานี
3. ขอบเขตด้านประชากร เป็นการศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกสหกรณ์ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 10 แห่ง
4. ขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2558 – มิถุนายน 2559

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดปัตตานี

ผู้บริหารสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์

ความเสี่ยง คือ ความผันผวนที่เกิดจากสถานการณ์ หรือการกระทำ ที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย และทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยง คือ การจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยการระบุปัจจัยเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร และควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อลดโอกาส และระดับของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ปัจจัยเสี่ยง คือ เหตุที่อาจเกิดความเสียหายขึ้น และทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิธีการในการจัดการความเสี่ยง คือ แนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ได้แก่ การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

หนี้เสีย คือ จำนวนมูลค่าหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์ตั้งเป็นค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญในปีบัญชีปัจจุบัน

หนี้คงค้าง คือ จำนวนมูลค่าหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์ปล่อยกู้ให้กับสมาชิกของสหกรณ์

สัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้าง คือ จำนวนหนี้เสียหารด้วยจำนวนหนี้คงค้าง

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ตามขอบเขตการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยโดยหัวข้อมีดังต่อไปนี้คือ

1. ประวัติของสหกรณ์ในประเทศไทย
2. อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
3. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)
4. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิด

แนวคิดและทฤษฎี

2.1 ประวัติของสหกรณ์ในประเทศไทย

สหกรณ์ในประเทศไทย เกิดขึ้นหลังจากที่ประเทศไทยเริ่มติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ ทำให้ประชาชนซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยงตัวเองเป็นหลัก เปลี่ยนไปทำการเกษตรเพื่อการค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อขยายกำลังการผลิต ชาวนาในสมัยนั้น ไม่มีเงินทุนเพียงพอ จึงต้องไปกู้ยืมเงินจากพ่อค้านายทุน และเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูง ชาวนาจึงต้องแบกรับภาระหนี้สินอยู่ตลอด ซึ่งในการทำงานนั้น ผลผลิตยังขึ้นกับสภาพดินฟ้าอากาศ ชาวนาที่ขายข้าวไม่คุ้มกับต้นทุนการผลิตก็จะมีหนี้สินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนบางรายต้องโอน หรือขายที่นาเพื่อชดเชยหนี้สิน กลายเป็นต้องเช่าที่นาของตนเอง หรือไร่ที่ดินทำกิน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

ในปลายรัชกาลที่ 5 ภาคราชการในสมัยนั้นคิดหาวิธีเพื่อช่วยเหลือชาวนาโดยจัดหาเงินทุนให้กู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ โดยกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ หรือกระทรวงการคลังในปัจจุบัน ได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด์ ฮันเตอร์ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าธนาคารแห่งมัตราชของประเทศอินเดีย มาช่วยคิดหาแนวทางในการช่วยเหลือชาวนา นายฮันเตอร์เสนอว่าควรจะต้องตั้งเป็น “ธนาคารให้กู้ยืม

แห่งชาติ” ดำเนินการให้เงินกู้แก่ประชาชนทั่วไปโดยใช้ที่ดิน หรือหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน ส่วนการติดตามเรียกเก็บหนี้ นั้น ได้แนะนำให้อัดตั้งเป็นสมาคม “โคออปอเรทีฟ โซไซตี้” (Cooperative Society) เน้นการร่วมมือเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พระราชวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า “สมาคมสหกรณ์” นับว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2457 และต่อมาในปี พ.ศ. 2458 ได้เปลี่ยนชื่อกรมสถิติพยากรณ์ เป็นกรมพาณิชย์ และสถิติพยากรณ์ โดยมีส่วนราชการ คือ การสถิติพยากรณ์ การพาณิชย์ และการสหกรณ์ เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ในการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น และพระราชวรวงษ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะที่ท่านทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์ และสถิติพยากรณ์ในขณะนั้น ได้ทรงพิจารณาแบบสหกรณ์เครดิตที่จัดตั้งในต่างประเทศ และทรงเลือกแบบไรฟ์ไฟเฟิน และทรงยืนยันไว้ในรายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า “เมื่อได้พิจารณาละเอียดแล้ว ได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่า ไรฟ์ไฟเฟิน ซึ่งเกิดขึ้นในประเทศเยอรมัน เพื่อมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน และผู้ประกอบกิจการย่อยๆ ทรงเห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย” จากที่พระองค์ท่านทรงเป็นผู้ริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย ขบวนการสหกรณ์ จึงถือพระองค์ทรงเป็น “พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย” สำหรับรูปแบบของไรฟ์ไฟเฟิน คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับคิดชอบร่วมกัน และง่ายต่อการควบคุม โดยได้พิจารณาเลือกจังหวัดพิษณุโลกเป็นสถานที่จัดตั้งสหกรณ์แห่งแรก เพราะเป็นจังหวัดที่มีประชาชนอาศัยอยู่ไม่หนาแน่น และบางส่วนพึ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ และเพื่อเป็นการชักจูงให้ประชาชนในจังหวัดอื่นที่มีประชาชนหนาแน่น ได้ย้ายถิ่นฐานมาในจังหวัดนี้ และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นเป็นแห่งแรกในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้” จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงษ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท โดยเป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเป็นเงินทุน จำนวน 3,000 บาท โดยกู้เงินจากแบงก์สยามกัมมาจล จำกัด หรือธนาคารไทยพาณิชย์ ในปัจจุบัน โดยมีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ เป็นผู้ค้ำประกัน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี สหกรณ์คิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสมาชิก ร้อยละ 12 ต่อปี โดยให้ส่งคืนเงินต้น จำนวน 1,300 บาทในปีแรก แต่เมื่อถึงกำหนด สมาชิกส่งคืนเงินต้นได้ถึง 1,500 บาท และยังคงดอกเบี้ยครบทุกคน แสดงว่าวิธีการสหกรณ์นั้น สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของชาวนาได้ และจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ ทำให้รัฐบาลคิดที่จะ

จัดตั้งสหกรณ์เพิ่มในจังหวัดต่างๆ แต่ติดปัญหาในเรื่องของเงินทุน และข้อกฎหมาย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่สามารถขยายออกไปได้ ต่อมาได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ถือเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัตินี้ ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ หลังจากนั้นได้แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปมากขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

ในปี พ.ศ. 2478 ได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน ที่จังหวัดปทุมธานี และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ได้จัดตั้งร้านสหกรณ์แห่งแรก ที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อ ร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดสินใช้ สมาชิกแรกตั้งจำนวน 279 คน และได้จัดตั้งร้านสหกรณ์ลักษณะนี้ขึ้นอีกหลายแห่ง เพื่อช่วยเหลือประชาชนเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องค่าครองชีพ โดยตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคประชาชน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

ในปี พ.ศ. 2511 ได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 โดยให้สามารถควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน ทำให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็ก สามารถขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจให้เป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากขึ้น และสหกรณ์หาทุนได้กลายมาเป็นสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบัน และในปีเดียวกัน ได้จัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยขึ้น เพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษากแก่สมาชิกของสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่นๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งตั้งแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจนถึงปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของสมาชิก จนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั่วประเทศ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ประมาณ 8,285 สหกรณ์ และสมาชิก 11,487,227 คน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จึงเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหา

ในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

2.2 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

2.2.1 คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) คือ การที่สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเที่ยงธรรม ความเสมอภาค และความเป็นเอกภาพ และสมาชิกสหกรณ์มีความความสุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคมความเปิดเผย และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยมีการปฏิบัติสืบทอดต่อกันมาจากผู้ริเริ่มต่อการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

2.2.2 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

2.2.3 หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550) คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) การเข้า และออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ขู่เข็ญ และปราศจากการกีดกันทางเพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) พึงระลึกอยู่เสมอว่า สมาชิกทุกคนจะต้องทุ่มเทกำลังแรงใจ และสติปัญญาในการดูแลรักษาสหกรณ์ของตนเองตามหลักประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยอาจดำเนินการผ่านทางผู้แทนของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกทุกคนเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน จึงควรอุดหนุนหรือใช้บริการของสหกรณ์เป็นหลัก กำไรที่ได้ส่วนหนึ่งจะถูกจัดสรรไว้เป็นทุนสำรองซึ่งจะนำมาแบ่งปันกันมิได้ และส่วนที่เหลือจึงจัดสรรให้กับสมาชิกตามมูลค่าหุ้น และปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือตนเอง และปกครองตนเอง โดยสามารถรับ

ความช่วยเหลือจากทางภาครัฐ หรือภาคเอกชนได้ แต่ต้องไม่นำมาเป็นเงื่อนไขเพื่อครอบงำการบริหารงานของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์มุ่งเน้นให้สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และประชาชนทั่วไป เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์ โดยสหกรณ์มีการจัดสรรทุนส่วนหนึ่งไว้เพื่อใช้ในการศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives) ทำให้สหกรณ์มีอำนาจการต่อรองมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมต่อบรรดาสมาชิกของสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) การที่สหกรณ์ตั้งอยู่ในชุมชนก็ต้องทำประโยชน์ให้กับชุมชนที่สหกรณ์นั้นตั้งอยู่ และไม่สร้างความเดือดร้อนแก่คนในชุมชน รวมทั้งมีการช่วยเหลือชุมชนบ้าง โดยมีการแบ่งกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสาธารณประโยชน์เพื่อใช้เป็นเงินในการพัฒนาชุมชนนั้น

2.2.4 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550)

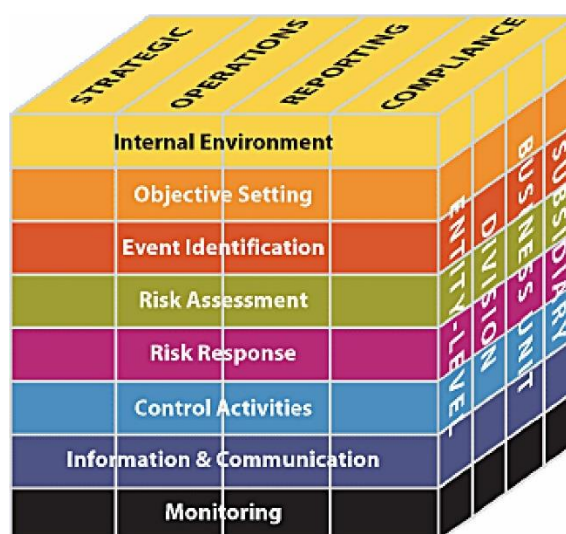
2.3 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (PricewaterhouseCoopers, 2547) เกิดขึ้นโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพของสหรัฐอเมริกา ได้จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกัน ชื่อว่า COSO เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในปี พ.ศ. 2544 COSO ได้ริเริ่มจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้โดยทั่วไปในองค์กร โดยหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการหารือกับกลุ่มธุรกิจหลายประเทศ COSO ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ฉบับสากล ซึ่งได้เผยแพร่ในเดือนกันยายน 2547 โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง และเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล (PricewaterhouseCoopers, 2547)

การบริหารความเสี่ยงตามความหมายของ COSO (PricewaterhouseCoopers, 2547) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

สุวิทย์ รันนันทน์ (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ รวมทั้งหาเครื่องมือหรือเทคนิคในการป้องกัน ขจัด หลีกเลี่ยง ควบคุมติดตาม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม

COSO (PricewaterhouseCoopers, 2547) ระบุว่า การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 มิติ คือ มิติด้านวัตถุประสงค์ มิติด้านโครงสร้างขององค์กรในระดับต่างๆ มิติด้านองค์ประกอบความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทั้ง 3 มิติเข้าด้วยกัน



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบการจัดการความเสี่ยงของ COSO

ที่มา : PricewaterhouseCoopers

2.3.1 มิติด้านวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร 2) ด้านการปฏิบัติการ (Operations) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร 3) ด้านการรายงาน

