



# แผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ประจำปี 2568



สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม จำกัด



การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)  
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารสภรณจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กรแล้วกำหนดแผนการจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อการสร้างหลักประกันที่องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงสภรณออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด ได้จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสภรณและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกฝ่าย มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มี การนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของสภรณมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด ที่จะให้ ความร่วมมือในการนำไป ดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของสภรณมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม จำกัด ต่อไป

คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ 1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</b>	<b>5</b>
ความหมายของความเสี่ยง	5
การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	5
ประเภทของความเสี่ยง	5
<b>บทที่ 2 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)</b>	<b>7</b>
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	7
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	7
1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	7
1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	9
1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	9
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	10
2.1 บทบาท หน้าที่ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	10
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	12
<b>บทที่ 3 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ</b>	<b>23</b>
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	23
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	23
1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	23
1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อทั้ง สมาชิก สมาชิกสมทบและสหกรณ์อื่น	23
1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	25
1.5 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	25
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	26
2.1 บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	26
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	27
<b>บทที่ 4 ความเสี่ยงด้านตลาด</b>	<b>33</b>
ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด	33
1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านตลาด	33
1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านตลาด	33
1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด	33
ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านตลาด	34
2.1 บทบาทหน้าที่	34
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด	36

	เรื่อง	หน้า
	<b>บทที่ 5 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	41
	<b>ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	41
	<b>1.1 คำนิยามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	41
	1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	41
	1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	43
	1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	43
	<b>ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	44
	2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านกลยุทธ์	44
	2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	48
	<b>บทที่ 6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</b>	60
	<b>ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</b>	60
	1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	60
	1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	60
	1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	61
	1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	62
	<b>ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</b>	63
	2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านปฏิบัติการ	63
	2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	67
	2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์	86

## บทที่ 1

### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

#### สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด ได้ขับเคลื่อนและพัฒนาสหกรณ์ตามแผนยุทธศาสตร์มาโดยตลอดตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสหกรณ์ มีการจัดทำและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ตามแผน 5 ปี โดยฉบับแรก พ.ศ.2556-2561 ฉบับที่ 2 พ.ศ.2562-2566 ปัจจุบันได้ถือใช้แผนฉบับที่ 3 พ.ศ.2567-2571

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้ความสำคัญกับการบริหารงานสหกรณ์ โดยดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ได้ ผ่านกระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์โดยสหกรณ์ควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนด กลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ การดำเนินงาน ปัจจัย ที่สหกรณ์ให้ความสำคัญ ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการระบุประเมินและการตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งเป็นหลักการของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการนำนโยบายของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการบริหารงานสหกรณ์ในทุกๆ ฝ่าย ล้วนแล้วแต่มีความเสี่ยงแฝงตัวอยู่ ดังนั้น สหกรณ์จึงตระหนักถึงความเสี่ยง ที่จะเกิดผลกระทบซึ่งเสี่ยงกับความเสียหายแก่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการจึงมอบหมายให้อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพคล่อง ด้านการเงินและสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านกลยุทธ์ และด้าน ปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลง อัตราดอกเบี้ย ความเสียหายของระบบสื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น

#### การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่สหกรณ์ต้องเผชิญในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

#### ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เป็นระบบ (Systematic Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อตลาดทั้งระบบมักเรียกอีกชื่อว่า Market Risk หรือ Undiversificable Risk เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถทำให้ลดลงได้จากการกระจายการลงทุน

2. ความเสี่ยงที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวกับธุรกิจ หรือหลักทรัพย์นั้น ๆ สหกรณ์สามารถลดความเสี่ยงประเภทนี้ลงได้ด้วยการจัดให้มีการกระจายการลงทุนที่เหมาะสม

ความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

## บทที่ 2

### ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

#### ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

##### 1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูง เพื่อการชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและส่งผลให้สมาชิกผู้ฝากเงินมาถอนเงินเป็นจำนวนมาก หรือสถาบันการเงินอาจเรียกหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมคืนก่อนกำหนด ทำให้เกิดการขาดสภาพคล่อง

สหกรณ์อาจมีมุมมองความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 2 มุมมอง คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านการขาดสภาพคล่อง
- 2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมากเกินไป

##### 1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

###### 1.2.1 ปัจจัยภายนอก

1) **การแข่งขัน** ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องกับสหกรณ์ กล่าวคือ สมาชิกถอนเงินรับฝากออกไปฝากที่ธนาคารพาณิชย์อื่นเนื่องจากได้รับดอกเบี้ยที่สูงกว่า หรือการออกโปรโมชั่นที่น่าสนใจ รวมถึงการถอนเงินรับฝากเพื่อซื้อหลักทรัพย์ที่ทางรัฐบาลออกขาย เช่น พันธบัตรรัฐบาล ซึ่งมีสภาพคล่องสูง สามารถซื้อขายได้ในตลาดการเงิน อีกทั้งยังมีความมั่นคงสูงอีกด้วย

2) **สถานการณ์ภายในประเทศ** ถือเป็นตัวแปรสำคัญซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงกับสหกรณ์ เช่น สถานการณ์การเมืองภายในประเทศ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความวุ่นวายด้านการเมือง สมาชิกอาจมีความต้องการที่จะเก็บเงินไว้กับตัวเองเพราะไม่ไว้วางใจว่าหากเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงจะสามารถถอนเงินฝากที่สหกรณ์ได้หรือไม่ จนอาจทำให้มีการถอนเงินเป็นจำนวนมาก

3) **ความผันผวนของตลาดและทิศทางดอกเบี้ย** เมื่อตลาดมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ชะลอตัว หรือมีความผันผวนมาก หรือทิศทางของอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น มีผลกระทบต่อโดยตรงกับสหกรณ์ เช่น รัฐบาลปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยนโยบาย ส่งผลกระทบต่อเงินกู้ยืมที่สหกรณ์กู้ยืมไว้ ซึ่งทำให้ต้นทุนของสหกรณ์สูงขึ้นตามไปด้วย

4) **เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดจากสหกรณ์อื่น** ความเสี่ยงจากเหตุการณ์วิกฤตนี้อาจมีผลกระทบต่อสหกรณ์ เช่น จากเหตุการณ์แชร์ลอตเตอรี่หรือสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น ส่งผลทำให้สถาบันการเงินธนาคาร ปรับลดความน่าเชื่อถือของขบวนการสหกรณ์ลง ทำให้สหกรณ์ได้รับผลกระทบจากธนาคารในการชะลอการทำธุรกรรมบางประเภทของสหกรณ์ไว้ก่อน จึงเป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ และสถาบันการเงินอาจมีการปรับลดวงเงิน หรืออาจเรียกคืนเงินกู้ยืมก่อนกำหนดได้

5) **การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของรัฐบาล** ในการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของรัฐบาลที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ เช่น การนำระบบการคุ้มครองเงินฝากแบบจำกัดวงเงินมาใช้แทนการคุ้มครองเงินฝากเต็มจำนวน ซึ่งมีการทยอยปรับลดการคุ้มครองเงินฝากตามช่วงเวลาจนเหลือคุ้มครองเงินฝากเพียง 1 ล้านบาท เมื่อถึงเวลาดังกล่าว อาจมีการไหลเข้าของเงินมายังสหกรณ์มาก โดยสมาชิกอาจนำเงินเข้ามาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การระดมหุ้น การฝากเงิน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้กระแสเงินสดอาจมากเกินไปได้ จนทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องมากเกินไปได้ การออกเกณฑ์การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน 4 เกณฑ์ และการออกประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ อาจมีผลกระทบต่อทำให้บริการด้านสินเชื่อของสหกรณ์

### 1.2.2 ปัจจัยภายใน

1) **แผนกลยุทธ์และนโยบายสหกรณ์** สหกรณ์จะดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงการที่ชัดเจน ซึ่งในแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มักมีโครงการที่จัดหาเงินเข้าสหกรณ์ เช่น การระดมเงินฝาก การระดมหุ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ล้วนเป็นไปตามหลักการ วิธีการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ที่ต้องการรรณงค์ให้สมาชิกมีการออมเงิน แต่เนื่องจากการออมเงินมีด้วยกัน 2 ทาง ได้แก่ การออมในรูปแบบของทุนเรือนหุ้นและการออมโดยการรับฝากเงิน หากสหกรณ์ไม่มีการจำกัดการระดมหุ้นอาจทำให้สหกรณ์ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงกว่า และหากนำเงินจากการระดมหุ้นไปลงทุนภายนอกก็อาจทำได้ยาก อันเนื่องมาจากต้นทุนที่สูง อาจทำให้สภาพคล่องของสหกรณ์มีสูงเกินความต้องการ

2) **ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และหลักเกณฑ์** ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หรือหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ต้องมีความยืดหยุ่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถปรับแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์ เช่น การเก็บรักษาเงินไว้ที่สำนักงานสหกรณ์เพื่อบริการแก่สมาชิกที่มาใช้บริการถอนเงิน เมื่อสมาชิกมีความต้องการในการถอนเงินรับฝาก สหกรณ์จำเป็นต้องมีเงินสดและเงินหมุนเวียนในบัญชีที่เพียงพอต่อการให้บริการให้แก่สมาชิก เมื่อธนาคารยังไม่มาส่งเงินสดประจำวัน ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการเก็บรวบรวมสถิติการคงเหลือของเงินสดประจำวันที่เหมาะสม โดยขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และสหกรณ์ควรมีการทำงานประมาณรับ-จ่ายทุกเดือนเพื่อทราบกระแสเงินสด

3) **ความตื่นตัวของสมาชิก** เมื่อสมาชิกได้รับข่าวสารจากภายนอก สมาชิกมักมีความตื่นตัว เช่น การปรับอัตราดอกเบี้ย เหตุการณ์ต่าง ๆ ภายในประเทศ โดยเฉพาะข่าวสารที่เกี่ยวกับการเงิน ส่งผลให้สมาชิกอาจมีการถอนเงินรับฝากจำนวนมากโดยไม่ได้แจ้งก่อนล่วงหน้า ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีการติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกิจการของสหกรณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อประชาสัมพันธ์ให้แก่สมาชิกทราบและสร้างความเข้าใจต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

4) **กรอบของแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน** สหกรณ์จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบการได้มาและการใช้ไปของเงินทุนไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น กำหนดสัดส่วนการลงทุนทั้งภายในและภายนอก เช่น การให้เงินกู้แก่สมาชิก การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น และการลงทุนอื่น ๆ รวมถึงการจัดหาแหล่งที่ได้มาของเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด หากสหกรณ์ไม่มีกรอบที่ชัดเจนอาจทำให้สหกรณ์ไม่สามารถวางแผนด้านสภาพคล่องที่ดีได้

5) **คุณภาพของลูกหนี้** เมื่อสหกรณ์ปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกแล้ว ปรากฏว่า ภายหลังสมาชิกอาจไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ไม่ว่าด้วยกรณีใด ๆ แนวปฏิบัติรองรับกรณีลูกหนี้ขาดรายได้เนื่องจากถูกออกจากราชการหรือเกษียณอายุราชการแล้ว ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินเข้าของสหกรณ์น้อยลงจากสาเหตุลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้

6) **บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารการเงิน** บุคลากรอาจกล่าวรวมถึงคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการจัดการทางการเงินที่ดี สหกรณ์จึงควรมีแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนงานประจำปีของสหกรณ์

### 1.3 ตัวยังชี้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

สหกรณ์ต้องมีการติดตามตัวยังชี้ที่อาจเกิดขึ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพคล่องได้อย่างทันเวลา

#### 1.3.1 ตัวยังชี้ภายนอก

- สถานการณ์ดอกเบี้ยของตลาด

- การลดความน่าเชื่อถือของขบวนการสหกรณ์
- การลดวงเงินกู้ยืมที่ให้แก่สหกรณ์
- เงินเพื่อหรือเงินฝืดภายในประเทศ
- การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการออกเกณฑ์การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนของกรมส่งเสริมสหกรณ์

### 1.3.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

- สมาชิกมีการถอนเงินในจำนวนเงินที่สูงหรือไม่ และความถี่ในการถอนเงินมีมากน้อยเพียงใด
- การปรับเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก เงินกู้ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ มีผลกระทบต่อกระแสเงินสดรับ-จ่าย ตลอดจนผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ ทั้งด้านหนี้สินและทุนของสหกรณ์ มีการฝากเงินหรือระดมทุนผิดปกติหรือไม่
- กระแสเงินสดรับ-จ่าย ผิดปกติหรือไม่
- การผิคนัดชำระหนี้ของสมาชิก มีเพิ่มขึ้นหรือลดลงเพียงใด
- การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือไม่

## 1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

**1.4.1 การวางแผนด้านสภาพคล่องให้เพียงพอ** สหกรณ์มีการวางแผนด้านสภาพคล่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีการกำหนดกรอบของแหล่งที่ได้มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนให้เหมาะสม เช่น การจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมและการทวงเงินกู้เบิกเกินบัญชี (O/D) ไว้เพื่อรองรับปัญหาสภาพคล่อง พร้อมทั้งข้อกำหนดวงเงินกู้ยืมที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี เป็นต้น

**1.4.2 ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์** ความมั่นคงของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกของสหกรณ์มั่นใจว่าการใช้บริการกับสหกรณ์มีความปลอดภัยสูง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างรวดเร็ว หากสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดีเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและไม่ถอนเงินออกจากสหกรณ์ สามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสภาพคล่องได้

**1.4.3 การจัดหาแหล่งเงินทุนและการกระจายความเสี่ยง** ที่มาของแหล่งเงินทุนเป็นเรื่องสำคัญที่สหกรณ์ไม่ควรมองข้าม สหกรณ์ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคง น่าเชื่อถือ ตลอดจนให้ประโยชน์สูงสุดแก่การดำเนินงานกิจการของสหกรณ์ และสหกรณ์ควรมีการกระจายความเสี่ยงของเงินทุนโดยไม่กระจุกตัวอยู่ในแหล่งเงินทุนเดียวเพื่อลดความเสี่ยง

**1.4.4 การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสหกรณ์** สหกรณ์ควรมีช่องทางการให้ข่าวสารแก่สมาชิกในหลายช่องทาง เพื่อให้สมาชิกสามารถรับรู้ข่าวสารและติดตามการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสหกรณ์ได้ และสหกรณ์ต้องนำเสนอข้อมูลตามข้อเท็จจริงให้แก่สมาชิกทราบอย่างตรงไปตรงมา

**1.4.5 การจัดทำแผนฉุกเฉิน** เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เช่น การถอนเงินรับฝากของสมาชิกจำนวนมาก สหกรณ์ต้องมีเตรียมการหาแหล่งเงินกู้ระยะสั้นเพื่อเหตุฉุกเฉิน เช่น การทวงเงินกู้เบิกเกินบัญชี (O/D) การกู้ยืมเงินโดยตัวสัญญาใช้เงิน การทวงเงินกู้ยืมกับ ธกส. จำนวน 102,000,000 บาท

## ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

### 2.1 บทบาท หน้าที่ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

#### 2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ได้มีการจัดอบรม สัมมนา การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ผึกทักษะ ตลอดจนตระหนักรู้ถึงปัจจัย

ที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงไว้ ตามข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด พ.ศ. 2567 โดยมีอำนาจและหน้าที่ดำเนินการสหกรณ์ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา โดยครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ การลงทุน สภาพคล่อง ปฏิบัติการ และด้านอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ เสนอคณะกรรมการดำเนินการอนุมัติ

2) มีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

3) ประเมิน ติดตาม กำกับดูแล และทบทวนความเพียงพอของนโยบายเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) รายงานแผนการดำเนินงานที่ควรปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มี นัยสำคัญให้แก่คณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์

5) กำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

6) รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ เพื่อรายงานผลการดำเนิน กิจการในที่ประชุมใหญ่ทราบในรายงานประจำปี

7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

### 2.1.2 บทบาทของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายจัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นฝ่ายที่ ต้องดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในกิจการของสหกรณ์ ได้แก่ การเงิน การบัญชี งานธุรการ สารสนเทศ ภายใต้การกำกับ ดูแลของผู้จัดการ โดยมีหน้าที่ดังนี้

1) เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของเงินทุน ได้แก่

- เงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ
- การ ฝาก-ถอน เงินของสมาชิก
- การจ่ายเงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น
- เงินรับฝากทั้งของสหกรณ์และของตลาด
- การระดมหุ้นเพิ่มของสมาชิก
- การผิคนัดชำระหนี้ของสมาชิกและสหกรณ์อื่น
- วงเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และ ประเมินสถานการณ์

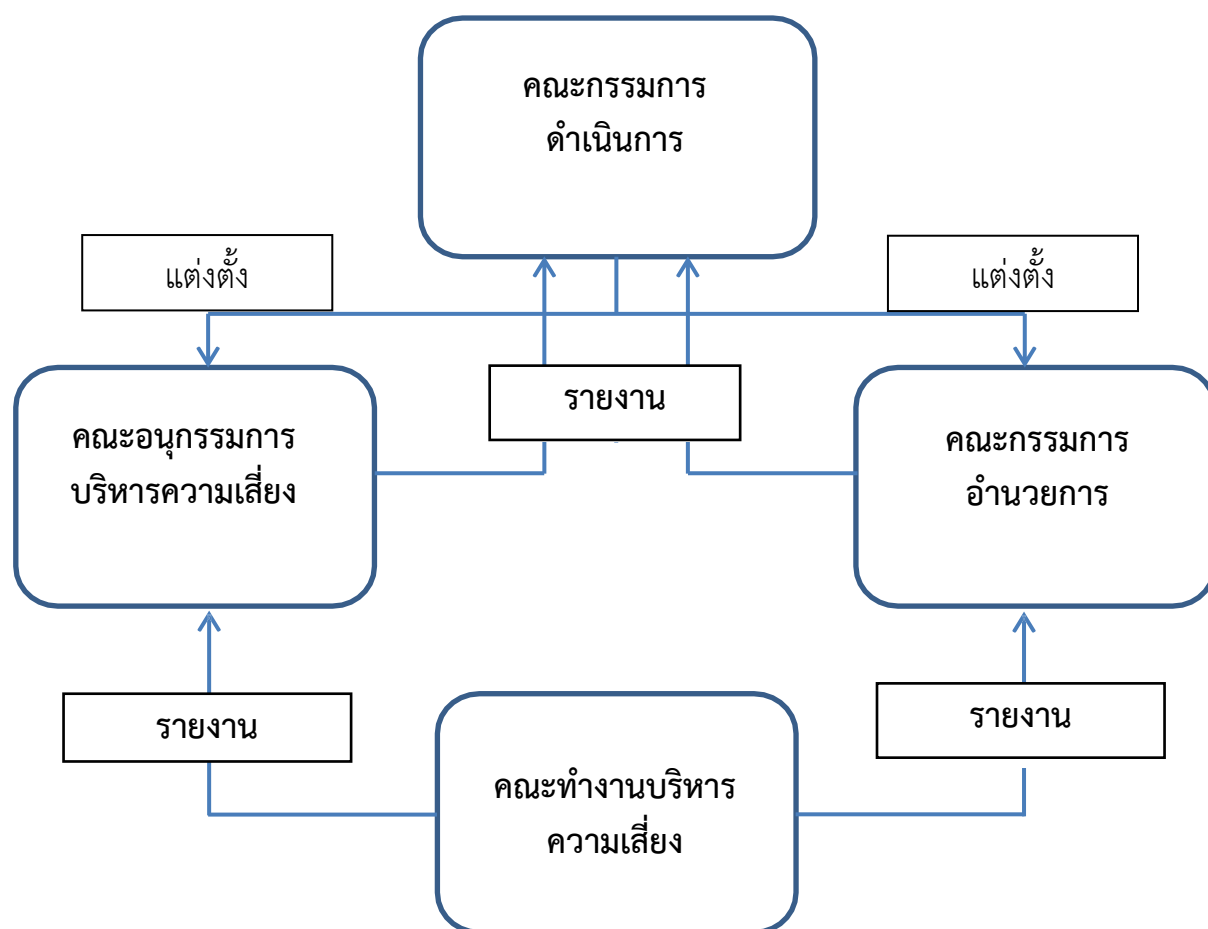
3) ติดตาม ฝ้าระวัง และประเมินผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

4) จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำและมีความมั่นคง

5) รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการและคณะทำงานต้องมีความรู้ความเข้าใจความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดความเสียหายด้านการขาดสภาพคล่อง หรือการเกินสภาพคล่อง เพื่อให้ทราบ ถึงสถานการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์ เพื่อวางแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้น

### 2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง



- 1) เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของเงินทุน
- 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
- 3) ติดตาม ฝ้าระวัง และประเมินผลปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- 4) รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการ

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีความเข้าใจข้อมูลแหล่งที่มาของเงินทุน แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง พระราชบัญญัติสหกรณ์ ประกาศจากหน่วยงานราชการ เช่น ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เป็นต้น รวมถึงข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ปริมาณเงินของสหกรณ์ สัดส่วนการลงทุน ต้นทุนเงิน การกำหนดอัตราดอกเบี้ยและกระแสเงินสด จึงจำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการในการควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 2.2.1 การระบุความเสี่ยง

สหกรณ์ต้องสามารถระบุแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของสภาพคล่องที่ได้จากการบริหารงานด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ ซึ่งการบริหารสภาพคล่องเป็นเรื่องของการประมาณการ

ความต้องการในการใช้เงินทุน การจัดหาแหล่งเงินทุนให้เพียงพอในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยต้องมีต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