(Reporting) เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎและระเบียบ (Compliance) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

2.3.2 มิติด้านโครงสร้างขององค์กรในระดับต่างๆ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และระดับบริษัทในเครือ

2.3.3 มิติด้านองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง COSO (PricewaterhouseCoopers, 2547) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงเป็น 8 องค์ประกอบ คือ

2.3.3.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การแบ่งซึ่งประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

2.3.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่า วัตถุประสงค์ ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน (Reporting) เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎและระเบียบ (Compliance) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

2.3.3.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตามมา องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน และสิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

2.3.3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาส และผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร

- ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง เป็นต้น

2.3.3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

- การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้

- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการ และยอมรับได้แล้ว โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

- การโอน (Transfer) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ผู้บริหารควรพิจารณาจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2.3.3.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติไม่เหมือนกัน

ดังนั้นกิจกรรมควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุม

เฉพาะระบบงาน ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผล มีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริง

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายใน องค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้นบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุม ควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ใน ปัจจุบัน

- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการ ความเสี่ยง

นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนด วันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

2.3.3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอก และภายในควรต้องได้รับการบันทึกและ สื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบ และเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถตอบสนอง ต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ข้อมูลทั้งในอดีต และปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้ม ของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือน ล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.3.3.8 การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และ ความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรมีการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตาม

การบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่าง ต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครึ่งเป็นการดำเนินงานภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบทานตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติ มีประสิทธิผล องค์กรควรมีองค์ประกอบ 8 ประการ และนำไปปฏิบัติอย่างใดก็ตาม ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการและผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้กำหนดความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

2.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทาง การดำเนินงาน และสะท้อนวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 - 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ชัดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย

ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณของสหกรณ์ด้วย (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลักด้วยกัน คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน และปัจจัยความเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอ และคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารถควบคุมได้ ที่อาจส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกิจต่างๆ โดยมีหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐให้การสนับสนุน และกำกับดูแล จึงค่อนข้างที่จะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ เกิดจากกระบวนการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือพันธกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดรายได้ และให้บริการสมาชิกเป็นหลัก (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

หลักการจัดการ

1) สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น

2) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือพันธกิจของสหกรณ์ และต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก และสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร การปฏิบัติงานตามแผน และงบประมาณของสหกรณ์

3) ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง หรืออุปสรรคต่างๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือนำมาซึ่งความเสียหายต่อสหกรณ์

4) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ควรระดมสมอง เพื่อ

วางแผนในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน หากวิเคราะห์แล้วว่าอาจส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อสหกรณ์ เช่น การกำหนดวงเงินกู้ยืมของสมาชิก

5) ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยสหกรณ์อาจใช้วิธีการโอนความเสี่ยง เช่น การประกันภัย เป็นต้น

6) กรณีที่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่างๆ อย่างเต็มที่แล้วที่จะควบคุมโอกาส และผลกระทบที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิด และมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

7) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การดำเนินธุรกิจใหม่ที่สหกรณ์ไม่มีประสบการณ์ หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน โดยสหกรณ์ต้องให้ความสนใจ และศึกษาถึงผลตอบแทนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อสหกรณ์ โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง และแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในด้าน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

2.4.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือในอนาคต ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ และทุนดำเนินงานของสหกรณ์ อันเนื่องมาจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุน หรือการให้เงินกู้แก่สมาชิก (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

หลักการจัดการ

1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายสำหรับการให้สินเชื่อจากมติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีการติดตามดูแลการให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามเป้าหมายของแผนการดำเนินงานประจำปี และระดับความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ ของทางราชการ

3) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการให้สินเชื่อ เพื่อลดความผิดพลาดจากการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินการนั้น สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย และนโยบายของสหกรณ์

4) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำ และวางนโยบายในการให้สินเชื่อแก่สมาชิก รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของบุคคล รวมทั้งการวัดผลการดำเนินงาน และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

2.4.3 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือในอนาคต ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทน หรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของ สหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์ในงบดุลมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิ หรือ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์

หลักการจัดการ

1) การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ ของทางราชการ

2) สหกรณ์ต้องรักษาความสมดุลของส่วนต่างระหว่าง ดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝาก จากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้กับสมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับ เป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งในระยะปานกลาง และระยะยาว

3) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทน จากเงินลงทุน ไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม หรือต่อส่วนของ ทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

2.4.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือในอนาคต ที่สหกรณ์ไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อมาชำระหนี้ที่ถึงกำหนด และรวมไปถึง เพื่อรองรับการ ขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามความต้องการของสมาชิก

การจัดการด้านสภาพคล่องมี 2 แนวทางด้วยกัน คือ แนวทางที่หนึ่ง ได้แก่ การ จัดหา และระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก สหกรณ์อื่น หรือธนาคารพาณิชย์ แนวทางที่สอง ได้แก่ ความ เหมาะสมของการบริหารจัดการระหว่างปริมาณของหนี้สิน และสินทรัพย์ในงบแสดงฐานะทาง การเงินของสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

หลักการจัดการ

1) การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และ กฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางราชการ

2) สหกรณ์ต้องมีความพร้อม และสามารถจัดหาทุนดำเนินงาน เพื่อการชำระ หนี้สิน และภาระผูกพันที่ครบกำหนดชำระได้ตรงเวลา และด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

3) ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องรู้ถึง โครงสร้าง และปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สหกรณ์ และกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบด้านสภาพคล่องของสหกรณ์

4) สหกรณ์ต้องวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณความต้องการ กระแสเงินสดตามสถานะภาพการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีระเบียบแบบแผน และเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง

2.4.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย จากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย เช่น ความเสี่ยงจากการทุจริต จากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการจัดซื้อ และหยุดชะงักของระบบงาน และระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

หลักการจัดการ

1) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมีใช้การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยง ด้วยการป้องกัน การควบคุม หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่างๆ

2) หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง หรือคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารได้ดำเนินการต่างๆ ที่จะจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดความเสียหาย แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการลดความเสียหายเหลือน้อยลงกว่านั้นได้และถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการจัดการใดๆ ต่อไป คณะกรรมการดำเนินการ ก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้

2.4.6 ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบัน หรือในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ และทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาด ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด ได้แก่ ราคา อัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์ หรือการลงทุนในสินทรัพย์ด้อยค่า (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการลงทุน นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์ นอกเหนือจากการให้สินเชื่อ เนื่องจากสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่ต้องรับฝากเงินและให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงมีหน้าที่นำเงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้ไปกระจายแก่สมาชิก และนำไปใช้ในการสนับสนุนสมาชิกตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ของแต่ละสหกรณ์ทั้งนี้การปล่อยสินเชื่อและการลงทุนจะต้องทำอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดโดยมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินต้นหรือผลประโยชน์ที่ควรได้น้อยที่สุด ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านลงทุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกิจการสหกรณ์

การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเป็นการควบคุมความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จะทำให้องค์กรสามารถรู้จักประเมิน ควบคุม และป้องกันความเสี่ยงด้านการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สมเหตุสมผลและเป็นไปตามเป้าหมาย

หลักการจัดการ

1) มีการจัดองค์กรด้านการบริหารการลงทุน การส่งมอบและชำระเงิน การลงบัญชี การควบคุมและสอบทาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระและถ่วงดุลอำนาจกัน โดยคณะกรรมการดำเนินการอาจมอบอำนาจจัดการด้านการลงทุน โดยเฉพาะให้แก่คณะกรรมการลงทุน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการลงทุนตั้งแต่การตัดสินใจลงทุน การส่งมอบ ตลอดจนบริหารความเสี่ยง ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของทางกรอย่างเคร่งครัด

2) มีการจัดทำนโยบายการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และทางเลือกการลงทุนที่เหมาะสม ผลตอบแทน การลงทุนที่ต้องการ ดัชนีชี้วัดผลตอบแทน และระดับความเสี่ยงที่รับได้มีการกำหนดเป้าหมาย สำหรับส่วนผสมของพอร์ตการลงทุน โดยพิจารณาการกระจายการลงทุนและผลตอบแทนที่ตั้งเป้าไว้มีการติดตามดูแลพอร์ตการลงทุนอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยที่ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การกำหนดนโยบายควร เริ่มในระดับองค์กรในกระบวนการวางแผนประจำปีและส่งต่อลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ และมีการดูแลใกล้ชิดโดย คณะกรรมการลงทุนซึ่งอาจเสนอการปรับเปลี่ยนเมื่อสภาวะตลาดและความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง โดยคณะกรรมการดำเนินการ เห็นชอบ

3) มีคู่มือบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวมซึ่งประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน กระบวนการลงทุน ได้แก่ความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกตราสารและผู้ค้าประกัน คู่ค้า นายหน้า และผู้รักษาทรัพย์สิน ความเสี่ยงด้านราคา ด้านอัตราดอกเบี้ย ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

4) มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องต่างๆ เช่น นโยบายการลงทุนบัญชีและการตีมูลค่าตลาด นโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม เป็นต้น

5) มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุนแบบครบวงจร เพื่อเป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้อย่างอิง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชีและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรมและเพื่อให้มั่นใจว่าการ ดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

2.4.7 ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
 หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์ไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติ ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 รวมถึงหน้าที่และการปฏิบัติของบุคลากรของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามที่ กฎหมายด้านนี้กำหนด ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและสถานภาพของสหกรณ์เสียหาย (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

หลักการจัดการ

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องมีความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ ในการต่อต้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
- 2) สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมิให้ตกเป็นเครื่องมือในการก่ออาชญากรรม
- 3) สหกรณ์ต้องเข้าใจกระบวนการในการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
- 4) สหกรณ์ต้องดำเนินการตามมาตรการป้องกันการทำธุรกรรมที่น่าสงสัยที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และรายงานให้กับทางราชการได้รับทราบ
- 5) สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ พร้อมทั้งหาแนวทางในการที่จะลดโอกาสจากการตกเป็นเหยื่อของการฟอกเงิน การสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ผิดกฎหมาย

2.4.8 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ หรือการเปิดเผยข้อมูลเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินดำเนินงานของสหกรณ์ โดยส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี และทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ จนอาจนำมาซึ่งการถอนเงินฝาก ถอนหุ้น หรือลาออกจากสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, ม.ป.ป.)

เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำ เหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ซึ่งเหนี่ยวนำหรือมีแนวโน้มที่จะเหนี่ยวนำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์

ชื่อเสียง หมายถึง มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้เสียกับสหกรณ์มีต่อสหกรณ์อันเป็น ผลมาจากประสบการณ์หรือความคาดหวังในตัวสหกรณ์

หลักการจัดการ

- 1) ชื่อเสียงเป็นเรื่องของทั้งสหกรณ์ไม่ใช่เรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- 2) ชื่อเสียงไม่ใช่แค่เพียงการได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ที่ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงการให้ได้ว่าซึ่งการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสหกรณ์

ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

3) สหกรณ์มีหน้าที่แยกแยะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้

4) แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการรักษาชื่อเสียงให้คงทน

5) การจัดการเรื่องชื่อเสียงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความคงอยู่อย่างยั่งยืนของสหกรณ์ ดังนั้นในการจัดการสหกรณ์ต้องแยกแยะและประเมินสิ่งคุกคามต่อชื่อเสียง พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะช่วยผลักดันชื่อเสียง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุเมธี ทาวิชัย, 2546 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ จำนวน 13 ธนาคาร รวมทั้งสิ้น 442 สาขา ผลการศึกษาพบว่า

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง วัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง วัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล ได้กำหนดมาตรการให้ทุนหรือโทษ ได้สอบทานรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายการเติบโต และการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้มีระบบสำรองข้อมูล

3. ความเสี่ยงด้านเครดิต ธนาคารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ในด้านการระบุความเสี่ยง ในการวัดความเสี่ยง ธนาคารเอกชน มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ในการติดตามความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด

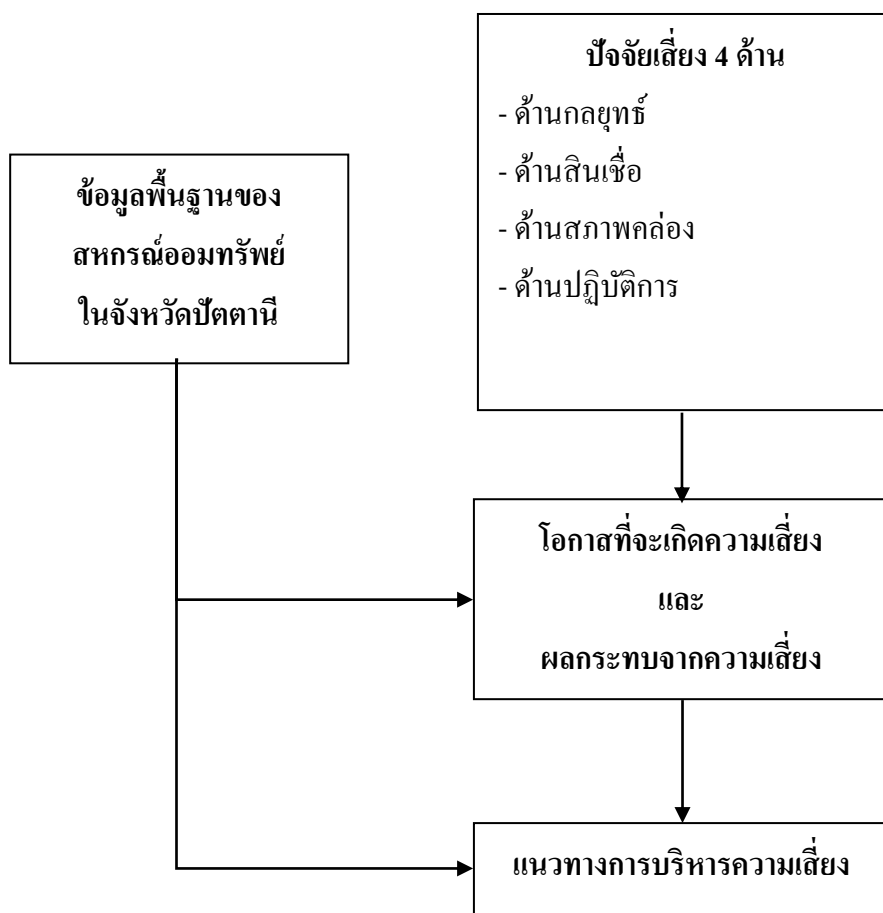
จิระนุช สีนทวิ, 2555 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด จำนวน 108 คน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านการปฏิบัติการมี**ผลกระทบเชิงบวก**กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมี**ผลกระทบเชิงบวก**กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมี**ผลกระทบเชิงลบ**กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมี**ผลกระทบเชิงบวก**กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมี**ผลกระทบเชิงบวก**กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

กฤติยา หะยียามา, 2557 ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปัตตานี โดยสุ่มลูกค้าธนาคาร จำนวน 400 คน พนักงานธนาคาร จำนวน 106 คน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปัตตานี มีระดับความคิดเห็นต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมากที่สุด พนักงานธนาคารมีระดับความคิดเห็นต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากที่สุด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงที่สุด คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ระดับผลกระทบที่สูงที่สุด คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาทั้งระดับของโอกาส และระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีความเสี่ยงในระดับสูง ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางกรมมีความเสี่ยงระดับปานกลาง ผู้บริหารธนาคารนั้นมีความเห็นว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีโอกาสที่จะเกิดและระดับผลกระทบสูงที่สุด วิธีการจัดการความเสี่ยงส่วนใหญ่ คือ การลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง

สมชาติ เจริญทรัพย์, 2553 ศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ กรรมการ 1 คน ผู้สอบบัญชี 1 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และผู้จัดการ 1 คน รวมเป็น 4 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากข้อมูลปฐมภูมิ จากแบบสอบถาม การสังเกตการณ์ การปฏิบัติงานและการสอบทานเอกสารด้าน ข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานกิจการ ประจำปี 2542 – 2551 และเอกสารทางการเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด และข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผลการวิจัย การจัดการความเสี่ยงทางการเงินทั้ง 5 ด้านพบว่า 1) การจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดมาตรการในการจัดการเป็นขั้นตอนจากเบาไปหาหนัก คือ ให้ หักเงินเดือนของลูกหนี้ก่อนเป็นขั้นตอนแรก และหากเงินชำระหนี้ไม่เพียงพอก็จะเรียกให้ลูกหนี้ หรือผู้ค้ำประกันผ่อนชำระแทนเป็นขั้นตอนที่สอง แต่ถ้าลูกหนี้หรือผู้ค้ำประกันไม่ปฏิบัติตาม ข้อตกลง สหกรณ์ก็จะฟ้องดำเนินคดีต่อไป 2) การจัดการความเสี่ยงด้านการตลาด สหกรณ์จัดการ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินและตลาดทุน โดยมีการปรับอัตรา ดอกเบี้ยเงินรับฝากให้สอดคล้องกับสภาวะการของตลาดเงินและตลาดทุน 3) การจัดการความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ ในการประเมินราคาหลักประกันต้องใช้บริษัทเอกชนที่มีความชำนาญ การห้าม เจ้าหน้าที่ยอมรับฝากสมุดคู่ฝากไว้ที่สหกรณ์ และมีการสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์ 4) การจัดการความ เสี่ยงด้านเงินทุน มีการระดมทุนภายใน การรับฝากเงินเป็นรายเดือนโดยหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย และ ให้สมาชิกซื้อหุ้นเพิ่มโดยโอนจากเงินปันผล เหลือคืน และระดมทุนภายนอกโดยรับฝากเงินจาก สหกรณ์อื่น และกู้จากธนาคารพาณิชย์ และ 5) การจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง มีการเปิด วงเงิน OD ออกตัวสัญญา ใช้เงิน กับธนาคารพาณิชย์ และเปิดวงเงินสินเชื่อกับ ธกส ซึ่งอยู่ภายใต้ วงเงินกู้ยืมที่นายทะเบียนสหกรณ์อนุมัติไว้

2.6 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิด

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยง และวิธีในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังหัวข้อต่อไปนี้ คือ

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
2. รูปแบบการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยข้อมูลของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 10 แห่ง ที่ดำเนินการอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดปัตตานี เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง และวิธีในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

3.2 รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยอาศัยแบบสอบถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง โอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น และปรับปรุงจากงานวิจัยของจิระนุช สินทวี (2555) และกฤติยา หะยิยามา (2557) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม/สหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 2 การระบุโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับผลกระทบ และวิธีการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี อยู่ในช่วงเวลาเดือนกุมภาพันธ์ 2559

กลุ่มตอบแบบสอบถาม คือ คณะกรรมการ และผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 110 คน จากสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 10 แห่ง

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าศึกษาจากหนังสือ สิ่งพิมพ์ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ คือ

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสหกรณ์ออมทรัพย์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ใช้มาตรา (Likert Scale) โดยแต่ละระดับมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงมาตรา (Likert Scale)

ระดับความเสี่ยง	น้ำหนักคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เกณฑ์การประเมินผล ได้กำหนดเกณฑ์แปลผล โดยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณ อาศัยหลักเกณฑ์ของ Millers (Weight Mean Score)

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ซึ่งสามารถแบ่งเกณฑ์การประเมินผลช่วงคะแนนความคิดเห็นได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงเกณฑ์การประเมินผลช่วงคะแนนความคิดเห็น

ช่วงคะแนน	ความหมาย
4.21-5.00 คะแนน	มีระดับความเสี่ยงมากที่สุด
3.41-4.20 คะแนน	มีระดับความเสี่ยงมาก
2.61-3.40 คะแนน	มีระดับความเสี่ยงปานกลาง
1.81-2.60 คะแนน	ระดับความเสี่ยงน้อย
1.00-1.80 คะแนน	มีระดับความเสี่ยงน้อยที่สุด

เมื่อนำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง โดยรวมมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับโอกาสที่เกิด X ผลกระทบความรุนแรง = ระดับความเสี่ยง ซึ่งคะแนนอยู่ในช่วงระดับความเสี่ยงดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงเกณฑ์คะแนนระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนน
ระดับความเสี่ยงสูงมาก	17-25
ระดับความเสี่ยงสูง	10-16
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	4-9
ระดับความเสี่ยงต่ำ	1-3

นำคะแนนที่ได้มาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of risk)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

■	มีความเสี่ยงสูงมาก
■	มีความเสี่ยงสูง
■	มีความเสี่ยงปานกลาง
■	มีความเสี่ยงต่ำ

ภาพที่ 3.1 แสดงตารางการประเมินระดับความเสี่ยง

3.5.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะ โดยใช้ค่าร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารสหกรณ์ของออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 110 คน สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีได้ โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ส่วนที่ 2 การระบุโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับผลกระทบ และวิธีการจัดการความเสี่ยงตามปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ส่วนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง

4.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี แสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n=10)	ร้อยละ
จำนวนทุนดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 20 ล้านบาท	3	30.00
20 – 50 ล้านบาท	1	10.00
51 – 150 ล้านบาท	2	20.00
151 ล้านบาทขึ้นไป	4	40.00
รวม	10	100.00

ตารางที่ 4.1.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n=10)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 300 คน	1	10.00
300-1,000 คน	4	40.00
1,001-1,500 คน	2	20.00
1,501 คนขึ้นไป	3	30.00
<u>รวม</u>	10	100.00
ระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ ถึงปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	2	20.00
5-10 ปี	1	10.00
11-30 ปี	5	50.00
31 ปีขึ้นไป	2	20.00
<u>รวม</u>	10	100.00
สัดส่วนหนี้เสีย เทียบกับ หนี้คงค้าง ณ ปีปัจจุบัน		
ร้อยละ 0	4	40.00
มากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1	6	60.00
<u>รวม</u>	10	100.00
รายได้ ณ ปีปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 5 ล้านบาท	4	40.00
5 – 50 ล้านบาท	3	30.00
51 – 100 ล้านบาท	2	20.00
100 ล้านบาทขึ้นไป	1	10.00
<u>รวม</u>	10	100.00

ตารางที่ 4.1.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n=10)	ร้อยละ
ผลกำไร ณ ปีปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ล้านบาท	4	40.00
1 – 15 ล้านบาท	1	10.00
16 – 30 ล้านบาท	2	20.00
31 ล้านบาทขึ้นไป	3	30.00
รวม	10	100.00

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1.1 สรุปได้ดังนี้

1. จำนวนทุนดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน

ส่วนใหญ่สหกรณ์มีทุนดำเนินงานตั้งแต่ 151 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือทุนดำเนินงานต่ำกว่า 20 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.00 สำหรับทุนดำเนินงานตั้งแต่ 51-150 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.00 และทุนดำเนินงานตั้งแต่ 20-50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.00

2. จำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบัน

ส่วนใหญ่สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบันอยู่ระหว่าง 300-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือจำนวนสมาชิก 1,501 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.00 จำนวนสมาชิกระหว่าง 1,001-1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และสมาชิกต่ำกว่า 300 คน มีเพียงร้อยละ 10.00 เท่านั้น

3. ระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ ถึงปัจจุบัน

ส่วนใหญ่สหกรณ์มีระยะเวลาการดำเนินงานมาแล้วอยู่ระหว่าง 11-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเท่ากันคือระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 และระยะเวลา 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.00 และระยะเวลาอยู่ระหว่าง 5-10 ปี มีเพียงร้อยละ 10.00 เท่านั้น

4. สัดส่วนหนี้เสีย เทียบกับ หนี้คงค้าง ณ ปีปัจจุบัน

ปัจจุบันส่วนใหญ่สหกรณ์มีสัดส่วนหนี้เสีย เทียบกับ หนี้คงค้างมากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1 คิดเป็นร้อยละ 60.00 และมีสัดส่วนหนี้เสีย เทียบกับ หนี้คงค้างเท่ากับร้อยละ 0 คิดเป็นร้อยละ 40.00

5. รายได้ ณ ปีปัจจุบัน

ส่วนใหญ่สหกรณ์มีรายได้ ณ ปีปัจจุบันต่ำกว่า 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ รายได้อยู่ระหว่าง 5-50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.00 รายได้อยู่ระหว่าง 31-100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.00 และรายได้มากกว่า 100 ล้านบาทขึ้นไปมีเพียงร้อยละ 10.00 เท่านั้น

6. ผลกำไร ณ ปีปัจจุบัน

ส่วนใหญ่สหกรณ์มีผลกำไร ณ ปีปัจจุบันต่ำกว่า 1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ผลกำไรมากกว่า 31 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.00 ผลกำไรอยู่ระหว่าง 16-30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.00 และผลกำไรอยู่ระหว่าง 1-15 ล้านบาทมีเพียงร้อยละ 10.00 เท่านั้น

4.2 วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี แสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
1. ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติ		
ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด		
- ประชุม วิเคราะห์ ติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	25	46.30
- ชี้แจงให้เห็นความสำคัญของแผนกลยุทธ์	1	1.85
- เชิญหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์	1	1.85
- พิจารณาทบทวนแผนกลยุทธ์	21	38.89
- พุดคุย แลกเปลี่ยนในที่ประชุม	3	5.56
- ชี้แจงผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมทราบทุกเดือน	3	5.56
รวม	54	100.00
2. การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน		
ต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน		
- คณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน	31	60.78
- สอบถามความเห็นจากทุกภาคส่วนในสหกรณ์	15	29.41
- เชิญหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์	2	3.92
- ติดตามข่าวสารต่างๆ	1	1.96
- พิจารณาภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	1	1.96
- แลกเปลี่ยนข้อมูลกับสหกรณ์อื่น	1	1.96
รวม	51	100.00
3. การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน		
- วิเคราะห์สหกรณ์ในที่ประชุมคณะกรรมการ	9	16.98
- เชิญหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์	2	3.77

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)		
การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้อง		
ตามความเป็นจริงในปัจจุบัน (ต่อ)		
- พิจารณาการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบัน	31	58.49
- ศึกษา เปรียบเทียบกับสหกรณ์อื่น	2	3.77
- ให้เจ้าหน้าที่ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์	4	7.55
- รายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมทราบ	5	9.43
รวม	53	100.00
4. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์		
เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์		
- ประชุมชี้แจงการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สมาชิกทราบ	34	65.38
- เชิญหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยกำหนดแผน	2	3.85
- ให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน	9	17.31
- การประชุมกลุ่มสมาชิก	6	11.54
- การจัดประชุมวางแผนนอกสถานที่	1	1.92
รวม	52	100.00
5. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ		
เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์		
- ประชุมชี้แจงการจัดทำแผนกลยุทธ์	34	64.15
- เชิญหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยกำหนดแผน	2	3.77
- ให้คณะกรรมการทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำแผน	15	28.30
- นัดคณะกรรมการล่วงหน้าก่อนจัดทำแผน	1	1.89
- การจัดประชุมวางแผนนอกสถานที่	1	1.89
รวม	53	100.00

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)		
6. แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงาน		
ของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน		
- คณะกรรมการกำหนดปัญหาที่อาจกระทบสหกรณ์	19	33.33
- มีการจัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหา	23	40.35
- พิจารณาปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง	13	22.81
- วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกอย่างต่อเนื่อง	1	1.75
- รายงานให้ที่ประชุมทราบทุกเดือน	1	1.75
รวม	57	100.00
7. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป		
- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในสหกรณ์	9	16.07
- คณะกรรมการกำหนดแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดำเนินงานของสหกรณ์	20	35.71
- รายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมทราบทุกเดือน	3	5.36
- วิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง	11	19.64
- ประชุมพิจารณาทบทวนแผน	13	23.21
รวม	56	100.00
8. เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด		
- คณะกรรมการกำหนดแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดำเนินงานของสหกรณ์	18	35.29
- รายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมทราบทุกเดือน	2	3.92
- ตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	4	7.84
- ประชุมพิจารณาทบทวนแผน	25	49.02
- เร่งงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	2	3.92
รวม	51	100.00

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ		
1. ปัญหาในการลุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์		
- มอบหมายให้มิเจ้าหน้าที่ในการลุ่มสอบทานหนี้	22	40.74
- รายงานให้ที่ประชุมทราบอย่างต่อเนื่อง	6	11.11
- เรียกผู้เกี่ยวข้องมาพูดคุยเพื่อรับทราบปัญหา	7	12.96
- ลงพื้นที่เพื่อไปดูปัญหาของสมาชิก	3	5.56
- ลุ่มสอบทานหนี้อย่างสม่ำเสมอ	13	24.07
- มีการวางแผนในการลุ่มสอบทานหนี้	3	5.56
รวม	54	100.00
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้		
- จัดทำแผนการพบสมาชิกและแจ้งผู้เกี่ยวข้อง	31	52.54
- การเรียกประชุมกลุ่มสมาชิก	17	28.81
- มีหนังสือแจ้งเตือนลูกหนี้ก่อนครบกำหนด	2	3.39
- การฟ้องร้องดำเนินคดี	3	5.08
- รายงานผลให้ที่ประชุมทราบ	2	3.39
- โทรศัพท์ติดต่อ	2	3.39
- แจ้งทายาท หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้	2	3.39
รวม	59	100.00
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม		
- ปิดประกาศชี้แจงหลักเกณฑ์ให้ผู้ขอกู้ทราบอย่างชัดเจน	7	12.50
- ตรวจสอบหลักประกันเงินกู้อย่างละเอียด	31	55.36
- พิจารณาคุณภาพของหลักประกันเงินกู้	13	23.21
- การลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของหลักประกันเงินกู้	2	3.57

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (ต่อ)		
หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม (ต่อ)		
- ประชุมคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์พิจารณาหลักประกันที่เหมาะสม	2	3.57
- ปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์ให้เหมาะสม	1	1.79
รวม	56	100.00
4. เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์		
- ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารอย่างละเอียด	31	60.78
- ตรวจสอบลายเซ็นผู้ขอกู้	13	25.49
- พิจารณาคำขอกู้ตามระเบียบของสหกรณ์	3	5.88
- จัดเก็บเอกสารคำขอกู้ไว้ในที่ปลอดภัย	2	3.92
- จัดทำแบบเอกสารคำขอกู้ที่ถูกต้องไว้ที่สหกรณ์	2	3.92
รวม	51	100.00
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้		
- ให้คำแนะนำแก่สมาชิก	2	3.77
- ลดวงเงินกู้ยืมสมาชิกที่นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	21	39.62
- การตรวจสอบการใช้เงินกู้	17	32.08
- พิจารณาไม่อนุมัติเงินกู้ในครั้งต่อไป	13	24.53
รวม	53	100.00
6. การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม		
- ประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบาย	31	55.36
- ดูตัวอย่างจากสหกรณ์อื่น	3	5.36
- ศึกษาคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์	9	16.07
- พิจารณาตามสถานะทางการเงินของสหกรณ์	11	19.64
- ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามสถานการณ์	2	3.57
รวม	56	100.00

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (ต่อ)		
7. งดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำ		
ของนายทะเบียนสหกรณ์		
- ศึกษาคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์	9	16.36
- ประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบาย	31	56.36
- ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามสถานการณ์	2	3.64
- พิจารณาตามสถานะทางการเงินของสหกรณ์	11	20.00
- ศึกษาจากสหกรณ์อื่น	2	3.64
รวม	55	100.00
8. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ		
- ประชุมคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติพนักงาน	6	10.34
- ให้งานวัดเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ	4	6.90
- คัดเลือกบุคคลตามตำแหน่งความสามารถ	31	53.45
- จัดอบรมพนักงาน	13	22.41
- ว่ากล่าว ตักเตือน	2	3.45
- ลงโทษตามกฎหมายระเบียบของสหกรณ์	2	3.45
รวม	58	100.00
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง		
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนด		
ต้องชำระ		
- รายงานหนี้ที่ถึงกำหนดชำระให้ที่ประชุมรับทราบ อย่างต่อเนื่อง	2	2.70
- ประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่ายอย่างสม่ำเสมอ	41	55.41
- พิจารณาความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์	27	36.49
- แจ้งให้เจ้าหนี้ทราบกรณีไม่สามารถชำระหนี้ได้ ตามกำหนด	3	4.05

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (ต่อ)		
ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนด		
ต้องชำระ (ต่อ)		
- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้เหมาะสม	1	1.35
รวม	74	100.00
2. ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก		
- การเชื่อมโยงเครือข่ายการเงินระหว่างสหกรณ์	49	84.48
- นำเสนอในวาระที่ประชุมคณะกรรมการ	2	3.45
- พิจารณาหาแหล่งเงินกู้จากภายนอก	4	6.90
- แนะนำให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้น	3	5.17
รวม	58	100.00
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้เพียงพอ กรณีสมาชิก		
มาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ		
- การสำรองเงินไว้เพื่อกรณีฉุกเฉิน	51	73.91
- ประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย	12	17.39
- สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสหกรณ์	3	4.35
- ชี้แจงให้สมาชิกทราบ	1	1.45
- มีแผนสำรองในการจัดหาเงินกู้จากภายนอก	2	2.90
รวม	69	100.00
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก		
- การเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์	31	53.45
- พิจารณาแหล่งเงินทุนหลายๆ แห่ง	21	36.21
- เปิด O.D. กับธนาคารพาณิชย์	2	3.45
- สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสหกรณ์	2	3.45
- ชำระหนี้ตามกำหนด	2	3.45
รวม	58	100.00

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (ต่อ)		
5. ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง		
- พิจารณาแหล่งเงินกู้อื่น	45	67.16
- การเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์	19	28.26
- จัดทำแผนในการระดมหุ้นจากสมาชิก	3	4.48
รวม	67	100.00
6. การตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน		
- มอบหมายให้เจ้าหน้าที่รายงานความต้องการ กระแสเงินสดอย่างต่อเนื่อง	39	76.47
- ประชุมวางแผนการจัดหาเงินสด	8	15.69
- พิจารณากิจกรรมที่ต้องใช้เงินสด เช่น การฝากเงิน การถอนเงิน	1	1.96
- ชี้แจงให้ที่ประชุมทราบ	3	5.88
รวม	51	100.00
7. การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน		
- กำชับฝ่ายการเงินให้ตรวจนับเงินสดอย่างสม่ำเสมอ	35	76.09
- ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายการเงินอย่างใกล้ชิด	4	8.70
- มอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ	2	4.35
- เรียกประชุมคณะกรรมการ	3	6.52
- เรียกผู้เกี่ยวข้องมาว่ากล่าวตักเตือน	2	4.35
รวม	46	100.00
8. การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน		
- มอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ	9	21.43
- ตรวจสอบว่ามียอดเงินตรงกับยอดเงินในบัญชี	29	69.05
- ประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย	2	4.76
- เรียกผู้เกี่ยวข้องมาว่ากล่าวตักเตือน	2	4.76
รวม	42	100.00

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ		
1. ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ		
- กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	44	53.66
- กำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน	32	39.02
- มอบหมายงานตามที่ได้แบ่งหน้าที่กันไว้	4	4.88
- การหมุนเวียนหน้าที่เพื่อเรียนรู้งานอื่นในสหกรณ์	2	2.44
รวม	82	100.00
2. ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา		
- การมอบหมายงานตามลำดับการบังคับบัญชา	39	57.35
- หลีกเลี่ยงการใช้คนข้ามสายการบังคับบัญชา	19	27.94
- การแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบก่อนดำเนินการ	7	10.29
- แก้ไขให้สอดคล้องกับองค์กร	1	1.47
- ชี้แจงในที่ประชุม	2	2.94
รวม	68	100.00
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบ		
ปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง		
- ชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการ	21	30.43
- รายงานให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการแก้ไขทันที	39	56.52
- เรียกผู้เกี่ยวข้องมาว่ากล่าว ตักเตือน	5	7.25
- มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	3	4.35
- รายงานผู้บังคับบัญชา	1	1.45
รวม	69	100.00
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ		
- ติดตามการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	46	63.89
- ให้เจ้าหน้าที่บริการสมาชิกอย่างทั่วถึง	1	1.39
- เรียกมาตักเตือนกรณีที่ทำผิดพลาด	21	29.17
- มีการสอบทานการทำงานกันระหว่างเจ้าหน้าที่	3	4.17

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ต่อ)		
การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ (ต่อ)		
- ดำเนินการลงโทษตามความผิดอย่างยุติธรรม	1	1.39
รวม	72	100.00
5. การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์		
- ดำเนินการตามกฎระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด	39	58.21
- ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ให้เหมาะสม	21	31.34
- แก้ไขตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	4	5.97
- อบรมให้ความรู้กรรมการใหม่เกี่ยวกับกฎระเบียบของสหกรณ์	2	2.99
- ศึกษากฎระเบียบของสหกรณ์อื่น	1	1.49
รวม	67	100.00
6. การดำเนินการนอกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์		
- ส่งสำเนาสรุปผลการประชุมให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องทราบ	3	4.23
- ดำเนินการตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์	42	59.15
- ปรีกษาเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ	18	25.35
- การชี้แจงต่อที่ประชุมคณะกรรมการถึงผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น	4	5.63
- มุ่งเน้นผลประโยชน์ของสหกรณ์	3	4.23
- พิจารณาผลดี-ผลเสียโดยละเอียดแล้ว	1	1.41
รวม	71	100.00
7. ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย		
- มีระบบในการจัดเก็บเอกสารให้สังเกตได้ง่าย	38	53.52
- การล็อกตู้เอกสารเพื่อป้องกันการการสูญหาย	24	33.80
- มอบหมายผู้รับผิดชอบดูแลเอกสารที่สำคัญ	5	7.04

ตารางที่ 4.2.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ต่อ)		
ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย (ต่อ)		
- จัดทำทะเบียนคุมเอกสาร	4	5.63
รวม	71	100.00
8. ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย		
- ตรวจสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ	40	54.79
- สำรองข้อมูลที่สำคัญไว้หลายๆ ที่	29	39.73
- การตั้งรหัสผ่านสำหรับเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์	1	1.37
- มีระบบสำรองไฟ	1	1.37
- แสกกนไวรัส	2	2.74
รวม	73	100.00

จากข้อมูลในตารางที่ 4.2.1 สามารถสรุปรายละเอียดวิธีการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุม วิเคราะห์ ติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมาคือพิจารณา ทบทวนแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 38.89

- ด้านการประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการที่ คณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 60.78 รองลงมาคือสอบถามความเห็นจากทุกภาคส่วนในสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 29.41

- ด้านการวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการพิจารณาการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 58.49 รองลงมาคือวิเคราะห์สหกรณ์ในที่ประชุมคณะกรรมการ คิดเป็นร้อยละ 16.98

- ด้านปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมชี้แจง การจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สมาชิกทราบ คิดเป็นร้อยละ 65.38 รองลงมาคือให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน คิดเป็นร้อยละ 17.31

- ด้านปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมชี้แจง การจัดทำแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 64.15 รองลงมาคือให้คณะกรรมการทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน คิดเป็นร้อยละ 28.30

- ด้านแผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็น ปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมีการจัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหา คิดเป็นร้อยละ 40.35 รองลงมาคือคณะกรรมการกำหนดปัญหาที่อาจกระทบสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.33

- ด้านการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการที่คณะกรรมการกำหนดแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาคือการประชุมพิจารณาทบทวนแผน คิดเป็นร้อยละ 23.21

- ด้านการเปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมพิจารณาทบทวนแผน คิดเป็นร้อยละ 49.02 รองลงมาคือคณะกรรมการกำหนดแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 35.29

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ในการสุ่มสอบทานหนี้ คิดเป็นร้อยละ 40.74 รองลงมาคือการสุ่มสอบทานหนี้อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 24.07

- ด้านปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนการพบสมาชิกและแจ้งผู้เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 52.54 รองลงมาคือการเรียกประชุมกลุ่มสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 28.81

- ด้านหลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบหลักประกันเงินกู้อย่างละเอียด คิดเป็นร้อยละ 55.36 รองลงมาคือการพิจารณาคุณภาพของหลักประกันเงินกู้ คิดเป็นร้อยละ 23.21

- ด้านเอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารอย่างละเอียด คิดเป็นร้อยละ 60.78 รองลงมาคือการตรวจสอบลายเซ็นผู้ขอกู้ คิดเป็นร้อยละ 25.49

- ด้านสมาชิกผู้กู้ นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการลดวงเงินกู้ยืมสมาชิกที่นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 39.62 รองลงมาคือการตรวจสอบการใช้เงินกู้ คิดเป็นร้อยละ 32.08

- ด้านการกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 55.36 รองลงมาคือการพิจารณาตามสถานะทางการเงินของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 19.64

- ด้านงวดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 56.36 รองลงมาคือการพิจารณาตามสถานะทางการเงินของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 20.00

- ด้านปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการคัดเลือกบุคคลตามตำแหน่งความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 53.45 รองลงมาคือการจัดอบรมพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 22.41

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่ายอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 55.41 รองลงมาคือการพิจารณาความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 36.49

- ด้านปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายการเงินระหว่างสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 84.48 รองลงมาคือการพิจารณาหาแหล่งเงินกู้จากภายนอก คิดเป็นร้อยละ 6.90

- ด้านปัญหาในการสำรองเงิน ไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝาก ครั้งละมากๆ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการสำรองเงินไว้เผื่อกรณีฉุกเฉิน คิดเป็นร้อยละ 73.91 รองลงมาคือการประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 17.39

- ด้านปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 53.45 รองลงมาคือการศึกษาแหล่งเงินทุนหลายๆ แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.21

- ด้านต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการพิจารณาแหล่งเงินกู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 67.16 รองลงมาคือการศึกษาเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 28.26

- ด้านการตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รายงานความต้องการกระแสเงินสดอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 76.47 รองลงมาคือการประชุมวางแผนการจัดหาเงินสด คิดเป็นร้อยละ 15.69

- ด้านการตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการกำชับฝ่ายการเงินให้ตรวจนับเงินสดอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 76.09 รองลงมาคือตรวจสอบการทำงานของฝ่ายการเงินอย่างใกล้ชิด คิดเป็นร้อยละ 8.70

- ด้านการตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบว่ามียอดเงินตรงกับยอดเงินในบัญชี คิดเป็นร้อยละ 69.05 รองลงมาคือการมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 21.43

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 53.66 รองลงมาคือการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 39.02

- ด้านปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายงานตามลำดับการบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 57.35 รองลงมาคือหลีกเลี่ยงการใช้คนข้ามสายการบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 27.94

- ด้านความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการรายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการแก้ไขทันที คิดเป็นร้อยละ 56.52 รองลงมาคือการชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการ คิดเป็นร้อยละ 30.43

- ด้านการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารที่ไม่สม่ำเสมอ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการติดตามการดำเนินงานของผู้บริหารที่อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 63.89 รองลงมาคือเรียกมาตักเตือนกรณีที่ทำผิดพลาด คิดเป็นร้อยละ 29.17

- ด้านการปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการดำเนินการตามกฎระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด คิดเป็นร้อยละ 58.21 รองลงมาคือการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ให้เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 31.34

- ด้านการดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการดำเนินการตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 59.15 รองลงมาคือการศึกษาเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 25.35

- ด้านปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมีระบบในการจัดเก็บเอกสารให้สังเกตได้ง่าย คิดเป็นร้อยละ 53.52 รองลงมาคือการล็อคตู้เอกสารเพื่อป้องกันการสูญหาย คิดเป็นร้อยละ 33.80

- ด้านปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 54.79 รองลงมาคือการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้หลายๆ ที่ คิดเป็นร้อยละ 39.73

4.3 ประเภทของความเลี่ง โอกาสและผลกระทบของความเลี่งที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดปัตตานี

จากการวิจัยความเลี่งที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี เพื่อให้สามารถทำการระบุถึงความเลี่งได้ง่ายขึ้น จึงได้ทำการแบ่งความเลี่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ความเลี่งด้านกลยุทธ์ ความเลี่งด้านสินเชื่อ ความเลี่งด้านสภาพคล่อง และความเลี่งด้านปฏิบัติการ ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ระบุถึงความเลี่งในแต่ละประเภทที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ดังข้อมูลต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3.1 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเลี่งขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ประเภทความเลี่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับโอกาสที่จะเกิด
ความเลี่งด้านกลยุทธ์			
1. ไม่มีกาหนดแผนกลยุทธ์ หรือกการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กาหนด	3.00	0.49	ปานกลาง
2. การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	2.98	0.56	ปานกลาง
3. การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน	2.76	0.45	ปานกลาง
4. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกาหนดแผนกลยุทธ์	2.49	0.29	น้อย
5. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกาหนดแผนกลยุทธ์	2.47	0.31	น้อย
6. แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	2.43	0.89	น้อย
7. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	2.43	0.33	น้อย
8. เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กาหนด	2.80	0.49	ปานกลาง
ความเลี่งด้านกลยุทธ์โดยรวม	2.67	0.36	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3.1 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับโอกาสที่จะเกิด
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
1. ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์	2.81	0.52	ปานกลาง
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้	2.76	0.43	ปานกลาง
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	2.92	0.55	ปานกลาง
4. เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์	2.86	0.55	ปานกลาง
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ในคำขอกู้	2.57	0.57	น้อย
6. การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภท ไม่เหมาะสม	2.51	0.47	น้อย
7. งวดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำ ของนายทะเบียนสหกรณ์	2.55	0.51	น้อย
8. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านสินเชื่อ	2.74	0.44	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยรวม	2.72	0.48	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง			
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ ที่ถึงกำหนดต้องชำระ	2.72	0.52	ปานกลาง
2. ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก	2.68	0.49	ปานกลาง
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละหลายๆ	2.75	0.51	ปานกลาง
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	2.83	0.51	ปานกลาง
5. ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง	2.78	0.55	ปานกลาง
6. การตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสด ไม่เป็นปัจจุบัน	2.62	0.42	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3.1 แสดงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับโอกาสที่จะเกิด
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (ต่อ)			
7. การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน	2.71	0.51	ปานกลาง
8. การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน	2.70	0.34	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องโดยรวม	2.72	0.46	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			
1. ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.24	0.23	น้อย
2. ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา	2.70	0.31	ปานกลาง
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบ ปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง	2.37	0.30	น้อย
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ ไม่สม่ำเสมอ	2.41	0.20	น้อย
5. การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	2.40	0.38	น้อย
6. การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์	2.44	0.31	น้อย
7. ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย	2.50	0.41	น้อย
8. ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	2.60	0.30	น้อย
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม	2.46	0.28	น้อย