<b>แหล่งที่ได้มา และแหล่งที่ใช้ไปของสภาพคล่อง</b>	
<u>สินทรัพย์</u>	<u>หนี้สิน</u>
<p><b>แหล่งที่ได้มา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับชำระเงินกู้ยืมพร้อมดอกเบี้ย</li> <li>2. จำหน่ายเงินลงทุน</li> </ol> <p><b>แหล่งที่ใช้ไป</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้เงินกู้แก่สมาชิก</li> <li>2. จัดซื้อสินทรัพย์ถาวรหรือสินทรัพย์ไม่มีตัวตน</li> </ol>	<p><b>แหล่งที่ได้มา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เงินกู้ยืม</li> <li>2. เงินรับฝาก</li> </ol> <p><b>แหล่งที่ใช้ไป</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมพร้อมดอกเบี้ย</li> <li>2. จ่ายคืนเงินรับฝาก</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>ทุนของสหกรณ์</b></p> <p><b>แหล่งที่ได้มา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับชำระทุนเรือนหุ้นและระดมหุ้น</li> <li>2. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ</li> <li>3. โอนเงินต่าง ๆ เข้าทุนสำรอง</li> </ol> <p><b>แหล่งที่ใช้ไป</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จ่ายคืนทุนเรือนหุ้นหรือโอนทุนเรือนหุ้นชำระหนี้เมื่อสมาชิกพ้นสภาพการเป็นสมาชิก</li> <li>2. จ่ายเงินลงทุนสะสมต่าง ๆ ตามข้อบังคับให้สมาชิก</li> </ol>

ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ควรคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินทุน ทั้งด้านสินทรัพย์ ด้านหนี้สิน และด้านทุนของสหกรณ์ ดังนี้

**2.2.1.1 ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์** สินทรัพย์ของสหกรณ์อาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่ได้มาและแหล่งที่ใช้ไปของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยหลายส่วนและมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ดังนี้

**1) เงินสดและเงินฝากธนาคาร** สหกรณ์ควรมีการกำหนดจำนวนเงินหรืออัตราส่วนที่ใช้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมกับสหกรณ์และสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก เช่น การถอนเงินรับฝาก การให้เงินกู้ เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดสัดส่วนของเงินสดและเงินฝากธนาคารไว้ดังนี้

(1) เงินสดเพื่อบริการสมาชิก สามารถเก็บไว้ได้ไม่เกินวันละ 30,000 บาท ทั้งนี้เพื่อให้บริการสมาชิกที่มาใช้บริการการถอนเงินสดผ่านเคาน์เตอร์ของสหกรณ์ในวันถัดไป

(2) เงินฝากธนาคาร สหกรณ์ใช้บริการธนาคารกรุงไทย เพื่อตอบสนองความต้องการในการถอนเงินรับฝากของสมาชิก สมาชิกที่มีความประสงค์จะรับเป็นเช็คเงินสด หรือรับโอนผ่านระบบออนไลน์ของธนาคาร สหกรณ์จึงมีการกำหนด จำนวนเงินที่ดำรงไว้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องในบัญชีเงินฝากธนาคาร ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2550 โดยให้การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องไม่ต่ำกว่าร้อยละหนึ่งและไม่เกินร้อยละสิบของยอดเงินฝากทั้งหมด

**2) เงินลงทุน** สหกรณ์ต้องจัดหาเงินลงทุนที่ไม่ขัดต่อ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2540 มาตรา 62 ภายใต้ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ โดยต้องคำนึงถึง

- อัตราผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าต้นทุนการเงินของสหกรณ์ในขณะนั้น
- ความมั่นคงขององค์กรหรือสถาบันที่สหกรณ์จะนำเงินไปลงทุน มีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด
- สภาพคล่องของเงินลงทุนนั้น ๆ สหกรณ์จะสามารถนำเงินลงทุนเหล่านั้นไปหาผลตอบแทนได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

- ระยะเวลาของเงินลงทุน ระยะเวลาของเงินลงทุนเป็นสิ่งสำคัญที่บอกถึงกระแสเงินสดรับจากเงินลงทุนนั้น ๆ ที่สหกรณ์จะได้รับตามงวดการจ่ายดอกเบี้ย เพื่อนำมาประมาณการรายรับที่จะเกิดขึ้นและต้องคำนึงถึงวันครบกำหนดของเงินลงทุน หมายความว่า สหกรณ์จะต้องมีการจัดทำข้อมูลวันครบกำหนดของเงินลงทุน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ควรลงทุนในช่วงเวลาใดเพื่อทดแทนเงินลงทุนที่จะครบกำหนด ทั้งนี้ ไม่ควรจัดหาเงินลงทุนที่มีระยะเวลายาวเกินไปเพราะอาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของเงินลงทุนนั้น ๆ

**3) ลูกหนี้เงินให้กู้** ปัจจุบันสหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงต้องพิจารณาให้หลักเกณฑ์และปัจจัยในการให้เงินกู้แก่ผู้กู้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์

(1) การปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ตลอดจนหลักเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนด รวมถึงประกาศและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

(2) คุณภาพของลูกหนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ควรมีความเข้มงวดในการตรวจสอบและวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนด

(3) ระยะเวลาการผ่อนชำระ สหกรณ์ควรกำหนดระยะเวลาการผ่อนชำระของลูกหนี้ให้เหมาะสม เพื่อการพยากรณ์กระแสเงินสดรับของสหกรณ์

(4) สัดส่วนการให้เงินกู้หรือวงเงินกู้ สหกรณ์มีการกำหนดวงเงินกู้ให้แกสมาชิกไว้ในระเบียบการให้เงินกู้ การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สหกรณ์จะสามารถได้ผลตอบแทนจากการให้เงินกู้ แต่ควรมีการกำหนดสัดส่วนอย่างเหมาะสมเพื่อกระจายความเสี่ยง และผลต่อสภาพคล่องของสหกรณ์

#### 4) สินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน จัดเป็นกลุ่มของสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แต่สร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องใช้สำนักงาน และสิทธิการใช้ประโยชน์ในอาคาร ซึ่งหากสหกรณ์จะลงทุนในกลุ่มนี้ ควรคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ประโยชน์เนื่องจากสินทรัพย์มีระยะเวลาการใช้ประโยชน์นาน มีการตัดจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นรายปี ได้แก่ ค่าเสื่อมราคานั้นเอง

**2.2.1.2 ความเสี่ยงด้านหนี้สิน** หนี้สินของสหกรณ์เป็นแหล่งที่ได้มาของเงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ประกอบด้วยส่วนหลัก 2 ส่วน ได้แก่ เงินกู้ยืมและเงินรับฝาก

##### 1) เงินกู้ยืม

(1) วงเงินกู้ยืมของสหกรณ์ ต้องไม่เกินวงเงินกู้ยืมจากที่ประชุมใหญ่ออมติและได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

(2) แหล่งที่มาของเงินกู้ยืม เช่น กู้ยืมจากธนาคารต่าง ๆ กู้ยืมจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น หรือชุมชนสหกรณ์ต่าง ๆ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการกำหนดเกณฑ์การอนุมัติวงเงินกู้ยืมของสหกรณ์ขนาดใหญ่ไว้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนเรือนหุ้นรวมกับทุนสำรองของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมที่มีความมั่นคงและให้อัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของสหกรณ์และยังลดต้นทุนของสหกรณ์

(3) วงเงินกู้ยืม เป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนที่สำคัญ ควรมีวงเงินกู้ยืมไว้กับสถาบันการเงินต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ และควรกำหนดสัดส่วนการใช้วงเงินกู้ยืมให้เหมาะสมตามเกณฑ์การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

(4) ประเภทของธุรกรรมเงินกู้ยืมสหกรณ์ ควรสรรหาหรือจัดทำธุรกรรมเกี่ยวกับเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ แสวงหาแหล่งเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้กู้แต่ละแห่งเพื่อช่วยลดต้นทุนของสหกรณ์

**2) เงินรับฝาก** ถือเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกมีการออมเงินส่วนที่เหลือจากการใช้จ่าย ดังนั้น การกำหนดผลตอบแทนให้แก่สมาชิกจึงเป็นส่วนจูงใจให้สมาชิกฝากเงินไว้กับสหกรณ์ เงินรับฝากยังเป็นแหล่งเงินทุนที่สามารถให้สหกรณ์บริหารสภาพคล่องได้ง่าย เนื่องจากมีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับทุนเรือนหุ้นและมีการเข้า-ออก ของเงินอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น สหกรณ์จึงควรติดตามสถานการณ์ของเงินรับฝากอย่างใกล้ชิดเพื่อลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนี้

(1) อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยตลาด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยนโยบาย หรืออัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ควรมีการปรับเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามสภาวะตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ คือ อัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์มากกว่าธนาคารพาณิชย์ แต่ในการปรับลดดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงจำนวนเงินรับฝากที่อาจไหลเข้าและไหลออกจากสหกรณ์ หากมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยสูงเกินไปอาจทำให้มีกระแสเงินไหลเข้ามายังสหกรณ์มากเกินไป จนทำให้เกิดสภาพคล่องล้น เป็นภาระของสหกรณ์ในเรื่องของดอกเบี้ยจ่ายที่ส่งผลถึงผลกำไรของสหกรณ์ หรือสหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยต่ำเกินไปอาจทำให้สมาชิกถอนเงินรับฝากออกไปฝากสถาบันการเงินที่ให้อัตราดอกเบี้ยสูงกว่า

(2) ปริมาณเงินรับฝาก สหกรณ์ควรเก็บรวบรวมข้อมูลการรับฝากเงินเพื่อให้ทราบถึงปริมาณเงินที่ไหลเข้า-ออก หรือการลดลงของเงินรับฝาก รวมทั้งความผิดปกติของกระแสเงิน อาจสังเกตได้จากปัจจัยภายนอกที่เป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงปริมาณเงินรับฝากของสหกรณ์ ทั้งนี้ สหกรณ์จะได้วางแผนปรับลดสภาพคล่องของสหกรณ์ให้ทันต่อเหตุการณ์

**2.2.1.3 ความเสี่ยงด้านทุนของสหกรณ์** ทุนของสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนที่มีต้นทุนและ ทุนที่ไม่มีต้นทุน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนเงิน

**1) ทุนเรือนหุ้น** เป็นเงินทุนที่มีส่วนสำคัญต่อสหกรณ์เพราะเป็นการออมเงินภาคบังคับ โดยกำหนดตามฐานเงินเดือนหรืออาจมีการระดมหุ้นเพิ่ม ทุนเรือนหุ้นจึงเป็นภาระผูกพันที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์เป็นระยะเวลานาน กล่าวคือ สมาชิกไม่สามารถถอนทุนเรือนหุ้นไปใช้ได้จนกว่าจะลาออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ หากแต่ทุนเรือนหุ้นมีต้นทุนสูงเพราะมีการจ่ายเงินปันผล ซึ่งหากมีการเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้นอย่างไม่จำกัด สหกรณ์จะมีต้นทุนที่สูงขึ้นจากการรับภาระการจ่ายเงินปันผลด้วย ดังนั้น สหกรณ์จึงควรมีแนวทางในการจำกัดการระดมหุ้นเพิ่มเพื่อลดต้นทุนเงินของสหกรณ์ หากมีการจำกัดการระดมหุ้นเพิ่มจะทำให้ปริมาณเงินที่จะเข้ามายังสหกรณ์ในรูปของทุนเรือนหุ้นลดลง ทำให้ต้นทุนของสหกรณ์ลดลง และสหกรณ์สามารถลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ ง่ายขึ้น

**2) ทุนสำรอง** เป็นทุนที่ไม่มีต้นทุนแต่สร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สหกรณ์ควรมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองในอัตราเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมตามกำไรสุทธิในแต่ละปีบัญชี

จากการระบุความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบและก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ ซึ่งล้วนมีส่วนสำคัญ หากสหกรณ์ไม่มีการระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในทุกด้านไว้ อาจส่งผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องและสภาพคล่องมากเกินไป

**2.2.2 การวัดความเสี่ยง** สหกรณ์ควรมีเครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้คณะกรรมการทราบถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา ว่าเสี่ยงเป็นปกติ เสี่ยงปานกลาง หรือเสี่ยงมาก เพื่อดำเนินการหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงของสหกรณ์ ได้แก่

### 2.2.2.1 ประมาณการกระแสเงินสดรับ กระแสเงินสดจ่าย และฐานะของสภาพคล่อง

สหกรณ์มีความจำเป็นต้องจัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายจากโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ เพื่อให้สามารถประเมินความต้องการของสภาพคล่องได้ว่าขณะนั้นสหกรณ์ต้องการใช้เงินทุนหรือต้องการจัดหาเงินทุนเพิ่ม ดังนี้

#### 1) แหล่งที่ได้มาของเงินทุน ได้แก่

- (1) รับชำระเงินให้กู้ยืมพร้อมดอกเบี้ยของลูกหนี้เงินให้กู้
- (2) รับผลตอบแทนจากเงินฝากและเงินลงทุน
- (3) เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนหรือสินทรัพย์อื่น
- (4) เงินรับฝาก
- (5) เงินกู้ยืม
- (6) ทุนเรือนหุ้น

#### 2) แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน ได้แก่

- (1) จ่ายเงินกู้ให้ลูกหนี้เงินให้กู้
- (2) จ่ายซื้อเงินลงทุนหรือฝากเงิน
- (3) จ่ายชำระเงินกู้ยืม
- (4) จ่ายเงินรับฝาก (ค่าธรรมเนียม)
- (5) จ่ายคืนทุนเรือนหุ้นเมื่อสมาชิกลาออก
- (6) จ่ายทุนประเภทต่าง ๆ

เมื่อทราบแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนแล้ว สหกรณ์ต้องทำ “งบประมาณกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่าย” เพื่อเปรียบเทียบระหว่างเงินสดที่สหกรณ์ได้รับกับเงินสดที่สหกรณ์จะต้องจ่ายไปที่เกิดขึ้นจริง เพื่อดูความเพียงพอของเงินสดและเป็นไปตามที่ประมาณการไว้ เช่น การประมาณการเงินรับฝากในแต่ละช่วงเวลา หากเงินรับฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สหกรณ์อาจหาวิธีการระดมเงินรับฝากในขณะนั้นเพื่อให้เป็นไปตามประมาณการ การประมาณการเงินสดรับจากผลตอบแทนจากการลงทุนหรือเงินฝาก โดยนำมาประเมินพร้อมกับอายุของเงินลงทุนเพื่อให้ทราบว่า ช่วงเวลาใดเงินลงทุนจะครบกำหนดหมายความว่า สหกรณ์จะต้องจัดหาเงินลงทุนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้กระแสเงินสดรับตามเป้าหมาย

นอกจากงบประมาณกระแสเงินสดรับ กระแสเงินสดจ่าย บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่ได้มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนแล้ว ยังสามารถบอกถึงปริมาณเงินสดคงเหลือในแต่ละช่วงเวลา ทำให้สหกรณ์ทราบได้ว่า มีเงินสดเหลือเพียงพอหรือไม่เพียงพอ หากมีเงินสดคงเหลือมาก สหกรณ์ต้องนำเงินสดคงเหลือดังกล่าวไปหาผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ แต่ในทางกลับกัน หากสหกรณ์มีเงินสดคงเหลือไม่เพียงพอต้องดำเนินการจัดหาเงินทุนมาเพิ่มเติม

**2.2.2.2 อัตราส่วนทางการเงิน** อัตราส่วนทางการเงินหลายอัตราส่วน สามารถช่วยในการประเมินระดับของสภาพคล่องและใช้ในการกำหนดเขตความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินที่เหมาะสมกับการเป็นเครื่องมือวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ได้แก่

1) อัตราหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity ratio : D/E) คือ อัตราส่วนนี้จะแสดงโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ว่า สินทรัพย์ของกิจการมาจากการกู้ยืมหรือมาจากทุนของกิจการ ถ้าอัตราส่วนนี้สูง มีโอกาสที่กิจการจะไม่สามารถชำระดอกเบี้ยได้สูง เนื่องจากมีหนี้สินมากทำให้มีภาระผูกพันที่ต้องชำระดอกเบี้ยทุกงวดไม่ว่ากิจการนั้นจะกำไรหรือขาดทุน

2) อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current ratio) คือ อัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน บ่งบอกถึงสภาพคล่องของสหกรณ์ในการชำระหนี้ระยะสั้น หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยกว่า 1 หมายความว่า กิจการมีหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน ทำให้อาจมีปัญหาในการชำระหนี้ระยะสั้นได้ หากอัตราส่วนนี้ มากกว่า 1 แสดงว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้น แต่หากมีค่าสูงกว่า 1 มาก อาจหมายถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ไม่ดีพอ

**2.2.2.3 รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง** การวัดความเสี่ยงจากรายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ทำให้สหกรณ์ทราบถึงการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นไปตามเกณฑ์ที่นายทะเบียนกำหนดหรือไม่ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 แต่ไม่เกินร้อยละ 20) โดยรายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องนี้เป็นอัตราส่วนซึ่งเทียบกันระหว่าง สินทรัพย์สภาพคล่อง (เงินสด เงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์) หลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ เงินลงทุน เงินฝากสหกรณ์อื่นที่ปลอดภาระผูกพัน) กับเงินรับฝากจากสมาชิก

จากเครื่องมือการวัดความเสี่ยงของสหกรณ์อาจสรุปได้ว่า สหกรณ์ควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยงปกติ ระดับเริ่มมีความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงมาก) แบ่งได้เป็น 2 กรณี ได้แก่

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
<b>1. กรณีการขาดสภาพคล่อง</b>			
1.1 ยอดเงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ (บาท)			
1.1.1 เงินสดคงเหลือสิ้นวัน น้อยกว่า 30,000	✓		
1.1.2 เงินฝากธนาคารกรุงไทย มากกว่า 1,000,000 500,000 – 1,000,000 น้อยกว่า 500,000	✓	✓	✓
1.1.3 เงินฝากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มากกว่า 100,000 50,000 – 100,000 น้อยกว่า 50,000	✓	✓	✓
1.2 การถอนเงินรับฝากของสมาชิกในแต่ละวัน (บาท)			
น้อยกว่า 1,000,000 1,000,000 – 10,000,000 มากกว่า 10,000,000	✓	✓	✓
1.3 รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง (% ที่นายทะเบียนกำหนด)			
เกินกว่า 2.0 % 1.9 – 1.0 % ต่ำกว่า 1.0 %	✓	✓	✓
1.4 การผิดนัดชำระหนี้			
1 เดือน	✓		

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
2 เดือน 3 เดือน		✓	✓
<b>2. กรณีการเกินสภาพคล่อง</b> 2.1 การฝากเงินของสมาชิกในแต่ละเดือน (บาท) ไม่เกิน 50,000,000 50,000,000 – 100,000,000 เกินกว่า 100,000,000	✓	✓	✓
2.2 การระดมทุนของสมาชิกเมื่อเทียบกับเงินรับฝากในแต่ละเดือน (เงินรับฝาก : ทุนเรือนหุ้น) ≥ 1 : 1.45 1 : 1.44 ถึง 1 : 1 น้อยกว่า 1 : 1	✓	✓	✓

#### 2.2.2.4 เกณฑ์การพิจารณาระดับความเสี่ยงประจำเดือน

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
<b>เงินฝากธนาคาร (ทุกธนาคาร)</b> ≥ 95% < 95% ถึง ≥ 90% < 90%	✓	✓	✓

#### 2.2.3 การติดตามผลและการรายงานผล

**2.2.3.1 การติดตามผล** เมื่อสหกรณ์มีการสร้างเครื่องมือสำหรับใช้วัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องแล้ว เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีการเฝ้าระวัง และติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

**1) ระบบข้อมูลข่าวสาร** ฝ่ายจัดการได้มีการติดตาม เฝ้าระวัง ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ เช่น อัตราดอกเบี้ยสถาบันการเงิน อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์อื่น เป็นต้น รวมถึงการเฝ้าระวังปัจจัยที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือมีความผันผวนมาก ได้แก่ ปริมาณการถอนเงินรับฝากของสมาชิก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมของสถาบันการเงินต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้เก็บบันทึกรวบรวมสถิติไว้ในรูปแบบข้อมูลรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารที่ควรนำเสนอ ได้แก่

- ปริมาณเงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ
- การใช้งบเงินกู้ยืม
- ปริมาณการถอนเงินรับฝากของสมาชิก

- รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
- การผิคนัดชำระหนี้
- ปริมาณการฝากเงินของสมาชิก
- ปริมาณการระดมหุ้นของสมาชิก
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้-เงินฝากในตลาด และสหกรณ์อื่น
- โครงสร้างของเงินทุนในปัจจุบัน
- ระยะเวลาครบกำหนดของเงินลงทุน
- การออกประกาศ คำสั่งของสหกรณ์

2) ความถี่ในการติดตามผล กรอบเวลาในการติดตามผลของสภาพคล่องมีความสำคัญขึ้นอยู่กับความผันผวนของปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายสัปดาห์	รายเดือน
1. ปริมาณเงินสดและเงินฝากธนาคารคงเหลือ	✓		
2. การใช้งเงินกู้ยืม			✓
3. ปริมาณการถอนเงินรับฝากของสมาชิก	✓		
4. รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง			✓
5. การผิคนัดชำระหนี้			✓
6. ปริมาณการฝากเงินของสมาชิก	✓		
7. ปริมาณการระดมหุ้นของสมาชิก			✓
8. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้-เงินฝากในตลาด และสหกรณ์อื่น			✓
9. โครงสร้างของเงินทุนในปัจจุบัน			✓
10. ระยะเวลาครบกำหนดของเงินลงทุน			✓
11. การออกประกาศ คำสั่งของสหกรณ์			✓