ตารางที่ 4.3.2 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ประเภทความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
1. ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไป ปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	2.95	0.40	ปานกลาง
2. การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจ ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	2.78	0.37	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3.2 แสดงผลกระทบของความเล็งที่เกิเกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
(ต่อ)

ประเภทความเล็ง	\bar{X}	S.D.	ระดับผลกระทบ
ความเล็งด้านกลยุทธ์ (ต่อ)			
3. การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน	2.70	0.25	ปานกลาง
4. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์	2.53	0.26	น้อย
5. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์	2.50	0.30	น้อย
6. แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	2.39	0.33	น้อย
7. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	2.47	0.34	น้อย
8. เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้ว ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	2.78	0.48	ปานกลาง
ความเล็งด้านกลยุทธ์โดยรวม	2.64	0.32	ปานกลาง
ความเล็งด้านสินเชื่อ			
1. ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์	2.83	0.52	ปานกลาง
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้	2.99	0.52	ปานกลาง
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	2.97	0.56	ปานกลาง
4. เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์	2.85	0.53	ปานกลาง
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ในคำขอกู้	2.45	0.47	น้อย
6. การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภท ไม่เหมาะสม	2.40	0.28	น้อย

ตารางที่ 4.3.2 แสดงผลกระทบของความเครียดที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
(ต่อ)

ประเภทความเครียด	\bar{X}	S.D.	ระดับผลกระทบ
ความเครียดด้านสินเชื่อ (ต่อ)			
7. งดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำ ของนายทะเบียนสหกรณ์	2.31	0.77	น้อย
8. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ	2.61	0.32	ปานกลาง
ความเครียดด้านสินเชื่อโดยรวม	2.68	0.42	ปานกลาง
ความเครียดด้านสภาพคล่อง			
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ ที่ถึงกำหนดต้องชำระ	2.69	0.47	ปานกลาง
2. ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก	2.67	0.41	ปานกลาง
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ	2.74	0.51	ปานกลาง
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	2.64	0.39	ปานกลาง
5. ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง	2.70	0.50	ปานกลาง
6. การตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสด ไม่เป็นปัจจุบัน	2.57	0.36	น้อย
7. การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน	2.49	0.33	น้อย
8. การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน	2.78	0.37	ปานกลาง
ความเครียดด้านสภาพคล่องโดยรวม	2.66	0.40	ปานกลาง
ความเครียดด้านปฏิบัติการ			
1. ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.30	0.23	น้อย
2. ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา	2.56	0.23	น้อย
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบ ปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง	2.41	0.27	น้อย

ตารางที่ 4.3.2 แสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี
(ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ต่อ)			
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ ไม่สม่ำเสมอ	2.47	0.34	น้อย
5. การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	2.46	0.37	น้อย
6. การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์	2.46	0.29	น้อย
7. ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย	2.41	0.34	น้อย
8. ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	2.60	0.28	น้อย
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม	2.46	0.27	น้อย

ตารางที่ 4.3.3 แสดงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
1. ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือ การนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ที่กำหนด	3.00 ปานกลาง	2.95 ปานกลาง	8.85 ปานกลาง
2. การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจ ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	2.98 ปานกลาง	2.78 ปานกลาง	8.28 ปานกลาง
3. การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน	2.76 ปานกลาง	2.70 ปานกลาง	7.45 ปานกลาง
4. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์	2.49 น้อย	2.53 น้อย	6.30 ปานกลาง
5. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์	2.47 น้อย	2.50 น้อย	6.18 ปานกลาง

ตารางที่ 4.3.3 แสดงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)			
6. แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน	2.43 น้อย	2.39 น้อย	5.81 ปานกลาง
7. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	2.43 น้อย	2.47 น้อย	6.00 ปานกลาง
8. เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงาน แล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด	2.80 ปานกลาง	2.78 ปานกลาง	7.78 ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โดยรวม	2.67 ปานกลาง	2.64 ปานกลาง	7.05 ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
1. ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ ของสมาชิกสหกรณ์	2.81 ปานกลาง	2.83 ปานกลาง	7.95 ปานกลาง
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัด ชำระหนี้	2.76 ปานกลาง	2.99 ปานกลาง	8.25 ปานกลาง
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	2.92 ปานกลาง	2.97 ปานกลาง	8.67 ปานกลาง
4. เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์	2.86 ปานกลาง	2.85 ปานกลาง	8.15 ปานกลาง
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ในคำขอกู้	2.57 น้อย	2.45 น้อย	6.30 ปานกลาง
6. การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภท ไม่เหมาะสม	2.51 น้อย	2.40 น้อย	6.02 ปานกลาง
7. จวคในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตาม คำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์	2.55 น้อย	2.31 น้อย	5.89 ปานกลาง

ตารางที่ 4.3.3 แสดงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (ต่อ)			
8. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านสินเชื่อ	2.74 ปานกลาง	2.61 ปานกลาง	7.15 ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยรวม	2.72 ปานกลาง	2.68 ปานกลาง	7.29 ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง			
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ ที่ถึงกำหนดต้องชำระ	2.72 ปานกลาง	2.69 ปานกลาง	7.32 ปานกลาง
2. ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการ สมาชิก	2.68 ปานกลาง	2.67 ปานกลาง	7.16 ปานกลาง
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้เพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ	2.75 ปานกลาง	2.74 ปานกลาง	7.54 ปานกลาง
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจาก ภายนอก	2.83 ปานกลาง	2.64 ปานกลาง	7.47 ปานกลาง
5. ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง	2.78 ปานกลาง	2.70 ปานกลาง	7.51 ปานกลาง
6. การตรวจสอบความต้องการกระแส เงินสดไม่เป็นปัจจุบัน	2.62 ปานกลาง	2.57 น้อย	6.73 ปานกลาง
7. การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน	2.71 ปานกลาง	2.49 น้อย	6.75 ปานกลาง
8. การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชี สหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	2.70 ปานกลาง	2.78 ปานกลาง	7.51 ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องโดยรวม	2.72 ปานกลาง	2.66 ปานกลาง	7.24 ปานกลาง

ตารางที่ 4.3.3 แสดงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			
1. ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบ	2.24 น้อย	2.30 น้อย	5.15 ปานกลาง
2. ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา	2.70 ปานกลาง	2.56 น้อย	6.91 ปานกลาง
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบ ปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง	2.37 น้อย	2.41 น้อย	5.71 ปานกลาง
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ ไม่สม่ำเสมอ	2.41 น้อย	2.47 น้อย	5.95 ปานกลาง
5. การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	2.40 น้อย	2.46 น้อย	5.90 ปานกลาง
6. การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์	2.44 น้อย	2.46 น้อย	6.00 ปานกลาง
7. ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย	2.50 น้อย	2.41 น้อย	6.03 ปานกลาง
8. ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	2.60 น้อย	2.60 น้อย	6.76 ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม	2.46 น้อย	2.46 น้อย	6.05 ปานกลาง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.3.1 ตารางที่ 4.3.2 และตารางที่ 4.3.3 สรุปได้ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.64 อยู่ในระดับปานกลาง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.00 รองลงมาคือ การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคม ที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ไม่เป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 2.98 เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 2.80 และการวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์

ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 2.76 ตามลำดับ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับผลกระทบมากที่สุด คือ ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ค่าเฉลี่ย 2.95 รองลงมาคือ การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน และเปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ย 2.78 และ การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 2.70 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยง โดยรวมมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $2.67 * 2.64 = 7.04$ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วงระดับความเสี่ยงปานกลาง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	5	10	15	20	25	17 – 25 มีความเสี่ยงสูงมาก 10 – 16 มีความเสี่ยงสูง 4 – 9 มีความเสี่ยงปานกลาง 1 – 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

สรุปคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลามได้

2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวม เฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.68 อยู่ในระดับปานกลาง ความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่มีระดับโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.92 รองลงมาคือ เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.86 ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.81 และปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ มีค่าเฉลี่ย 2.76

ตามลำดับ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่มีระดับผลกระทบมากที่สุด คือ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ ค่าเฉลี่ย 2.99 รองลงมาคือ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.97 เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.85 และปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.83 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับผลกระทบของความเสียหายโดยรวมมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $2.72 * 2.68 = 7.28$ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วงระดับความเสียหายปานกลาง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้อ้างอิงต่อไปนี้

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสียหาย	5	5	10	15	20	25	17 – 25 มีความเสียหายสูงมาก 10 – 16 มีความเสียหายสูง 4 – 9 มีความเสียหายปานกลาง 1 – 3 มีความเสียหายต่ำ
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					

สรุปคือ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับความเสียหายปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลามได้

3) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.66 อยู่ในระดับปานกลาง ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่มีระดับโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีค่าเฉลี่ย 2.83 รองลงมาคือ ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ย 2.78 ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ มีค่าเฉลี่ย 2.75 และปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ มีค่าเฉลี่ย 2.72 ตามลำดับ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่มีระดับผลกระทบมากที่สุด คือ การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชี

สหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ค่าเฉลี่ย 2.78 รองลงมาคือ ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ มีค่าเฉลี่ย 2.74 ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ย 2.70 และปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ มีค่าเฉลี่ย 2.69 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงโดยรวมมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $2.72 * 2.66 = 7.23$ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วงระดับความเสี่ยงปานกลาง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	10	15	20	25	17 – 25 มีความเสี่ยงสูงมาก 10 – 16 มีความเสี่ยงสูง 4 – 9 มีความเสี่ยงปานกลาง 1 – 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	4	8	12	16	20	
	3	6	9	12	15	
	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	
	1	2	3	4	5	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

สรุปคือ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องโดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่การลูกกลมได้

4) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับน้อย และมีระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.46 อยู่ในระดับน้อย ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีระดับ โอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 2.70 รองลงมาคือ ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย มีค่าเฉลี่ย 2.60 ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย มีค่าเฉลี่ย 2.50 และการดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.44 ตามลำดับ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีระดับผลกระทบมากที่สุด คือ ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย ค่าเฉลี่ย 2.60 รองลงมาคือ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 2.56

การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.47 และการปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 2.46 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงโดยรวมมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $2.46 * 2.46 = 6.05$ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วงระดับความเสี่ยงปานกลาง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	10	15	20	25	17 – 25 มีความเสี่ยงสูงมาก 10 – 16 มีความเสี่ยงสูง 4 – 9 มีความเสี่ยงปานกลาง 1 – 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	4	8	12	16	20	
	3	6	9	12	15	
	2	4	6	8	10	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

สรุปคือ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่การถูกลดมาได้

4.4 ผลการวิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงตามปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

จากการศึกษาวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกวิธีการในการรับมือกับความเสี่ยงไว้ 4 รูปแบบ คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง และการโอนความเสี่ยง แสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

(n=110)

ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์								
1. ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	90	81.80	14	12.70	-	0.00	6	5.50
2. การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	90	81.80	17	15.50	-	0.00	3	2.70
3. การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน	98	89.10	9	8.20	-	0.00	3	2.70
4. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์	92	83.60	12	10.90	3	2.70	3	2.70
5. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์	88	80.00	16	14.50	3	2.70	3	2.70
6. แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	88	80.00	15	13.60	4	3.60	3	2.70
7. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	87	79.10	16	14.50	4	3.60	3	2.70
8. เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด	98	89.10	9	8.20	-	0.00	3	2.70

ตารางที่ 4.4.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

(n=110)

ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ								
1. ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์	83	75.50	20	18.20	3	2.70	4	3.60
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้	85	77.30	19	17.30	3	2.70	3	2.70
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	88	80.00	19	17.30	-	0.00	3	2.70
4. เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์	84	76.40	23	20.90	-	0.00	3	2.70
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้	82	74.50	25	22.70	-	0.00	3	2.70
6. การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม	74	67.30	30	27.30	3	2.70	3	2.70
7. งดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์	80	72.70	24	21.80	3	2.70	3	2.70
8. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ	84	76.40	19	17.30	4	3.60	3	2.70