2.2.3.2 การรายงานผล เมื่อคณะทำงานเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน มีความจำเป็นต้องรายงานผลให้ทราบสภาพการณ์ของสหกรณ์ว่ามีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมากน้อยเพียงใด จึงแบ่งระดับของการรายงานผลออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 1 ระดับคณะทำงาน** ได้แก่ การรายงานผลระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำเสนอรายงานต่อผู้จัดการ ซึ่งจะเป็ข้อมูลประจำวัน เช่น การฝาก-ถอนเงินของสมาชิก เงินสด และเงินฝากธนาคารคงเหลือ เป็นต้น จึงเห็นควรตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย โดยมีผู้จัดการเป็นประธานคณะทำงานฯ

**ระดับที่ 2 ระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ได้แก่ การรายงานผลระหว่าง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ข้อมูลสถานการณ์ ต่าง ๆ ของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยให้ข้อมูลสรุปเป็นรายเดือน

**ระดับที่ 3 ระดับคณะกรรมการดำเนินการ** ได้แก่ การรายงานผลระหว่าง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการเป็นข้อมูลรายไตรมาส ในระหว่างปฏิบัติงาน หากเจ้าหน้าที่พบว่าระดับความเสี่ยงเพิ่มระดับขึ้นจนเป็นสาระสำคัญ สามารถนำเสนอ รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำเสนอ คณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

#### 2.2.4 การควบคุมความเสี่ยง

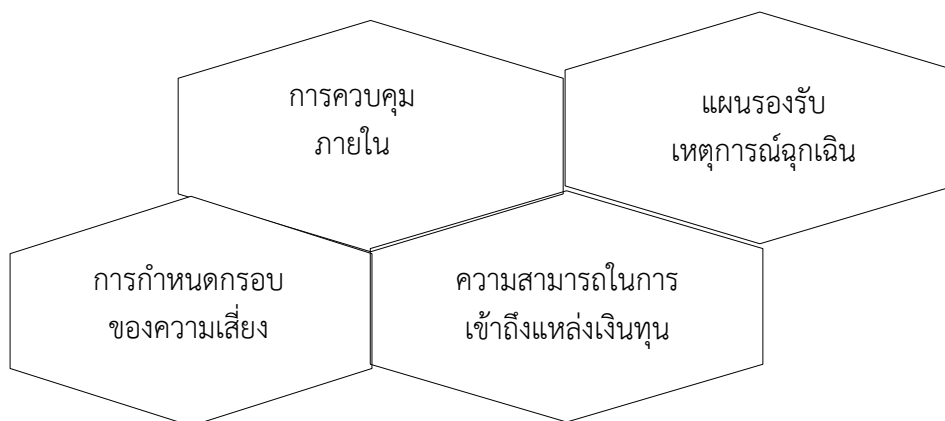
การควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

2.2.4.1 มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4.2 มีการกำหนดกรอบและปริมาณความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้

2.2.4.3 มีความสามารถในการเข้าหาแหล่งเงินทุนที่จะทำให้สหกรณ์ได้ประโยชน์สูงสุด

2.2.4.4 มีการจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน



**2.2.4.1 การควบคุมภายในของสหกรณ์** สหกรณ์จัดให้มีการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งภายในส่วนงานของแต่ละฝ่ายและการตรวจสอบจากภายนอก สหกรณ์ควรมีการควบคุมภายใน ดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงาน พร้อมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษร

2) มีการจัดทำนโยบาย แผนงาน กรอบของการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นลายลักษณ์อักษร

3) มีการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ระหว่างฝ่ายการเงินและฝ่ายบัญชี ซึ่งแบ่งแยกผู้จ่ายเงินและผู้บันทึกบัญชีออกจากกัน

4) มีการสอบทานยอดเงินสด เงินฝากธนาคาร ลูกหนี้ เงินกู้ยืม ฯลฯ เป็นประจำ ทุกวัน

5) มีการปรับยอดในสมุดเงินฝากธนาคาร หรือตรวจสอบจากข้อมูลธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตรวจสอบจำนวนเงินที่จะต้องเก็บไว้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่อง เป็นประจำทุกวัน

6) มีการจัดทำสรุปยอดการฝาก-ถอน ยอดเงินสดคงเหลือ กระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่าย เป็นประจำทุกวัน

7) มีการตรวจสอบแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยตลาด อัตราดอกเบี้ยนโยบาย เป็นประจำทุกวัน

8) มีการจัดทำรายงานยอดคงเหลือของวงเงินกู้ยืมที่สหกรณ์มีไว้กับสถาบันการเงิน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของวงเงินกู้ยืม

9) มีการจัดทำรายงานการผิมนัดชำระหนี้ของสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน

10) มีการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับของความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

11) มีการจัดทำงบการเงิน หรือรายงานทางการเงิน รวมถึงรายงานการดำรงสินทรัพย์ สภาพคล่องเสนอต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

12) มีการจัดทำการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ผู้ขอกู้เงินหรือการนำเงินไปฝาก สหกรณ์อื่น

**2.2.4.2 การกำหนดกรอบและปริมาณความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้** การกำหนดกรอบ และปริมาณความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ เป็นเรื่องสำคัญที่สหกรณ์ควรคำนึงถึง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้มีหน้าที่ดูแลสภาพคล่องของสหกรณ์ ควรกำหนดกรอบของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1) จำนวนเงินฝากธนาคารคงเหลือแต่ละวัน

- ธนาคารกรุงไทย อย่างน้อย 1,500,000 บาท

- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อย่างน้อย 200,000 บาท

2) การผิมนัดชำระหนี้ของสมาชิก สมาชิกสมทบ ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทราบ

3) อัตราผลตอบแทนจากเงินฝากและเงินลงทุนที่สหกรณ์จะได้รับต้องไม่ต่ำกว่า “ต้นทุนเงินของสหกรณ์” ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพคล่องและการนำไปหาผลประโยชน์ของหลักทรัพย์นั้น ๆ (ยกเว้น การนำเงินไปลงทุนพันธบัตรรัฐบาลส่วนที่มีปริมาณไม่เกินทุนสำรอง)

4) การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องโดยรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 (เปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับเงินรับฝากของสมาชิก) ตามเกณฑ์ของนายทะเบียน

**2.2.4.3 ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน** แหล่งเงินทุนเป็นสิ่งสำคัญที่สหกรณ์ จะต้องสรรหาเพื่อให้สหกรณ์และสมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุด ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องจัดหาแหล่งเงินทุนที่มี ต้นทุนต่ำแต่ควรมีความมั่นคงสูงเพื่อกระจายความเสี่ยงของสหกรณ์

1) ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกสหกรณ์ มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อระดมเงินรับฝาก จากสมาชิกซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของสหกรณ์

2) เปิดวงเงินกู้ยืมไว้กับสถาบันการเงินต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงต่ำ

3) จัดหาประเภทของธุรกรรมทางการเงินที่มีต้นทุนต่ำและมีความรวดเร็ว เมื่อสหกรณ์ต้องการใช้เงินทุน

4) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการระดมเงินทุนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของ แหล่งเงินทุน เช่น สร้าง Contact กับผู้จัดการสาขาของธนาคารต่าง ๆ

**2.2.4.4 แผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน** การจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นส่วน หนึ่งของการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพื่อเตรียมความพร้อมในเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ สหกรณ์ต้อง จัดหาแหล่งเงินทุนที่ทำให้ได้รับกระแสเงินสดอย่างเพียงพอและทันเวลาแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน ต้องมีความ ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีความยืดหยุ่นและละเอียดเพียงพอที่จะสามารถให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้จริง และ ทำให้สหกรณ์สามารถกลับเข้าสู่การดำเนินงานได้อย่างปกติ สหกรณ์ควรมีกระบวนการทำงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ ฉุกเฉิน ดังนี้

1) **ขั้นตอนการทำงานและกระบวนการทำงาน** โดยระบุผู้รับผิดชอบและวิธีปฏิบัติ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขั้นตอนในการรายงานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจที่จำเป็นต่อผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ กรณี

สหกรณ์มีความจำเป็นใช้เงินเพื่อรักษาสภาพคล่องแต่ละวัน มอบผู้จัดการเป็นผู้อนุมัติ โดยให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ติดตามปัจจัยเสี่ยง	ฝ่ายจัดการของสหกรณ์
2. ดำเนินการเมื่อปัจจัยเสี่ยงถึงสถานการณ์ที่มีปัญหา	ฝ่ายจัดการของสหกรณ์
3. เมื่อปัญหาเริ่มวิกฤตสภาพคล่อง	ผู้จัดการรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

## 2) แผนการจัดการหาสภาพคล่อง

(1) กรณีเงินสดและเงินฝากธนาคารไม่เพียงพอ

- เบิกถอนเงินจากธนาคาร
- กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินที่สหกรณ์เปิดวงเงินกู้ยืมไว้
- ขอกู้ยืมเงินจาก ธกส. ที่ทำวงเงินกู้ไว้ จำนวน 150,000,000 บาท
- ติดต่อขอกู้เงินจากสหกรณ์อื่น

## 3) ขั้นตอนดำเนินการแก้ปัญหา

(1) เมื่อพบว่าปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มีแนวโน้มไปในทางที่จะทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่อง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบติดตาม เฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยง รายงานสถานการณ์ต่อผู้จัดการ

(2) หากต้องมีการเบิกถอนเงินจากธนาคารต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบติดต่อคณะกรรมการผู้มีอำนาจลงนามออกเช็คสั่งจ่ายเพื่อเบิกถอนเงิน

(3) หากเป็นเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องขอมติคณะกรรมการ ให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการนัดประชุมคณะกรรมการอำนาจการ เพื่อชี้แจงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและขอให้คณะกรรมการอำนาจการมีมติแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

(4) หากเป็นกรณีเร่งด่วน ให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการขอมติเวียนจากคณะกรรมการอำนาจการ หรือหากเกินจากอำนาจของคณะกรรมการอำนาจการให้ดำเนินการขอมติเวียนจากคณะกรรมการดำเนินการ

แหล่งเงินทุน	ระยะเวลาในการได้รับเงิน / จ่ายเงินออก	หมายเหตุ
1. เบิกถอนเงินจากธนาคาร	ทันที	
2. กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน/สหกรณ์อื่น	ไม่เกิน 3 วันขึ้นอยู่กับโครงการระดมเงินฝาก	
3. การรับฝากเงินจากสมาชิก		

### บทที่ 3 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

#### ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

##### 1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนกองทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่สมาชิกผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไข และ/หรือข้อตกลงในสัญญาค้ำประกันตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาเงินกู้

##### 1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

- 1.2.1 ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้
- 1.2.2 ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์
- 1.2.3 ความเสี่ยงจากหลักประกัน

1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อทั้งสมาชิก สมาชิกสมทบและสหกรณ์อื่น ดังนั้น แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสินเชื่อจึงมาจากหลายปัจจัย ดังนี้

##### 1.3.1 ปัจจัยภายนอก

1.3.1.1 การแข่งขัน กล่าวคือ การเสนอโปรโมชั่นทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกของสหกรณ์อาจเข้าไปใช้บริการสินเชื่อของธนาคาร เช่น การจูงใจในรูปแบบของอัตราดอกเบี้ย

1.3.1.2 การใช้จ่ายเงินของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกบางรายอาจมีความจำเป็นในการใช้จ่ายมาก และอาจมีเงินกู้ยืมนอกระบบซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทำให้สมาชิกต้องหาเงินมาชำระหนี้สินเหล่านี้ และอาจทำให้สมาชิกขาดความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์

1.3.1.3 การออกจากงานของสมาชิก ซึ่งการออกจากงานหรือการถูกไล่ออกจากงานของผู้กู้ และ/หรือผู้ค้ำประกัน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถหักเงินได้รายเดือนของสมาชิกเพื่อชำระหนี้ได้

1.3.1.4 การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย พ.ร.บ. สหกรณ์ ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ในปัจจุบัน กฎหมายที่ส่งเสริมการค้าและกระบวนกรการสหกรณ์ เช่น พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542/1 ในเรื่องให้หน่วยงานต้นสังกัดหักเงินให้สหกรณ์เป็นอันดับแรก ถัดจากหนี้ภาษีอากร หรือแม้แต่ให้สหกรณ์ในฐานะเป็นเจ้าของบุรีรมสิทธิพิเศษเหนือหุ้นของสมาชิก เป็นต้น ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิกเพื่อส่งชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในปัจจุบัน กำหนดให้การค้ำประกันครอบคลุมถึงหนี้ในอนาคตหรือหนี้มีเงื่อนไข ส่งผลให้มีเจ้าหนี้จำนวนมากใช้บทบัญญัติดังกล่าวเป็นช่องทางที่ทำให้การค้ำประกันของผู้ค้ำประกันเป็นการประกันการชำระหนี้ที่ไม่มีขอบเขตจำกัด ในการป้องกันความเสียหายทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นแก่ตนโดยใช้ความได้เปรียบทางเศรษฐกิจของตน กำหนดให้ผู้ค้ำประกันต้องรับผิดชอบในบรรดาหนี้ทั้งปวงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งหมดทุกประการด้วย ดังนั้น เพื่อความเป็นธรรมในสังคมและเป็นการป้องกันมิให้เจ้าหนี้อาศัยช่องว่างของกฎหมายบางประการเป็นวิธีการเอาเปรียบผู้ค้ำประกันเกินสมควร สภานิติบัญญัติแห่งชาติจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับการค้ำประกัน ส่งผลให้ผู้ค้ำประกันรับผิดชอบต่อการผิดนัดของลูกหนี้้น้อยลงกว่าเดิม อาจคงเหลือเฉพาะเงินต้นเท่านั้น หรือไม่ต้องรับผิดชอบเลย

1.3.1.5 การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่เป็นไปตามความเป็นจริง การประเมินมูลค่าหลักประกันเป็นสิ่งสำคัญ โดยคณะกรรมการเงินกู้เป็นผู้ประเมินโดยยึดตามหลักเกณฑ์ในประกาศของสหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์ว่าด้วยการให้เงินกู้ หากคณะกรรมการเงินกู้ไม่ประเมินตามหลักเกณฑ์ อาจทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหายตามมา

1.3.1.6 การทุจริตของเจ้าหน้าที่ผู้หักส่งเงิน สหกรณ์ยังต้องใช้เจ้าหน้าที่การเงินของหน่วยงานหักส่งเงินให้แก่สหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้หักส่งเงินอาจไม่นำส่งเงินที่หักจากเงินได้รายเดือนของสมาชิกให้แก่สหกรณ์ ส่งผลทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการชำระหนี้ของสมาชิกได้

1.3.1.7 การเปลี่ยนแปลงระดับและจำนวนของคุณภาพลูกหนี้ นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดมาตรฐานการจัดชั้นลูกหนี้ไว้ 5 ชั้น ซึ่งการจัดชั้นคุณภาพลูกหนี้จะสามารถบอกได้ว่า สหกรณ์มีลูกหนี้ที่มีคุณภาพในระดับใดบ้างและร้อยละเท่าใด

1.3.1.8 การลดความน่าเชื่อถือขบวนการสหกรณ์ อาจส่งผลให้สถาบันการเงินปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม หรือเรียกเงินกู้คืนก่อนกำหนด ทำให้มีผลกระทบต่อสหกรณ์ในมุมมองของการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น หากมีการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมหรือเรียกคืนเงินกู้ก่อนกำหนด อาจทำให้สหกรณ์ที่กู้เงินกับสถาบันการเงินมีกระแสเงินสดไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ด้วย

### 1.3.2 ปัจจัยภายใน

1.3.2.1 การปฏิบัติงานคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์อาจมีการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ เช่น การให้วงเงินกู้ยืมเกินจากที่ระเบียบกำหนด หรือไม่เป็นไปตามแนวทางการควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อและการลงทุน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้กู้ อาจไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์ได้

1.3.2.2 ความเพียงพอของหลักประกัน ในกรณีเงินกู้พิเศษนั้น จะต้องใช้หลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้ ซึ่งคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องพิจารณามูลค่าของหลักประกันว่ามีความเพียงพอต่อวงเงินกู้ที่ให้แก่สมาชิกหรือไม่

1.3.2.3 ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ อาจส่งผลกระทบต่อดำรงชีพของสมาชิก เช่น การกำหนดเงินได้รายเดือนคงเหลือที่ต่ำเกินไปทำให้สมาชิกไม่มีเงินเพียงพอที่จะใช้จ่ายประจำวัน หรือกำหนดเงินได้รายเดือนคงเหลือที่สูงเกินไปทำให้สมาชิกบางรายที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้เงิน ใช้บริการเงินกู้ไม่ได้

1.3.2.4 การขยายเพดานวงเงินกู้และงวดชำระหนี้ ซึ่งวิธีนี้อาจทำให้สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่หากสหกรณ์มีนโยบายขยายวงเงินกู้หรืองวดชำระหนี้เงินกู้ที่สูงเกินไป จะทำให้สมาชิกไม่มีความสามารถในการชำระหนี้กับสหกรณ์ได้ อีกทั้งยังไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์

1.3.2.5 ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญ เนื่องจากในปัจจุบัน สหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจทางการเงินมีหลากหลาย ซึ่งธุรกรรมด้านสินเชื่อยังเป็นธุรกรรมหลักที่ทำรายได้หลักให้แก่สหกรณ์ ดังนั้น การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การคำนวณสิทธิการกู้ คำนวณการผ่อนชำระ เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการใช้งาน

1.3.2.6 กระบวนการติดตามหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกมีการผิดนัดชำระหนี้ สหกรณ์จะต้องมีกระบวนการติดตามหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการติดตามที่ชัดเจนและมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2.7 ข้อบังคับ ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ ไม่มีความรัดกุมที่จะบังคับใช้ทางกฎหมาย หากมีความจำเป็นต้องดำเนินคดีกับสมาชิกผู้ผิดนัดชำระหนี้

1.3.2.8 มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สอบทานสินเชื่อที่เป็นอิสระ มีการสอบทานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรายงานผลการสอบทานต่อผู้บริหารเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงพร้อมทั้งติดตามและแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายที่เกิดจากลูกหนี้หรือคู่สัญญาที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา

## 1.4 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์จะต้องมีการติดตามตัวบ่งชี้ที่อาจเกิดขึ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสินเชื่อได้อย่างทันเวลา

### 1.4.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.4.1.1 การเสนอโปรโมชันสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เช่น จำนวนเงินให้กู้สูง อัตราดอกเบี้ยต่ำ การผ่อนชำระที่นานขึ้น

1.4.1.2 ความถี่ในการกู้เงินของสมาชิกแต่ละรายเพิ่มขึ้น

1.4.1.3 จำนวนการลาออก ถูกไล่ออกจากงานของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ เพิ่มขึ้น

1.4.1.4 หจำนวนเงินและจำนวนสมาชิกที่ผิดนัดชำระหนี้เพิ่มขึ้น

1.4.1.5 การหดตัวของธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์

1.4.1.6 การไม่นำส่งเงินเพื่อชำระหนี้ตามกำหนดเวลา

1.4.1.7 การปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม หรือเรียกคืนเงินกู้คืนก่อนกำหนดจากสถาบันการเงินอื่น

1.4.1.8 การเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัยประเภทต่าง ๆ และการลดผลประโยชน์ในการคุ้มครองของบริษัทประกัน

1.4.1.9 การไม่เข้าถึงข้อมูลหนี้ของสมาชิกที่มีกับสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น จำนวนหนี้สถานะของหนี้ การถูกอายัดหรือการถูกพิทักษ์ทรัพย์ของสมาชิก

### 1.4.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

1.4.2.1 มีการจ่ายเงินกู้เกินกว่าระเบียบที่สหกรณ์กำหนด

1.4.2.2 การลดลงของมูลค่าหลักประกันที่สมาชิกลำนำมาใช้เป็นหลักประกัน

1.4.2.3 การขยายเพดานวงเงินกู้ และ/หรือ งวดผ่อนชำระมากเกินไป

1.4.2.4 อุปกรณ์คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้เสื่อมสภาพ ระบบสารสนเทศที่ขาดประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อผิดพลาดได้

1.4.2.5 เจ้าหน้าที่ติดตามหนี้ไม่ติดตามทวงถาม ไม่รายงานผลให้คณะกรรมการทราบ

1.4.2.6 การเปลี่ยนแปลงระดับและร้อยละของคุณภาพลูกหนี้ในแต่ละชั้น

1.4.2.7 การเพิ่มขึ้นของการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ

## 1.5 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

1.5.1 มีการประเมินคุณภาพของสินเชื่อ เช่น การจัดชั้นลูกหนี้ โดยอาจประเมินจากความถี่ในการกู้ จำนวนเงินที่ขอกู้ การผิดนัดชำระหนี้ เป็นต้น

1.5.2 คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องเข้าใจระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ ตลอดจนเข้าใจถึงที่มาของระเบียบนั้น ๆ ว่ามีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอย่างไร

1.5.3 มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว พร้อมทั้งสามารถพิมพ์รายงานข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องเสนอคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว เช่น จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ ประเภทและมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ เป็นต้น

1.5.4 สหกรณ์ต้องมีการพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านสินเชื่อ เทคนิคการวัดความเสี่ยง และการวัดผลการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

1.5.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อต้องได้รับทราบถึงระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ที่กระทบต่อสินเชื่ออย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

1.5.6 สหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระเพื่อมาตรวจสอบทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้านสินเชื่อ ซึ่งหากเกิดปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อสหกรณ์ เพื่อรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการเพื่อหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้อง และโปร่งใส

1.5.7 มีผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญาผู้ทุกประเภทที่อนุมัติ และตรวจสอบเอกสารหลักประกัน

**ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ**

**2.1 บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

**2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์**

คณะกรรมการมีหน้าที่ในการบริหาร ควบคุมดูแลและติดตามความเสี่ยง ทั้งนี้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพื่อให้สามารถกำหนดและอนุมัติกรอบความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ รวมถึงดูแลให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ดังนี้

- 1) การสร้างวิธปฏิบัติด้านสินเชื่อที่เหมาะสม เป็นการสร้างมาตรฐานทางสินเชื่อที่ดี
- 2) การสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่เหมาะสมประเมิน

ทบทวน อนุมัตินโยบาย และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

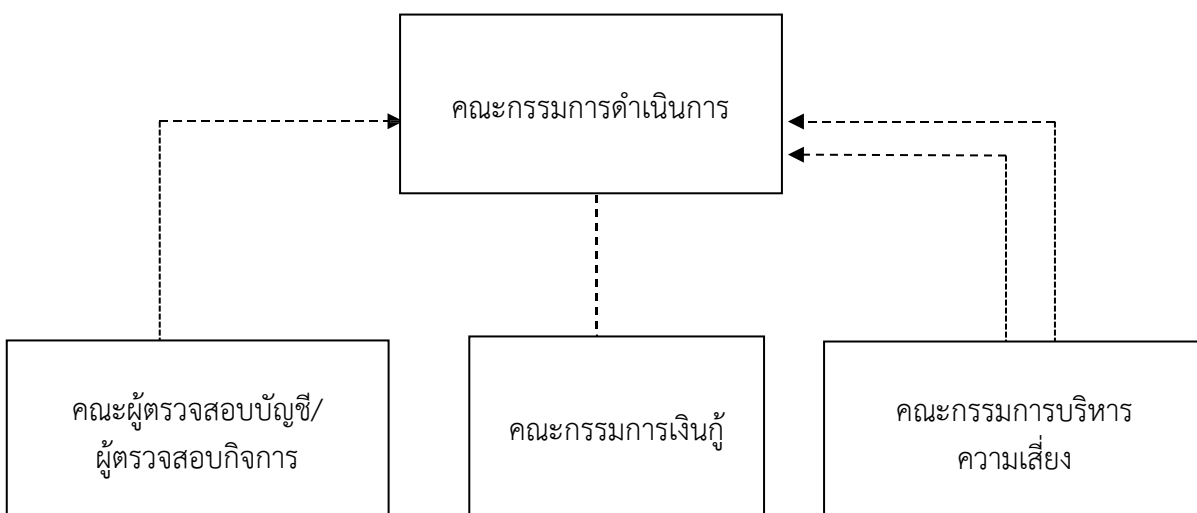
- 3) การสร้างเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ต้องนำแผนยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติมาพัฒนาเป็นนโยบาย ขั้นตอน ติดตามและการควบคุมความเสี่ยง

**2.1.2 บทบาทของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

- 1) คณะกรรมการเงินกู้ ทำหน้าที่พิจารณาการให้สินเชื่อ ตรวจสอบเอกสารสัญญา ตรวจสอบ และควบคุมหลักประกัน ดูแลและติดตามการชำระหนี้ ดูแลการแก้ไขปัญหาในการชำระหนี้ของสมาชิก ให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา

- 2) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยง กำหนดนโยบายการวัด ติดตาม รายงานและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

**2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ**



## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญในการกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ ความชำนาญของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเป็นกระบวนการสำคัญ เมื่อสหกรณ์จะพิจารณาให้สินเชื่อแก่สมาชิกแต่ละรายจำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่จะตามมา สหกรณ์ต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ดังนี้

### 2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ควรมีการระบุความเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยง อันได้แก่ ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ และความเสี่ยงจากหลักประกัน

2.2.1.1 ความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ สหกรณ์ควรมีกระบวนการในการพิจารณาคุณภาพของลูกหนี้อย่างรัดกุม โดยพิจารณาดังนี้

#### กรณีผู้กู้เป็นสมาชิกสหกรณ์

- 1) อายุการทำงานและอายุการเป็นสมาชิก
- 2) อัตราเงินเดือน
- 3) ตำแหน่งหน้าที่
- 4) จำนวนเงินเดือนคงเหลือ
- 5) ความถี่ในการกู้เงิน
- 6) สิทธิในการกู้เงิน
- 7) แนวโน้มในการลาออก หรือถูกไล่ออกจากงานของผู้กู้
- 8) ปัญหาสุขภาพของสมาชิกในกรณีบริษัทไม่รับทำประกันชีวิต
- 9) การถูกสอบจากทางราชการ
- 10) อื่น ๆ เช่น หากสงสัยเกี่ยวกับประวัติของสมาชิก อาจสอบถามจากผู้บังคับบัญชา

หรือผู้แทนสมาชิก

2.2.1.2 ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับนโยบายการให้สินเชื่อของสหกรณ์ ขั้นตอนการพิจารณาการให้สินเชื่อ ตลอดจนขั้นตอนการจ่ายเงินกู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการและบุคลากรของสหกรณ์ ดังนี้

- 1) การขยายวงเงินกู้และงวดการผ่อนชำระที่มากและนานเกินไป
- 2) การพิจารณาให้เงินกู้แก่ผู้ขอกู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับกรรมการหรือเจ้าหน้าที่

เกินจากวงเงินกู้ที่ระเบียบกำหนด

- 3) ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ การอนุมัติการจ่าย/โอนเงินให้แก่ผู้กู้ เช่น การพิมพ์ยอดกู้ลงในระบบผิดพลาด การคำนวณเงินได้รายเดือนคงเหลือของผู้กู้ผิดพลาด การไม่ตรวจสอบสถานะสมาชิกที่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 2 แห่ง รวมทั้งการที่สมาชิกไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

- 4) การไม่เก็บข้อมูลการผิदनัดชำระหนี้ของลูกหนี้และแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาทราบ
- 5) การไม่จัดชั้นคุณภาพลูกหนี้และการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
- 6) กระบวนการติดตามหนี้ไม่มีความสม่ำเสมอ
- 7) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมกับต้นทุนของสหกรณ์และสถานะเศรษฐกิจ

ในขณะนั้น

2.2.1.3 ความเสี่ยงจากหลักประกัน การใช้หลักประกันของสหกรณ์มีความแตกต่างกันตามประเภทของเงินกู้ เช่น เงินกู้สามัญใช้บุคคลเป็นหลักประกัน เงินกู้พิเศษใช้หลักทรัพย์เป็นหลักประกัน หรือเงินกู้

ประเภทอื่นที่ใช้ทุนเรือนหุ้นเป็นหลักประกัน การพิจารณาหลักประกันที่ผู้กู้นำมาใช้เป็นหลักประกันต่อสหกรณ์ ต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ดังนี้

- 1) ความครบถ้วนของเอกสารประกอบคำขอกู้และหนังสือค้ำประกันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การขอกู้เงินของสหกรณ์
- 2) ลายมือชื่อของผู้กู้และผู้ค้ำประกันว่า มีความถูกต้องตรงตามที่ให้ไว้กับสหกรณ์หรือไม่
- 3) สิทธิการค้ำประกัน ตรวจสอบสิทธิค้ำประกันของบุคคลที่ลงลายมือชื่อในหนังสือค้ำประกัน
- 4) มูลค่าของหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกัน สหกรณ์ควรพิจารณาสภาพคล่องของหลักประกัน มูลค่าของหลักทรัพย์ มีความเพียงพอกับวงเงินที่สหกรณ์จะอนุมัติหรือไม่
- 5) การประเมินหลักประกันที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง ซึ่งสหกรณ์ได้มอบให้คณะกรรมการเงินกู้เป็นผู้ประเมินหลักทรัพย์ โดยประเมินตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์
- 6) การประเมินมูลค่าของหลักทรัพย์ค้ำประกันอย่างสม่ำเสมอ และเปรียบเทียบกับมูลค่าหนี้เงินกู้คงเหลือที่มีอยู่กับสหกรณ์

### 2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สหกรณ์มีเครื่องมือที่เหมาะสมในการใช้วัดความเสี่ยงเพื่อให้คณะกรรมการทราบถึงระดับความเสี่ยงในช่วงเวลานั้นว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการหรือเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
<b>1. ความเสี่ยงจากคุณภาพลูกหนี้</b>			
1.1 จำนวนรายของการค้างชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย จำนวน 1 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 10 ราย	✓		
- 11 ถึง 15 ราย		✓	
- 15 รายขึ้นไป			✓
1.2 จำนวนรายของการค้างชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย จำนวน 2 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 5 ราย	✓		
- 6 ถึง 10 ราย		✓	
- 10 รายขึ้นไป			✓
1.3 จำนวนรายของการค้างชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย จำนวน 3 งวดติดต่อกันต่อเดือน			
- 2 ราย	✓		
- 4 ราย		✓	
- 6 รายขึ้นไป			✓
1.4 จำนวนรายที่ผู้กู้ หรือผู้ค้ำประกัน ลาออก หรือถูกไล่ออก จากงานต่อเดือน			
- 1 ถึง 3 ราย	✓		

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
- 3 ถึง 6 ราย		✓	
- 6 รายขึ้นไป			✓
<b>2. ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์</b>			
2.1 จำนวนรายที่ให้สินเชื่อเกินจากวงเงินกู้ที่ระเบียบกำหนดต่อปี			
- จ่ายเงินกู้ไม่เกินที่ระเบียบกำหนด	✓		
- 2 ราย		✓	
- 2 มากกว่า			✓
2.2 จำนวนรายครั้งที่เจ้าหน้าที่ผิดพลาดต่อเดือน			
- 1 ถึง 2 ครั้ง	✓		
- 2 ถึง 4 ครั้ง		✓	
- มากกว่า 5 ครั้ง			✓
2.3 จำนวนรายที่เพิ่มขึ้นของการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในแต่ละชั้น ต่อเดือน			
- ไม่มีลูกหนี้ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	✓		
- ลูกหนี้ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน เพิ่มขึ้น 1 ถึง 5 ราย		✓	
- ลูกหนี้ชั้นสงสัยจะสูญ เพิ่มขึ้น 5 ราย			✓
- ลูกหนี้ชั้นสงสัยจะสูญ เพิ่มขึ้น 5 ราย			✓
- ลูกหนี้ชั้นสูญ เพิ่มขึ้น 5 ราย			✓
2.4 จำนวนครั้งที่ปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่อปี			
- 1 ครั้ง	✓		
- 2 ครั้ง		✓	
- 3 ครั้ง			✓
<b>3. ความเสี่ยงจากหลักประกัน</b>			
3.1 จำนวนรายที่เอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนต่อเดือน			
- 1 ถึง 2 ราย	✓		
- 3 ถึง 5 ราย		✓	
- มากกว่า 5 ราย			✓
3.2 ร้อยละการลดลงของมูลค่าหลักประกัน (นับจากวันที่อนุมัติเงินกู้)			
- ร้อยละ 5 ของมูลค่าหลักประกัน	✓		
- ร้อยละ 10 ของมูลค่าหลักประกัน		✓	
- ร้อยละ 15 ของมูลค่าหลักประกัน			✓

หมายเหตุ - การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อดังกล่าว แยกประเภทระหว่างสมาชิก

- การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อดังกล่าว ประเมินจากจำนวนสมาชิก 5,000 – 8,000

### 2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

สหกรณ์ต้องมีการสร้างเครื่องมือการวัดความเสี่ยงและมีการวัดอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามเป้าหมายสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณของการให้สินเชื่อ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้การติดตามผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตามผล		
	รายวัน	รายเดือน	รายไตรมาส
จำนวนการผิดนัดชำระหนี้		✓	✓
จำนวนการออกจากความเป็นสมาชิก		✓	✓
การตรวจสอบความถูกต้องของนิติกรรมและสัญญา		✓	✓
จำนวนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด		✓	✓
การจัดชั้นลูกหนี้		✓	✓
การลดลงของมูลค่าหลักประกัน			✓
ประเมินการควบคุมภายใน		✓	✓
จำนวนการอนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภท	✓	✓	
รายงานการติดตามหนี้ตามกฎหมายใหม่		✓	✓
จำนวนสมาชิกที่ถูกยึดหรืออายัดจากกรมบังคับคดี		✓	✓
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงิน		✓	✓
รายงานการติดตามเงินสินไหมทุกประเภท		✓	✓

**การรายงานผล** เมื่อคณะทำงานรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้ว จึงรายงานผลให้ทราบถึงสถานการณ์ของสหกรณ์ว่ามีความเสี่ยงด้านสินเชื่อมากน้อยเพียงใด แบ่งการรายงานออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

**1) ระดับคณะดำเนินงาน** ฝ่ายจัดการรายงานผลระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำเสนอรายงานต่อผู้จัดการซึ่งจะเป็นข้อมูลประจำวัน เช่น การอนุมัติเงินกู้ การรายงานการจ่ายเงินกู้ ปริมาณการชำระคืนเงินกู้ เป็นต้น

**2) ระดับคณะกรรมการเงินกู้** ฝ่ายจัดการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ของความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นรายไตรมาส

**3) ระดับคณะกรรมการดำเนินการ** ได้แก่ การรายงานผลระหว่างคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ เป็นรายไตรมาส

ในระหว่างปฏิบัติงาน หากเจ้าหน้าที่พบว่ามีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจนเป็นสาระสำคัญสามารถนำเสนอรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาแนวทางแก้ไขตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อทราบต่อไป

### 2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

2.2.4.1 กำหนดเป้าหมายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.2.4.2 มีกระบวนการบริหารสินเชื่อที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงของสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
- 2) คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับข้อมูลและทบทวนเป็นประจำ ดังนี้
  - ปริมาณของสินเชื่อรวม
  - รายงานการอนุมัติสินเชื่อ

- รายงานการผิคนัดชำระหนี้
- ความคืบหน้าในการแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหา
- รายชื่อผู้ถูกสอบจากหน่วยงานราชการ
- รายชื่อสมาชิกที่ถูกยึดและอายัดทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี
- รายงานการจ่ายเงินกู้
- รายงานการชำระหนี้ที่ผิดปกติ
- รายงานการเรียกเก็บหนี้รายเดือนแต่ละประเภทสินเชื่อ
- รายงานการขอไถ่ถอนจำนองเงินกู้
- รายงานการขอสินไหมทุกประเภทจากบริษัทประกัน เป็นต้น

3) สหกรณ์ต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าหนี้รายใหม่ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น ต้องมีการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างรอบคอบโดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์

4) ความสมบูรณ์ถูกต้องของสัญญากู้เงินและหนังสือสัญญาค้ำประกัน สัญญาจำนอง รวมถึงการลงลายมือชื่อของคู่สัญญา ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินคดีและเรียกหนี้คืนได้ตามกฎหมาย

5) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ควรจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยให้สัมพันธ์กับความเสี่ยงของเงินกู้ในแต่ละประเภท เช่น เงินกู้เพื่อประกอบธุรกิจ มีความผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจมีความเสี่ยงสูง การกำหนดอัตราดอกเบี้ยจึงควรครอบคลุมต้นทุน และชดเชยความเสี่ยงหายที่อาจจะเกิดขึ้น

6) มีการตรวจสอบสมาชิกที่ถูกศาลมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์

7) มีการทบทวนการอนุมัติสินเชื่อ ทบทวนและประเมินหลักประกันเงินกู้

## บทที่ 4

### ความเสี่ยงด้านตลาด

#### ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด

##### 1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านตลาด

**ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สหกรณ์อาจได้รับความเสียหาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพันที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate) ราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน (Equity Price) และอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Rate) ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ของสหกรณ์

##### 1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาดสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

**1.2.1 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)** ธุรกรรมที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เช่น ตราสารหนี้ อนุพันธ์ทางการเงินที่อ้างอิงตราสารหนี้ หรืออัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Derivatives) และหลักทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายตราสารหนี้

**1.2.2 ความเสี่ยงจากราคา (Equity Price Risk)** ธุรกรรมที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน อนุพันธ์ทางการเงินที่อ้างอิงตราสารทุนและหลักทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายตราสารทุน

**1.2.3 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Risk)** เป็นความเสี่ยงที่รายได้ของสหกรณ์ได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

##### 1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด เป็นความเสี่ยงที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาของตราสารหนี้และตราสารทุน ซึ่งการขึ้นลงของอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจ จึงมีเพียงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด แต่สหกรณ์เป็นองค์กรทางการเงินที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ดำเนินงานเฉพาะภายในราชอาณาจักรไทย และใช้สกุลเงินไทยเท่านั้น สหกรณ์จึงไม่มีผลกระทบทางตรงกับความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราแลกเปลี่ยน

สหกรณ์จึงขอกล่าวถึงเพียงความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยซึ่งจะมีผลกระทบต่อรายรับรายจ่ายของสหกรณ์โดยตรงหากมีการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพียง 2 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงจากราคา เนื่องจากสหกรณ์ไม่ได้มีรายได้หรือรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับอัตราแลกเปลี่ยน

**1.3.1 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย** หมายถึง ความเสียหายต่อรายได้ดอกเบี้ยของสหกรณ์อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยของรายการต่าง ๆ ในงบการเงินที่มีความสัมพันธ์ต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งมีแหล่งที่มา ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยนโยบาย

**1.3.2 ความเสี่ยงจากราคา** เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับผลกระทบในทางลบ

##### 1.4 ตัวยับความเสี่ยงด้านตลาด

**1.4.1 การปรับดอกเบี้ยนโยบาย** คือ อัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดขึ้นเป็นดอกเบี้ยอ้างอิงและยังใช้เป็นเครื่องมือในการส่งสัญญาณทิศทางอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ซึ่งการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์จะสังเกตจากทิศทางของอัตราดอกเบี้ยนโยบายเป็นหลัก เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงกับรายได้-รายจ่าย จากดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ของสหกรณ์ เมื่อ ธปท. ประกาศปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้น หมายความว่า สถาบันการเงินจะปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นตามอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีธุรกรรมที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ย (เงินกู้ยืม ตั๋วสัญญาใช้เงิน)

1.4.2 การปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เงินกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ สืบเนื่องมาจากการปรับอัตรา ดอกเบี้ยนโยบาย ทำให้ธนาคารพาณิชย์จะต้องปรับอัตราดอกเบี้ยโดยอ้างอิงจากดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ทำให้สหกรณ์อาจต้องรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น หรือลดลง ก็ได้

## ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านตลาด

### 2.1 บทบาทหน้าที่

#### 2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการดำเนินการ

สหกรณ์ดำเนินงานโดยคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารงาน และนำมาสู่ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายจัดการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้แต่งตั้ง คณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อการบริหารงานในแต่ละด้าน ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการการเงินกู้ คณะกรรมการยกร่าง คณะกรรมการการลงทุน คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ รวมถึงคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้วย ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลเฉพาะด้าน เพื่อการบริหารงานและดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่มวลสมาชิก

2.1.2 บทบาทของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เนื่องจากความเสี่ยงด้านตลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย ราคาของตราสาร รวมถึง การเปลี่ยนแปลงรายการในงบการเงินที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ย ดังนั้น คณะกรรมการที่คอยกำกับดูแล ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ยังได้แต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายจัดการ เพื่อ ควบคุมดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านตลาดไว้อีกด้วย

**คณะกรรมการอำนวยการ** ตามข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด มีอำนาจในการควบคุมดูแลเกี่ยวกับการเงินและบัญชีโดยตรง ซึ่งความเสี่ยงด้านตลาดเป็น ความเสี่ยงที่มีกับผลกระทบต่อรายได้และรายจ่ายอันเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ย ฝ่ายจัดการได้จัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยนำเสนอในวาระการประชุมต่อคณะกรรมการอำนวยการให้ทราบถึงอัตราดอกเบี้ยทั้งในตลาดอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์อื่น รวมถึงสถานการณ์ของเศรษฐกิจมหภาค ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในด้าน บวกและด้านลบ คณะกรรมการอำนวยการมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านตลาด ดังนี้

- 1) กำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 2) กำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด
- 3) ติดตามผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงด้านตลาดโดยรวมของสหกรณ์
- 4) ดูแลให้สหกรณ์พัฒนาหลักการพื้นฐานในการระบุ วัด ติดตาม รายงาน และควบคุม

ความเสี่ยงด้านตลาด

5) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างเหมาะสม และเพียงพอ

**คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านตลาด** คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ พิจารณาเห็นสมควรให้ฝ่ายจัดการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดทำรายละเอียดแผนการบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละด้านโดยมีผู้จัดการเป็นที่ปรึกษา