ตารางที่ 4.4.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

(n=110)

ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง								
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ	79	71.80	24	21.80	4	3.60	3	2.70
2. ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก	82	74.50	22	20.00	3	2.70	3	2.70
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอกรณีสมาชิกมาถอนเงินฝาก ครั้งละมากๆ	79	71.80	25	22.70	3	2.70	3	2.70
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	78	70.90	26	23.60	3	2.70	3	2.70
5. ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนก่อนข้างสูง	78	70.90	23	20.90	6	5.50	3	2.70
6. การตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน	85	77.30	22	20.00	-	0.00	3	2.70
7. การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	87	79.10	20	18.20	-	0.00	3	2.70
8. การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	87	79.10	20	18.20	-	0.00	3	2.70

ตารางที่ 4.4.1 แสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี (ต่อ)

(n=110)

ประเภทความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ								
1. ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ	88	80.00	13	11.80	6	5.50	3	2.70
2. ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา	90	81.80	11	10.00	6	5.50	3	2.70
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบ ข้อบกพร่อง	90	81.80	11	10.00	6	5.50	3	2.70
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ	90	81.80	14	12.70	3	2.70	3	2.70
5. การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	90	81.80	11	10.00	6	5.50	3	2.70
6. การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์	93	84.50	11	10.00	3	2.70	3	2.70
7. ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย	93	84.50	11	10.00	3	2.70	3	2.70
8. ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย	93	84.50	11	10.00	3	2.70	3	2.70

จากข้อมูลในตารางที่ 4.4.1 สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้ ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยง รองลงมาคือการลดความเสี่ยง ตามลำดับ

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ดังนี้ ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้ การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม วงเงินในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยง รองลงมาคือการลดความเสี่ยง ตามลำดับ

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ดังนี้ ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง การตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยง รองลงมาคือการลดความเสี่ยง ตามลำดับ

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้ ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์ การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย ส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยง รองลงมาคือการลดความเสี่ยงตามลำดับ

4.5 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ

จากการศึกษาวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำตามปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งได้กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5.1 แสดงผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้าง (n=110)

การจัดการความเสี่ยง	สัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้าง	Mode	S.D.	F
1. ด้านกลยุทธ์	ร้อยละ 0	4.00	0.69	0.559
	มากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1	4.00	0.48	
2. ด้านสินเชื่อ	ร้อยละ 0	4.00	0.69	0.200
	มากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1	4.00	0.55	
3. ด้านสภาพคล่อง	ร้อยละ 0	4.00	0.70	0.004
	มากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1	4.00	0.55	
4. ด้านปฏิบัติการ	ร้อยละ 0	4.00	0.77	1.053
	มากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1	4.00	0.54	

โดย 1 = ยอมรับความเสี่ยง 2 = ถ้ายโอนความเสี่ยง 3 = ลดความเสี่ยง 4 = หลีกเลี่ยงความเสี่ยง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.5.1 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำตามปัจจัยเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ พบว่าส่วนใหญ่สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ มีวิธีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยจะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นส่วนใหญ่

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโอกาสและระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีรวมถึงแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยได้ทำการศึกษากับกลุ่มผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี จำนวน 10 แห่ง ซึ่งจากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่มีจำนวนทุนดำเนินงาน ณ ปัจจุบันมากกว่า 150 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ทุนดำเนินงานต่ำกว่า 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.00 ส่วนใหญ่สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบันอยู่ระหว่าง 300-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือจำนวนสมาชิก 1,501 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.00 ส่วนใหญ่สหกรณ์มีระยะเวลาการดำเนินงาน อยู่ระหว่าง 11-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีสัดส่วนหนี้เสียเทียบกับ หนี้คงค้างมากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1 คิดเป็นร้อยละ 60.00 และไม่มีหนี้เสีย คิดเป็นร้อยละ 40.00 ส่วนใหญ่สหกรณ์มีรายได้ ณ ปีปัจจุบันต่ำกว่า 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ รายได้อยู่ระหว่าง 5 - 50 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีผลกำไร ณ ปีปัจจุบันต่ำกว่า 1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ผลกำไรตั้งแต่ 31 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.00

5.1.2 วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีสามารถสรุปรายละเอียดในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้าน ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุม วิเคราะห์ ติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

- ด้านการประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการที่คณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

- ด้านการวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการพิจารณาการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบัน

- ด้านปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมชี้แจงการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สมาชิกทราบ

- ด้านปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมชี้แจงการจัดทำแผนกลยุทธ์

- ด้านแผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมีการจัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหา

- ด้านการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการที่คณะกรรมการกำหนดแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์

- ด้านการเปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมพิจารณาทบทวนแผน

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ในการสุ่มสอบทานหนี้

- ด้านปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนการพบสมาชิกและแจ้งผู้เกี่ยวข้อง

- ด้านหลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบหลักประกันเงินกู้อย่างละเอียด

- ด้านเอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารอย่างละเอียด

- ด้านสมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการลดวงเงินกู้ยืมครั้งต่อไปสำหรับสมาชิกกลุ่มที่นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์จากคำขอกู้เงินของสหกรณ์

- ด้านการกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบาย

- ด้านงวดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะกำหนดงวดชำระตามมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

- ด้านปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถตรงตามสายงาน

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่ายอย่างสม่ำเสมอ

- ด้านปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายการเงินระหว่างสหกรณ์

- ด้านปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการสำรองเงินไว้เพื่อกรณีฉุกเฉิน

- ด้านปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์

- ด้านต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการพิจารณาแหล่งเงินกู้อื่น

- ด้านการตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รายงานความต้องการกระแสเงินสดอย่างต่อเนื่อง

- ด้านการตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการกำชับฝ่ายการเงินให้ตรวจนับเงินสดอย่างสม่ำเสมอ

- ด้านการตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายให้ฝ่ายจัดการดำเนินการสุ่มตรวจสอบว่ามียอดเงินตรงกับยอดเงินในบัญชีปีละครั้ง

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- ด้านปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

- ด้านปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายงานตามลำดับการบังคับบัญชา

- ด้านความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการรายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการแก้ไขทันที

- ด้านการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการติดตามการดำเนินงาน โดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

- ด้านการปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์

- ด้านการดำเนินการนอกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการดำเนินการตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

- ด้านปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการมอบหมายให้ฝ่ายจัดการที่ดูแลระบบสารสนเทศให้มีระบบในการจัดเก็บเอกสารให้สังเกตได้ง่าย

- ด้านปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะบริหารความเสี่ยงด้วยการตรวจสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ

5.1.3 ประเภทของความเสี่ยง โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และการเปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ปานกลาง และมีระดับผลกระทบปานกลางเช่นกัน โดยลักษณะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์

หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด รองลงมาคือ การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคม ที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูง สำหรับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน จังหวัดปัตตานี มีระดับความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลามได้

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ซึ่งมีลักษณะความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ปัญหา ในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ สมาชิกผู้กู้เงินไปใช้ ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้ การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม วงเงินในการชำระหนี้ ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ และปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้าน สินเชื่อ ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ด้านสินเชื่อปานกลาง และมีระดับผลกระทบปานกลางเช่นกัน โดยลักษณะความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม รองลงมาคือ เอกสารคำขอกู้ ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ เนื่องจากมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูง สำหรับความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับ ความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ใน ระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลามได้

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งมีลักษณะความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ ปัญหาในการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการ สมาชิก ปัญหาในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ ปัญหาใน การจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง การตรวจสอบความ ต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน และ การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออม ทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องปานกลาง และมีระดับ ผลกระทบปานกลางเช่นกัน โดยลักษณะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก รองลงมาคือ ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้าง สูง เนื่องจากมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูง สำหรับความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องโดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่ การลุกลามได้

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งมีลักษณะความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์ การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย และปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการน้อย และมีระดับผลกระทบน้อยเช่นกัน โดยลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา รองลงมาคือ ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย เนื่องจากมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูง สำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยภาพรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี มีระดับความเสี่ยงปานกลาง นั่นคือสหกรณ์จะต้องดำเนินการจัดการ เพราะจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลามได้

5.1.4 ผลการวิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงตามปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

การศึกษาวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกวิธีการในการรับมือกับความเสี่ยงไว้ 4 รูปแบบ คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยสามารถสรุปรายละเอียดวิธีการจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในลักษณะความเสี่ยงที่ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ เช่น การประชุม วิเคราะห์ ติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ส่วนการวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน ใช้วิธีการลดความเสี่ยง โดยคณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

ด้านสินเชื่อ ใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้วยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สำหรับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ โดยการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารอย่างละเอียด ส่วนการกำหนดวงเงินที่ให้ผู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม งดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ ใช้วิธีการลดความเสี่ยง โดยการเรียกประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อติดตามให้สมาชิกรำเงินมาชำระหนี้ตามกำหนด

ด้านสภาพคล่อง ลักษณะความเสี่ยงในด้านนี้ กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการแหล่งเงินทุนจากภายนอก การจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ ส่วนการที่ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง ปัญหาในการสำรองเงินไว้เพียงพอ กรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ ใช้วิธีการลดความเสี่ยง ด้วยการสำรองเงินไว้เผื่อกรณีฉุกเฉิน

ด้านปฏิบัติการ ใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้วยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สำหรับปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย โดยการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ใช้วิธีการลดความเสี่ยง โดยการปรึกษาเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ

5.1.5 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ

จากการศึกษาวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำตามปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ พบว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำตามปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ไม่แตกต่างกัน

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ได้กำหนดกรอบในการศึกษา เป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาโอกาสและระดับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ การศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงออกเป็น 4 วิธี คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ขออภิปรายผลในประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

5.2.1 วิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

สำหรับวิธีการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ในแต่ละด้านนั้น โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และมีรายละเอียดการปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น ด้านกลยุทธ์จะมีการประชุม วิเคราะห์ ติดตาม การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการร่วมกันวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ด้านสินเชื่อผู้บริหารสหกรณ์จะมีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และหลักประกันเงินกู้อย่างละเอียด และการจัดทำแผนการพบสมาชิกและแจ้งผู้เกี่ยวข้อง กรณีเกิดปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ และการมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ในการสุ่มสอบทานหนี้ ด้านสภาพคล่องนั้นผู้บริหารสหกรณ์มีการประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่าย อย่างสม่ำเสมอ การสำรองเงินไว้เพื่อกรณีฉุกเฉิน และการกำชับฝ่ายการเงินให้ตรวจนับเงินสด อย่างสม่ำเสมอ และด้านปฏิบัติการนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะดำเนินการตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ มีการติดตามการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด และการตรวจสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ

5.2.2 ประเภทของความเสียง โอกาสและผลกระทบของความเสียงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดปัตตานี

จากความเสียงที่แบ่งไว้เป็น 4 ด้านนั้น ความเสียงแต่ละด้านมีโอกาสที่เกิด ความเสียงและผลกระทบของความเสียงที่มากน้อยแตกต่างกัน จึงต้องทำการหาระดับความเสียง ของความเสียงแต่ละด้าน เพื่อที่จะสามารถให้ความสำคัญกับความเสียงแต่ละประเภทได้อย่าง เหมาะสมและสามารถจัดการกับความเสียงนั้นได้