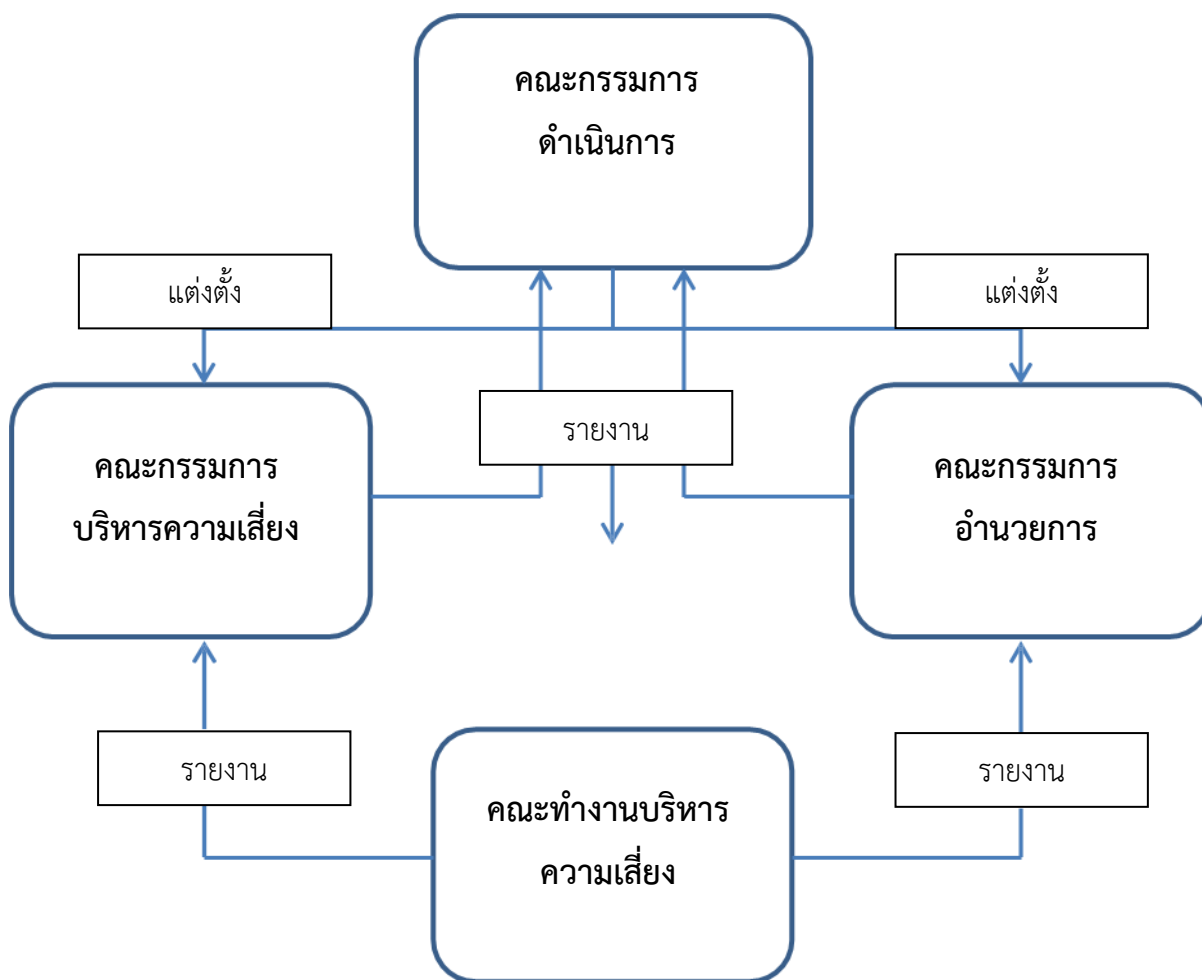
คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ประกอบด้วย

- 1) ฝ่ายการเงิน
- 2) ฝ่ายบัญชี
- 3) ฝ่ายสินเชื่อ
- 4) ฝ่ายธุรการ
- 5) ฝ่ายสารสนเทศ

โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายการปฏิบัติงาน คณะทำงานจึงมีหน้าที่ดังนี้

- 1) เก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย
- 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
- 3) ติดตาม ฝ้าระวัง และประเมินผลปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านตลาด
- 4) รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงาน

### 2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด



1. เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของเงินทุน
2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
3. ติดตาม ฝ้าระวัง และประเมินผล ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
4. รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงาน

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านตลาดเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับรายการต่าง ๆ ในงบการเงินของสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยทั้งเปลี่ยนแปลงในทิศทางบวกและลบ

รายการที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยในงบการเงินของสหกรณ์ มีดังนี้

รายการที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ย	
1. สินทรัพย์	- ลูกหนี้เงินให้กู้ - เงินลงทุน
2. หนี้สิน	- เงินกู้ยืม - เงินรับฝาก
3. ทุนของสหกรณ์	- ทุนเรือนหุ้น
4. รายได้	- ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ยืม - ผลตอบแทนจากเงินลงทุน
5. รายจ่าย	- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก - ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตลาดที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์จึงมาจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ดังนั้น อัตราดอกเบี้ยนโยบายจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อรายงานในงบการเงินของสหกรณ์ หรือการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

รายการ	ดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate)	
	เพิ่มขึ้น	ลดลง
1. อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม	- ทำให้สหกรณ์อาจต้องรับภาระจากดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมที่สหกรณ์กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินอาจปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นตามดอกเบี้ยนโยบายที่เพิ่มขึ้น	- สหกรณ์อาจลดภาระดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม ทำให้ต้นทุนของสหกรณ์ลดลง
2. อัตราดอกเบี้ยจ่ายเงินฝาก	- หากดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้น สถาบันการเงินอาจมีการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงตามไปด้วย เพื่อระดมเงินฝากจากลูกค้า จะส่งผลทำให้สหกรณ์อาจต้องปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์คือ มีอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าสถาบันการเงิน	- สหกรณ์อาจไม่จำเป็นต้องปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากลงตามดอกเบี้ยนโยบาย หากสหกรณ์ต้องการระดมเงินฝากจากสมาชิก ซึ่งการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย จะทำให้สมาชิกรนำเงินมาฝากกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้รับผลตอบแทนดีกว่าสถาบันการเงิน
3. อัตราดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้แก่สมาชิก	- สหกรณ์จะมองถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้พิเศษโครงการเพื่อการศึกษาของตนเองและบุคคลในครอบครัว และเงินกู้พิเศษโครงการเพื่อการรักษาพยาบาลตนเองและบุคคลใน	- เมื่อ รพท. ประกาศลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง อาจทำให้สถาบันการเงินปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมลดลงตามไปด้วย จึงเป็นช่องทางทำให้สถาบันการเงินมีการ

	<p>ครอบครัว ซึ่งหากมีการปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยนโยบาย อาจทำให้สมาชิกหันมาใช้บริการเงินกู้ของสหกรณ์มากขึ้น จึงเป็นโอกาสของสหกรณ์ในการที่ปรับนโยบายการให้เงินกู้ 2 ประเภทนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก ทั้งแบบอัตราดอกเบี้ยคงที่หรืออัตราดอกเบี้ยลอยตัว ส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ฉุกเฉิน หรือ เงินกู้สามัญ อาจปรับตัวสูงขึ้นตามอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก เพื่อให้มีความสมดุลระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝาก ส่งผลทำให้รายรับจากดอกเบี้ยเงินให้กู้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>- การปรับเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยนโยบายอาจส่งผลกับดอกเบี้ยรับจากเงินกู้ยืมแบบดอกเบี้ยคงที่ที่ให้เงินกู้แก่สมาชิกไปแล้ว ซึ่งสหกรณ์ไม่สามารถปรับเพิ่มขึ้นได้ ทำให้สหกรณ์เสียโอกาสจากดอกเบี้ยแบบคงที่โดยปรับตามสถานการณ์ของภาวะตลาดการเงิน</p>	<p>ส่งเสริมการขายให้กับลูกค้า ทำให้สมาชิกสหกรณ์อาจมีการทำ Refinance ไปยังสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อให้ได้ดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งจะส่งผลกับดอกเบี้ยรับเงินกู้ยืมแบบลอยตัวของสหกรณ์ อาจต้องปรับอัตราดอกเบี้ยลอยตัวลงเพื่อรักษาสมาชิกผู้กู้เงินไว้ ทำให้รายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมลดลงตาม</p>
--	---	--

ในส่วนของบัญชีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ จะได้รับผลกระทบทางอ้อมตามมาจากอันเนื่องมาจากความเสี่ยงด้านตลาดที่กระทบต่อรายได้และรายจ่ายของสหกรณ์

### 2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านตลาด

การวัดความเสี่ยงด้านตลาด เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ควรมีระบบการวัดความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อสามารถประเมินผลกระทบที่มีต่อรายได้และรายจ่ายของสหกรณ์ ดังนั้น การวัดความเสี่ยง ควรมีลักษณะดังนี้

2.2.2.1 สามารถวัดความเสี่ยงด้านตลาดที่มีผลกระทบกับรายการในงบการเงินที่มีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยได้

2.2.2.2 ข้อมูลที่ใช้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์ หากมีการปรับปรุงข้อมูล ต้องจัดทำเอกสารประกอบอย่างชัดเจนถึงรายละเอียดและเหตุผลของการปรับปรุง เพื่อความเข้าใจและสามารถสอบทานได้

2.2.2.3 การใช้สมมติฐานและปัจจัยต่าง ๆ ในการประเมินผลจากการวัดความเสี่ยง ควรมีแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือ สหกรณ์ควรมีระบบการวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่มีผลต่อรายได้และรายจ่ายเป็นแบบจำลองที่ใช้กันทั่วไป โดยเน้นที่

1) รายได้จากดอกเบี้ยรับสุทธิ โดยพิจารณาความเสี่ยงต่อรายได้ตามบัญชีเกณฑ์สิทธิ (Accrual account) ซึ่งวิธีนี้คล้ายกับการทำงบประมาณ (Budgeting หรือ Forecasting)

2) รายจ่ายจากดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเป็นผลมาจากการปรับเพิ่มหรือลดของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

สำหรับสถาบันการเงินทั่วไป มีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดความเสี่ยงด้านตลาดด้วยกันหลายวิธี เช่น การจำลองสถานการณ์ สมมติฐานเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้านำโดยใช้วิธีการทางการเงินที่ซับซ้อน เพราะสถาบันการเงินมีกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่ปัจจัยเสี่ยงมีมากจึงมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการทางการเงินเข้ามาเป็นเครื่องมือในการวัดและคำนวณความเสี่ยงต่าง ๆ แต่สำหรับสหกรณ์ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงกับสหกรณ์ คือ การปรับดอกเบี้ยนโยบาย ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

2.2.2.1 การวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย การวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยอันเนื่องมาจากการปรับดอกเบี้ยนโยบายนั้น สหกรณ์ควรคำนึงถึงปัจจัยที่จะใช้วัดความเสี่ยงจากดอกเบี้ย ดังนี้

1) ช่วงของการปรับอัตราดอกเบี้ย (Spread) มีการปรับมากน้อยเท่าไร เช่น ดอกเบี้ยนโยบายปรับขึ้นร้อยละ 0.25 หรือ 0.50 เป็นต้น ซึ่งการปรับดอกเบี้ยขึ้นหรือลงนั้นมีผลกระทบต่อรายได้และรายจ่ายของสหกรณ์โดยตรง โดยเฉพาะเงินกู้ยืมและผลตอบแทนจากการลงทุน

2) ความถี่ของการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย หาก ธปท. ประกาศปรับอัตราดอกเบี้ยนั้นหมายถึงการส่งสัญญาณทางสภาพเศรษฐกิจ ณ ขณะนั้น ซึ่งสถาบันการเงินต้องปรับตัวรองรับกับการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งหากความถี่ในการปรับมีมากเกินไป สหกรณ์จะต้องติดตามสถานการณ์ของประเทศว่าเหตุใดจึงมีการปรับอัตราดอกเบี้ย

#### เกณฑ์การวัดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ปกติ	ปานกลาง	มาก
1. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยนโยบาย “เพิ่มขึ้น” ต่อครั้ง 1.1 ช่วงของการปรับอัตราดอกเบี้ย (Spread) - 25 bps - 50 bps - >= 75 bps	✓	✓	✓
1.2 ความถี่ในการปรับอัตราดอกเบี้ยต่อปี - 1 ครั้ง - 2 ถึง 3 ครั้ง - มากกว่า 3 ครั้ง	✓	✓	✓
2. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยนโยบาย “ลดลง” ต่อครั้ง 2.1 ช่วงของการปรับอัตราดอกเบี้ย (Spread) - 25 bps - 50 bps - >= 75 bps	✓	✓	✓
1.2 ความถี่ในการปรับอัตราดอกเบี้ยต่อปี - 1 ครั้ง - 2 ถึง 3 ครั้ง - มากกว่า 3 ครั้ง	✓	✓	✓

### 2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยงด้านตลาด

เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบและติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ซึ่งเป็นผู้ติดต่อประสานงานการทำธุรกรรมทางการเงินสถาบันการเงินอื่น และทราบถึงอัตราดอกเบี้ยหรือผลตอบแทนที่สหกรณ์จะได้รับอย่างสม่ำเสมอ

การรายงานผล ฝ่ายจัดการได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลของอัตราดอกเบี้ยจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ยสถาบันการเงิน อัตราดอกเบี้ยสหกรณ์อื่น เป็นต้น และจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในขณะนั้น ยกเว้นหากเกิดเหตุการณ์ผิดปกติของอัตราดอกเบี้ยในตลาดมีความผันผวนมาก ฝ่ายจัดการสามารถแจ้งให้คณะกรรมการทราบได้ในทันที

#### ความถี่ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตาม		
	รายวัน	รายสัปดาห์	รายเดือน
1. ดอกเบี้ยนโยบาย			✓
2. ดอกเบี้ยเงินฝากสถาบันการเงิน			✓
3. ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมสถาบันการเงิน			✓

หมายเหตุ : กรณีที่อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงอย่างวิฤกตให้รายงานคณะกรรมการทันที

### 2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านตลาด

เนื่องจากการควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่มีความสัมพันธ์ต่อยาได้และรายจ่ายของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีการควบคุมความเสี่ยงประเภทนี้อย่างรัดกุมและต่อเนื่อง ควรมีองค์ประกอบการควบคุม ดังนี้

2.2.4.1 กำหนดเพดานความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หรือระดับความสูญเสียควรมีความเหมาะสมกับขนาดของสหกรณ์และความซับซ้อนของธุรกรรม ตลอดจนความเพียงพอของเงินทุน และสามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

2.2.4.2 เจ้าหน้าที่การเงินต้องติดตามสถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศที่จะส่งผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยภายในประเทศจากแหล่งต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าของไทยในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.4.3 มีการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน

2.2.4.4 มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอ

2.2.4.5 จัดระบบการควบคุมภายในให้รัดกุม

1) จัดทำปฏิทินเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินโดยมีรายละเอียด ได้แก่ จำนวนเงินที่ขอกู้ วันที่ขอกู้ วันครบกำหนดชำระ อัตราดอกเบี้ย

2) มีการคำนวณดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมทุกครั้ง

3) จัดเก็บสถิติของอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้จากแหล่งต่าง ๆ

2.2.4.6 สหกรณ์ควรมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ดีซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สหกรณ์ต้องไม่ลงทุนในเงินลงทุนที่ขัดต่อกฎหมายหรือไม่เลือกลงทุนในเงินลงทุนที่มีความเสี่ยงมากเกินไป

2) การลดความเสี่ยง สหกรณ์ต้องมีวินัยในการลงทุน โดยให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องในการลงทุน เมื่อเกิดภาวะดอกเบี้ยตลาดเป็นทิศทางขึ้น ตลอดจนต้องมีการเก็บสะสมทุนสำรองและทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลเพิ่มในอัตราที่เหมาะสม เนื่องจากทุนสำรองและทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลเป็นเงินลงทุนที่สหกรณ์สามารถจัดสรรยืดหยุ่นและใช้ในการประกอบการแก้ปัญหาการบริหารต้นทุนได้

3) การกระจายความเสี่ยง การลงทุนของสหกรณ์ต้องไม่กระจุกตัวทั้งในด้านภาครัฐภาคเอกชน หรือในขบวนการสหกรณ์ ในการลงทุนแต่ละภาคส่วนควรกระจายออกไป ทั้งองค์กรที่ไปลงทุนและระยะเวลาของการทำธุรกรรม

## บทที่ 5 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

### ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

#### 1.1 คำนิยามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และแผนการนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินการ หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของ เหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการ ต้องวางแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน ภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาของสถาบันการเงิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกลยุทธ์ (strategic plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงาน และสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสหกรณ์ โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 – 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้อง กับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ แผนดำเนินงาน (business plan) คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์ เพื่อ สนับสนุน การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนด แผนปฏิบัติการ (action plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง สอดคล้องกับงบประมาณของสหกรณ์ด้วย

#### 1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

**1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยาก หรือไม่ สามารถ ควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัย ดังกล่าว ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัย ทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

1.2.1.1 ภาวะการแข่งขัน สหกรณ์ต้องคาดการณ์ และปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะตลาด ที่ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับการแข่งขันใน ปัจจุบันและ อนาคต โดยคำนึงถึง

1) คู่แข่งขัน สหกรณ์มีความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งที่เป็นสถาบันการเงินและธุรกิจอื่น ที่ให้บริการบางประเภทคล้ายกับสหกรณ์

2) การแข่งขันด้านดอกเบี้ย สหกรณ์จะมีความเสี่ยงจากคู่แข่งที่มีโครงสร้างต้นทุน ต่ำ และเสนอดอกเบี้ยในการให้บริการที่ดีกว่า

3) ผลิตภัณฑ์ใหม่ สถาบันการเงินคู่แข่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดลูกค้า

1.2.1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในการบริโภคนิยม อาจมีผลต่อรายได้ของ สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการต้องติดตามดูแลการกำหนดกลุ่มสมาชิก เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะกระทบต่อ รายได้ ของสหกรณ์

1.2.1.3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สหกรณ์เผชิญกับความเสี่ยงจากเทคโนโลยีจากการที่ คู่ แข่งขันสามารถพัฒนาระบบ และ/หรือเครื่องมือในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าและมีต้นทุนต่ำกว่า

1.2.1.4 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับภูมิภาคหรือ ระดับ ท้องถิ่น มีผลกระทบต่อผลประกอบการของสหกรณ์ แต่ระดับความรุนแรงของผลกระทบดังกล่าว ขึ้นอยู่กับ ขอบเขตการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวของสหกรณ์

1.2.1.5 ข้อกำหนดของทางการ กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของทางการ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน หรือ การลงนามใน สัญญา/ข้อตกลงระหว่างส่วนราชการกับสถาบันการเงิน อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน อันส่งผล กระทบ ต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

**1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่ง ผลกระทบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล รวมทั้ง เทคโนโลยี ที่เหมาะสม เพียงพอต่อการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

1.2.2.1 โครงสร้างองค์กร สหกรณ์ควรมีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และ แผนดำเนินงาน และสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์ โดยบุคคลภายในสหกรณ์ที่มีได้จัดโครงสร้าง องค์กรให้ เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน หรือมีการบริหารที่ไม่คล่องตัว อาจส่งผลให้การ ปฏิบัติงานตามแผน กลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ไม่บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ หรืออาจส่งผลให้เกิด การแสวงหาผลประโยชน์ โดยบุคคลภายใน

1.2.2.2 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สหกรณ์ที่มีได้กำหนดกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน หรือกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานตามแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติ การ ลำช้าและผิดพลาดได้ง่าย

1.2.2.3 ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอ จะช่วยรองรับปริมาณงาน และ ธุรกรรมได้ครบถ้วน บุคลากรควรมีความเชี่ยวชาญและได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.2.4 ความเพียงพอของข้อมูล สหกรณ์จะต้องได้รับข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการบริหาร ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การได้รับข้อมูลที่ไม่มีเพียงพอ ไม่ถูกต้อง และไม่ทันการ จะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าใจ ภาวะตลาด และส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย และการบริหารงาน ขององค์กร

1.2.2.5 เทคโนโลยี สหกรณ์ต้องมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ สามารถแข่งขันและตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกได้ โดยเฉพาะธุรกรรมที่มีความซับซ้อน พร้อมทั้งต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้สามารถแข่งขันและรองรับปริมาณธุรกรรมใหม่ได้

### 1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

สหกรณ์ควรติดตามตัวบ่งชี้ทั้งภายในและภายนอกที่ระบุถึงปัญหาด้านกลยุทธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้ เหล่านี้จะ ช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถติดตามหรือวิเคราะห์ปัญหาเพิ่มเติมได้รวดเร็วขึ้น

#### 1.3.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.3.1.1 ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อระดับผลประกอบการและฐานะเงินของสหกรณ์

1.3.1.2 สถาบันการเงินมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดลูกค้า

#### 1.3.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

- 1.3.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานไม่เหมาะสมกับการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
- 1.3.2.2 ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่สอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์
- 1.3.2.3 สหกรณ์ถูกครอบงำโดยผู้บริหารระดับสูง หรือสมาชิกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- 1.3.2.4 การกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน
- 1.3.2.5 ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรไม่รองรับปริมาณงานและธุรกรรมของสหกรณ์
- 1.3.2.6 เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ ไม่สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสมาชิก
- 1.3.2.7 โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารที่ไม่คล่องตัว
- 1.3.2.8 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน หรือซ้ำซ้อน

#### 1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ คุณสมบัติของคณะกรรมการ การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน คุณภาพของ บุคลากร และการฝึกอบรมที่เพียงพอ ระบบการบริหารความเสี่ยง ฐานสมาชิกที่มั่นคง การริเริ่มออกผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการก่อนคู่แข่ง การได้รับข้อมูลต่างๆ อย่างเพียงพอ เป็นต้น

**1.4.1 คุณสมบัติของคณะกรรมการ** ควรมีความรู้ ประสบการณ์หลากหลายในด้านที่เป็นประโยชน์ เป็นอิสระ กระจ่างใส เข้าใจภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันเป็นอย่างดี พร้อมที่จะตัดสินใจให้เกิดการปฏิบัติ

**1.4.2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน** เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานชัดเจน และมีประสิทธิภาพ พร้อมปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดผลกระทบให้น้อยที่สุด

**1.4.3 คุณภาพของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เพียงพอ** บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ จะเข้าใจภาวะการแข่งขัน และสามารถคาดการณ์แนวโน้มของธุรกรรมและกำหนดบริการที่จะเสนอ ต่อสมาชิกได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้

**1.4.4 ระบบการบริหารความเสี่ยง** สหกรณ์ต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งสหกรณ์ และในการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทุกประเภทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวิธีควบคุม และลดความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน และเพดานความเสี่ยง

**1.4.5 ฐานสมาชิกที่มั่นคง** ความต้องการของสมาชิกอาจเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ หรือรวดเร็วขึ้นกับภาวะแวดล้อม สังคม หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สหกรณ์ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของสมาชิกได้ดี จะรักษาฐานสมาชิกไว้ได้

**1.4.6 การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ** สหกรณ์ที่เป็นผู้นำในการเสนอช่องทางให้บริการใหม่ๆ แก่สมาชิก จะสามารถกำหนดประเภทของบริการตามความต้องการของสมาชิกได้

**1.4.7 การได้รับข้อมูลด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ** ทำให้สหกรณ์เสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรง ตามความต้องการและเหมาะสม ซึ่งแหล่งข้อมูลอาจได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา หรือข้อมูลอื่นๆ ที่มีในตลาด

**1.4.8 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน** สหกรณ์ควรเปิดโอกาสให้สมาชิก ผู้แทนสมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อกำหนดกรอบ หรือแนวทาง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ในสิ่งที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์

#### ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และ การนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การกำหนด ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น คณะกรรมการบริหาร

ความเสี่ยง จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการ ดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และควบคุมความเสี่ยงได้

## 2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล คณะกรรมการดำเนินการต้องเป็นผู้อนุมัตินโยบาย แผนกลยุทธ์และแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารนโยบายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง เข้าใจและควบคุมดูแลให้มีการ ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการทบทวนนโยบาย แผนงาน และระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมหรือแผนกลยุทธ์

### 2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความจำริญแก่สหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์ เพื่อเสนอ ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) จัดให้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมของกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ ที่ปรึกษาของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์

(3) จัดให้มีนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยอย่างน้อย จะต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อการลงทุน สภาพคล่อง และปฏิบัติการรวมทั้งจัดให้มีการทบทวน นโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวให้ ที่ประชุมใหญ่ทราบ

(4) กำกับดูแลฝ่ายจัดการให้จัดการงานของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินกิจการ ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

(5) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบกิจการที่มีประสิทธิภาพ

(6) กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรายงานเรื่องที่สำคัญของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการอย่างรวดเร็ว และมีกระบวนการนำเสนอข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วนเพื่อให้คณะกรรมการสามารถปฏิบัติตามอำนาจ หน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

(7) กำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับการฝาก การลงทุน การกู้ยืมจากสหกรณ์อื่นและสถาบัน การเงิน และการค้าประกันเพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์พิจารณาอนุมัติ

(8) พิจารณาแต่งตั้งและกำหนดอำนาจหน้าที่ของอนุกรรมการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

(9) กำกับดูแลสหกรณ์ให้มีการจัดทำและเก็บรักษาบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดง งบการเงินและผลการดำเนินงานที่แท้จริงของสหกรณ์ โดยต้องเปิดเผยให้สมาชิกได้รับทราบและสามารถ ตรวจสอบได้

(10) พิจารณาในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์ ตลอดจนดูแลให้สมาชิก ปฏิบัติการต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

(11) พิจารณาในเรื่องการรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝากหรือลงทุนเงิน ของสหกรณ์

(12) พิจารณาดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ดังระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(13) คำประกันเงินกู้ที่สหกรณ์กู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรับผิดชอบการคำประกันใน ฐานะส่วนตัว

(14) กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์

(15) กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ การเสนองบการเงินประจำปีและรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่

(16) เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่

(17) เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ

(18) เสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากการเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์และองค์กรอื่น

(19) พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก ผู้จัดการและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

(20) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการอื่น หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

(21) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง

(22) พิจารณากำหนดตัวเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการ

(23) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบกิจการ

(24) เชิญบุคคลภายนอกที่เห็นสมควรเป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นสมควร

(25) จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่าง ๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์

(26) พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น คณะอนุกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของผู้จัดการและสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

(27) พิจารณาและปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

(28) พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนสอดส่องดูแลโดยทั่วไปเพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

(29) ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาชี้ขาด

(30) พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนสหกรณ์เพื่อเข้าประชุมและออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรอื่น ซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่ข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรอื่น กำหนดไว้ และออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรอื่น ซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่ข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรอื่นกำหนดไว้

## 2.1.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ

**2.1.2.1 คณะกรรมการอำนวยการ** ให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ดำเนินการแทนคณะกรรมการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย และตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ควบคุมในเรื่องการรับเงิน การจ่ายเงิน การสะสมเงิน การฝากหรือการเก็บรักษาเงินให้เป็นไปตามข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

- (2) ควบคุมการจัดทำบัญชี และทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- (3) ควบคุมดูแล เก็บรักษาเอกสารหลักฐานต่างๆ ตลอดจนทรัพย์สินของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย พร้อมทั้งจะให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ทันที
- (4) เสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการปรับปรุงหรือแก้ไขการบริหารงานของสหกรณ์
- (5) ควบคุมดูแลการจัดทำงบการเงินประจำปี และรายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา เพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อนุมัติ
- (6) พิจารณาการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาและเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ
- (7) จัดทำแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาและเสนอให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ
- (8) ทำนิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

**2.1.2.2 คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์** ให้คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

- (1) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก โดยให้การศึกษาและอบรมแก่สมาชิกและผู้สนใจให้ทราบถึงเจตนารมณ์ หลักวิธีการ และการบริหารงานของสหกรณ์
- (2) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับลักษณะ ประโยชน์ รวมทั้งผลงานของสหกรณ์ให้สมาชิก และบุคคลภายนอกทราบ
- (3) ดำเนินการในการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่ผู้สนใจสมัครเข้าเป็นสมาชิก
- (4) ให้การศึกษาอบรมและเผยแพร่แก่สมาชิกถึงวิธีการออมทรัพย์ และการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ ตลอดจนวิชาการต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ
- (5) ศึกษาและติดตามข่าวความเคลื่อนไหวด้านการดำเนินงานของสหกรณ์อื่นทั้งในและนอกประเทศ เพื่อนำตัวอย่างที่ดีมาเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณานำมาบริการแก่สมาชิกตามความเหมาะสม

**2.1.2.3 คณะกรรมการเงินกู้** ให้คณะกรรมการเงินกู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาวินิจฉัยและหรืออนุมัติการให้เงินกู้แก่สมาชิกตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

- (1) ตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ให้เงินกู้นั้น
- (2) ตรวจสอบและควบคุมให้เงินกู้มีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ เมื่อเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้อยู่ในภาวะเสี่ยง ต้องกำหนดให้ผู้กู้จัดการแก้ไขให้คืนดีภายในระยะเวลาที่กำหนด
- (3) ดูแลและติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา
- (4) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานเบื้องต้นให้ได้ข้อความจริง ในกรณีสมาชิกผู้กู้ขอผ่อนเวลาการส่งเงินงวดชำระหนี้เงินกู้ หรือผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาผ่อนผัน หรือเรียกคืนเงินกู้ หรือพิจารณาให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ตามข้อ 42 (4)<sup>1</sup> โดยจะต้องรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทราบในคราวถัดไป

**2.1.2.6 คณะกรรมการการลงทุน** ให้คณะกรรมการการลงทุนมีอำนาจ และหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสภกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับการลงทุนประจำปีให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเพื่อเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ออนุมัติ

(2) พิจารณาอนุมัติแผนการลงทุนและแผนการจัดการการลงทุน ภายใต้ขอบเขตที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

(3) ประเมิน ติดตาม กำกับดูแลผลประโยชน์จากการลงทุน และจัดให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม

(4) กำกับดูแลเรื่องธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการลงทุน

(5) รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานในที่ประชุมใหญ่ทราบในรายงานประจำปี

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

**2.1.2.7 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจ และหน้าที่ดำเนินกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสภกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา โดยครอบคลุมถึง ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ การลงทุน สภาพคล่อง ปฏิบัติการและด้านอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการอนุมัติ

(2) มีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

(3) ประเมิน ติดตาม กำกับดูแล และทบทวนความเพียงพอของนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) รายงานแผนดำเนินงานที่ควรปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของสภกรรม

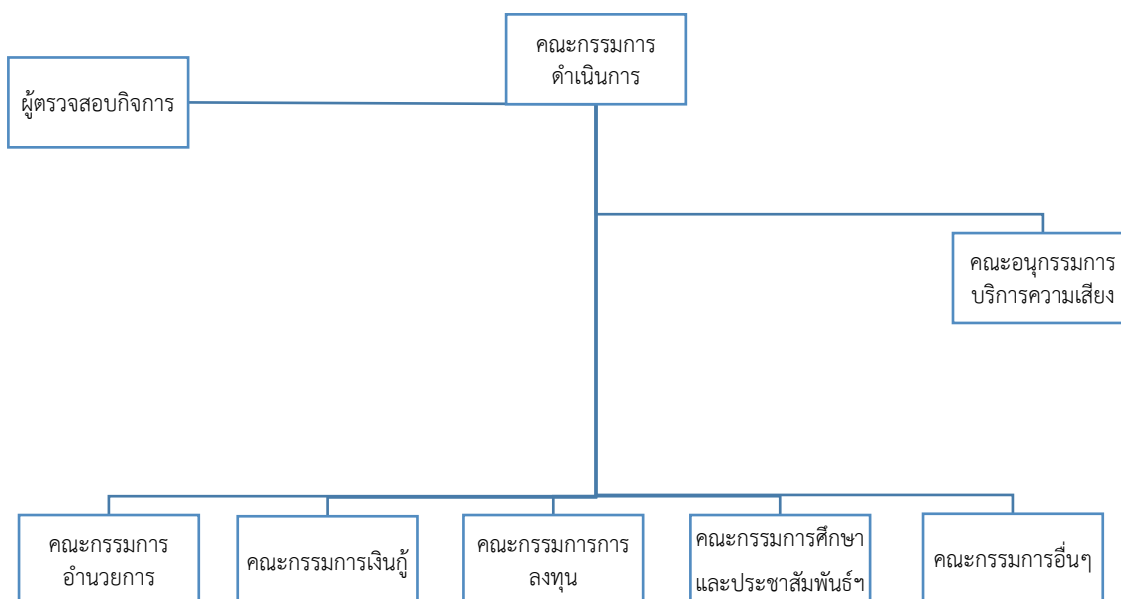
(5) กำกับดูแลเรื่องธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

(6) รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานในที่ประชุมใหญ่ทราบในรายงานประจำปี

(7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

### 2.1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การจัดองค์กร คณะกรรมการดำเนินการควรมีการสอบย้อน และถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance) มีสายการบังคับบัญชา และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์ และการ ปฏิบัติในการวัด ติดตาม ดูแล และการรายงานความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยต้องมั่นใจว่าหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ถูกรวมอยู่ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และคณะกรรมการดำเนินการ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และมีคณะทำงานทำหน้าที่รับผิดชอบการสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการควบคุมภายใน (Internal Control) รวมทั้งการควบคุมและติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์



## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสหกรณ์ต่างๆ จึงแตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงาน ที่สหกรณ์กำหนดขึ้น เพื่อสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องสามารถระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ได้

### 2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการค้นหาว่า ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ มีปัจจัยความเสี่ยงใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของสหกรณ์ ซึ่งดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประกอบด้วยมุมมอง 5 ด้าน ดังนี้

- 1) มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์
- 2) มุมมองด้านการเงิน
- 3) มุมมองด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ
- 4) มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- 5) มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ ประจำปี 2568 – 2570

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด

มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์ (8 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย		
			2568	2569	2570
1	จำนวนเงินที่สนับสนุนกิจกรรมวันไหว้ครูมหาวิทยาลัย	บาท	10,000 (10,000)	10,000	10,000
2	จำนวนเงินที่สนับสนุนหน่วยงานสังกัดสมาชิก	บาท	50,000 (50,000)	50,000	50,000
3	จำนวนเงินที่สนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาสมาชิก	บาท	50,000 (50,000)	50,000	50,000
4	จำนวนเงินที่สนับสนุนองค์กร หน่วยงานของสมาชิกที่ถูกต้องตามกฎหมายเพื่อดำเนินกิจกรรมและเรียกร้องสิทธิประโยชน์ของสมาชิก	บาท	50,000 (50,000)	50,000	50,000
5	จำนวนเงินที่สนับสนุนกิจกรรมทั่วไปหรือการบริจาคเพื่อการกุศลทั่วไป	บาท	50,000 (50,000)	50,000	50,000
6	จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมขบวนการสหกรณ์ (วันสหกรณ์แห่งชาติและกีฬาสหกรณ์, ส่งเสริมวันออมแห่งชาติ)	ครั้ง	2	2	2
7	จำนวนครั้งที่จัดกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ครั้ง	1	1	1
8	จำนวนครั้งที่จัดกิจกรรม และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่ออาหารต่อสังคมและชุมชน	ครั้ง	1	1	1

## มุมมองด้านการเงิน (6 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย		
			2568	2569	2570
1	จำนวนเงินฝากที่เพิ่มขึ้น	ล้านบาท	30	40	50
2	ร้อยละของจำนวนสมาชิกที่ฝากเงินกับสหกรณ์	ร้อยละ	80	85	90
3	ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ	ร้อยละ	3.50	3.50	3.50
4	ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์		3.00	3.00	3.00
5	ผลต่างดอกเบี้ยเงินกู้สามัญกับเงินฝากออมทรัพย์	ร้อยละ	4.25	4.25	4.25
6	อัตราการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีเป็นทุนสำรอง	ร้อยละ	10.00	11.00	12.00

## มุมมองด้านสมาชิกและผู้ใช้บริการ (6 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย		
			2568	2569	2570
1	จำนวนเงินสวัสดิการต่อสมาชิก	บาท	100,000	100,000	100,000
	1.1 เพื่อการศึกษาบุตรสมาชิก		(100,000)		
	1.2 สวัสดิการประกันชีวิตกลุ่มสมาชิก	บาท	800,000	800,000	800,000
			(800,000)		
	1.3 สวัสดิการวันเกิดสมาชิก	บาท	660,000	660,000	660,000
			(660,000)		
	1.4 สวัสดิการสงเคราะห์ศพสมาชิก	บาท	100,000	100,000	100,000
			(100,000)		
	1.5 สวัสดิการสงเคราะห์ศพบุคคลในครอบครัวสมาชิก	บาท	100,000	100,000	100,000
			(100,000)		

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย วัด	เป้าหมาย		
			2568	2569	2570
2	ร้อยละความพึงพอใจของสมาชิกในระดับ มากขึ้นต่อการจัดสวัสดิการ	ร้อย ละ	90	90	
3	จำนวนสมาชิกที่ขอรับสวัสดิการ	คน	.....	.....	
4	จำนวนสมาชิกและสมาชิกสมทบ	คน	620	620	
5	จำนวนกิจกรรมที่รณรงค์การรับสมัคร สมาชิก	ครั้ง	..... (-)	..... (-)	
6	จำนวนกิจกรรมพบสมาชิก (สัญจร)	ครั้ง	7	7	

#### มุมมองด้านกระบวนการภายใน (6 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย วัด	เป้าหมาย		
			2568	2569	2570
1	จำนวนประเภทหรือช่องทางการให้บริการที่ เพิ่มขึ้น	ประเภท	2 (2)	2	
2	จำนวนครั้งที่สมาชิกใช้บริการตู้ ฝาก ถอน กับสหกรณ์	ครั้ง	50,000 (36,000)	50,000	
3	จำนวนร้อยละของผู้แทนสมาชิกที่เข้าประชุม ใหญ่	ร้อยละ	.....	95	
4	จำนวนร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการที่ เข้าประชุม	ร้อยละ	100	100	
5	จำนวนร้อยละของคณะกรรมการอื่น คณะทำงานที่เข้าประชุม	ร้อยละ	100	100	
6	จำนวนร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่เข้าประชุม	ร้อยละ	100	100	

## มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (9 ตัวชี้วัด)

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย		
			2568	2569	2570
1	จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมในการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ อุดมการณ์ของสหกรณ์	คน	238 (138)	250	
2	จำนวนหลักสูตร/คน ที่เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ	หลักสูตร/ คน	16/24	20/11	
3	จำนวนหลักสูตร/คน ที่กรรมการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ	หลักสูตร/ คน	16/15	20/15	
4	จำนวนครั้ง/คน ที่กรรมการและเจ้าหน้าที่สัมมนาพร้อมกัน	ครั้ง/คน	1/39	2/26	
5	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ	ร้อยละ	90	90	
6	จำนวนครั้งของการสัมมนาเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับของกรรมการและเจ้าหน้าที่	ครั้ง	9	10	
7	จำนวนครั้งของการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการลงทุนของกรรมการและเจ้าหน้าที่	ครั้ง	8	10	
8	จำนวนกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำสหกรณ์	คน	2	2	
9	จำนวนกิจกรรมที่ให้ความรู้แก่ผู้แทนสมาชิกและสมาชิก	ครั้ง	2	2	

ดังนั้น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จผลกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามมุมมองด้านต่างๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ ดังนี้

ความเสี่ยง	ผลกระทบ
1. การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	ทำให้แผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ไม่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด
2. แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสหกรณ์
3. แผนกลยุทธ์กำหนดการสร้างรายได้ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายแผนงาน/โครงการในแต่ละปี	ผลตอบแทนที่เกิดจริงสุทธิต่ำกว่าที่คาดหวัง
4. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ	ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
5. การกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิก	สมาชิกไม่ได้รับการบริการตามความต้องการและความคาดหวัง
6. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติผิดพลาด	ทำให้การจัดทำแผนงาน/โครงการไปสู่การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ
7. ข้อจำกัดทางกฎหมายทำให้แผนกลยุทธ์เกิดการเปลี่ยนแปลง	สหกรณ์ได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการพิจารณาแผนงาน / กิจกรรม / โครงการต่างๆ ตลอดจนกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง อำนาจหน้าที่ของส่วนงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานในภาพรวม และอื่นๆ โดยสหกรณ์จะต้องดำเนินการ จัดทำการระบุความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ทำให้แผน กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่สหกรณ์กำหนด

### 2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การวัดความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและอันตรายทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง กับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือสิ่งต่างๆ ของสหกรณ์ โดย นำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมาวัดระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การวัด ดังนี้

### 2.2.2.1 ระดับผลกระทบต่อดังกล่าวในการดำเนินงานของโครงการต่างๆ ใช้เกณฑ์การวัดด้านเวลา

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	ความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน
2	ความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 - 3 เดือน
1	ความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน

### 2.2.2.2 ระดับผลกระทบต่อดังกล่าวในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ใช้เกณฑ์การวัดความสำเร็จ

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 70 %
2	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 70 % - 80 %
1	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 80 %

ดังนั้น ในการวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ จากระดับผลกระทบต่อดังกล่าวในการดำเนินงานของโครงการต่างๆ และระดับผลกระทบต่อดังกล่าวในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตาม ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ มาพิจารณาร่วมกัน จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	1	2	3
1. การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์		✓	
2. แผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป		✓	
3. แผนกลยุทธ์กำหนดการสร้างรายได้ ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายแผนงาน / โครงการ ในแต่ละปี		✓	
4. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับแผนงาน / โครงการ		✓	

5. การกำหนดแผนกลยุทธ์ ไม่ครอบคลุมความต้องการ / ความคาดหวังของสมาชิก	✓		
6. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติผิดพลาด		✓	
7. ข้อจำกัดทางกฎหมาย ทำให้แผนกลยุทธ์เกิดการเปลี่ยนแปลง		✓	

หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงจากต่ำไปสูงคือ 1 ถึง 3

### 2.2.3 การติดตามและการรายงานความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประสานงานภายในหน่วยงาน เพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง และต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามและรายงานให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอาจติดตามจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ รับผิดชอบ ดังนี้

2.2.3.1 มุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายสวัสดิการสมาชิก และฝ่าย ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุม และรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์ และติดตามผล และคณะกรรมการสวัสดิการ ทราบ

2.2.3.2 มุมมองด้านการเงิน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสารสนเทศ และฝ่ายบัญชี ติดตามดัชนีชี้วัด ความสำเร็จ แผนกลยุทธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุม และรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ ทราบ

2.2.3.3 มุมมองด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสวัสดิการสมาชิก และฝ่าย ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุม และรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการ ศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล และคณะกรรมการสวัสดิการ ทราบ

2.2.3.4 มุมมองด้านกระบวนการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายสินเชื่อ และฝ่ายสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบ การ ควบคุม และรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล และ คณะกรรมการเงินกู้ ทราบ