โดยความเสียงที่มีระดับความเสียงอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ความเสียง ด้านกลยุทธ์ ความเสียงด้านสินเชื่อ และความเสียงด้านสภาพคล่อง ส่วนความเสียงที่จัดอยู่ในระดับ ความเสียงต่ำ คือ ความเสียงด้านปฏิบัติการ

ความเสียงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสียงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และ สภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ ของสหกรณ์ จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะความเสียงด้านกลยุทธ์ที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด และ การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน จึงมีโอกาที่จะ เกิดความเสียงและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งต่างกับการบริหารความเสียง ด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ที่พบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (สุเมธี ทาวิชัย, 2546) โดยจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะใช้ วิธีการประชุม วิเคราะห์ ติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และมีการพิจารณาทบทวนแผน กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ความเสียงด้านสินเชื่อ คือ ความเสียงในปัจจุบัน หรือในภายหน้า ที่มีต่อรายได้ และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไข หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสียงสินเชื่อกงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุน หรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวัง การได้รับเงินกู้ยืม หรือเงินลงทุนกลับคืน จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะความเสียงด้านสินเชื่อที่ต้อง ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม และเอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ จึงมีโอกาที่จะเกิดความเสียงและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะ สอดคล้องกับการจัดการความเสียงทางการเงินของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ที่พบว่า การจัดการความเสียงด้านสินเชื่อ คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดมาตรการในการจัดการ

เป็นขั้นตอนจากเขาไปหาหนัก คือ ให้หักเงินเดือนของลูกหนี้ก่อนเป็นขั้นตอนแรก และหากเงินชำระหนี้ไม่เพียงพอก็จะเรียกให้ลูกหนี้หรือผู้ค้ำประกันผ่อนชำระแทนเป็นขั้นตอนที่สอง แต่ถ้าลูกหนี้หรือผู้ค้ำประกัน ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง สหกรณ์ก็จะฟ้องดำเนินคดีต่อไป (สมชาติ เจริญทรัพย์, 2553) โดยจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่ จะมีการตรวจสอบหลักประกันเงินกู้อย่างละเอียด การพิจารณาคุณภาพของหลักประกันเงินกู้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารอย่างละเอียด และตรวจสอบลายเซ็นผู้ขอกู้ว่าถูกต้อง ตรงกันหรือไม่ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะตามมา

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ ความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึง เพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก โดยเป็นปัจจัยที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ สำหรับการจัดการความเสี่ยงนั้นมีลักษณะสอดคล้องกับการจัดการความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ที่พบว่าการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จะมีการเปิดวงเงิน OD ออกตัวสัญญาใช้เงินกับธนาคารพาณิชย์ และเปิดวงเงินสินเชื่อกับ ธกส ซึ่งอยู่ภายใต้วงเงินกู้ยืมที่นายทะเบียนสหกรณ์อนุมัติไว้ (สมชาติ เจริญทรัพย์, 2553) โดยจากการวิจัยพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่จะดำเนินการเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์ เพื่อช่วยสร้างสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา และปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย จึงมีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับการจัดการความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ที่พบว่าการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในการประเมินราคาหลักประกันต้องใช้บริษัทเอกชนที่มีความชำนาญ การห้ามเจ้าหน้าที่รับฝากสมุดคู่ฝากไว้ที่สหกรณ์ และมีการสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์ (สมชาติ เจริญทรัพย์, 2553) และการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ที่พบว่าการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้มีระบบสำรองข้อมูล โดยจากการวิจัยพบว่า

สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่มีการมอบหมายงานตามลำดับการบังคับบัญชา ตรวจสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ และสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้หลายๆ ที่

5.2.3 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

สำหรับวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อป้องกันกิจกรรมที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น ดำเนินการตามกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ หรือการตรวจสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์อยู่เสมอ แต่ถ้าเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมหรือแก้ไขได้ ก็จะใช้วิธีการลดความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงเหล่านั้นมีผลกระทบน้อยลง เช่น การสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้หลายๆ ที่ ส่วนความเสี่ยงที่สามารถหาผู้รับผิดชอบร่วมกันได้จะถ่ายโอนความเสี่ยง เช่น การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รายงานความต้องการกระแสเงินสดอย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าความเสี่ยงลักษณะใดที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็จะยอมรับความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นต้องไม่มากจนส่งผลเสียต่อสหกรณ์มากเกินไป

5.2.4 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำตามปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ ไม่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่บริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นได้ ดังนั้นสหกรณ์จึงควรมีการเตรียมการป้องกันหรือวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นไว้ด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่สหกรณ์กำหนด คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือพันธกิจที่ตั้งไว้

2. ด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้เกิดหนี้เสียขึ้น รวมทั้งการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ สหกรณ์ต้องมีการกำหนดแนวทางการให้บริการด้านสินเชื่อแก่สมาชิกอย่างชัดเจน และถูกต้อง

3. ด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีความพร้อม และสามารถจัดหาเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง โดยสามารถชำระหนี้สิน หรือภาระผูกพันที่ถึงกำหนดชำระด้วยความถูกต้อง และด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

4. ด้านปฏิบัติการ การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์ ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ เพื่อดูว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงิน และไม่ใช้การเงินมากน้อยเพียงใด

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อหาโอกาสและระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ยะลา นราธิวาส สงขลา และสตูล เพื่อให้ได้ข้อมูลของกลุ่มประชากรที่มีความครอบคลุม และสามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ได้

2. ควรมีการศึกษาเพื่อหาโอกาสและระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี รวมทั้งวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ในมุมมองของสมาชิกสหกรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากขึ้น

3. ควรมีการพัฒนาข้อคำถามความเสี่ยงแต่ละด้านให้สั้น กระชับ และอาจเลือกเฉพาะคำถามที่เกี่ยวข้องที่สุดเท่านั้น

4. ควรมีการศึกษาเพื่อหาโอกาสและระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ รวมทั้งวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2559). *ข้อมูลสารสนเทศสหกรณ์*.
สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2559,
จาก http://www.cpd.go.th/main.php?filename=Monthly_Cooperative
- กฤติยา หะยิยามา. (2557). *การบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจังหวัดปัตตานี*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จิระนุช ลินทวิ. (2555). *การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2550). *การสหกรณ์ในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร.
- สมชาติ เจริญทรัพย์. (2553). *การจัดการความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี. (2559). *ข้อมูล Profile สหกรณ์*. ค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2559,
จาก <http://webhost.cpd.go.th/pattani1/>
- สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์. (ม.ป.ป.). *แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์*.
สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2558,
จาก <http://webhost.cpd.go.th/ewt/spscpd/download.html>
- สุเมธี ทาวิชัย. (2550). *การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ*.
การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวิทย์ รัตนันท์. (2550). *การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- PricewaterhouseCoopers. (2547). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2558,
จาก www.pwc.com/thailand

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความเสี่ยงและวิธีในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อทำวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีการศึกษา 2558

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม/สหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 2 การระบุโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับผลกระทบ และวิธีการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง

2. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ขอให้ท่านพิจารณาคำถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับ เพื่อใช้ในการวิจัยและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์สละเวลาตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม/สหกรณ์ออมทรัพย์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ หน้าข้อความที่เป็นจริงต่อไปนี้

ชื่อสหกรณ์.....

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1. เพศ	<input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> ชาย
2. อายุ	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 35 ปี	<input type="checkbox"/> 35-45 ปี
	<input type="checkbox"/> 46-55 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 55 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
4. ตำแหน่งปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> คณะกรรมการดำเนินการ	<input type="checkbox"/> ผู้จัดการสหกรณ์
5. ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในสหกรณ์	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1-10 ปี
	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี
ข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์		
6. จำนวนทุนดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 20 – 50 ล้านบาท
	<input type="checkbox"/> 51 – 150 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 151 ล้านบาทขึ้นไป
7. จำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 300 คน	<input type="checkbox"/> 300 – 1,000 คน
	<input type="checkbox"/> 1,001 – 1,500 คน	<input type="checkbox"/> 1,501 คนขึ้นไป
8. ระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ ถึงปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี
	<input type="checkbox"/> 11 – 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31 ปีขึ้นไป
9. สัดส่วนหนี้เสีย เทียบกับหนี้คงค้าง ณ ปีปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ร้อยละ 0	<input type="checkbox"/> มากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกินร้อยละ 1
10. รายได้ ณ ปีปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 5 – 50 ล้านบาท
	<input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 100 ล้านบาทขึ้นไป
11. ผลกำไร ณ ปีปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 1 – 15 ล้านบาท
	<input type="checkbox"/> 16 – 30 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 31 ล้านบาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การระบุโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับผลกระทบ และวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับผลกระทบ และระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุขึ้นตามปัจจัยเสี่ยง แล้วจะทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหาย

ระดับผลกระทบ หมายถึง เมื่อเกิดเหตุขึ้นตามปัจจัยความเสี่ยงแล้วจะเกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับใด

(5=มากที่สุด 4=มาก 3=ปานกลาง 2=น้อย 1=น้อยที่สุด)

หลีกเลี่ยง หมายถึง การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ลด หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ยอมรับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่ม เพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ถ่ายโอน หมายถึง การโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วน โดยการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

ท่านคิดว่าปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อไปนี้ มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบในระดับใด

ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ระดับผลกระทบ					วิธีการจัดการความเสี่ยง	โปรดระบุมวิธีการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1. ไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการนำไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
2. การประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
3. การวิเคราะห์สภาพภายในของสหกรณ์ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงในปัจจุบัน											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
4. ปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
5. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
6. แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
7. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
8. เปรียบเทียบแผน กับผลการดำเนินงานแล้วไม่เป็นไปตามที่กำหนด											<input type="checkbox"/> หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	

ท่านคิดว่าปัจจัยเสี่ยงด้านสินเชื่อดังต่อไปนี้ มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบในระดับใด

ปัจจัยเสี่ยงด้านสินเชื่อ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ระดับผลกระทบ					วิธีการจัดการความเสี่ยง	โปรดระบุมวิธีการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1. ปัญหาในการสุ่มสอบทานหนี้ของสมาชิกสหกรณ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
4. เอกสารคำขอกู้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ในคำขอกู้											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
6. การกำหนดวงเงินที่ให้กู้แต่ละประเภทไม่เหมาะสม											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
7. งวดในการชำระหนี้ไม่เป็นไปตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
8. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสินเชื่อ											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ขอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	

ท่านคิดว่าปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพคล่องต่อไปนี้ มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบในระดับใด

ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ระดับผลกระทบ					วิธีการจัดการความเสี่ยง	โปรดระบุมวิธีการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดต้องชำระ											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
2. ปัญหาในการจัดหาเงินทุน เพื่อบริการสมาชิก											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้เพียงพอกรณีสมาชิกมาถอนเงินฝากครั้งละมากๆ											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
5. ต้นทุนในการจัดหาเงินทุนค่อนข้างสูง											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
6. การตรวจสอบความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
7. การตรวจสอบสถานะเงินสดของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
8. การตรวจสอบสถานะเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	

ท่านคิดว่าปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อไปนี้ มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบในระดับใด

ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ระดับผลกระทบ					วิธีการจัดการความเสี่ยง	โปรตระบรูวิธีการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1. ปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
2. ปัญหาในเรื่องของสายการบังคับบัญชา											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบข้อบกพร่อง											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
5. การปฏิบัติขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
6. การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
7. ปัญหาเอกสารของสหกรณ์สูญหาย											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	
8. ปัญหาข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย											<input type="checkbox"/> หลีกเลียง <input type="checkbox"/> ลด <input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ถ่ายโอน	

ส่วนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

นายระพี ยิ้มซ้อย

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5710521032

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

บธ.บ (การบริหารธุรกิจ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2551

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

สถานที่ทำงาน สำนักงานสหกรณ์จังหวัดปัตตานี