2.2.3.5 มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายสวัสดิการสมาชิก และฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุม และรายงานผลให้คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล และ คณะกรรมการ สวัสดิการ ทราบนอกจากหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ควบคุม ดูแล ติดตาม ความสำเร็จแผนกลยุทธ์แล้ว ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของแผนกลยุทธ์ในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย รายงานผล โดยจัดทำรายงานนำเสนอ คณะ กรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล คณะกรรมการเงินกู้ และคณะกรรมการ สวัสดิการ เป็นประจำทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน เพื่อให้คณะกรรมการได้ทราบถึงเป้าหมาย ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ สถานการณ์ปัจจุบัน โดยความถี่ของ การติดตามความเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัด ความสำเร็จแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

ปัจจัย	ความถี่ในการติดตาม		
	1 เดือน	3 เดือน	6 เดือน
1. มุมมองด้านสังคมและชบวนการสหกรณ์	✓		
2. มุมมองด้านการเงิน	✓		
3. มุมมองด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ	✓		
4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	✓		
5. มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้	✓		

หมายเหตุ : กรณีมุมมองด้านการเงิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ เปลี่ยนแปลง ให้รายงานคณะกรรมการทันที

#### 2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ควรพิจารณากำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ จากความน่าจะเป็นเกิดผลกระทบ และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
1. การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินแผนงาน/โครงการ ตามแผนกลยุทธ์ของปีที่ผ่านมา</li> <li>2. ปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ที่ไม่บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์</li> <li>3. กำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับงบประมาณและกลยุทธ์ในปีต่อไป</li> <li>4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ</li> <li>5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี</li> </ol>
2. แผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน</li> <li>2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ นำเสนอข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
3. แผนกลยุทธ์กำหนดการสร้างรายได้ ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายแผนงาน/โครงการ ในแต่ละปี	1. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รายงานผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนงานการจัดหารายได้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ และรายจ่ายของสหกรณ์ 3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
4. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ไม่สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ	1. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีหรือนโยบายที่ไม่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปี คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการสวัสดิการ 3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์ 4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ 5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
5. การกำหนดแผนกลยุทธ์ ไม่ครอบคลุมความต้องการ/ ความคาดหวังของสมาชิก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายจัดการสำรวจความต้องการของสมาชิกและนำเสนอผลการสำรวจต่อคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการสวัสดิการ</li> <li>2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ พิจารณาผลสำรวจ ที่เกี่ยวข้องว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</li> <li>3. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์</li> <li>4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ</li> <li>5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี</li> </ol>
6. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติผิดพลาด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายจัดการต้องกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และนำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์ และติดตามผล คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการสวัสดิการ</li> <li>2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</li> <li>3. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์</li> <li>4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ</li> </ol>

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี
7. ข้อจำกัดทางกฎหมาย ทำให้แผนกลยุทธ์เกิด การเปลี่ยนแปลง	<p>1. ฝ่ายจัดการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบที่กำกับสภกรณ์และนำเสนอการเปลี่ยนแปลง กฎหมาย ระเบียบต่อคณะกรรมการ อำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และติดตามผล คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการสวัสดิการ</p> <p>2. คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านตลาด คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ และคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ พิจารณา การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบว่า มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์</p> <p>3. นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ไขแผนกลยุทธ์</p> <p>4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ</p> <p>5. คณะกรรมการดำเนินการ นำเสนอที่ประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขแผนกลยุทธ์ประจำปี</p>

## บทที่ 6

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

#### ส่วนที่ 1 คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

##### 1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงของการขาดการกำกับดูแล กิจกรรมที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงาน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง หรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้อง ของข้อมูลในการตัดสินใจ การหยุดชะงัก หรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัยธรรมชาติ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

##### 1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ถือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน เจ้าหน้าที่ ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเหตุการณ์ หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้ได้รับความเสียหายต่อรายได้ของสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

**1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.2.1.1 ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมาย หรือการควบคุมของสหกรณ์ เช่น ด้านการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมาย หรือกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของทางการ ดังนั้น สหกรณ์ จึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดมาตรการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น เกิดเหตุการณ์ประท้วงของประชาชนในบริเวณใกล้เคียงกับสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้ตามปกติ

**1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถ ส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.2.2.1 ปัจจัยด้านคน ถือเป็นปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาด หรือการควบคุม ภายในไม่เพียงพอ ซึ่งอาจนำไปสู่การทุจริตทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น การให้ความสำคัญในการคัดเลือก เจ้าหน้าที่ การอบรม และการพัฒนา จะทำให้องค์กรได้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงาน ก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิด จากความพลั้งเผลอของเจ้าหน้าที่ เช่น ข้อมูลมีการสอบย้อนกัน

1.2.2.2 ปัจจัยด้านระบบงาน หากระบบงานเกิดความเสียหาย ขัดข้อง หรือหยุดชะงัก รวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูล และระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบ การรักษาความปลอดภัยของระบบและข้อมูล ตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ หลังจากที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน อันอาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้ ดังนั้น การที่มีระบบงานที่ดี จะช่วยสนับสนุน การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยระบบงานที่ใช้อยู่ ควร

มีความเหมาะสมกับขนาด และความซับซ้อนของสหกรณ์ เช่น โปรแกรมคำนวณดอกเบี้ยไม่ถูกต้อง หรือระบบสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยไม่ตัดบัญชีการชำระหนี้ของสมาชิก

1.2.2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน หากสหกรณ์ไม่มีกระบวนการ / ขั้นตอนการทำงาน หรือการควบคุมธุรกรรม อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ดังนั้น สหกรณ์ควรกำหนดกระบวนการ / ขั้นตอนการทำงาน ตามนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เช่น การมีระเบียบ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ และสอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ของสหกรณ์

### 1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สหกรณ์ควรติดตามตัวบ่งชี้ทั้งภายในและภายนอก ที่ระบุถึงปัญหาด้านปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถติดตามหรือวิเคราะห์ปัญหาเพิ่มเติมได้รวดเร็วขึ้น

#### 1.3.1 ตัวบ่งชี้ภายนอก

1.3.1.1 ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.3.1.2 การสูญเสียที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือรายได้อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ ฟ้าผ่าท่วม แผ่นดินไหว

1.3.1.3 ความเสียหายจากการที่สมาชิกหรือคู่สัญญาขององค์กร ใช้อ้องค์กรเป็นเครื่องมือ ในการฟอกและกระทำผิดกฎหมาย

1.3.1.4 การขาดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ

1.3.1.5 ไม่มีการทำประกันภัยในธุรกรรมใดๆ ที่มีความเสี่ยง

1.3.1.6 ข้อมูลที่เผยแพร่ภายนอกองค์กรไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะกรณีที่มีการนำข้อมูลไปใช้อ้างอิง

#### 1.3.2 ตัวบ่งชี้ภายใน

1.3.2.1 ความด้อยศักยภาพของเจ้าหน้าที่

1.3.2.2 การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ

1.3.2.3 ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เช่น ประมาท เลินเล่อ หรือไม่รอบคอบ

1.3.2.4 การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีเจ้าหน้าที่มาก – น้อยเกินไป หรือขาดการอบรม หรือการพัวพันกับเจ้าหน้าที่หลักมากเกินไป

1.3.2.5 การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือล้าสมัย

1.3.2.6 การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2.7 การขัดข้องของระบบสื่อสาร เช่น Computer Network โทรศัพท์ โทรสาร

### 1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการดำเนินการต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

#### 1.4.1 การสนับสนุนจากคณะกรรมการดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาของกรรมการ สนับสนุน การมีส่วนร่วม และคณะกรรมการดำเนินการ ต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจ ถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

#### 1.4.2 การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ เข้าใจแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่มีคู่มือหรือคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน ทำให้คณะกรรมการดำเนินการ และ เจ้าหน้าที่ทุกคน เข้าใจความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

#### 1.4.3 การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กร ที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง มาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

#### 1.4.4 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการชี้แจงให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้น

#### 1.4.5 การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กร ต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูล เกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังนี้

##### 1.4.5.1 ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

##### 1.4.5.2 ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

#### 1.4.6 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

องค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารติดตาม ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อรองรับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการควรพิจารณา ดังนี้

1.4.6.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศ ควรจะช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเหตุการณ์ เช่น ข้อมูลเหตุการณ์ ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต ข้อมูลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ข้อมูลประกอบการคำนวณ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และข้อมูลความเสียหาย

1.4.6.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศ สามารถใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารงานของ ผู้บริหาร ในทุกระดับ เพื่อใช้ในการติดตาม ประเมิน ควบคุมและลดความเสี่ยง รวมถึงการตัดสินใจในเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้

1.4.6.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ สามารถใช้สนับสนุนการคำนวณเงินกองทุน หรือรองรับ ความต้องการที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับของทางการ รวมทั้งมีข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา หรือการสร้างแบบจำลองเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Model)

1.4.6.4 ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีข้อมูลเพียงพอสำหรับจัดทำรายงาน ความเสี่ยง มีการจัดเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการควบคุมการใช้งานระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสม

#### ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการครอบคลุมถึงเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานผิดพลาดของหน่วยงาน และอาจเกิดได้กับทุกระดับของการบริหารงาน (Management) ดังนั้น

สหกรณ์ จำเป็นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมในการ ดำเนินงาน เพื่อให้มีความมั่นใจว่า สามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ดีขึ้น ควรประกอบด้วย

## 2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กรด้านปฏิบัติการ

คณะกรรมการดำเนินการ ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ โดยกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงการสอบทานความเสี่ยง ติดตาม และประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อให้มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย ด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ว่า เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และความเสียหาย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงิน และมีใช้การเงิน มากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบ การจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหาย หรือการประกันภัย ต่างๆ

สหกรณ์ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อดำเนินการให้มีการ ควบคุมและบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการ ตรวจสอบเชิงปฏิบัติ

### 2.1.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ควรร่วมกันกำหนดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม และเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสาย การรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี โดยการจัดตั้งคณะทำงานด้านบริหาร ความเสี่ยง ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนงานด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Risk Management Function) ซึ่งอาจจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน และการวางระบบควบคุม (Control Function) ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการที่ชัดเจน

นโยบายและระเบียบปฏิบัติ ควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ควบคุม และติดตาม ความเสี่ยง (Risk Control / Management Staff) โดยเจ้าหน้าที่ควบคุมความเสี่ยง ต้องเป็นอิสระ จากหน่วยงานที่ ทำธุรกรรม (Front Office) และหน่วยงานที่ทำหน้าที่บันทึกการ (Back Office) อย่างไรก็ตาม การกำหนดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม ไม่มีรูปแบบที่ตายตัวสำหรับแต่ละสหกรณ์ แต่หลักการที่สำคัญ คือ คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่ รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาจวางระบบการควบคุม แยกออกจากหน่วยงานอื่น โดยให้ รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ พึงรู้ ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้าน กระบวนการทำงาน และด้านปัจจัยภายนอก รวมทั้งยังต้องทราบถึงระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่จะทำให้สหกรณ์ได้ ปฏิบัติให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวกับการระบุ การ วัด การติดตาม การ รายงาน และการควบคุมความเสี่ยง

### 2.2.1 การระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สหกรณ์ควรดำเนินการให้มีการระบุความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยง ในแต่ละบริการทางการเงิน ระบบงาน หรือในแต่ละหน่วยงานของสหกรณ์ โดยจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การออกกฎระเบียบของทางการ การปรับโครงสร้างการทำงาน โดยการระบุความเสี่ยง ควรจะดำเนินการใน ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป จนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัย ความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
1. การเงินและการบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฏิบัติงานด้านการเงิน ไม่เหมาะสม</li> <li>- รับเงินแล้ว ไม่บันทึกบัญชี</li> <li>- จ่ายเงินโดยไม่มีหลักฐานการจ่าย หรือจ่ายเงินซ้ำหรือจ่ายเงินเกิน</li> <li>- การเก็บรักษาเงิน ไม่ปลอดภัย</li> <li>- การจัดทำบัญชี ไม่ถูกต้อง</li> <li>- การใช้โปรแกรมระบบบัญชี</li> </ul>
2. สินเชื่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>- เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทำหน้าที่รับ – จ่ายเงิน และจัดทำบัญชีย่อย</li> <li>- การจ่ายเงินกู้ โดยไม่ได้รับอนุมัติ</li> <li>- การจ่ายเงินกู้ เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติ</li> <li>- การจ่ายเงินกู้ โดยไม่มีหลักประกัน หรือหลักประกันไม่เป็นไปตาม ระเบียบ</li> <li>- การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการรับชำระหนี้</li> <li>- การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ไม่เพียงพอ</li> <li>- คำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้ ผิดพลาด</li> <li>- การปลอมลายมือชื่อผู้กู้และผู้ค้ำประกันสำหรับสินเชื่อที่ระบุชื่อ ค้ำประกัน</li> <li>- การประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เป็นมาตรฐานกรณีเงินกู้พิเศษ</li> <li>- ไม่ได้รับชำระหนี้กรณีผู้กู้พ้นจากสมาชิกภาพ</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการค้าประกัน</li> </ul>
3. เงินฝาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่รับฝากเงิน ทำหน้าที่รับ – จ่ายเงิน และจัดทำบัญชีย่อย</li> <li>- ปฏิบัติผิดระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>- การรับฝากและออมเงิน ไม่ตรงกับหลักฐาน</li> <li>- การถอนเงินฝากโดยทุจริต</li> <li>- การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากผิดพลาด</li> </ul>
4. สำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดซื้อหรือก่อสร้าง ไม่เป็นไปตามระเบียบหรือมติที่ประชุมใหญ่ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการ</li> <li>- ทรัพย์สินของสหกรณ์เสื่อมชำรุด หรือเสียหาย หรือสูญหาย</li> <li>- การดูแล บำรุงรักษาทรัพย์สิน ไม่เหมาะสม</li> <li>- โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุม โดยไม่มีเหตุผล</li> <li>- ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร</li> <li>- บันทึกมูลค่าทรัพย์สินในบัญชี ไม่ถูกต้อง</li> <li>- ไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือให้บริการสมาชิกได้กรณีไฟฟ้าดับ</li> <li>- เกิดอัคคีภัย</li> <li>- บุคคลภายนอก สามารถเข้าถึงพื้นที่การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน และการเก็บเอกสารสำคัญ</li> <li>- เกิดโจรกรรม ทำให้ทรัพย์สินสูญหาย</li> <li>- เกิดภัยพิบัติอื่น</li> <li>- บุคลากรได้รับอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปปฏิบัติงาน ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบริการสมาชิกได้</li> </ul>
5. เจ้าหน้าที่เงินกู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการหรือที่ประชุมใหญ่</li> <li>- นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์</li> <li>- จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหน้าที่ เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่</li> </ul>
6. สมาชิกและทุนเรือนหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>- การรับสมัครสมาชิก ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ</li> <li>- บันทึกทุนเรือนหุ้น ไม่ครบถ้วน</li> <li>- สมาชิกลาออก โดยยังมีภาระผูกพันกับสหกรณ์</li> </ul>

	- จ่ายเงินปันผล ไม่ถูกต้อง - ข้อมูลสมาชิก ไม่ถูกต้อง
7. การจัดเก็บเอกสาร	- การจัดเก็บเอกสารสหกรณ์ ไม่เหมาะสม
8. ระบบข้อมูลสารสนเทศและ การสื่อสาร	- ข้อมูลข่าวสาร - ระบบสารสนเทศ - การป้องกันดูแลรักษาข้อมูลสารสนเทศ

### 2.2.2 การวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สหกรณ์ควรกำหนดหรือทบทวนแนวทางและวิธีการในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ อาจใช้เกณฑ์การวัด

#### 2.2.2.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ เกี่ยวกับที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สมาชิกและทุนเรือนหุ้น การจัดเก็บเอกสาร และระบบข้อมูลสารสนเทศและ การสื่อสาร โดยมีเกณฑ์การวัด ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
2	1 ปีต่อครั้ง
1	2 - 4 ปีต่อครั้ง

2.2.2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี สินเชื่อ เงินฝาก และเจ้าหนี้เงินกู้ โดยมีเกณฑ์การวัด ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
3	> 100,000 บาท
2	> 50,000 - 100,000 บาท
1	> 10,000 - 50,000 บาท

ดังนั้น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ที่วัดระดับความเสี่ยงเป็นรูปแบบของระดับ ตัวเลข โดยนำเอาระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ของความเสี่ยง (Impact) ทั้งสอง มาพิจารณาร่วมกัน จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้ เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
------------------	-----------------

	1	2	3
1. ความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี			
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
3. ความเสี่ยงด้านเงินฝาก			
4. ความเสี่ยงด้านสำนักงาน			
5. ความเสี่ยงด้านเจ้าหนี้เงินกู้			
6. ความเสี่ยงด้านสมาชิกและทุนเรือนหุ้น			
7. ความเสี่ยงด้านการจัดเก็บเอกสาร			

หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงจากต่ำไปสูงคือ 1 ถึง 3

สหกรณ์อาจกำหนดรูปแบบ และเงื่อนไขในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตามแนวทาง ที่เห็นสมควร นอกเหนือจากที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยใช้วิธีการคำนวณเฉพาะตามหลักทางคณิตศาสตร์ และค่าความสัมพันธ์ทางสถิติต่างๆ หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แต่แนวทางและวิธีการคำนวณดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับลักษณะ ขอบเขตการดำเนินงาน และความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงของสหกรณ์

### 2.2.3 การติดตาม และการรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อ รายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) ในภาพรวม ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งความถี่ในการติดตามสถานะ ขึ้นอยู่กับวิธีการ และข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงที่สหกรณ์ใช้ ได้แก่

2.2.3.1 กรณีมีการเปลี่ยนแปลงน้อย หรือเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า อาจติดตามเดือนละครั้ง หรือไตรมาสละครั้ง หรือปีละสองครั้ง หรือปีละครั้ง

2.2.3.2 กรณีการมีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลา อาจติดตามรายวัน หรือสัปดาห์ หรือเดือนละครั้ง

กิจกรรมควบคุม	ความถี่ในการติดตาม		
	1 เดือน	3 เดือน	1 ปี
1. ความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี	✓		
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	✓		
3. ความเสี่ยงด้านเงินฝาก	✓		
4. ความเสี่ยงด้านสำนักงาน	✓		
5. ความเสี่ยงด้านเจ้าหนี้เงินกู้	✓		
6. ความเสี่ยงด้านสมาชิกและทุนเรือนหุ้น	✓		

7. ความเสี่ยงด้านการจัดเก็บเอกสาร	✓		
8. ความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	✓		

ดังนั้น การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หลังจากจัดทำแผน บริหาร ความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการติดตามความคืบหน้าของแผนเป็นระยะๆ โดยใน แต่ ละไตรมาส คณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยงจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง เสนอ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตาม แผนได้ (ถ้ามี) จากกิจกรรมควบคุมภายใน และ Incident Report ซึ่งติดตามผลจากผู้รับผิดชอบ ดังนี้

1)การเงินและการบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสารสนเทศ และฝ่ายบัญชี เป็นผู้รับผิดชอบการ ควบคุม ภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการทราบ

2)สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และรายงานผลให้คณะกรรมการ เงินกู้ทราบ

3)เงินฝาก ฝ่ายการเงิน เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผลให้คณะกรรมการ อำนวยการทราบ

4)ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ฝ่ายธุรการ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในและรายงานผล ให้ คณะกรรมการอำนวยการทราบ

5)เจ้าหนี้เงินกู้ ฝ่ายการเงิน เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และรายงานผลให้คณะ กรรมการเงินกู้ ทราบ

6)สมาชิกและทุนเรือนหุ้น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และรายงาน ผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์และ ติดตามผล ทราบ

7)การจัดเก็บเอกสาร ฝ่ายธุรการ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และรายงานผลให้ คณะกรรมการ อำนวยการทราบ

8)ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุม ภายในและ รายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการศึกษา ประชาสัมพันธ์ และติดตามผล คณะกรรมการ เงินกู้ คณะกรรมการสวัสดิการ ทราบ

### Incident Report

ฝ่าย.....

วันที่เกิด เหตุการณ์	เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น	สาเหตุที่ เกิดขึ้น	การแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องนำเสนอรายงานความเสี่ยง และสรุปเหตุการณ์ความเสียหาย หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งลักษณะ ประเภท และลำดับชั้นของการรายงานนั้น ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ เหตุการณ์ และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่ควรจัดทำรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินงาน ในกรณีที่ความเสี่ยงดังกล่าว ทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ หรือส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะต้องรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการทราบทันที เพื่อใช้ข้อมูล ดังกล่าวประกอบการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมและทันที่

#### 2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

กิจกรรมควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลไกสำคัญในการควบคุม และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยง อย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม โดยแนวทางที่สหกรณ์ใช้ควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่

ระดับการควบคุม	คำอธิบาย
1	ยังไม่ได้ดำเนินการควบคุม
2	อยู่ระหว่างดำเนินการควบคุม
3	ดำเนินการควบคุมแล้ว

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจว่า ได้มีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกันและแก้ไข ดังนี้

##### 2.2.4.1 การควบคุมความเสี่ยงการเงินและการบัญชี

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การปฏิบัติงานด้านการเงินไม่เหมาะสม	1. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่การเงิน บัญชี และอนุมัติ ออกจากกัน			✓
	2. มีการจัดทำบัญชีเงินฝากธนาคาร			✓
รับเงินแล้ว ไม่บันทึกบัญชี	1. มีระบบเก็บรักษาใบเสร็จรับเงินที่เหมาะสม			✓
	2. มีการออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งที่มีการรับเงิน			✓

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	3. ใช้ใบเสร็จรับเงิน เรียงตามลำดับเลขที่ และลงลายมือชื่อผู้รับเงิน			✓
	4. ใบเสร็จรับเงินที่ถูกยกเลิก ได้นำมาแนบติดไว้กับสำเนา			✓
	5. การรับเงินด้วยเช็ค มีการจัดทำทะเบียนคุมเช็ค			✓
จ่ายเงินโดยไม่มีหลักฐานการจ่าย / จ่ายเงินซ้ำ / จ่ายเงินเกิน	1. มีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสาร หลักฐานก่อนการจ่ายเงิน และประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ภายหลังการจ่ายเงิน			✓
	2. มีการอนุมัติการจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจอนุมัติ			✓
	3. การจ่ายเงินด้วยเช็ค มีการระบุชื่อผู้มีสิทธิรับเงิน และมีการขีดคำว่า “ผู้ถือ” ออก			✓
	4. เช็คที่ยกเลิกการจ่าย ได้มีการประทับตรา “ยกเลิก” และนำมาติดกับต้นขั้ว			✓
	5. มีการจัดทำทะเบียนคุมเช็คจ่าย			✓
	6. ไม่มีการลงลายมือชื่อล่วงหน้าในการสั่งจ่ายเช็ค			✓
การเก็บรักษาเงิน ไม่ปลอดภัย	1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาเงินสด			✓
	2. มีการเก็บรักษาเงินสด ตามวงเงินที่กำหนด			✓
	3. มีการเก็บรักษาเงินและเช็คของสหกรณ์อยู่ในตู้นิรภัยหรือในที่ที่มีความปลอดภัย			✓
	4. มีการตรวจนับเงินสดในมือเปรียบเทียบกับบัญชีทุกวัน			✓
การจัดทำบัญชี ไม่ถูกต้อง	1. มีการสอบถามความถูกต้องในการบันทึกบัญชี			✓
	2. มีการจัดทำบัญชีเรียบร้อย เป็นปัจจุบันตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด			✓
	3. มีการเปรียบเทียบยอดรวมของบัญชีย่อยกับบัญชีคุม เป็นประจำอย่างเหมาะสม			✓

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	4. มีการเปรียบเทียบยอดคงเหลือตามหลักฐานของธนาคารกับบัญชีเงินฝากธนาคารเป็นประจำ			✓
	5. มีการจัดทำบททดลองอย่างน้อยเดือนละครั้ง			✓
การใช้โปรแกรมระบบบัญชี	1. มีการใช้โปรแกรมระบบงานที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน/ธุรกิจ		✓	
	2. มีคู่มือการใช้โปรแกรมระบบงานต่างๆ		✓	
	3. กรณีออกใบเสร็จรับเงินจากโปรแกรม มีการเรียกเลขที่ใบเสร็จรับเงิน			✓
	4. มีการเริ่มต้นเลขที่ใบเสร็จรับเงินใหม่ทุกปีบัญชี			✓
	5. มีรายงานการยกเลิกใบเสร็จรับเงิน			✓
	6. โปรแกรมระบบงาน ไม่สามารถแก้ไขโดยไร้ร่องรอย			✓
	7. ระบบงานที่ใช้อยู่ ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขโดยไร้ร่องรอย			✓
	8. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์			✓
	9. มีการกำหนดรหัสผ่าน และเก็บเป็นความลับสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการเข้าถึงข้อมูล			✓

## 2.2.4.2 การควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผน / เป้าหมายที่กำหนดไว้	มีการกำหนดแผน / เป้าหมายการดำเนินงานธุรกิจ			✓
เจ้าหน้าที่รับฝากเงินทำหน้าที่รับ - จ่ายเงิน และจัดทำบัญชีย่อย	1. มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บัญชี			✓
	2. มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมเกี่ยวกับการอนุมัติเงินกู้			✓
จ่ายเงินกู้เกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	1. ก่อนการจ่ายเงินกู้ มีการตรวจสอบใบรับเงินกู้กับสัญญาเงินกู้และมติคณะกรรมการที่อนุมัติเงินกู้ โดยถูกต้องตรงกัน			✓
	2. มีการบันทึกจำนวนเงินที่อนุมัติในค าขอกู้โดยผู้มีอำนาจอนุมัติ			✓
จ่ายเงินกู้โดยไม่มีหลักประกัน / หลักประกันไม่เป็นไปตามระเบียบฯ	1. มีการจัดทำหนังสือค้ำประกันหรือหลักฐานต่อสหกรณ์ตามระเบียบที่กำหนด			✓
	2. กรณีหลักประกันอสังหาริมทรัพย์ เช่น บ้าน / ที่ดิน ได้มีการจดทะเบียนจำนอง			✓
	3. มีการจัดทำทะเบียนผู้ค้ำประกัน / หลักประกัน			✓
	4. มีการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ที่นำมาเป็นหลักประกัน			✓
การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการชำระหนี้	1. มีการออกใบเสร็จรับเงินและบันทึกบัญชีย่อยทุกครั้งที่มีการชำระหนี้			✓
	2. มีการเปรียบเทียบบัญชีย่อย ให้ตรงกับบัญชีคุมยอดทุกเดือน			✓
	3. มีการยื่นยันยอดลูกหนี้เงินกู้อย่างน้อยปีละครั้ง			✓
ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ไม่เพียงพอ	1. มีการวิเคราะห์สภาพลูกหนี้ และหลักประกันเป็นครั้งคราว			✓
	2. มีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์			✓

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
คำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้ ผิดพลาด	1. มีการประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ ในที่เปิดเผย			✓
	2. มีการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ย เงินให้กู้ / ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คำนวณดอกเบี้ย			✓
การปลอมลายมือชื่อผู้กู้และผู้ค้ำ ประกันสำหรับสินเชื่อที่ใช้บุคคล ค้ำประกัน	1. มีการแจ้งภาระการค้ำประกันทั้งหมด ให้ผู้ค้ำประกันทราบทุกเดือน			✓
	2. มีการแจ้งผลการอนุมัติให้ผู้กู้รับทราบ ทางโทรศัพท์ ก่อนการจ่ายเงินกู้			✓
การประเมินราคาหลักประกันที่ ไม่เป็น มาตรฐานกรณีเงินกู้พิเศษ	1. มีการประเมินราคาหลักประกัน โดยคณะกรรมการเงินกู้พิเศษ ซึ่งประเมินตามหลักเกณฑ์ในประกาศของ สหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์ว่าด้วยการให้ เงินกู้พิเศษ			✓
ไม่ได้รับชำระหนี้กรณีผู้กู้พ้นจาก สมาชิกภาพ	1. มีการทำประกันชีวิตผู้กู้ครอบคลุมวงเงิน สินเชื่อ			✓
	2. มีการทำประกันคุ้มครองสินเชื่อ			✓
การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการค้า ประกัน	1. ติดตามความก้าวหน้าของการปรับปรุง กฎหมาย ให้สอดคล้องและทันต่อ สถานการณ์			✓
	2. มีหนังสือแจ้งให้ผู้ค้ำประกันทราบภายใน 60 วัน ก่อนจะต้องรับผิดชอบผู้กู้ผิดนัด ชำระหนี้			✓

## 2.2.4.3 การควบคุมความเสี่ยงด้านเงินฝาก

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผน / เป้าหมายที่กำหนดไว้	มีการกำหนดแผน / เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ			✓
เจ้าหน้าที่รับฝากเงินทำหน้าที่รับ - จ่ายเงิน และจัดทำบัญชีย่อย	ทุกสิ้นวัน มีการตรวจสอบเอกสารการรับ ฝาก - ถอนเงินฝาก และการบันทึกบัญชี ย่อย เจ้าหน้าที่เงินฝากโดยผู้มิได้ทำหน้าที่รับฝากเงิน			✓
ปฏิบัติผิดระเบียบ ข้อบังคับ	1. ก่อนรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น มีการตรวจสอบเงินฝากให้อยู่ในวงเงิน กุญแจที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์			✓
	2. ไม่มีการรับฝากเงินจากบุคคลภายนอก			✓
การรับฝากและออมเงิน ไม่ตรงกับ หลักฐาน	1. สมาชิกผู้ฝากเป็นผู้จัดทำใบนำฝาก / ใบถอนเงินฝาก เว้นแต่สมาชิกรายใดที่ เขียนไม่ได้ อาจให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้เขียน แทน แต่สมาชิกต้องลงลายมือชื่อหรือ ลายนิ้วมือของสมาชิกผู้ฝาก/ผู้ถอนเงินตามตัวอย่างที่ให้ไว้			✓
	2. มีการตรวจสอบลายมือชื่อผู้ถอนเงินใน ใบถอนเงินฝากเปรียบเทียบกับตัวอย่าง ลายมือชื่อของผู้ฝากเงินหลังสมุดทุกครั้งที่มีการถอนเงิน			✓
	3. มีการตรวจสอบใบนำฝาก / ใบถอนเงินฝากเปรียบเทียบกับสมุดคู่ฝาก			✓
	4. มีการยืนยันเจ้าหน้าที่เงินรับฝากไม่ถูกต้อง			✓
การถอนเงินฝากโดยทุจริต	1. ไม่มีการเก็บรักษาสมุดคู่ฝากของสมาชิก หรือผู้ฝากเงินไว้ที่สหกรณ์			✓
	2. การทำสมุดคู่ฝากใหม่กรณีชำรุดหรือ สูญหาย ต้องมีเอกสารรับรอง (ใบแจ้งความจากสถานีตำรวจ)	✓		
	3. การทำรายการถอน ต้องใช้สมุดคู่ฝากเท่านั้น			✓
	4. มีการจัดทำทะเบียน เลขที่สมุดคู่ฝาก และบันทึกไว้ในระบบ			✓

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
บัญชีย่อยเจ้าหน้าที่เงินรับฝากไม่ถูกต้อง	1. มีการบันทึกรายการฝาก – ถอนในแผน บัญชีย่อยรายบุคคลทันทีที่มีการฝาก – ถอน			✓
	2. มีการเปรียบเทียบจำนวนเงินฝาก – ถอนระหว่างบัญชีคุมกับบัญชีย่อยเป็นประจำ			✓
การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากผิดพลาด	1. มีการประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในที่เปิดเผย			✓
	2. มีการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝาก / ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณดอกเบี้ย			✓

#### 2.2.4.4 การควบคุมความเสี่ยงสำนักงาน

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การจัดซื้อหรือก่อสร้าง ไม่เป็นไปตามระเบียบ / มติที่ประชุมใหญ่ / มติที่ประชุมคณะกรรมการ	1. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดซื้อ – จัดจ้าง			✓
	2. มีการกำหนดงบประมาณและแผนการจัดซื้อ / ก่อสร้างไว้ในแผนงานประจำปี			✓
ทรัพย์สินของสภกรณ์เสื่อมชำรุด / เสียหาย / สูญหาย	1. มีรายงานจากคณะกรรมการตรวจนับทรัพย์สินทุกสิ้นปี และมีการแจ้งรายการทรัพย์สินชำรุดหรือเสื่อมสภาพพร้อมทั้งเสนอความเห็น			✓
	2. มีการกำหนดมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินไม่ให้สูญหายหรือเสียหาย			✓
	3. มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และติด / เขียนหมายเลขรหัส หรือหมายเลขครุภัณฑ์กำกับไว้ที่ทรัพย์สิน			✓
การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน ไม่เหมาะสม	1. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลและบำรุงรักษาทรัพย์สิน			✓
	2. มีการประกันภัยทรัพย์สินไว้ อย่างเหมาะสม			✓

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียน คุม ไม่มีเหตุผล	1. มีการจัดทำรายงานทรัพย์สินที่ไม่ใช้งาน พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ไม่ได้ใช้งาน			✓
	2. การจำหน่ายทรัพย์สิน ได้รับอนุมัติจาก ที่ ประชุมคณะกรรมการและเป็นไปตาม ระเบียบที่กำหนด			✓
	3. มีการตัดจำหน่ายทรัพย์สินออกจาก ทะเบียนคุม เมื่อมีการขายหรือเลิกใช้			✓
ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร	1. มีการแต่งตั้งกรรมการจัดซื้อ – จัดจ้าง			✓
	2. มีการสอบถามเพื่อเปรียบเทียบราคา ทรัพย์สินก่อนซื้อหรือจัดจ้าง			✓
บันทึกมูลค่าทรัพย์สินในบัญชี ไม่ ถูกต้อง	มีการตรวจสอบการบันทึกมูลค่าทรัพย์สิน ที่ซื้อ หรือก่อสร้างในราคาเริ่มแรกโดยใช้ ราคาซื้อรวม ภาษี ต้นทุนการกู้ยืม และต้นทุนทางตรงอื่นๆ			✓
การไม่สามารถปฏิบัติงานหรือ ให้บริการสมาชิกได้ กรณีไฟฟ้า ดับ	1. มีระบบสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์			✓
	2. มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเพื่อจ่ายให้ เครื่องสำรอง ไฟฟ้า และไฟฟ้าแสงสว่างบางส่วน			✓
การเกิดภัยพิบัติต่างๆ	1. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการถอด ปลั๊กไฟฟ้าสำหรับกระตักน้ำร้อนไฟฟ้า			✓
	2. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการปิด อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในสำนักงาน	✓		
	3. จัดให้พนักงานรักษาความปลอดภัย ตรวจสอบ ถังดับเพลิง ตามเกณฑ์อายุการใช้งาน	✓		
	4. มีการกำจัดแหล่งที่อาจเป็นเชื้อเพลิง เช่น ขยะ กระดาษที่ไม่ใช้แล้ว ทุกวัน			✓
	5. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบอุปกรณ์ แจ้งเตือนกรณีไฟฟาลัดวงจร	✓		
	6. มีการประกันอัคคีภัยไว้อย่างเหมาะสม			✓
	7. มีการประกันกรณีการเกิดอุทกภัย			✓
	8. จัดให้มีการทบทวนและซักซ้อมแผนฉุกเฉินทุกปี	✓		

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
บุคคลภายนอก สามารถเข้าถึงพื้นที่การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและเก็บเอกสารสำคัญ	1. จัดให้มีห้องเก็บเอกสารสำคัญโดยเฉพาะ			✓
	2. จัดให้มีพื้นที่เฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานด้านการเงิน			✓
การเกิดโจรกรรม ทำให้ทรัพย์สินสูญหาย	1. จัดให้มีพนักงานรักษาความปลอดภัย	✓		
	2. จัดให้มีพื้นที่เขตปลอดภัย โดยมีให้บุคคลภายนอกเข้า			✓
	3. มีระบบติดตาม เช่น กล้องวงจรปิดเพื่อใช้เป็นหลักฐาน			✓
	4. มีการป้องกันการโจรกรรม	✓		
บุคลากรได้รับอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปปฏิบัติงานทำให้สภกรณ์ไม่สามารถบริการสมาชิกได้	จัดให้มีการแบ่งเจ้าหน้าที่เป็นสองฝ่าย แยกเดินทางไปปฏิบัติงาน			✓

#### 2.2.4.5 การควบคุมความเสี่ยงเจ้าหน้าที่เงินกู้

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ / ที่ประชุมใหญ่	1. การกู้เงิน อยู่ภายในวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติ จากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์			✓
	2. มีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามแทนสหกรณ์ในการกู้ยืม			✓
นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	รวบรวมผลการกู้ยืมเงิน			✓
จ่ายเงินชำระหนี้ให้เจ้าหน้าที่เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่	1. มีการอนุมัติการจ่ายชำระหนี้			✓
	2. มีการตรวจสอบเอกสารการเป็นหนี้ และการคำนวณดอกเบี้ยจ่ายก่อนการชำระหนี้			✓
	3. การชำระหนี้ เป็นไปตามกำหนดสัญญา			✓
	4. มีการยืนยันยอดเจ้าหน้าที่เงินกู้			✓

## 2.2.4.6 การควบคุมความเสี่ยงสมาชิกและทุนเรือนหุ้น

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้	1. มีการกำหนดแผนและเป้าหมายเกี่ยวกับสมาชิกและทุนเรือนหุ้น			✓
	2. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน			✓
การรับสมัครสมาชิก ไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ในข้อบังคับ	1. ผู้สมัครเป็นสมาชิกทุกราย มีคุณสมบัติถูกต้องตามข้อบังคับสหกรณ์			✓
	2. มีมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ให้รับเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์			✓
	3. มีการจ่ายคืนค่าหุ้นหลังจากการ ได้รับอนุมัติให้ลาออก			✓
	4. มีการเปรียบเทียบยอดในทะเบียนหุ้นว่า ตรงกับยอดในบัญชีคุม			✓
	5. มีการยืนยันยอดทุนเรือนหุ้น อย่างน้อยปีละครั้ง			✓
สมาชิกลาออกโดยยังมีภาระ ผูกพันกับ สหกรณ์	1. มีการตรวจสอบภาระผูกพันก่อนอนุมัติ ให้ลาออก			✓
	2. มีมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ อนุมัติให้ลาออก หรือให้ออก			✓
จ่ายเงินปันผล ไม่ถูกต้อง	1. มีการคำนวณยอดจ่ายเงินปันผลของหุ้น ตามระยะเวลาการถือหุ้น			✓
	2. มีการจัดทำรายละเอียดเงินปันผลของหุ้นค้างจ่าย			✓
	3. มีหลักฐานการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นครบถ้วน			✓
ข้อมูลสมาชิก ไม่ถูกต้อง	1. มีการจัดทำแบบฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลง ข้อมูลสมาชิก			✓
	2. มีการสำรวจข้อมูลสมาชิกให้เป็นปัจจุบัน			✓
	3. มีการบันทึกข้อมูลสมาชิก โดยเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ			✓
	4. มีการตรวจทานความถูกต้องของข้อมูล สมาชิกที่บันทึกในระบบ			✓

## 2.2.4.7 การควบคุมความเสี่ยงการจัดเก็บเอกสาร

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
การจัดเก็บเอกสารสหกรณ์	1. สถานที่การจัดเก็บเอกสาร มีความปลอดภัย และกำหนดระดับความปลอดภัยตามประเภทเอกสาร			✓
	2. การจัดเก็บเอกสาร มีการจัดทำทะเบียน และแยกตามประเภทเอกสาร			✓
	3. มีการกำหนดระยะเวลาการจัดเก็บ เอกสาร ตามมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์			✓
	4. สามารถสืบค้นและเบิกเอกสารภายใน ระยะเวลาที่ต้องการได้			✓
	5. สามารถตรวจสอบรายการเอกสารที่เบิก มาใช้งานและยังมีได้เก็บคืน			✓
	6. ตรวจสอบวันที่เบิกเอกสาร ผู้เบิก ผู้อนุมัติ และวันที่เก็บเอกสารคืนได้			✓
	7. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและ การเบิกเอกสารออก ไม่เป็นบุคคลเดียวกัน			✓
	8. มีคณะกรรมการตรวจสอบก่อนและหลัง เมื่อมีการทำลายเอกสาร			✓

## 2.2.4.8 การควบคุมความเสี่ยงระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
ข้อมูลข่าวสาร	1. มีการสำรวจความต้องการและความคิดเห็นจากสมาชิกและภายนอก		✓	
	2. มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน เพื่อใช้ในการบริการและตัดสินใจของคณะกรรมการ			✓
	3. มีการรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานกิจการ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่			✓

ความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับการควบคุม		
		1	2	3
	4. มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารการดำเนินธุรกิจ และการประชาสัมพันธ์ด้านต่างๆ แก่สมาชิก			✓
	5. มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร			✓
	6. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิกอย่างรวดเร็ว			✓
ระบบสารสนเทศ	1. คณะกรรมการใช้ข้อมูลทางการเงินการบัญชี ในการบริหารงานทันต่อเหตุการณ์			✓
	2. มีคู่มือ / คำแนะนำการปฏิบัติงานหรือ ให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานบัญชี			✓
	3. สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้ปฏิบัติงานต่อไปได้			✓
	4. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ตามความเหมาะสม			✓
	5. ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่าง ๆ เหมาะสมกับการใช้งาน			✓
การป้องกันดูแลรักษาสารสนเทศ	1. มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล			✓
	2. มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์		✓	
	3. มีการปรับระบบ (Update) การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ		✓	
	4. มีการสำรวจข้อมูลอย่างเพียงพอตาม ระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย		✓	
	5. มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้ ารับเหตุสุดวิสัย		✓	
	6. มีการจัดวางคอมพิวเตอร์ในสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสม			✓

## 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและแนวทางในการตรวจสอบ โดยเริ่มจากการสรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และทบทวนนโยบาย พร้อมจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูแพร่ จำกัด ไปใช้ โดยหน่วยงานในสหกรณ์ต้องดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยง และ รายงานผลต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด

ขั้นตอน	เริ่ม / สิ้นสุด	ดำเนินการ	พิจารณา	
	ช่วงเวลา	คณะทำงาน	กบส.	กนก.
1. สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	ก.ย. - ธ.ค.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		
2. ทบทวนนโยบายและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง	ก.ย. - ธ.ค.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		
3. นำเสนอคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อพิจารณา ให้ความเห็นชอบนโยบาย	ก.ย. - ธ.ค.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		
4. นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ แผนบริหารความเสี่ยงและให้นำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสหกรณ์ไปใช้	ก.ย. - ธ.ค.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		
5. สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหาร ความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด	ก.ย. - ธ.ค.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		
6. หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการ ที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง	ก.พ. - ธ.ค.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		



**สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำกัด**