

การบริหารความเสี่ยง  
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด



ปริญญาบัญชัชมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบัญชี  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2563

การบริหารความเสี่ยง  
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบัญชี  
สำนักบริหารและพัฒนาระบบราชการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหารความเสี่ยง  
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ณัฐภรณ์ งานดี

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบัญชี

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรุต วรณกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.อรุณี ยศบุตร)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)

รักษาการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	การบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด
ชื่อผู้เขียน	ร.ต.อ.หญิงณัฐภรณ์ งานดี
ชื่อปริญญา	บัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภา วรณกุล

### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ทั้ง 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ และตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ไว้ทั้ง 8 ด้าน

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด พร้อมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน ซึ่งการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มีการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 และตามกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ในเรื่องของการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน และบุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งระบุและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่อย่างเพียงพอและรายงานความเสี่ยงให้สมาชิกทุกคนทราบ

แต่อย่างไรก็ตามพบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการจัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยงและจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน ขาดการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงโดยประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงรวมถึง

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้คณะกรรมการดำเนินการขาดการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

นอกจากนี้ สหกรณ์มีการบริหารความเสี่ยงนอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ มีขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และมีการประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน รวมถึงการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมทั้งระบุและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ

คำสำคัญ : สหกรณ์ออมทรัพย์, การบริหารความเสี่ยง, คณะกรรมการดำเนินการ, ผู้ตรวจสอบ, ฝ่ายจัดการ



<b>Title</b>	RISK MANAGEMENT OF BORDER PATROL POLICE 33 SAVING COOPERATIVE LIMITED
<b>Author</b>	Pol. Capt. NATTHABHORN NGANDEE
<b>Degree</b>	Master of Accountancy in Accounting
<b>Advisory Committee Chairperson</b>	Assistant Professor Dr. Satha Waroonkun

## ABSTRACT

The objective of this research study was to study the risk management of Border Patrol Police 33 Saving Cooperative Limited based on the organization-wide risk management concepts of COSO ERM 2017 which consists of 5 components and 20 principles, and those of the risk management guidelines provided by Cooperative Promotion Department in all 8 areas.

This study was conducted in qualitative research. A set of questionnaires was used as a tool for data collection from the committee of inspectors and the operators of the Border Patrol Police 33 Saving Cooperative Limited. Triangulation was employed to cross-check the consistency of the data from different sources. It was also used to verify the accuracy and reliability of the data before analysis.

It was found that the Border Patrol Police 33 Saving Cooperative Limited managed risk management following the organization-wide risk management concepts of COSO ERM 2017 and those of the risk management guidelines provided by the Cooperative Promotion Department. It had clear operational guidelines, and all personnel realized the operational risk consistently. When determining an operational plan and an objective, the Board of Directors took into account a business analysis and identified any risks that might affect the operation plan and objectives. The board also identified and evaluated events that could cause significant changes by using sufficient information and reporting the risk to all members.

However, it was found that the saving cooperative did not comply with the Cooperative Promotion Department in certain aspects. It did not appoint a committee to oversee risks and establish an operational structure. It lacked the specification of an acceptable risk level and risk management by assessing the severity of the risk. It also lacked the specification of risk prioritization and methods of responding to the risk to an acceptable level. All the lacks could make the board lack risk and operation reviews to improve the risk management of the organization.

In addition, the saving cooperative had its risk management methods others than those specified by the Department of Cooperative Promotion in creating incentives to retain talented personnel, setting acceptable risk limits, having an alternative action plan for an emergency, and prioritizing risks for risk management. They were used to develop overall risk management, including identifying and evaluating events that could cause significant changes.

Keywords : Cooperative, Risk management, Action Committee, Examiner, Operator

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรุต วรณกุล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล และ อาจารย์ ดร. อรุณี ยศบุตร อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่อาจารย์ได้สละเวลาในการเป็นที่ปรึกษา และให้ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี การให้คำแนะนำ ปรึกษาและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตมหาวิทยาลัย ที่ได้อุทิศแรงกายและแรงใจ ประสทธิประสาทวิชา ประสบการณ์ ตลอดจนให้ความสนใจช่วยเหลือชี้แนะการทำวิจัยแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

รวมทั้งขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ทุกท่านที่ได้กรุณาอนุญาตในการนำข้อมูลของสหกรณ์มาเป็นกรณีศึกษา และขอขอบพระคุณอย่างสูง โดยเฉพาะ พ.ต.ท.อาชันทัน ประทานวงศ์สกุล ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ที่ได้ให้คำปรึกษา ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

และสุดท้ายนี้ซึ่งสำคัญที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และเพื่อน ๆ ของข้าพเจ้า ซึ่งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ โดยให้ความสำคัญของการศึกษา ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจ และเข้าใจผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้ที่ต้องการนำข้อมูล การวิจัยไปทำการศึกษา หรือนำไปใช้ประโยชน์ และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

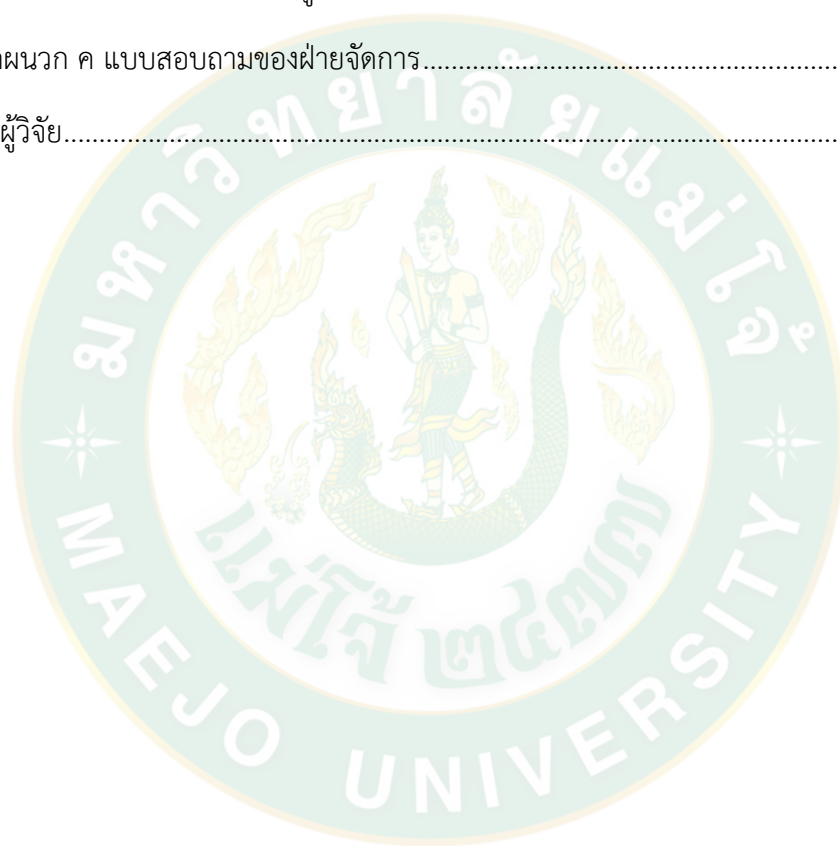
ณัฐภรณ์ งานดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 ทฤษฎีและการตรวจสอบเอกสาร.....	9
ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง.....	9
ความเป็นมาของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด.....	13
โครงสร้างกิจการและการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด.....	15
แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาธุรกิจ สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559).....	25
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	26
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ.....	31
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน.....	44

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง.....	48
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.....	52
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน.....	62
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย .....	77
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง.....	82
แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017.....	91
ความเป็นมาของ COSO ERM.....	91
ความหมายของ COSO ERM .....	92
แนวคิดระบบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM .....	92
การเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริม สหกรณ์กำหนดกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 .....	99
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	108
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	111
บทที่ 3 วิธีการวิจัย.....	113
แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย .....	113
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	113
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	114
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	114
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	115
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์ .....	118
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	118
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	118
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ .....	184

สรุปผลการวิจัย.....	184
ข้อเสนอแนะงานวิจัย.....	189
บรรณานุกรม.....	190
ภาคผนวก.....	194
ภาคผนวก ก แบบสอบถามของคณะกรรมการดำเนินการ.....	195
ภาคผนวก ข แบบสอบถามของผู้ตรวจสอบ.....	210
ภาคผนวก ค แบบสอบถามของฝ่ายจัดการ.....	224
ประวัติผู้วิจัย.....	238



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน.....	70
ตารางที่ 2 ตัวอย่างรูปแบบของตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย.....	74
ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 .....	100
ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามเพศ.....	119
ตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามอายุ.....	119
ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	120
ตารางที่ 7 แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา.....	120
ตารางที่ 8 แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด.....	121
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบงาน และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามความรับผิดชอบงานด้าน .....	122
ตารางที่ 10 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์.....	123
ตารางที่ 11 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร.....	128

ตารางที่ 12 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 3 การจัดการ ความเสี่ยง ..... 131

ตารางที่ 13 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 4 การทบทวนและ การแก้ไข ..... 135

ตารางที่ 14 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 5 ข้อมูล การ สื่อสาร และการรายงานผล..... 137

ตารางที่ 15 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 140

ตารางที่ 16 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 142

ตารางที่ 17 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 143

ตารางที่ 18 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 144

ตารางที่ 19 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 146

ตารางที่ 20 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 147

ตารางที่ 21 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อ การร้ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ กำหนดแนวทาง..... 148

ตารางที่ 22 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง..... 149



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โครงสร้างกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด .....	16
ภาพที่ 2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017 .....	95



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

จากภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มฟื้นตัว ส่งผลให้ธุรกิจธนาคารมีการขยายตัวในอัตราที่ลดลง ปริมาณสินเชื่อไม่ขยายตัวเท่าที่ควรและปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ยังคงเพิ่มสูงขึ้น (ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา, 2561) ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ถือเป็นสถาบันการเงินประเภทไม่ใช้ธนาคาร มีหน้าที่รับฝากเงินจากสมาชิกและให้สมาชิกกู้ยืมเงิน โดยมีแหล่งเงินทุนที่ได้จากค่าหุ้นของสมาชิก เงินฝากจากสมาชิกและเงินกู้จากสถาบันการเงินอื่น ๆ แล้วนำเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกจึงส่งผลให้สหกรณ์มีความเสี่ยงจากสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ปี 2556 สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นได้เกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานขึ้นโดยผู้บริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น ได้ยกยอกเงินกว่า 10,000 ล้านบาท โดยการเบิกจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ โดยการยืมเงินทดรองราชการ การอนุมัติสินเชื่อและการส่งจ่ายเช็คของสหกรณ์ให้ลูกหนี้ ซึ่งลูกหนี้บางรายเป็นลูกหนี้ปลอม ในขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้สมาชิกไม่สามารถเบิกถอนเงินของตนเองได้เป็นจำนวนมาก ผลจากปัญหาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น ส่งผลให้สมาชิกและบุคคลภายนอกขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินการของสหกรณ์ไทยขึ้น ซึ่งมีสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกิดจากการดำเนินการของสหกรณ์ที่ไม่โปร่งใส ยกยอก ฉ้อโกง และไม่มีการตรวจสอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน จนทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน จึงส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ไปยังสหกรณ์อื่น ๆ มากมาย (โพส্তুตย์, 2556)

โดยในปี 2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน 4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน 7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และ 8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเนื่องจากสหกรณ์ถือเป็นกิจการให้สินเชื่อและรับฝากเงินแก่สมาชิกย่อมต้องเผชิญกับความเสียงและต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงของสหกรณ์ลง (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)

ในปี 2560 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ตีพิมพ์บทความ เรื่อง ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ ออมทรัพย์กับแนวทางการปฏิรูปการกำกับดูแล โดยได้สรุปสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบ สหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนี้

1. ปัญหาเชิงโครงสร้าง (structural problem) : ระบบสหกรณ์มีความแตกต่างกับสถาบัน การเงินทั่วไปโดยสหกรณ์สามารถรับฝากเงินได้เฉพาะจากสมาชิก และมีผู้ถือหุ้นเป็นสมาชิกโดยส่วน ใหญ่เช่นเดียวกัน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับสถาบันการเงิน (มีสถานะนิติบุคคลเป็นบริษัทเอกชน) ซึ่งรับ ฝากเงินได้จากประชาชนทั่วไป และส่วนใหญ่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่จำนวนหนึ่ง ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลและ ติดตามการดำเนินงานของผู้บริหารและปกป้องผลประโยชน์ของสถาบันการเงิน เนื่องจากหาก ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมอาจทำให้บริษัทเกิดความเสียหายและส่ง ผลกระทบต่อมูลค่าของหุ้นที่ถือไว้ได้ ขณะที่ผู้ถือหุ้นของสหกรณ์ส่วนใหญ่รับรู้ว่าหุ้นสหกรณ์เป็น เสมือนเงินฝากประเภทหนึ่ง (แม้ว่าในทางบัญชีจะถือว่าเป็นทุนของสหกรณ์) และราคาหุ้นมีมูลค่าคงที่ ทำให้ผู้ถือหุ้นอาจไม่ได้ให้ความสนใจในการดูแลและติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการสหกรณ์ มากนัก เนื่องจากผู้ถือหุ้นคาดว่าจะได้รับเงินคืนเต็มจำนวนของมูลค่าหุ้นหากสหกรณ์ประสบปัญหา ทางการเงิน

2. ปัญหาด้านการจัดการเชิงสถาบัน (institutional arrangement problem) : ปัจจุบันยัง ไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์โดยตรงซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่ ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชี อีกทั้งกฎหมายมี ลักษณะที่เน้นการส่งเสริมและพัฒนามากกว่าการกำกับดูแล ทำให้การออกเกณฑ์กำกับดูแลและการ บังคับใช้ในลักษณะการลงโทษทำได้ค่อนข้างยากและไม่ยืดหยุ่น กอปรกับบทกำหนดโทษที่ไม่เข้มงวด ยิ่งทำให้สหกรณ์ไม่เกรงกลัว และอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ที่ต้นตอที่ นอกจากนี้ หลักเกณฑ์กำกับ ดูแลในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมทุกความเสี่ยงและยังผ่อนปรนกว่าหลักเกณฑ์ของสถาบันการเงินอื่น ค่อนข้างมาก ดังนั้นความหละหลวมของการกำกับดูแลอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความ มั่นคงของสหกรณ์ในระยะยาวได้

3. ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure problem) : ระบบสหกรณ์ยังขาดระบบ การติดตาม ตรวจสอบ ระบบการรายงานข้อมูลในหลายมิติ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในธุรกิจการเงินจำนวนมาก ทั้งในด้านผู้กำกับดูแล คณะกรรมการและผู้บริหารสหกรณ์ รวมถึงสมาชิกสหกรณ์เอง ทำให้การติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปได้ยาก และมีข้อมูลไม่ ครบถ้วนในการวิเคราะห์พัฒนาการและความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ รวมทั้งในปัจจุบันยังไม่มีระบบ การบริหารสภาพคล่องรองรับทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤตเห็นได้จากที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคลอง จั่นต้องหยุดการบริการเบิกถอนเงินชั่วคราวเมื่อประสบปัญหาทางการเงินซึ่งอาจกระทบต่อสมาชิก

จำนวนมากรวมถึงสหกรณ์และสถาบันการเงินอื่นที่มีธุรกรรมระหว่างกันเป็นวงกว้างได้ และอาจส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นในระบบการเงินโดยรวมในที่สุด

4. ปัญหาด้านความรู้ และวินัยทางการเงิน (financial literacy and discipline) : สมาชิกสหกรณ์จำนวนมากที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจทางการเงิน ไม่ได้ให้ความสนใจต่อการบริหารงานของคณะกรรมการไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำบัญชีและการวางแผนทางการเงิน ส่งผลให้ขาดวินัยทางการเงินและก่อหนี้เพื่อการใช้จ่ายที่เกินสมควร ไม่เพียงแต่สมาชิกสหกรณ์เท่านั้นที่ยังขาดความรู้ทางการเงิน คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ก็ยังขาดความรู้ทางการเงินเช่นเดียวกัน อาทิ ความรู้ด้านสหกรณ์การบริหารจัดการธุรกิจการเงิน การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมถึงการบริหารความเสี่ยง ทำให้การตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานไม่ได้มีการพิจารณาข้อมูลและวิเคราะห์ฐานะของสหกรณ์อย่างเหมาะสม พบว่าสหกรณ์บางแห่งประสบปัญหาในการจัดทำบัญชี ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชีไม่เพียงพอ ขณะที่ผู้กำกับดูแลและผู้ตรวจสอบกิจการเองก็ยังขาดความรู้ด้านการกำกับดูแลและการตรวจสอบ รวมไปถึงการติดตามและแจ้งเตือนภัยให้แก่สหกรณ์

โดยได้เสนอแนวทางการกำกับดูแลสหกรณ์และเกณฑ์การกำกับในเบื้องต้น โดยแบ่งได้เป็น 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

(1) ธรรมาภิบาล: ด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์มีจำนวนมากและมีขนาดที่แตกต่างกันมาก การแบ่งการกำกับดูแลตามขนาดสินทรัพย์จะมีความเหมาะสมและไม่เป็นภาระกับสหกรณ์ขนาดเล็กจนเกินไป ขณะที่หัวใจสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดธรรมาภิบาลที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร โครงสร้างของสหกรณ์ที่ยังขาดการถ่วงดุลอำนาจการบริหารจัดการ (check and balance) และไม่มี การกำกับความเสี่ยง (risk governance) ตามหลักการ “three lines of defense” หลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น การกำหนดวาระกรรมการที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส การทบทวนเพดานการจ่ายปันผล เพื่อลดแรงกดดันในการแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น (search for yield) และเพื่อให้มีการ pricing ที่เหมาะสม รวมถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ (มีสินทรัพย์มากกว่า 5,000 ล้านบาทขึ้นไป) ควรเพิ่มเติมคุณสมบัติคณะกรรมการและมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยที่เหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และควรเปิดเผยข้อมูลงบการเงินและข้อมูลเครดิตด้วยเพื่อให้สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นที่มีธุรกรรมระหว่างกันสามารถประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงเพื่อให้สหกรณ์มีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณะมากขึ้น

(2) ความเสี่ยงด้านเครดิต: เป็นความเสี่ยงหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเสมือนว่าเป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่ทำหน้าที่หลักในการรับฝากเงินและให้สินเชื่อแก่สมาชิกหลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น จากที่พบว่าสหกรณ์มีการปฏิบัติงานนอกพันธกิจมากขึ้น โดยกลุ่มสหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ (surplus) มีเงินลงทุนในตราสารทุนขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นมากจึงควรต้องทบทวนประเภท

เงินฝากและเงินลงทุน และอาจพิจารณาเพิ่มเกณฑ์จำกัดการลงทุน (investment limit) นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการปล่อยกู้หรือเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องกรรมการ จึงควรห้ามมิให้สหกรณ์ให้สินเชื่อแก่ผู้มีอำนาจในการจัดการสหกรณ์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว อีกทั้งระดับ NPL ที่อยู่ในระดับต่ำมากอาจไม่ได้สะท้อนคุณภาพหนี้ที่แท้จริงจึงควรพิจารณาการจัดชั้นและกันสำรองและการ rollover หนี้ให้เหมาะสม ขณะที่กลุ่ม deficit ยังคงพึ่งพาการกู้ยืมค่อนข้างมาก จึงควรเพิ่มเติมเกณฑ์ leverage ratio เพื่อควบคุมปริมาณการทำธุรกรรมให้เหมาะสมและลดปัญหาการขยายสินทรัพย์ด้วยการก่อหนี้สินเกินตัว (excessive leverage)

(3) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง : เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน แม้ว่าสหกรณ์จะมีฐานะการเงินที่มั่นคง แต่หากไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ได้ก็อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อได้หลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น การทบทวนอัตราการค้าเงินทรัพย์สินสภาพคล่อง เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอและเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ฝากเงิน เนื่องจากพบว่าสหกรณ์กลุ่ม deficit พึ่งพาแหล่งเงินกู้ยืมระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจมี maturity mismatch และมีความเสี่ยงที่จะประสบปัญหาสภาพคล่องได้ นอกจากนี้ ควรพิจารณาทบทวนเพดานดอกเบี้ยเงินรับฝากด้วย เนื่องจากเพดานดอกเบี้ยเงินรับฝากในระดับสูงทำให้สหกรณ์มีต้นทุนทางการเงินสูงจึงอาจไม่เหมาะสมในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง

(4) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ: เป็นอีกความเสี่ยงสำคัญที่ละเลยไม่ได้ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่อรายได้อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการควบคุมภายในบุคลากรและระบบงาน รวมไปถึงเหตุการณ์ภายนอกหลักเกณฑ์สำคัญที่ควรพิจารณา เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม เนื่องจากพบการทุจริต การละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและเจ้าหน้าที่ และอาจไม่มีกระบวนการหรือขั้นตอนการตรวจสอบและการแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจนและเพียงพอ (ศิริวรรณ อัครวงศ์เสถียร และคณะ, 2560)

หลังจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ และ ธนาคารแห่งประเทศไทยตีพิมพ์บทความ เรื่อง ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์กับแนวทางการปฏิรูปการกำกับดูแล โดยได้สรุปสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ และได้เสนอแนวทางการกำกับดูแลสหกรณ์และเกณฑ์การกำกับในเบื้องต้นแล้วแต่ยังเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานขึ้นอีก เช่น จากกรณีของสหกรณ์เคหสถานนพเก้ารวมใจ จำกัด ที่นายทะเบียนสหกรณ์ได้สั่งเลิกสหกรณ์แล้ว เนื่องจากไม่อาจดำเนินกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ไม่ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องให้แล้วเสร็จ ไม่สามารถปิดบัญชีได้ และไม่จัดประชุมใหญ่ เนื่องจากสหกรณ์เคหสถานนพเก้ารวมใจ จำกัด ลงทุนก่อสร้างโครงการบ้านสวนสารคามบริเวณมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งเป็นการสร้างที่ลงนามความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สหกรณ์

ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และสหกรณ์ นพเก้าร่วมใจ จำกัด เพื่อขายให้บุคคลภายนอกซึ่งเกินกว่าข้อบังคับของสหกรณ์ และไม่เป็นธุรกิจที่ทำ กับสมาชิก นายทะเบียนสหกรณ์จึงสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่อง ติดตาม และเฝ้าระวังการดำเนินงานของ สหกรณ์เคหสถานนพเก้าร่วมใจ จำกัด มาโดยตลอดว่า จำหน่ายทรัพย์สินเพื่อนำเงินมาคืนสหกรณ์ผู้ ฝากเงินได้หรือไม่ กระทั่งเดือน เม.ย. 2560 สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง (ชุมนุมสหกรณ์ธกษไทย, สหกรณ์ ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนทบุรี) ที่นำเงินมาฝาก ขอถอนเงิน คืน แต่พบว่า สหกรณ์เคหสถานนพเก้าร่วมใจ จำกัด ไม่สามารถคืนเงินฝากได้ และจากการตรวจสอบ ทรัพย์สินเบื้องต้นของสหกรณ์ พบว่า ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ (isaranews, 2560)

สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยประธานคณะกรรมการดำเนินการได้อัปเดต โดยการชักชวนให้นำเงินของประชาชนและเงินสะสมของสมาชิกที่ฝากไว้กับสหกรณ์ ออมทรัพย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปร่วมลงทุนในสหกรณ์ลอตเตอรี่ที่ตัวเองตั้งขึ้นมาโดยจะมีเงินปันผลให้ร้อยละ 1 ที่ผ่านมามีได้รับเงินปันผลมาโดยตลอด จึงได้เพิ่มเงินลงทุนไปอีกรวมแล้วประมาณ 3 ล้านบาท เมื่อเดือนมีนาคม 2560 กลับไม่ได้รับเงินปันผล ซึ่งผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไขต่องบ การเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2560 เสนอต่อนายทะเบียนสหกรณ์ และ นายทะเบียนสหกรณ์ได้จัดทำหนังสือแจ้งแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ กรณีที่ผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นต่องบการเงินที่แตกต่างจากแบบไม่มีเงื่อนไขให้สหกรณ์จังหวัด โดย สหกรณ์จังหวัดต้องสั่งการให้สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแก้ไขข้อบกพร่องตาม ข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีให้แล้วเสร็จตามวิธีการและระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งให้ระงับการนำบ การเงินที่เป็นเหตุให้เกิดข้อบกพร่องไปใช้ในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี หรือเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ รับรอง หากพบว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนก็ไม่สามารถจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีได้ (สารสัมพันธ์, 2561)

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดเลย ประธานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดเลย ได้อัปเดตสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดเลยโดยเสนอโครงการกู้รวมหนี้ของสหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดเลย ซึ่งสมาชิกสามารถกู้เงินจากสหกรณ์แต่ละรายกู้รวมหนี้ได้ไม่เกินคน ละ 4 ล้านบาท และนำไปชำระหนี้โดยการปิดบัญชีจากสถาบันการเงินอื่นซึ่งสมาชิกจะเป็นหนี้สหกรณ์ เพียงแห่งเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันมิให้สมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นลูกหนี้ รวมทั้งผู้ค้ำประกันเสี่ยงต่อการถูก เจ้าหนี้ดังกล่าวฟ้องเป็นบุคคลล้มละลาย ซึ่งจะส่งผลให้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามรับ ราชการตำรวจตามกฎหมาย ก.ตร. โดยประธานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดเลยได้เสนอ ผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกโดยการรับผิดชอบนำเงินไปผ่อนชำระสถาบันการเงินเจ้าหนี้ให้เป็นประจำทุก เดือน จนปิดบัญชียอดหนี้ทั้งหมด เมื่อถึงระยะเวลาสิ้นสุดตามโครงการ 3 ปี นับแต่วันเข้าร่วม โครงการ จะมีการจ่ายเงินค่าตอบแทน และ คืนเงินให้แก่สมาชิกร้อยละ 50 ของยอดเงินที่เข้าร่วม

โครงการ หากสมาชิกท่านใดมีความประสงค์ออกจากโครงการดังกล่าวทางสหกรณ์ก็จะนำเงินไปปิดบัญชีที่สมาชิกเป็นลูกหนี้แก่สถาบันการเงินอื่นโดยทันที เมื่อสมาชิกยื่นเรื่องกู้เงินจากสหกรณ์ตามโครงการกู้รวมหนี้แล้ว สหกรณ์ก็จะโอนเงินที่สมาชิกกู้ เข้าในบัญชีให้แล้วก็เบิกถอนไปปิดบัญชีหนี้สินของแต่ละคน แต่ในส่วนที่เข้าร่วมโครงการบริหารหนี้สมาชิกต้องเซ็นชื่อรับเช็คจากสหกรณ์ และเซ็นสลักหลังมอบเช็คให้ประธานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดเลยรับเงินไปตามยอดเงินที่เข้าร่วมโครงการ ต่อมาเจ้าหน้าที่จากสถาบันการเงินอื่นได้ทวงหนี้สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าว ทำให้สมาชิกขอยกเลิกการเข้าร่วมโครงการเพื่อให้ทางสหกรณ์ดำเนินการชำระปิดบัญชีให้แก่สมาชิกทันที ทางสหกรณ์ได้ตรวจสอบแล้วพบว่าไม่เคยได้รับเงินจากสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวเลย เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการได้มีการเซ็นชื่อสลักหลังเช็คโดยที่เจ้าตัวไม่ทราบมาก่อน เมื่อตรวจสอบเอกสารแล้วพบว่า เป็นบุคคลอื่นเซ็นชื่อปลอมรับเช็คแทน (ไทยรัฐออนไลน์, 2561)

จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินกิจการได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารความเสี่ยงยังช่วยให้สหกรณ์ลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริตรวมถึงลดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดหรือระดับที่ยอมรับได้ ดังเช่นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปี 2556 ที่เกิดปัญหาการรั่วไหลของเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนขึ้น และปี 2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์จำนวน 8 ด้าน เพื่อลดความเสี่ยงของสหกรณ์ไว้แล้ว แต่ปี 2560 ยังคงเกิดปัญหาการทุจริต ฉ้อโกงขึ้นกับสหกรณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงคิดว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดอาจจะยังไม่เพียงพอต่อการบริหารความเสี่ยง จึงใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารความเสี่ยง และสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สมาชิก เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นภายในหน่วยงานที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่ และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นข้าราชการตำรวจในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 และตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ด้านเนื้อหา คือ เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

2 ด้านพื้นที่ในการศึกษา คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

3. ด้านผู้ให้ข้อมูล (Informants) คือ บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 24 คน ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 1. คณะกรรมการดำเนินการ | จำนวน 12 คน |
| 2. ผู้ตรวจสอบ          | จำนวน 2 คน  |
| 3. ฝ่ายจัดการ          | จำนวน 10 คน |

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

2. เพื่อนำประเด็นปัญหาที่พบไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

3. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ในปัจจุบัน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**สหกรณ์ออมทรัพย์** หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด เลขที่ 182 ถนน เชียงใหม่-พร้าว หมู่ 7 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

**บุคลากร** หมายถึง ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน อาจจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับต่าง ๆ ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ซึ่งได้รับการบรรจุแล้ว ซึ่งหมายถึง คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการสหกรณ์

**คณะกรรมการ** หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ตำรวจออมทรัพย์ตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำนวน 12 คน

**ผู้ตรวจสอบบัญชี** หมายถึง ผู้ให้บริการทางการบัญชี แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และการตรวจสอบบัญชี การรับรองความถูกต้อง และความครบถ้วนในการจัดทำบัญชี และเอกสารทางการเงิน

**ผู้ตรวจสอบกิจการ** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

**ฝ่ายจัดการ** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 7 คน ข้าราชการตำรวจ จำนวน 2 คน รวม 10 คน

**สมาชิก** หมายถึง ผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

**ความเสี่ยง** เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นจากคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ และบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กระบวนการที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้เห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรสหกรณ์ที่

**สหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ (surplus)** หมายถึง สหกรณ์ที่มีแหล่งเงินจากสมาชิก (เงินรับฝากจากสมาชิก และทุน) เกินกว่าความต้องการของสมาชิก (เงินให้กู้แก่สมาชิก) ด้วยกันเอง

**สหกรณ์ที่ยังขาดเงินทุน (deficit)** หมายถึง สหกรณ์ที่มีแหล่งเงินจากสมาชิก (เงินรับฝากจากสมาชิก และทุน) ไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก (เงินให้กู้แก่สมาชิก)

**หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-performing Loan : NPL)** หมายถึง หนี้ที่ลูกหนี้ค้างชำระผิดนัดชำระหนี้ และไม่สามารถชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนในระยะเวลาที่กำหนดเป็นระยะเวลาเกินกว่า 3 เดือน ขึ้นไป

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
2. ความเป็นมาของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด
3. แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์
4. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017
5. การเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

##### ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจริงและมีผลกระทบแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และมีความจำกัดของทรัพยากร ผู้บริหาร มีโอกาสได้ใน 2 ลักษณะ คือ ผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ต่อการดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา ข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือ ความเสี่ยง (Risk) และ ผลกระทบเชิงบวก (Positive Effect) ทำให้มูลค่าขององค์กรมีระดับเพิ่มขึ้น การเกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งเรียกว่า โอกาส (Opportunity) เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น (ศิลปพร ศรีจันทเพ็ชร, 2560; สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ สร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ

ต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กรระดับหน่วยงานและระดับบุคคล (ศิริวรรณ อัครวงศ์เสถียร และคณะ, 2560)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยงมี 3 ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ เหตุการณ์ด้านบวกจะหมายถึงโอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น ดังนั้นการพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กรทั้งเหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้ 2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสถานะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต 3. ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม (จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล, 2561)

ความเสี่ยงของสหกรณ์ คือ สหกรณ์ถือเป็นสถาบันการเงินหนึ่งที่ตั้งโดยสมาชิก และมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้วยกันเองดังนั้นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์จึงได้แบ่งสหกรณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) สหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ (surplus) และ (2) สหกรณ์ที่ยังขาดเงินทุน (deficit) เมื่อแบ่งกลุ่มสหกรณ์ตามประเภทข้างต้นแล้ว โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละประเภทแตกต่างกันอย่างชัดเจนทั้งทางด้านแหล่งใช้ไปของเงินทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน กล่าวคือสหกรณ์กลุ่ม surplus โดยธรรมชาติจะมีแหล่งเงินทุนจากสมาชิกค่อนข้างมากและเกินกว่าความต้องการของสมาชิก ทำให้สหกรณ์ในกลุ่มนี้นำเงินทุนส่วนที่เกินไปทำนอกพันธกิจแต่ละประเภทนอกเหนือจากการปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกของตน แล้วยังมีเงินเหลือไปลงทุนทั้งในตราสารหนี้และตราสารทุน รวมถึงปล่อยกู้ให้แก่สหกรณ์อื่น ขณะที่แหล่งที่มาของเงินทุนก็มาจากสมาชิกเป็นหลัก และพึ่งพาเงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอกในสัดส่วนที่น้อยสำหรับสหกรณ์กลุ่ม deficit นั้นจะเห็นว่าแหล่งใช้ไปของเงินทุนยังคงเป็นการทำตามพันธกิจของสหกรณ์กล่าวคือการ

ปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม พบว่าสหกรณ์กลุ่มนี้มีแหล่งเงินทุนจากสมาชิกไม่เพียงพอ จึงต้องไปกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่มาจากภาคธนาคารและสหกรณ์ และเมื่อพิจารณาลงไป ในรายละเอียดของเงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอกจะพบว่า เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้นซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงของอายุสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่สมดุลกัน (maturity mismatch) เพราะโดยปกติสหกรณ์กลุ่มนี้จะปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกด้วยระยะเวลาผ่อนชำระที่นานมาก แต่กลับกู้ยืมเงินระยะสั้นมาใช้เพื่อปิด gap ดังกล่าว จึงมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถหาเงินมาชำระหนี้ได้ทัน หากเจ้าหนี้ไม่ยินยอมให้ roll over เงินกู้ต่อ (ศิริวรรณ อัครวงศ์เสถียร และคณะ, 2560)

จึงสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาจากความไม่แน่นอน มีโอกาสได้ 2 ลักษณะ คือ ผลกระทบเชิงลบ คือ องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน และสร้างความเสียหายให้องค์กร ผลกระทบเชิงบวก คือ องค์กรมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้น เกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และ ตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่าความหมายของการบริหารความเสี่ยง องค์กรมี 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เนื่องจากสมาชิกในองค์กร และพนักงานแต่ละคนนั้น มีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน 2. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่นและพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า 3. การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับแผนก ส่วนงาน หน่วยธุรกิจกิจกรรมการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่พนักงานทุก

ระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติและความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไรรวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เข้าใจกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดีได้ 4. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และ แผนกต่าง ๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว ก็จะบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และจะพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ต่างๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับภารกิจต่างๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่าองค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญเท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 5. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและติดตามวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ เพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลกระทบต่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 6. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล, 2561)

จึงสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินความเสี่ยงได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ

## ความเป็นมาของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ชื่อ ประเภทและที่ตั้งสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด (2530)

ชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ประเภท สหกรณ์ออมทรัพย์

ที่ตั้งสำนักงาน 182 ถนนเชียงใหม่-พร้าว หมู่ 7 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ตราของสหกรณ์ ตราของสหกรณ์มีรูปลักษณะ ดังนี้



### ความหมาย

1. ถูงเงินถูงทอง หมายถึง การฝาก-การเก็บออมเงินไว้ใช้จ่ายยามเดือดร้อนทางครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์
2. มือประสาน หมายถึง ความประสานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก
3. เกี้ยวเชื่อวงกลม หมายถึง การรวมตัวกลมเกลียวเพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีความเป็นปึกแผ่นเจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งข้อต่อไปนี้

1. การส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์สามารถสงวนส่วนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร
2. ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
3. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
4. จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

5. ให้เงินกู้แก่สมาชิก
6. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
7. ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
8. ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
9. ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
10. ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ
11. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
12. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
13. ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ
14. ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
15. ร่วมมือกับทางราชการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
16. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สินสิทธิครอบครอง กู้ ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับ จำนอง จำนำหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
17. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
18. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการหน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด
19. ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

### กิจกรรมของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มีบริการให้แก่สมาชิกสหกรณ์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บริการด้านรับฝากจากสมาชิก 4 ประเภท คือ
  - 1.1 เงินรับฝากออมทรัพย์
  - 1.2 เงินรับฝากประจำ

- 1.3 เงินรับฝากสะสมทรัพย์
- 1.4 เงินรับฝากสัจจะออมทรัพย์
2. บริการด้านสินเชื่อ 2 ประเภท คือ
  - 2.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน
  - 2.2 เงินกู้สามัญ
3. การจ่ายเงินช่วยเหลือเพื่อสงเคราะห์เกี่ยวกับการศพสมาชิกและคู่สมรส พ.ศ.2552
4. สวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกได้รับ

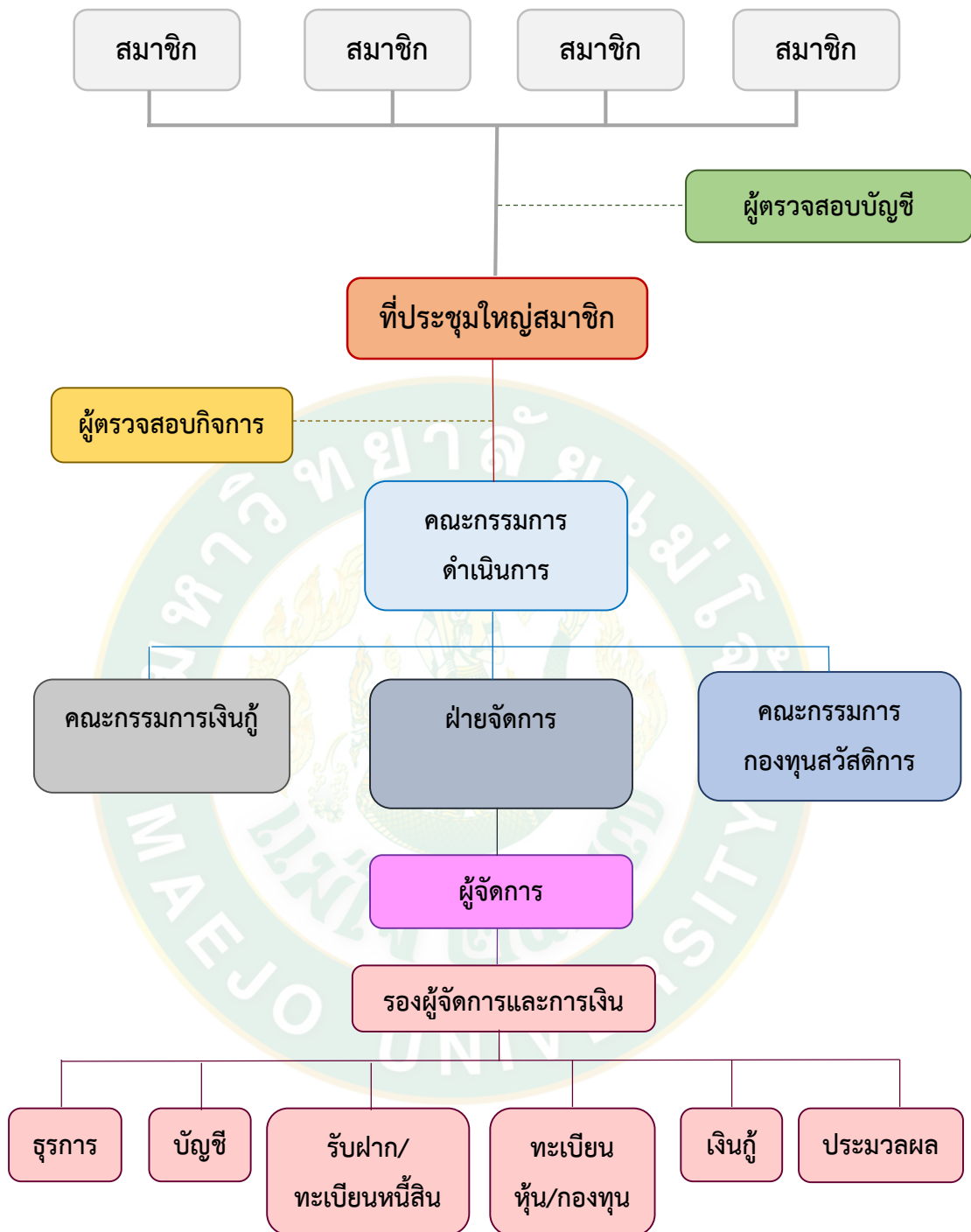
### **โครงสร้างกิจการและการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด**

โครงสร้างกิจการและการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งต้องยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

1. ส่วนของเจ้าของสหกรณ์ คือ สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ที่ไม่ใช่สมาชิกสมทบ สามารถมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ได้ ซึ่งการประชุมใหญ่มี 2 กรณี คือ การประชุมใหญ่สามัญและการประชุมใหญ่วิสามัญ เพื่อพิจารณาวินิจฉัยปัญหาทั้งปวงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

2. ส่วนของผู้บริหารสหกรณ์ คือ กลุ่มคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน กรรมการ 13 คน ที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สมาชิก และ คณะกรรมการเป็นผู้เลือกกรรมการให้เป็นรองประธานกรรมการ 3 คน เป็นเลขานุการ 1 คน พร้อมทั้งประกาศให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้การดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้สหกรณ์มีความเจริญ ยั่งยืน และมั่นคง นอกจากนี้ยังมีผู้ตรวจสอบภายในซึ่งสมาชิกเป็นผู้คัดเลือกมาดูแล ควบคุมสหกรณ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่กำหนดไว้

3. ส่วนของฝ่ายจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการถูกพิจารณาคัดเลือกโดยคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องผ่านการทดสอบข้อเขียน และผ่านการพิจารณาคัดเลือกจากคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการจะถูกจ้างหรือแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่จัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการทั่วไปของกิจการสหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน, รองผู้จัดการและเจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน, เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน, เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน, เจ้าหน้าที่รับฝาก/ทะเบียนหนี้สิน 1 คน, เจ้าหน้าที่ทะเบียนหุ้น/กองทุน 1 คน, เจ้าหน้าที่เงินกู้ 3 คน และเจ้าหน้าที่ประมวลผล 1 คน และ รวมทั้งหมด 10 คน



ภาพที่ 1 โครงสร้างกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

**การประชุมใหญ่สามัญ** คือ ให้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์นัดสมาชิกมาประชุมกันเป็นการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายใน 90 วันนับแต่วันที่จดทะเบียนสหกรณ์ เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการและมอบหมายการทั้งปวงให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ การประชุมใหญ่สามัญครั้งต่อไป

ให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกประชุมปีละหนึ่งครั้งภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของ สหกรณ์ (วันที่ 30 กันยายนของทุกปี)

**การประชุมใหญ่วิสามัญ** คือ คณะกรรมการดำเนินการจะเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อใดก็ได้ แต่ถ้านายทะเบียนสหกรณ์มีหนังสือแจ้งให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ หรือในกรณีที่สหกรณ์ขาดทุน เกินกึ่งของจำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว ต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญโดยมิชักช้า แต่ไม่เกิน 30 วัน นับแต่วันที่สหกรณ์ทราบ สมาชิกซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าสี่ร้อยคน หรือ ผู้แทนสมาชิกซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนผู้แทนสมาชิก ทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า ห้าสิบคน ลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอต่อคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับคำร้องขอ ถ้าคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ไม่เรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในกำหนดระยะเวลาดังกล่าวให้นายทะเบียน สหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายมีอำนาจเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ภายใน ระยะเวลาที่เห็นสมควร

**คณะกรรมการดำเนินการ** ให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการดำเนินการอีก 13 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ 3 คน เลขานุการ 1 คน นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ สำนักงานสหกรณ์

**ประธานกรรมการ** มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และควบคุมการ ประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2. ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ใน วัตถุประสงค์ของสหกรณ์
3. ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้
4. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

**รองประธานกรรมการ** มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการ เมื่อประธาน กรรมการไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการว่างลง
2. ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้
3. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

**เลขานุการ** มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำรายงานการประชุมใหญ่ และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง
2. ดูแลรักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ
3. แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิก หรือกรรมการดำเนินการ แล้วแต่กรณี
4. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

**ผู้จัดการ** มีหน้าที่ในการจัดการทั่วไป และรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิกให้เป็นการถูกต้อง ตลอดจนเป็นธุระจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือในทะเบียนสมาชิก และชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้ากับเงินค่าหุ้นตามข้อบังคับของสหกรณ์
2. ควบคุมให้มีการเก็บเงินค่าหุ้นรายเดือน แจ้งยอดจำนวนหุ้น จ่ายคืนค่าหุ้นและชักชวนการถือหุ้นในสหกรณ์
3. รับฝากเงิน จ่ายคืนเงินฝาก และส่งเสริมการรับฝากเงินของสหกรณ์
4. เป็นธุระในการตรวจสอบคำขอกู้ จ่ายเงินกู้ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ ให้เป็นไปตามแบบและระเบียบของสหกรณ์
5. จัดทำรายละเอียดของสมาชิกรายตัวเกี่ยวกับเงินค่าหุ้น และเงินให้กู้ทุกหกเดือน พร้อมทั้งแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นรายบุคคล
6. พิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในระเบียบของสหกรณ์ รวมถึงกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของบรรดาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย
7. เป็นธุระกวาดขันในเรื่องการออกใบรับ เรียกใบรับ หรือจัดให้มีใบสำคัญโดยครบถ้วน รับผิดชอบในการรับจ่ายเงินของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง รวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินไว้โดยครบถ้วน และเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์
8. รับผิดชอบและดูแลในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน
9. ติดต่อประสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ
10. รับผิดชอบจัดทำงบดุลรวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุน และรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา เพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่นุมัติ

11. จัดทำแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์ เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา
  12. จัดทำแผนปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่
  13. เข้าร่วมประชุมและชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ เว้นแต่กรณีซึ่งที่ประชุมนั้น ๆ มิให้เข้าร่วมประชุม
  14. ปฏิบัติการเกี่ยวกับงานสารบรรณของสหกรณ์
  15. รักษาดวงตราของสหกรณ์ และรับผิดชอบตรวจตราดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย
  16. เสนอรายงานกิจการประจำเดือนของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ
  17. เสนอรายการหรือรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการ ตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด
  18. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ของสหกรณ์ มอบหมาย หรือตามที่ควรกระทำ เพื่อให้กิจการในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี
- ผู้ตรวจสอบกิจการ** ให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งสมาชิกหรือบุคคลภายนอก ผู้มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถในด้านธุรกิจ การเงิน การบัญชี การเศรษฐกิจหรือการสหกรณ์ เป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ เป็นการประจำปี จำนวน 1 คน หรือหนึ่งนิติบุคคล ที่ประชุมใหญ่จะเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ หรือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่ประจำในสหกรณ์เป็นผู้ตรวจสอบกิจการไม่ได้
- ผู้ตรวจสอบกิจการ มีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้ คือ
1. ตรวจสอบเอกสาร สรรพสมุด บัญชี ทะเบียนและการเงิน ตลอดจนทรัพย์สินและหนี้สินทั้งปวงของสหกรณ์ เพื่อทราบฐานะและข้อเท็จจริงของสหกรณ์ที่เป็นอยู่จริง
  2. ตรวจสอบหลักฐานและความถูกต้องของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทของสหกรณ์ เพื่อประเมินผลและอาจให้ข้อแนะนำแก่คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติในกิจการนั้น ๆ
  3. ตรวจสอบการจัดจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจนหนังสือสัญญาจ้างและหลักประกัน
  4. ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน และการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์
  5. ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อพิจารณาหาทางปรับปรุงแผนงาน ข้อบังคับ ระเบียบ มติ ตลอดจนคำสั่งต่าง ๆ ของสหกรณ์

6. ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ หรือ กิจการอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลดีแก่การดำเนินกิจการของสหกรณ์

ให้ผู้ตรวจสอบกิจการเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำเดือนต่อคณะกรรมการ ดำเนินการในการประชุมประจำเดือนคราวถัดไป แล้วเสนอผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ ของสหกรณ์ด้วย หากพบข้อบกพร่องจากการตรวจสอบ ต้องแจ้งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์แก้ไขโดยมิชักช้า ผู้ตรวจสอบกิจการอาจเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ด้วยก็ได้

**เจ้าหน้าที่การเงิน** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำรายงานเงินสดคงเหลือประจำวันและรวบรวมหลักฐานการรับ – จ่ายเสนอผู้จัดการ ทราบเป็นประจำทุกวัน

2. นำเงินสดส่วนที่เกินวงเงินสดในมือที่ต้องเก็บรักษาเข้าฝากธนาคารทุกสิ้นวัน

3. ดำเนินการติดต่อขอกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่น

4. รับผิดชอบออกไปรับเงิน กรณีรับชำระหนี้เป็นเงินสด

5. รับผิดชอบโอนเงินต่าง ๆ เข้าบัญชีเงินฝากที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก เช่น เงินเดือน เงินสวัสดิการ เงินกู้สมาชิก และเงินอื่น

6. จัดทำบัญชีเงินเดือนและดำเนินการเอกสารประกอบการจ่ายเงินเดือน เงินสะสม เงิน ประกันสังคม เงินภาษีอากรของเจ้าหน้าที่ ค่าเบี้ยประชุม ชำระหนี้เงินกู้ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด และ สวัสดิการต่าง ๆ ตามที่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีสิทธิได้รับ ฯลฯ

7. ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคาร สำนักงานประกันสังคม สหกรณ์ออมทรัพย์ต่าง ๆ ฯลฯ

8. ควบคุมทะเบียนสมุดคู่บัญชีธนาคาร

9. ในกรณีที่ผู้จัดการลา ทิตราชการ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองผู้จัดการเป็นผู้ปฏิบัติ หน้าที่แทน

10. จับเก็บ และรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

11. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

**เจ้าหน้าที่ธุรการ** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบ ควบคุม ดูแล และจัดทำทะเบียนหนังสือเข้า และหนังสือออกทุกประเภทของ สหกรณ์

2. จัดพิมพ์เอกสาร ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ และหนังสือต่าง ๆ

3. จัดเก็บและรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4. จัดทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

5. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุ/ครุภัณฑ์ การซ่อมแซม
  6. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับสมัครบุคคล ลาออก เลิกจ้าง
  7. จัดทำประวัติการลา และสมุดลงเวลาการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
  8. จับเก็บสัญญาจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์
  9. จัดทำรายละเอียดการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
  10. จัดทำวาระการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ โดยประสานกับผู้จัดการและเลขานุการ และ บันทึกรายงานการประชุม
    11. จัดทำและดำเนินการเกี่ยวกับเงินทุนสาธารณประโยชน์
    12. รวบรวมและจัดเก็บรายงานประชุมประจำเดือนและประจำปี
    13. จัดทำและดำเนินการเกี่ยวกับการขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอื่น ๆ พร้อมจัดทำเอกสารสัญญากู้ยืมเงินกับสถาบันการเงิน และสหกรณ์อื่น
    14. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ
- เจ้าหน้าที่บัญชี** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้
1. เก็บรวบรวมหลักฐานการรับ – จ่ายประจำวันกับฝ่ายการเงินเพื่อจัดทำสลิป รับ – จ่ายประจำวัน เพื่อบันทึกรายการบัญชีพร้อมตรวจสอบความถูกต้อง
  2. ลงรายการผ่านบัญชีและบันทึกลงในระบบงานสหกรณ์ ตามขั้นตอนในรายการประจำวัน และรายการประจำเดือนให้ถูกต้องเรียบร้อยและปิดบัญชีเป็นประจำวัน ปิดบัญชีเป็นประจำเดือนและประจำปี พร้อมนำเสนอให้ผู้จัดการทำการตรวจสอบ
  3. พิมพ์รายงานเกี่ยวกับงานในระบบบัญชี เพื่อการตรวจสอบและเก็บเป็นหลักฐาน
  4. จัดทำบททดลอง งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสดประจำเดือน ประจำปี ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีและจัดทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
  5. จัดทำข้อสรุปเพื่อประกอบการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี ดังนี้
    - 5.1 กระทบยอดเงินฝากธนาคารและสหกรณ์เพื่อพิสูจน์ว่าเงินฝากทุกประเภทที่สหกรณ์มีอยู่ยอดตรงกับงบการเงิน
    - 5.2 กระทบทำการลูกหนี้เงินกู้ทุกประเภทและเจ้าหนี้ทั่วไป
    - 5.3 จัดทำรายงานยอดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
    - 5.4 จัดทำรายละเอียดรายได้ค้างรับการลงทุนและผลตอบแทนจากเงินลงทุนค้างรับ
    - 5.5 จัดทำรายละเอียดค้างรับ – ค้างจ่ายทุกประเภทเพื่อสรุปยอดรายการโอนต่าง ๆ
- เพื่อการจัดทำงบการเงิน
- 5.6 จัดทำรายละเอียดเงินค้างจ่ายและเงินรอจ่ายคืน
  - 5.7 จัดทำรายละเอียดสำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่

- 5.8 จัดทำรายละเอียดอื่น ๆ ที่ผู้สอบบัญชีขอเพิ่ม
  6. จัดทำสรุปรายละเอียดตามมติคณะกรรมการดำเนินการเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณา ดังนี้
    - 6.1 แผนงานและงบประมาณการจ่ายประจำปี
    - 6.2 ขออนุมัติงบประมาณการเงิน
    - 6.3 การอนุมัติจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
  7. จัดทำการจ่ายเงินสวัสดิการ ให้แก่สมาชิกเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือการศพ
  8. จัดทำทะเบียนคุณครุภัณฑ์, เครื่องเขียนแบบพิมพ์ และเช็คทุกธนาคาร
  9. จัดทำรายละเอียดค่าเสื่อมราคาประจำปีและบัญชีย่อยต่าง ๆ เพื่อประกอบงบการเงิน ได้แก่ เครื่องเขียนแบบพิมพ์คงเหลือ, ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์, ปรับปรุงและแก้ไขบัญชี
  10. จัดทำการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อของสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร สหกรณ์ ออมทรัพย์อื่น ๆ ฯลฯ
    11. จัดเก็บ และรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
    12. รวบรวมและจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบผลดำเนินงานกับงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
    13. เสนอรายงานประมาณการรายรับ – รายจ่ายของสหกรณ์ประจำเดือน เพื่อรายงานฐานะการเงิน และการลงทุนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
    14. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชีทั้งหมด
    15. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ
- เจ้าหน้าที่รับฝาก/ทะเบียนหนี้สิน** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้
1. เปิดบัญชีใหม่และงานรับฝากเงิน, การถอนเงิน, การรับเงิน และการจ่ายเงินของสหกรณ์ ให้แก่สมาชิกและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยตรวจสอบใบถอนหรือใบฝากให้ถูกต้องทั้งตัวเลข ตัวอักษรและลายมือชื่อ การเบิกถอน พร้อมนำเสนอผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อ
  2. คำนวณดอกเบี้ยเงินฝากทุกประเภทตามระเบียบสหกรณ์
  3. จัดทำรายการหักเงินฝากประจำเดือน เพื่อนำส่งหน่วยงานต่าง ๆ
  4. จัดคุมและสรุปรายงานยอดคงเหลือของบัญชีเงินฝากทุกประเภท เพื่อนำเสนอผู้จัดการ
  5. ตรวจสอบหนี้สินของสมาชิก พร้อมทำหนังสือแจ้งรายการหักชำระหนี้ กรณี ออกจากราชการเสียชีวิต, ย้ายหรือโอน, การให้สมาชิกพ้นจากการเป็นสมาชิกภาพ และผู้ค้ำประกันกรณีผู้กู้ไม่สามารถชำระหนี้ได้และออกใบรับเงินชำระหนี้ของสมาชิกนอกหน่วย
  6. ติดตามผลการชำระหนี้เงินกู้สมาชิกปกติ สมาชิกที่พ้นสภาพ ผู้ค้ำประกันเงินกู้ที่ต้องชำระหนี้แทนผู้กู้หลักประกันบกพร่องและเงินกู้อำนาจดำเนินคดีเกี่ยวกับเงินกู้ รายงานคณะกรรมการการเงินและคณะกรรมการดำเนินการ

7. จัดทำหนังสือเรียกคืนเงินกู้, หนังสือแจ้งให้เปลี่ยนแปลงหลักประกันบกพร่อง, หนังสือรับสภาพหนี้, หนังสือสัญญาค้ำประกันการรับสภาพหนี้ และหนังสือทวงหนี้สมาชิกที่ผิดนัดชำระหนี้ ประจำเดือน

8. ทำหนังสือตอบรับ และจัดทำรายการหักเงินให้สมาชิกนอกหน่วยส่งเงินชำระหนี้รายเดือน

9. งานเกี่ยวกับการลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์

10. จัดเก็บ และรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

11. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานรับฝาก/ทะเบียนหนี้สินทั้งหมด

12. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

**เจ้าหน้าที่ทะเบียนหุ้น/กองทุน** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. รับสมัครสมาชิกสหกรณ์

2. จัดทำข้อมูลลงโปรแกรมระบบงานสหกรณ์ กรณีรับสมาชิกเข้าใหม่ทั้งสมาชิกปกติและสมทบ สมาชิกเพิ่มหุ้น ลดหุ้น เพิ่มเงินงวดรายเดือน

3. ดำเนินการปรับอัตราเงินเดือนใหม่และค่าหุ้นรายตัวสมาชิกประจำเดือน

4. ตรวจสอบ จัดเก็บและจัดทำรายงานหุ้นรายตัวสมาชิกประจำเดือน

5. จัดทำเกี่ยวกับการขอโอนสมาชิกและรับโอนสมาชิกระหว่างสหกรณ์ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

6. ดำเนินการเกี่ยวกับการจ่ายเงินค่าหุ้นคืนแก่สมาชิก, จัดทำใบสำคัญจ่ายเงินในการจ่ายเงินคืนค่าหุ้นและออกไปรับเงิน กรณีการโอนสภาพการเป็นสมาชิกระหว่างสหกรณ์

7. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับการจ่ายเงินกองทุนสวัสดิการสมาชิกของสหกรณ์ และรับผิดชอบออกไปรับเงินที่เกี่ยวข้องกับเงินกองทุนสวัสดิการสมาชิก รวมถึงออกไปรับเงินที่ไม่สามารถออกจากระบบงานสหกรณ์ได้

8. จัดทำข้อมูลรายการส่งหักเงินกองทุนสวัสดิการสมาชิกประจำเดือน

9. งานจัดทำข้อมูลสมาชิกเพิ่มหุ้น, ลดค่าหุ้น, ชื้อหุ้นเพิ่ม เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

10. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนหุ้นและกองทุนฯ ทั้งหมด

11. จัดเก็บและรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

**เจ้าหน้าที่เงินกู้** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. รับคำขอกู้เงินจากสมาชิก ตรวจสอบคำขอ คุณสมบัติสมาชิก สิทธิการกู้ และหลักฐานเอกสารประกอบสัญญาเงินกู้และให้เป็นไปตามระเบียบสหกรณ์และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้กู้เงิน พร้อมบันทึกรายการขอกู้เงินลงในโปรแกรมระบบงานสหกรณ์

2. งานบันทึกการค้าประกันเกี่ยวกับเงินกู้ลงในโปรแกรมระบบงานสหกรณ์
3. จัดทำรายงานสรุปเงินทุกประเภทเพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อ

รับทราบ

4. เข้าร่วมประชุมในที่ประชุมคณะกรรมการเงินกู้ เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติเงินกู้และบันทึกมติแจ้งผลการพิจารณาคำขอกู้แก่สมาชิกผู้ขอกู้

5. จัดเก็บเอกสารคำขอ สัญญาเงินกู้ สัญญาค้ำประกัน ไว้ในที่ปลอดภัย
6. จัดทำแบบพิมพ์คำขอ สัญญาเงินกู้และสัญญาอื่นที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน
7. จัดทำข้อมูลของสมาชิกที่ขอผ่อนผันการชำระหนี้ หรือปรับโครงสร้างหนี้
8. จัดทำตารางการผ่อนชำระรายเดือนเงินกู้สหกรณ์อื่น
9. ดำเนินการออกไปรับเงิน กรณีชำระหนี้หักกลบลบหนี้ เงินกู้ทุกประเภท
10. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเงินกู้ทุกประเภท
11. จัดเก็บและรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
12. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

**เจ้าหน้าที่ประมวลผล** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. ประมวลผลโปรแกรมระบบงานเพื่อเรียกเก็บเงินประจำเดือนของสมาชิก ชำระค่าหุ้นเงินกู้ เงินฝาก เงินกองทุน ฯลฯ
2. จัดทำข้อมูลหนังสือส่งหักประจำเดือน และหนังสือส่งหักเงินชำระการบ้านาญให้กรมบัญชีกลาง
3. จัดทำรายการคืนใบเสร็จสมาชิกที่มีเงินเดือนไม่พอหักส่งสหกรณ์ ออกหนังสือแจ้งให้ชำระติดตามและรายงานผล
4. จัดทำและตรวจสอบหนังสือการสอบทานหุ้น เงินกู้และเงินฝาก ประจำปี เพื่อให้สมาชิกและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตยืนยันยอด
5. จัดทำและตรวจสอบรายงานเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืนทุกวันสิ้นปีทางบัญชี
6. คำนวณเงินปันผลตามหุ้นทุกวันสิ้นปีทางบัญชี และทำรายการจ่ายเงินปันผล
7. จัดเก็บ และรักษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
8. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโปรแกรมคอมพิวเตอร์/ประมวลผลทั้งหมด และดูแลรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์
9. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

## แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559)

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง ซึ่งสหกรณ์ควรระบุปัจจัยเสี่ยงและกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง เพื่อให้สหกรณ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559)

### ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยง สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

1. จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น
2. ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมด้วยตนเอง โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค หรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานและสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์
3. จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยงและใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้จัดลำดับการจัดการ ความเสี่ยงสูงควรดูแลใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงลำดับตามความเสี่ยง
4. ออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมให้เหมาะสมกับเวลาและทรัพยากรที่มี
5. ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้วยการประเมินระบบควบคุมด้วยตนเองหากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

### การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559)

1. Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร
2. Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเองพิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจ ลูกค้า และเป้าหมายของผลิตภัณฑ์
3. Independent Assessments ผู้ประเมินอิสระ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก ผู้กำกับดูแล ลูกค้า/สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

### การวัดความเสี่ยง สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559)

1. Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัวแบบประเมินความเสี่ยง และการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้สมมติฐาน

2. Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติต่าง ๆ ค้นหาความสัมพันธ์ทางสถิติ

3. Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่างๆ ที่ชัดเจนโดยเฉพาะ เช่น ระดับน้ำเสียมลพิษ เป็นต้น

### **ประเภทความเสี่ยง** สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559)

ในการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเสี่ยง 8 ด้านที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งมีคุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท

**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรโดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 – 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปีประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงานและเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลักด้วยกันคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ สภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดให้สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และกำหนดขอบเขตการทำธุรกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งมีหน่วยงานของภาครัฐสนับสนุนและกำกับกำกับการดำเนินการ จึงมีกรอบที่ค่อนข้างจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินการธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

### 1.1 หลักในการจัดการ

1) สหกรณ์ต้องมีแนวความคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกันตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยต้องวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

2) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ/หรือพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็นแกนและต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผน บุคลากร และงบประมาณต้องให้สอดคล้องกัน

3) ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดจนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร

4) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงาน ควรระดมสมอง วางแผน หลีกเลี่ยง หรือละเว้นไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

5) หากการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์อาจมีความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของธุรกรรม แต่ยังมีมีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการในการควบคุม กำหนดวงเงิน เพื่อลดความเสียหายหรือลดโอกาสเกิด หรืออาจจัดหาวิธีการที่จะให้มีผู้เข้ามาแบกรับความเสียหายแทน เช่น การประกันภัย เป็นต้น

6) กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่าง ๆ อย่างเต็มที่แล้ว ที่จะควบคุมโอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความ

เสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

7) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไปดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดีและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติ ต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง ตลอดจนแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

## 1.2 แนวทางการจัดการ

### 1.2.1 แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่นๆ โดยมีให้บุคคลใดหรือฝ่ายงานใดครอบงำการจัดการจัดทำแผนกลยุทธ์

- คณะกรรมการดำเนินการต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และตัดสินใจด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ และผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเหมาะสม

- บุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และตระหนักถึงความสำคัญของแผนงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีโอกาสที่จะให้และรับข้อมูลสนับสนุนการกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- ข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ถือว่ามีความสำคัญมาก ดังนั้น ควรมีการประเมินปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยการแข่งขันของสหกรณ์เปรียบเทียบกับคู่แข่งต่าง ๆ พิจารณาสภาพแวดล้อมทางสังคม ข้อกำหนดของทางการและข้อบังคับต่าง ๆ และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคในแต่ละด้านโดยคำนึงถึงผลอันจะกระทบต่อสหกรณ์ นอกจากนั้น ควรประเมินปัจจัยภายในต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้าง และการมีระบบงานหรือคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการพิจารณาถึงจำนวนบุคลากรทักษะที่จำเป็น ผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ตลอดจนการมีส่วนร่วมและความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และความสอดคล้องของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆ ทั้งนี้จะช่วยลดความเสี่ยงในการจัดทำและดำเนินงานตามแผน และทำให้เกิดความสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแหล่งเงินทุนที่สหกรณ์มีอยู่

- แผนกลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายที่ไม่กว้างเกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานเป็นไปได้ยากและไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน ควรดำเนินการแปลงเป้าหมายให้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ และเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพของสหกรณ์และบุคลากร

- มีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อประเมินความสำเร็จของแผน

- มีระบบการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติตามแผน พร้อมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดแนวทางการแก้ไข รวมทั้งควรสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขได้ทันเวลา

- หากผลการประเมินพบความเบี่ยงเบนไปจากที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากความเสี่ยงใดก็ตามที่ ควรปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

- ควรติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งอาจต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร หรือแบบจำลองเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องจัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

- รายงานการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่าง ๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

### 1.2.2 แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ จัดองค์กรและอัตรากำลัง ตลอดจนสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน อาจกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะอื่นๆ ที่สามารถพิจารณาการบูรณาการภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ และสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการอื่นๆ ที่ตั้งไว้เพื่อกำกับดูแลการทำงาน เฉพาะด้านต่าง ๆ ให้มีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องเฉพาะนั้นๆ และ

รายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการที่สามารถเห็นภาพการบูรณาการเรื่อง ความเสี่ยงทราบด้วย ในการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กร ควรพิจารณาให้มีหน่วยงานประจำเพื่อทำ หน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม และรายงานให้คณะกรรมการทราบ

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดทิศ ทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ให้ มั่นใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การจัดองค์กรให้มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้ การบริหารมีความเป็นอิสระและมีการสอบทานในการทำงาน ให้แน่ใจว่าไม่มีหน่วยงานใดที่สามารถ ดำเนินการได้ทั้งกระบวนการ

- การจัดสรรอัตรากำลัง คุณสมบัติ และหน้าที่ตำแหน่งงานของบุคลากรที่ รับผิดชอบให้เหมาะสมจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

- การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยงอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ บุคลากรมีหลักการในการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ไม่กล้า ตัดสินใจหากธุรกรรมนั้นมีความเสี่ยง แต่เป็นการสร้างกระบวนการคิดและตระหนักถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ ว่า มีความเสี่ยงอยู่หรือไม่ ขนาดความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้คิดเป็น กระบวนการในเชิงป้องกันและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ องค์กรต้องการ

- ฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องออกแบบระบบ กลไกการควบคุมการปฏิบัติ ตามแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตรวจพบการเบี่ยงเบนไปจากแผนและ เสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ทันที่

### 1.2.3 แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่

- สหกรณ์ควรมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติการเสนอ ผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยที่กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณานั้น ควรเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุมโดยการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างรายได้ รายจ่าย และ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานรองรับทั้งวิธีปฏิบัติและ/ หรือระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนความเหมาะสมกับสภาพตลาด โดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้ง

กระบวนการต้องพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน พร้อมหาวิธีการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างชัดเจน และขออนุมัติต่อฝ่ายจัดการระดับบริหารก่อนดำเนินการ

- มีการจัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้เป็นระยะ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินงาน เพื่อประเมินความสำเร็จว่าจะดำเนินการกลยุทธ์อย่างไรต่อไป

#### 1.2.4 แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทดแทน

- มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องหรือรองรับกับทิศทางและแผนกลยุทธ์ในระยะยาวของสหกรณ์ กำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนและบทลงโทษที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความพร้อมด้านทักษะของพนักงาน การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเกษียณอายุของพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนการพัฒนาทักษะและสร้างผู้บริหารทดแทน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

**2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ** หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

#### 2.1 หลักในการจัดการ

1) คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตสินเชื่อ ในกระบวนการวางแผนประจำปี มีการติดตามดูแลพอร์ตให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามเป้าหมายของผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

2) คณะกรรมการดำเนินการได้มีการอนุมัตินโยบายที่เกี่ยวกับการจำกัดหรือการจัดการเรื่องต่างๆ ของความเสี่ยงสินเชื่อ รวมถึงการกระจุกตัวของการให้สินเชื่อแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน

3) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางการ

4) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่กระทบต่อพอร์ตสินเชื่อ

5) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการอำนวยสินเชื่อ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

6) สหกรณ์ต้องมีการพัฒนา จัดทำ และวางนโยบายเพื่อการอำนวยความสะดวกเทคนิคการวัดความเสี่ยง และการวัดผลการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

## 2.2 แนวทางการจัดการ

2.2.1 สหกรณ์ควรมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อ โดยนโยบายสินเชื่อควรมีสาระครอบคลุม

1) ผลกระทบสินเชื่อหรือประเภทวงเงินที่ให้บริการ โดยรายละเอียดอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- ประเภทสินเชื่อ
- ผลกระทบสินเชื่อหรือประเภทวงเงิน ครอบคลุมถึงอายุสูงสุดของวงเงินหลักประกัน เป็นต้น

2) สินเชื่อที่มีหลักประกัน

- ข้อกำหนดเรื่องหลักประกันต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละวงเงินและแต่ละประเภท

- ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในห้องมั่นคง ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต

3) ประเภทสินเชื่อที่ห้ามหรือจำกัดการให้ รวมถึงเพดานการกระจุกตัวนโยบายสินเชื่อต้องมีการจำกัดปริมาณและส่วนผสมของความเสี่ยงสินเชื่อนำเข้ามาในพอร์ตสินเชื่อโดยการระบุเพดานความเสี่ยงของการกระจุกตัวของความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดตามนี้

- สำหรับแต่ละประเภทสินเชื่อ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงของสินเชื่อรวมในรูปร้อยละของเงินกองทุนและเงินฝาก และเพดานความเสี่ยงของแต่ละรายสินเชื่อ ซึ่งอาจกำหนดเป็นจำนวนเงินสูงสุดต่อรายบุคคลและกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน โดยทั้งหมดนี้ต้องไม่เกินจำนวนที่กฎหมายกำหนด

- สำหรับประเภทสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูง รวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อในอุตสาหกรรมบางประเภท อาจกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปร้อยละของสินเชื่อทั้งหมดหรือทรัพย์สินทั้งหมด และ/หรือห้ามไม่ให้มีการอำนวยความสะดวก (การบริการงานสินเชื่อ)

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กัน ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงรวมถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในเชิงนโยบายสำหรับการพิจารณาอนุมัติ

- สหกรณ์ควรระบุอย่างชัดเจนถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ให้หรือให้ในปริมาณจำกัด รวมถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่มีความถนัด ขาดประสบการณ์ หรือมีความลำบากใจในการให้ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4) กลุ่มที่มีความสัมพันธ์และอยู่ในวงแคบ และสินเชื่อที่ให้แก่พนักงาน

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องมีการระบุลักษณะต่าง ๆ ของความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามพหุคูณความเสี่ยงที่กฎหมายหรือกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลในวงแคบและพนักงาน ต้องให้คำจำกัดความของประเภทบุคคลอย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด

- กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการหรือพนักงานคนนั้น ๆ ไม่ควรร่วมอยู่ในกระบวนการอำนวยการอนุมัติสินเชื่อ เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน

5) สินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิดนัดชำระหนี้

- ควรกำหนดคำจำกัดความของการผิดนัดชำระหนี้และความหมายของการเสื่อมสภาพของสินเชื่อ

- ควรกำหนดกระบวนการจัดการสินเชื่อประเภทเหล่านี้

- ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดหนี้สูญทั้งหมดหรือบางส่วน

- ควรกำหนดวิธีการทางบัญชีในเรื่องการตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือหนี้สงสัยจะ

สูญ

- ควรกำหนดให้มีการรายงานสภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิด

นัดชำระหนี้ อย่างน้อยเป็นรายเดือน

6) สินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและที่ปรับโครงสร้าง ควรกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการพิจารณา การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างสินเชื่อ

- สำหรับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อควรระบุให้ชัดเจนว่า จะพิจารณาต่อเมื่อการชำระหนี้ในตอนท้ายสุดไม่มีปัญหา แม้สภาพแวดล้อมทางการเงินของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระหลักดังนี้

o ต้องมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลสนับสนุน

o ผู้กู้มีแหล่งเงินได้ปัจจุบันที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเพียงพอต่อการชำระ

คืน หรือยังทำงานอยู่

- หลักประกันได้รับการประเมินใหม่และมีมูลค่าปัจจุบันเพียงพอ
  - ผู้กู้ให้ความร่วมมือ โดยนำเสนอปัญหาให้ทราบในทันที รวมถึงข้อมูลกระแสเงินสดในอนาคต และยินดีที่จะเพิ่มหลักประกัน เมื่อจำเป็น
- การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อ ควรระบุชัดเจนว่าไม่เกินปีละครั้ง
  - ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ขณะที่ต้นเรื่องต้องมาจากคำร้องขออย่างเป็นทางการของสมาชิกผู้กู้และควรกำหนดค่าธรรมเนียมในการจัดการ
  - ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ
  - สำหรับสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ก่อนการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ ควรระบุให้มีการวิเคราะห์ประมาณการกระแสเงินสดในกรณี ปกติ ดีเยี่ยม และเลวร้าย โดยสัมพันธ์กับสถานะภาพรวมของธุรกิจนั้น ๆ ขณะเดียวกัน ต้องกำหนดให้มีการจัดการในสิ่งเหล่านี้ก่อน ซึ่งได้แก่
    - การดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การแก้ไขโดยละเอียดเพื่อปรับปรุงกระแสเงินสด
    - ผู้กู้รับรองที่จะให้ความร่วมมือในแผนแก้ไข และได้รับความยินยอมจากผู้ค้าประกันในระยะเวลา และเงื่อนไขใหม่
    - กำหนดการรายงานในเรื่องตัววัดผลการดำเนินงานหลักของธุรกิจ
    - ข้อตกลงที่จะดำเนินการในทันทีตามแผน
  - สำหรับการปรับโครงสร้างสินเชื่อ ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- 7) หลักเกณฑ์สำคัญในการอำนวยการสินเชื่อ
- ควรมีการประเมินคุณภาพทางเครดิตอย่างเป็นทางการ สำหรับทุก ๆ สินเชื่อที่พิจารณา
  - ควรกำหนดเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินผู้กู้ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นการเฉพาะในบางเรื่องเช่น กรณีมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
  - ควรกำหนดระดับต่ำสุดของข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นต่อกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแต่ละประเภท

- ควรระบุชัดเจนและจำกัดขนาดหรือปริมาณในรูปร้อยละของพอร์ตสินเชื่อกันทั้งในรายสินเชื่อที่ได้รับการยกเว้นการประเมินและรวมทุกสินเชื่อที่ยกเว้น

8) กระบวนการอำนวยการสินเชื่อ

- สินเชื่อควรได้รับการอนุมัติโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ

- อำนาจอนุมัติต้องสอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถ

- การอำนวยการสินเชื่อควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด

- ข้อมูลสินเชื่อและการวิเคราะห์ทางเครดิตควรได้รับการบันทึกอย่างเหมาะสมในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน

- สินเชื่อควรได้รับการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเงื่อนไขที่กำหนด

- การให้เงินกู้ควรเป็นไปตามขั้นตอนและช่องทางที่กำหนด

- การทบทวนสินเชื่อในครั้งถัด ๆ ไปควรเป็นไปตามกระบวนการและเงื่อนไขที่ดำเนินการในครั้งแรก

9) อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือคณะกรรมการสินเชื่อในแต่ละระดับ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปวงเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ และให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของขนาดหรือประเภทนั้น ๆ หากสัมพันธ์กับการอนุมัติในแต่ละระดับ

10) ความถี่ รูปแบบ และเนื้อหาสาระของรายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ควรวัดผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อ พร้อมทั้งรายงานผลให้แก่คณะกรรมการดำเนินการทราบเป็นรายเดือน โดยมีสาระขั้นต่ำครอบคลุม

- ความสอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ ข้อกำหนดของทางการ และแผนธุรกิจประจำปี รวมถึงการแจกแจงความคลาดเคลื่อนที่มีนัยสำคัญไปจากแผน สาเหตุ ตลอดจนแผนการแก้ไข

- ปริมาณและส่วนผสมของพอร์ตสินเชื่อ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ ระยะเวลา เงื่อนไข วัตถุประสงค์ เป็นต้น และอัตราผลตอบแทนด้านสินเชื่อ เปรียบเทียบกับผลในอดีตและที่วางแผนไว้ รวมถึงค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

- สินเชื่อที่เกินเพดานความเสี่ยงที่กฎหมายกำหนด หรือที่ได้รับมอบอำนาจ

- ปริมาณสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข และที่มีการปรับโครงสร้าง

อย่างเป็นทางการ

- ปริมาณสินเชื่อที่เสื่อมสภาพ และที่ผิดนัดชำระหนี้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และตามระยะของการเก็บหนี้

- สินเชื่อรายใหญ่ในเชิงปริมาณและที่แยกแยะตามคำจำกัดความในนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

- การแยกแยะและการติดตามสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ และที่มีการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

ขณะเดียวกัน คณะกรรมการสินเชื่อควรรายงานคณะกรรมการดำเนินการเป็นรายเดือน ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ
- จำนวน ประเภท และมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ
- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขอและได้รับการปฏิเสธ
- หลักประกันของแต่ละสินเชื่อรายใหญ่
- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และรายละเอียดของแต่ละสินเชื่อที่ค้างชำระเกิน 3 เดือน

- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่วันครบกำหนดได้เลื่อนออกไป ที่หลักประกันมีการเปลี่ยนหรือการคืน หรือมีการเจรจาอีกครั้งจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของผู้กู้

สำหรับสินเชื่อที่ไม่ใช่รายย่อย สหกรณ์ควรมีการจัดทำอันดับความเสี่ยงด้านเครดิตและรายชื่อที่เฝ้าระวังโดยขอบเขตหรือจำนวนช่วงชั้นของอันดับขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของพอร์ตสินเชื่อ ขณะเดียวกัน นโยบายสินเชื่อควรกำหนดอันดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และในระดับพอร์ตสินเชื่อ

2.2.2 คณะกรรมการดำเนินการควรมีการกำหนดปรัชญาการจัดการสินเชื่อครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจกรรมการอำนวยสินเชื่อ โดยมีสาระครอบคลุม

- ความสำคัญของธุรกิจการอำนวยสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์
- การพิจารณาสินเชื่อทั้งหมดในบริบทของการให้กู้แก่สมาชิกที่มีความน่าเชื่อถือทางเครดิต ในอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุผลต่อสหกรณ์ และในกรอบการปกป้องสินทรัพย์ทั้งหมดของสหกรณ์

- การพิจารณาคืนบางส่วนจากรายได้จากสินเชื่อกลับให้แก่สมาชิกผู้กู้ที่เหมาะสม

- การจัดการพอร์ตสินเชื่อให้มีการกระจายตัวมากเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อกระจายความเสี่ยง

- การให้คำอธิบายอย่างครบถ้วนเรื่องข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาแก่ผู้กู้ ก่อนการลงนามในสัญญา

- การจัดให้สัญญาสินเชื่อและเอกสารหลักประกันต่าง ๆ ประกอบด้วย  
ข้อความที่กระจ่างชัดของระยะเวลาและเงื่อนไข รวมถึงค่าธรรมเนียมและค่าปรับ

### 2.2.3 สำหรับแผนธุรกิจประจำปีและการจัดทำแผน

- สหกรณ์ควรพิจารณาและรวมแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่กล่าวถึงการ  
จัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรกำหนดเป้าหมายและแผน  
ทางการเงินสำหรับการจัดการความเสี่ยงสินเชื่อ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

- เป้าหมายและแผนทางการเงินที่กำหนดควรสะท้อนลำดับความสำคัญและ  
วัตถุประสงค์ของปีนั้น ๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ  
ของฝ่ายจัดการ และควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ครอบคลุมข้อกำหนดขั้นต่ำของทางการ ผลการ  
ดำเนินงานของคู่แข่งชั้น ผลลัพธ์ที่แท้จริงของอุตสาหกรรมและกลุ่มในระดับเดียวกัน รวมถึงผลการ  
ดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์หาสาเหตุของความ  
เบี่ยงเบนที่มีนัยสำคัญของผลการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากที่กำหนดในแผนธุรกิจประจำปีและผล  
การดำเนินการในอดีต และดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะกรณีที่ขัดแย้ง กับนโยบายของคณะกรรมการ  
ดำเนินการหรือกฎ ระเบียบของทางการ

### 2.2.4 กรณีประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่

- ในการพิจารณาขยายการให้บริการ ควรคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก  
ความเป็นไปได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ แหล่งเงินทุนสนับสนุน สภาพคล่องที่กำหนด ส่วนของผู้ถือหุ้นและ  
ประสบการณ์ของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

- ขณะให้บริการ ควรมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของ  
ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เป็นระยะ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายควรรายงานให้คณะกรรมการ  
ดำเนินการทราบและขออนุมัติแนวทางจัดการ

2.2.5 พอร์ตสินเชื่อควรได้รับการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็น  
หลักต่าง ๆ ดังนี้

- การทบทวน

● กรณีสินเชื่อรายย่อย ควรมีการทบทวนเป็นประจำ พร้อมการจัดทำ  
ระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น ตารางรายงานการชำระล่าช้า เป็นต้น

● กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ควรมีการทบทวนเป็นรายปีหรือเป็นช่วง  
ๆ โดยวงเงินนั้น ๆ ไม่ควรได้รับการพิจารณาต่ออายุ หากไม่ได้รับข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน

กิจกรรมการทบทวนยังหมายถึงรวมถึงการเยี่ยมชมกิจการเพื่อยืนยันการคงอยู่ของการดำเนินงานและของหลักประกัน

- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ที่มีความเสี่ยงสูง การทบทวนอาจเกิดขึ้นหากมีการร้องขอเงินกู้เพิ่มและ/หรือผู้กู้กำลังประสบกับสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้าย

- ควรกำหนดระยะเวลาของการทบทวน หากเกินกำหนด ต้องรายงานในรายงานกรณียกเว้นให้ฝ่ายจัดการทราบ พร้อมอธิบายถึงสาเหตุและวัน เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ

- การรายงาน

- กรณีผิดปกติ ควรมีการจัดทำรายงานแยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อ พร้อมคำอธิบายซึ่งสาเหตุที่สมเหตุสมผล และประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการ โดยมีสาระครอบคลุม

- รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
- รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่กำหนด
- รายชื่อการทบทวนรายปีสินเชื่อที่เกินกำหนดการชำระหนี้
- รายชื่อสินเชื่อที่มีการส่งมอบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ทบทวนล่าช้า
- รายชื่อหลักประกันที่ได้รับ

- รายงานทุกสิ้นวัน และทุกสิ้นสัปดาห์ที่จัดทำโดยส่วนงานบัญชีเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาทบทวน รับทราบ และสุ่มตรวจเช็ค ควรมีสาระครอบคลุม

- รายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อรายใหม่ทุกราย ในรูปของชื่อผู้กู้และจำนวน

- รายงานสินเชื่อทุกรายที่เกินเพดานความเสี่ยงที่ได้รับมอบอำนาจ
- รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
- รายงานสถานภาพสินเชื่อ ที่มีการปรับปรุงบัญชีลูกค้ำทั้งที่เป็นเรื่องทางการเงินและไม่ใช่การเงิน

- รายงานการถอนเงินฝากในปริมาณที่เกินกำหนด
- รายงานเกี่ยวกับรายได้ดอกเบี้ยที่ยังเรียกเก็บไม่ได้
- รายงานการจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้รับมอบอำนาจ

- การตรวจสอบ

- ควรมีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเป็นระยะ โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ ในประเด็น

- ความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

- การบังคับได้ตามกฎหมายและความเพียงพอของหลักประกัน
  - การมีอยู่และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์และ
- การตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ
- หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้กู้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ กรณี
- สินเชื่อปกติ

- การมีระบบสารสนเทศรองรับ

- กรณีการจัดการสินเชื่อ เพื่อความสะดวกในการติดตามและเตือน

ล่วงหน้าซึ่งวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันครบกำหนดของสินเชื่อ วันทบทวนรายปีของวงเงิน วันครบ

กำหนดของสัญญาประกันอัคคีภัย วันที่เรียกเก็บหนี้ เป็นต้น

- กรณีการจัดการหลักประกัน ครอบคลุมข้อมูลขั้นต่ำ ได้แก่ ชื่อผู้กู้

เลขที่ธุรกรรม หลักประกัน วันต่ออายุ และการจดทะเบียนหลักประกัน

2.2.6 สารระอื่นๆ ที่ควรพิจารณา ประกอบด้วย

- คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ

- ทุกปี คณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบและอนุมัติซึ่ง

คุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งในระดับกรรมการในคณะกรรมการสินเชื่อ

และในระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

- กรณีกรรมการในคณะกรรมการสินเชื่อ

- ควรได้รับเลือกจากคณะกรรมการสรรหา โดยพิจารณาจากงานที่

เคยทำ ประสบการณ์ ประวัติการศึกษา ความสามารถและความเต็มใจ

- สำหรับกรรมการใหม่ ควรผ่านหลักสูตรการอบรมเรื่องนโยบาย

สินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ และพาดานความเสี่ยง

- กรรมการทุกคนควรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องกฎหมาย

ที่เกี่ยวข้องกับหลักประกันและการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ

- กรณีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

- การคัดเลือกควรพิจารณาประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะคติ

ควบคู่ไปกับลักษณะงาน

- สำหรับพนักงานใหม่ การอบรมอาจเป็นแบบเรียนรู้จากผู้ที่

ปฏิบัติงานอยู่ก่อน หรือเข้ารับการอบรมอย่างเป็นทางการ

- พนักงานทุกคน ต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่อง

ผลิตภัณฑ์ใหม่ นโยบายสินเชื่อการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกัน

๐ ควรมีการทดสอบองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ นโยบายสินเชื่อ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

- กระบวนการอนุมัติสินเชื่อและการจ่ายเงิน

● ควรมีการจัดทำผังทางเดินมาตรฐานของกระบวนการสินเชื่อ พร้อมระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน และบันทึกลงในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

● บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่จ่ายเงิน

● บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่จ่ายเงินไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่ลงบัญชี

● บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อไม่ควรได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการในการจ่ายเงินแต่เพียงผู้เดียว

● กรณีที่มีหลักประกัน เรื่องหลักประกันควรได้รับการดำเนินการแล้วเสร็จ ก่อนที่เงินจะถูกจ่ายออก

- เอกสารด้านสินเชื่อ

● ข้อมูลหลักประกันควรแยกจากข้อมูลการขอสินเชื่อและข้อมูลการวิเคราะห์สินเชื่อ

● กรณีสินเชื่อบุคคล เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบบำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ใบบัญญาให้หักจากเงินเดือน เป็นต้น

● กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบบำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันอัคคีภัยและการประกันชีวิต เป็นต้น

● กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบบำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ งบการเงินสรุปข้อมูลสนับสนุนทางการเงิน การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ตัวสัญญาใช้เงิน สัญญาการจดจำนอง รายงานการ

ประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันชีวิตและ/หรืออสังหาริมทรัพย์ การค้ำประกัน การจดทะเบียน  
กิจการ เป็นต้น

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อบุคคลและเพื่อที่อยู่อาศัย ควรประกอบด้วย ข้อมูล ชื่อผู้ขอกู้ที่เป็นทางการ วัตถุประสงค์ของสินเชื่อ แหล่งที่มาของเงินเพื่อการชำระคืน จำนวนเงินกู้ที่ขอ อายุสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บ และ เงื่อนไขของสินเชื่อ หลักประกันทั้งลักษณะมูลค่า และการถือครอง รายละเอียดทางการเงินของผู้กู้ การตรวจสอบด้านเครดิตการวิเคราะห์สินเชื่อ เหตุผลและ/หรือคำแนะนำสำหรับการอนุมัติสินเชื่อ

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรประกอบด้วยข้อมูล ชื่อผู้ขอกู้ที่เป็นทางการวัตถุประสงค์ของสินเชื่อ เหตุผลสนับสนุนการอนุมัติสินเชื่อ บทสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้กู้ ความสามารถในการชำระหนี้ ฐานเงินทุน มูลค่าหลักประกัน และจุดอ่อนของผู้กู้ พร้อมแนบสำเนาต่าง ๆ ประกอบ ได้แก่ งบการเงิน งบกระแสเงินสด และงบประมาณ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ตลาด และกิจการ ประวัติกิจการ คุณสมบัติและประวัติด้านเครดิตของเจ้าของกิจการ รายละเอียดของสินทรัพย์และหนี้สิน รวมทั้งหลักประกัน

- การวิเคราะห์และการตรวจเช็คเครดิต

- ข้อมูลพื้นฐานสามเรื่องที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอคือตัวตนของผู้กู้ อาชีพและรายได้ และรายละเอียดทางการเงินของผู้กู้

- กรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณา

- ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ประวัติการกู้ยืมก่อนหน้า และบุคคล

อ้างอิง

- รายงานข้อมูลเครดิตจากเครดิตบูโร

- สถานะการพักอาศัยและการถือครอง

- สถานะการจ้างงาน

- ปริมาณและควมมีเสถียรภาพของรายได้ทั้งผู้กู้และคู่สมรส

- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกเหนือจากที่พิจารณาในกรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณาเพิ่มเติม

และสัญญาซื้อขาย

- การตรวจสอบคุณภาพของอสังหาริมทรัพย์ การประเมินราคา

- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณา

- งบการเงินย้อนหลัง 3 – 5 ปี
  - รายงานเครดิตจากสถาบันการเงินที่ใช้อยู่
  - เอกสารการจัดตั้งกิจการ
  - มติของคณะกรรมการเกี่ยวกับอำนาจในการกู้ยืมและของ
- เจ้าหน้าที่
- รายงานวิเคราะห์เครดิตจากหน่วยงานภายนอก
  - ประวัติการศึกษาและการทำงานของบุคลากรหลัก
  - สถานภาพทางการเงินของผู้ค้าประกัน กรณีที่มีการค้าประกัน
  - การตรวจสอบประวัติเครดิตกับสถาบันการเงินที่รู้จัก
  - ความครอบคลุมของสัญญาประกันภัยต่าง ๆ
  - ควรพิจารณาความคิดเห็นของผู้สอบบัญชีประกอบการวิเคราะห์
- งบการเงิน
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้
  - ควรพิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมประกอบการวิเคราะห์ หาก
- มีผลกระทบ
- หลักประกัน
    - ในการกำหนดหลักประกัน ปัจจัยวิเคราะห์ที่ควรคำนึงถึงได้แก่ ส่วน
- ทุน กระแสเงินสด และเทอมของสัญญา
- หลักประกันต่างๆ ควรเก็บรักษาแยกจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ และมี
- ระบบบันทึกดูแลตลอดเวลา
- กรณีการเลือกให้ผู้ประเมินภายนอก ควรมีการกำหนดนโยบาย
- เกี่ยวกับคุณสมบัติและเกณฑ์การพิจารณาเลือกใช้ ตลอดจนจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการอนุมัติ
- แพ้หลักประกันสำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัย อย่างน้อยควร
- ประกอบด้วยเอกสารที่เป็นทางการของที่อยู่อาศัย รายงานการประเมินราคาทรัพย์สิน การสลับหลัง
- สัญญาประกันอัคคีภัย เป็นต้น
- กรณีใช้เงินฝากค้าประกัน หากเป็นเงินฝากภายในสหกรณ์ ควรมี
- ระบบที่ระบุถึงสัดส่วนที่ถูกใช้ หากเป็นเงินฝากภายนอกสหกรณ์ ควรมีจดหมายยืนยันไปที่สถาบัน
- การเงินนั้น ๆ
- กรณีจัดจ้างองตราสารทางการเงินเช่น หุ้นสามัญ ตราสารหนี้ เป็นต้น
- ควรกำหนดเกณฑ์การพิจารณาได้แก่ ส่วนต่าง ความถี่การติดตามและปรับมูลค่า จำนวนเงินกู้ที่อนุมัติ

ต่อประเภทหลักประกันหรืออันดับเครดิตหรือราคาตลาด เป็นต้น และแจ้งการโอนสิทธิให้แก่สถาบันการเงินนั้น ๆ รับทราบ

- กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ควรคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของผู้ค้ำ การมีพยานรับรู้การลงชื่อในฐานะผู้ค้ำและการที่ผู้ค้ำรับทราบเงื่อนไขต่าง ๆ ของสัญญาเงินกู้เช่น การผิณฑ์ชำระหนี้ทางเทคนิค การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสัญญา เป็นต้น

- กรณีหลักประกันเป็นลูกหนี้การค้า ควรพิจารณาประเด็นคุณภาพการกระจุกตัวในเรื่องจำนวนรายและภูมิประเทศ รวมถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่ม

- กรณีหลักประกันเป็นสินค้าคงคลัง ควรพิจารณาประเด็นชนิดคุณภาพ การมีผลบังคับได้ตามกฎหมาย การฝากขาย ตำแหน่งที่เก็บ และการประกันภัย

- กรณีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณารายงานการประเมินราคารายได้ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ ตลอดจนการโอนสิทธิในสัญญาเช่าและการประกันอัคคีภัย

- การต่ออายุสัญญา

- การวิเคราะห์และการพิจารณาอนุมัติควรเป็นเช่นเดียวกันกับเมื่อตอนพิจารณาครั้งแรกเสมอ รวมถึงกรณีที่ชำระล่าช้าด้วย

- ควรมีการจัดทำรายงานรายเดือนเกี่ยวกับสัญญาที่มูลค่าหลักประกันตกลงอย่างมาก ที่มีการผิณฑ์ชำระหนี้ หรือที่มีการชำระล่าช้า

- การจัดเก็บหนี้ที่ผิณฑ์ชำระ

- ควรมีหน่วยงานและ/หรือบุคลากรที่ได้รับการอบรมมาเป็นการเฉพาะเพื่อการจัดการ

- ควรมีการจัดทำเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานรองรับ

- กิจกรรมการเก็บหนี้ทั้งหมดควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในแฟ้ม

- กรณีการยกเลิกสินเชื่อที่ผิณฑ์ชำระหนี้ ควรมีการจัดการเป็นขั้นเป็นตอนดังนี้ เริ่มจากการขอให้สมาชิกไปขอกู้จากที่อื่นมาชำระหรือใส่เงินทุนเพิ่ม การทำการหักล้างกับเงินฝาก การยึดหลักประกันหรือการแต่งตั้งผู้พิทักษ์ทรัพย์ และท้ายสุดการใช้บริษัททวงหนี้เรียกเก็บหรือทำการฟ้อง

- การใช้ทนายความ

- ควรกำหนดเป็นนโยบายในการเลือกใช้นายความที่มีความเป็นอิสระ และมีความชำนาญเป็นผู้ให้ความคิดเห็นที่จำเป็นทางกฎหมาย รวมถึงการเตรียมและจดทะเบียน เอกสารสัญญาและหลักประกันต่าง ๆ

- ควรมีการจัดทำบัญชีรายชื่อนายความที่ได้รับการอนุมัติ

- ควรระบุในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นทางเลือกในการใช้นายความ

**3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน** หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อ รายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

### 3.1 หลักในการจัดการ

1) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ ข้อกำหนดของทางการ

2) สหกรณ์ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และ ดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการของสหกรณ์ระยะปานกลางถึงระยะยาว

3) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

4) สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องสามารถรับรู้ถึง โครงสร้าง เหตุ ปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

### 3.2 แนวทางการจัดการ

3.2.1 การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- สหกรณ์ควรกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- รายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณ ขนาด และระดับความ ซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินอยู่

- แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงหลักการเหล่านี้

- ความรับผิดชอบ อำนาจดำเนินการ อำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการดำเนินการ) ฝ่ายจัดการ (คณะกรรมการอำนวยการและปฏิบัติงาน)

- แนวทางการอนุมัตินโยบายการลงทุน

- กระบวนการขั้นตอนในการวัด ติดตาม และควบคุม ระดับความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (ทั้งด้านอัตราดอกเบี้ยและด้านการลงทุน)

- ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้านวงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทั้งหมด

- แนวทางการทดสอบผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่และลักษณะธุรกรรมที่ซับซ้อน

- แนวทางการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (ภายใน) โดยคณะกรรมการตรวจสอบ

- ในกรณีที่มีกิจกรรมการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้ คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบนโยบายการลงทุน

- ในส่วนของการพิจารณาอนุมัตินโยบายการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีแนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งอาจประกอบด้วย

- มูลค่าของเงินลงทุนในแต่ละรายการ

- ระดับของผลขาดทุนสูงสุดที่ยอมรับได้ (Loss Limit) และแนวทางตัด

ขาดทุน

- ระดับความแปรปรวน (Volatility) ของตราสารทุนในตลาด หรือระดับความอ่อนไหว (Sensitivity or Duration) ของผลตอบแทนตราสารหนี้

- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุนและระดับความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรจะประกอบด้วย

ดำเนินการ

- รูปแบบของธุรกรรม รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการ

- ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน
- วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
- เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

- ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์
- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

### 3.2.2 ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงาน ให้ต้องมีการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนทั้งหมด (ที่อยู่ในตลาด) ตามราคาตลาดหรือราคายุติธรรมอย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่างหากจากการตีราคาตามมาตรฐานทางบัญชี

- ผลการตีราคาตลาด ต้องถูกติดตามและควบคุมโดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามคาบเวลาที่เหมาะสม

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย ในเบื้องต้นสหกรณ์ควรจัดทำรายงานในลักษณะ Maturity / Repricing Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกกระจายสินทรัพย์และหนี้สินที่มีดอกเบี้ยออกตามคาบเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยเป็นการวัดให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง หากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลานั้น

- ความสามารถในการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์เบื้องต้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดและวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูลเป็นลำดับแรก มากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน

- สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity / Repricing Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ย

### 3.2.3 วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงต่อผลตอบแทนดังนี้

- วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาควบคู่กันไป

- วงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity or Duration) ของตราสารหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง

- วงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการตีราคาตลาด (Loss Limit)

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรหาแนวทางกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เช่น สหกรณ์มีแหล่งเงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากระยะสั้นครบกำหนดไม่เกิน 6 เดือน แต่มีสินเชื่อบริษัทส่วนใหญ่เป็นสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวมากกว่า 2 ปี หากอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากต้นทุนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ผลตอบแทนจากดอกเบี้ยสินเชื่อยังคงเดิม

- ในกรณีข้างต้น สหกรณ์อาจกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมส่วนต่าง (Gap) ของสินทรัพย์และหนี้สินในแต่ละคาบเวลา ตามระบบการวัด Maturity / Repricing Schedule

- การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้น อาจกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

### 3.2.4 การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือสหกรณ์แม่ข่ายที่เป็นขุมขุมสหกรณ์ ควรจัดให้มีการทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการ จากสภาวะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นพร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้น และตลาดตราสารหนี้

- ตัวอย่างของการทดสอบ อาจทำโดยการทดลองตีราคาพอร์ตเงินลงทุนทั้งหมด ณ ขณะนั้นด้วยระดับราคาลดลงในอัตราสูงสุดเท่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีตย้อนหลัง 10 ปี และปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นในอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นด้วยเหตุเดียวกัน

- ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤตน้อยลง

**4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

การจัดการสภาพคล่องมี 2 มุมมองด้วยกัน คือ มุมมองที่หนึ่ง ได้แก่ การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก และบุคคลหรือสถาบันภายนอก มุมมองที่สอง ได้แก่ ความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบกำหนดของหนี้สินและสินทรัพย์ในบุคคล

#### 4.1 หลักในการจัดการ

- 1) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ
- 2) สหกรณ์ต้องมีความพร้อมและสามารถจัดหาสภาพคล่องเพื่อชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่ครบกำหนดได้ ด้วยความราบรื่นและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ที่ยอมรับได้ในทุกสถานการณ์
- 3) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ และมีการกำหนดภาระรับผิดชอบด้านการดูแลสภาพคล่อง
- 4) สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณหรือคาดการณ์ความต้องการกระแสเงินสดตามสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2 แนวทางการจัดการ

##### 4.2.1 การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรจัดให้มีระเบียบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เช่น ภารกิจในการสื่อสารข้อมูลการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมของฝ่ายตนกับฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง
- นอกจากการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้ว คู่มืออาจครอบคลุมถึง

- จัดการประจำวัน

และผู้บริหาร

- อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหาร

- ความเกี่ยวข้องต่อความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ของสหกรณ์
- แนวทางการตรวจสอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการตรวจสอบ (ภายใน)

- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
- วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
- เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- ลักษณะ ระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น ๆ

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

- ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์
- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

- เสนอขออนุมัติจัดตั้งวงเงินตามที่ได้กำหนด
- สหกรณ์ควรจัดให้มีการทำแผนระดมเงินและจัดการสภาพคล่อง ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานประจำปี โดยแผนงานควรรวมถึง

- แผนระดมเงินฝาก รายละเอียดของการระดมในแต่ละช่วงเวลาของปี และอัตราดอกเบี้ย

- แผนการให้สินเชื่อใหม่ รายละเอียดของการเปิดถอนสินเชื่อใหม่ในแต่ละช่วงเวลาของปี

- แผนการลงทุนหรือลดการลงทุน ในตราสารทางการเงิน

#### 4.2.2 ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรมีการจัดทำระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามระดับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความซับซ้อนของกิจกรรม มูลค่าของกิจกรรม และปริมาณของกิจกรรมของแต่ละสหกรณ์

- ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้น ควรประกอบด้วย

- ระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิ และสถานะเงินสดสุทธิประจำวัน ซึ่งอย่างน้อยผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวัน รวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้น ของวันและสิ้นสุดของวัน ซึ่งควรจะสามารถทำได้ทุกวัน

- ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ระยะสั้น 1 – 5 วัน และระยะปานกลาง 1 สัปดาห์ – 3 เดือน เพื่อให้สหกรณ์สามารถประมาณการความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบกําหนดในอนาคต เพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาชดเชยในต้นทุนที่เหมาะสม หรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกําหนด ซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม

- ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกําหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อสมมติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิก การไถ่ถอนเงินฝาก และการต่ออายุเงินฝากของสมาชิก การกู้ยืมเพิ่มของสมาชิก การชำระคืน และการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น

- สหกรณ์ควรทดสอบข้อสมมติฐานข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเงินฝากและสินเชื่อครบกําหนด และปรับสมมติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา

- สหกรณ์ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น่าจะเป็นมากที่สุด เช่น ในกรณีที่การระดมเงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกรณีที่มีการใช้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแม้แต่กรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

#### 4.2.3 วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรกำหนดระบบวงเงินควบคุมระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงานหรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้น โดยขนาดของวงเงินอาจกำหนดโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี

- สหกรณ์อาจกำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์เองให้สูงกว่าที่กฎกระทรวงกำหนด เช่น อาจกำหนดให้มีสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ 10 – 20 ของยอดเงินฝาก ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด

- หากสหกรณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่องได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นสหกรณ์ควรที่จะกำหนดวงเงินควบคุมไม่ให้เกิดกระแสเงินสดไหลออกในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็นสัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะกระแสเงินสดไหลออกสะสมในคาบเวลา และกระแสเงินสดไหลออกแต่ละช่วงเวลาเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาชดเชยส่วนขาดนั้นได้ทัน

- สหกรณ์ขนาดใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสมมาจัดทำเป็นวงเงินควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมในลักษณะดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

#### 4.2.4 แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือที่มีลักษณะเป็นแม่ข่าย เช่น ชุมชนสหกรณ์ ควรกำหนดให้มีแผนจัดหาสภาพคล่องฉุกเฉิน ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ไม่ปกติ (วิกฤติ) เพื่อที่จะจัดหาเงินสดมาชดเชยสภาพคล่องที่อาจขาดหายไปทั้งของตนเองหรือภายในระบบเครือข่ายได้อย่างทันท่วงที

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการบริหารควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึง ลักษณะของสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้กับตัวสหกรณ์เองหรือกับเครือข่าย

- ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสหกรณ์ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

- สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดเป็นจำนวนมาก
- สมาชิกไม่สามารถชำระคืนสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก
- การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสาร ที่สหกรณ์

ลงทุนไว้

- ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานั้น สหกรณ์อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

● การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก เจ้าหนี้ ผู้ฝากเงิน หรือบุคคลภายนอก

● การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิม เช่น การกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่ายหรือแหล่งสำรอง เช่น การกู้ยืมข้ามเครือข่าย การกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น

● การจัดหาเงินทุนกู้ยืมเพิ่มเติมโดยใช้สินทรัพย์บางรายการเป็นหลักประกัน

- การขายสินทรัพย์ทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพคล่องเพิ่มเติม
- แผนฉุกเฉิน ควรมีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละประเด็น ดังนี้
- ขั้นตอนระยะเวลาโดยประมาณในการดำเนินการ
- การกำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบดำเนินการในแต่ละประเด็น

**5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ** หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คนระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

### 5.1 หลักในการจัดการ

1) สหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหาร ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมีใช้การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่างๆ

2) หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง และ/หรือคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารได้ดำเนินการต่างๆ ที่จะจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการลดความเสียหายให้ลดน้อยลงกว่านั้นได้ และถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการจัดการใดๆ ต่อไป คณะกรรมการดำเนินการก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้

### 5.2 แนวทางการจัดการ

5.2.1 การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการดำเนินการควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยที่

- มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี โดยวางระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลใดสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งกระบวนการ

- เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง และการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมาก จึงควรมีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบ ประเมินระบบควบคุม และเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ควรให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการดูแลกำกับให้มีการวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง มีรายละเอียด ขอบเขตการตรวจสอบ และความถี่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์

- ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ เนื่องจากมีโครงสร้างที่เล็ก อาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เข้ามาช่วยตรวจสอบ หรือหากคณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบ จะต้องทำหน้าที่ลงไปดำเนินการตรวจสอบภายในเอง ก็ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการสหกรณ์ พร้อมทั้ง ควรเสริมสร้างคุณภาพความรู้ในเรื่องการตรวจสอบ และเรื่องความเสี่ยงในธุรกรรมต่าง ๆ ที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานตรวจสอบภายในและผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา หรือร่วมจัดทำ ทดสอบ และทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของทุกหน่วยธุรกิจ และรายงานความเสี่ยงต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการดำเนินการ

- โครงสร้างการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง สามารถรายงานและแสดงความคิดเห็นในงานที่ตรวจพบได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการครอบงำ

- ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทักษะในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสื่อสาร อย่างน้อยผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- มีทักษะด้านการตรวจสอบและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ องค์กร และด้านเทคนิคเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

- มีทักษะในการสื่อสารทั้งการเขียนและการนำเสนอ โดยเฉพาะข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
- มีระบบประเมินถึงความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบ
  - หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ครอบคลุม
    - กำหนดวัตถุประสงค์การสอบทานและการประเมินธุรกรรมด้านต่าง ๆ ตามแผนงานตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการควบคุม และมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ดีและเพียงพอต่อการบริหารงานของสหกรณ์
    - ร่วมให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ รวมถึงติดตามเพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามแนวทางที่กำหนด เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
    - ติดตามและแก้ไขปัญหา กรณีที่มีการละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
    - ทำให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจได้ว่ารายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีความถูกต้องครบถ้วน ได้รับการอนุมัติตามอำนาจที่กำหนด มีการรายงานทั้งด้านการเงินและด้านการควบคุมที่น่าเชื่อถือ มีแนวทางในการใช้คู่มือปฏิบัติการตรวจสอบ รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ โปรแกรมการตรวจสอบ เกณฑ์ในการประเมินรายงานการตรวจสอบ การติดตามและข้อสรุปที่เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
    - จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอก ซึ่งโดยปกติจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรืออาจเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนด และควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
      - ผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้สอบบัญชีอิสระ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียงข้างมากให้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์และได้รับความเห็นชอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
      - มีความเป็นอิสระและทราบถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
      - สามารถประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อใช้วางแผนในการตรวจสอบและเพื่อประเมินความเสี่ยงจากระบบการควบคุม
      - มีกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถประเมินรายงานทางการเงินที่เพียงพอและเหมาะสมกับสถานะธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

○ ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์

○ การระบุความเสี่ยงของสหกรณ์นั้น ควรจะมีการดำเนินการในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจภายในสหกรณ์

- สหกรณ์ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะทำงานที่ดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อ

- กำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

- กำหนดกระบวนการระบุ การประเมินและวัด โดยพิจารณาจากปัจจัยโอกาสที่จะเกิดและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรง การออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกัน หรือติดตาม โดยออกแบบระบบการควบคุมทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การออกระเบียบในการปฏิบัติงาน และการออกแบบระบบการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสร้างจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุมนอกจากนั้น เมื่อมีการออกแบบระบบควบคุมแล้วจะต้องมีการติดตามการดำเนินการตามระบบควบคุมที่ออกแบบไว้ และมีการประเมินว่า ระบบควบคุมดังกล่าวยังมีประสิทธิภาพที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ทั้งนี้ ควรต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบ และควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

- รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบ ดูแลความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เพียงพอ เช่น บุคลากรทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ร่วมกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อเป็นสิ่งเตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสียหายในด้านปฏิบัติการอย่างไรบ้าง เสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยง และติดตามประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ร่วมหรือเสนอแนะในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ตามกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้

- สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง
  - สหกรณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง และออกแบบระบบการควบคุมให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตระหนักว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

#### 5.2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ควรพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น คู่มือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกรรมและการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วย โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- วิธีการประเมินความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง จะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น

- ในการประเมินระดับความเสี่ยง สหกรณ์ควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน

- มีเอกสารระบุวิธีการวัด ความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจนแสดงถึงความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์ เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กรโดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ ทั้งนี้ ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

- การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้นๆเอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment / RCSA) หรือสหกรณ์อาจกำหนดให้

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับ  
 แผนนโยบายของสหกรณ์ และเมื่อมีการปฏิบัติตามระบบควบคุมที่วางไว้ ควรมีการประเมินระบบ  
 ควบคุมเป็นระยะว่ายังมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่

○ สหกรณ์ควรดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ  
 เพื่อวางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยระบบการควบคุมมี  
 วัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ยอมรับได้

● ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

○ ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือ ข้อมูลที่  
 สหกรณ์รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในอดีต ซึ่งจะช่วย  
 ให้สหกรณ์ทราบถึงความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ  
 ต่าง ๆ ข้อมูลดังกล่าว อย่างน้อย ควรมีดังต่อไปนี้

- วันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย
- หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
- ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย
- ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้
- ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- รายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
- การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น

○ แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work  
 Process Mapping) จะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงปัจจัยเสี่ยง สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง  
 กับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ

● แนวทางการจัดการความเสี่ยง

○ เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความเสี่ยง  
 ข้างต้นแล้วควรกำหนดในคู่มือให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมี 4 หลักการใหญ่ ได้แก่ 1 การ  
 หลีกเลี่ยงหรือป้องกัน 2 การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย 3 การหาผู้เข้ามา  
 รับผิดชอบในความเสียหายหากเกิดขึ้น และ 4 การยอมรับว่าความเสี่ยงจะมีความเสียหายอยู่ในระดับ  
 ที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่ากับต้นทุนการจัดการหรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตาม ก็ยังคงเกิดความ  
 เสี่ยงนั้น ๆ อยู่ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงนั้น ๆ และสหกรณ์อาจนำไปกำหนดเป็นระดับความเสี่ยงที่

ยอมรับได้ไว้ในแต่ละความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการดำเนินการ

○ เมื่อสหกรณ์พิจารณาถึงความเสี่ยงและเลือกใช้หลักการใดในการบริหารความเสี่ยงในทางปฏิบัติ เมื่อจะวางระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องระบุถึงวิธีการที่จะปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ตามหลักการใหญ่ข้างต้นเป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรมหรือกระบวนการ เช่น ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้ว ผิดพลาด ในวิธีการก็ควรระบุได้ว่า ต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบและยืนยัน โดยมีคณะกรรมการมาสุ่มตรวจสอบเอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลาย เป็นต้น

● การติดตามและรายงานความเสี่ยง

○ ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยงและข้อมูลสถานะความเสี่ยง และแนวทางการจัดการในภาพรวม ให้ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์รับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

○ ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนด ควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ อัตราการลาออกของพนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน เป็นต้น

○ คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และฝ่ายจัดการระดับบริหารจะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการนำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

○ ด้านการตรวจสอบภายใน ต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละงวด ซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงานผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต่องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่จัดทำโดยหน่วยธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน และขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์

○ การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการ ต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงาน เนื่องจากคณะกรรมการหรือคณะทำงานมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดให้มีกระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการ จะต้องมีการกำหนดการประชุมเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือทบทวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบควบคุมอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาด ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยธุรกิจ และรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอื่นใดตามความเหมาะสม

○ สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานของตนในทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยย่อย และต้องรวบรวมข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยง ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวมและเสนอแนะแนวทางในการป้องกันควบคุม และลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

- การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม

○ สหกรณ์ต้องมีระบบการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่า หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ได้นำเอาหลักการควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องมีระบบการประเมินประสิทธิภาพความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายในสหกรณ์ และบุคคลหรือองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

○ ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำ ทบทวน และประเมินระบบการควบคุมกระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในทุกระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณารายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม หรือการรายงานสถานะความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

- แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่น ๆ นอกจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้นแล้วสหกรณ์ควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง ดังต่อไปนี้

○ แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ

➤ แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน

1. สหกรณ์ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การก่อวินาศภัย และภัยพิบัติต่าง ๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน เป็นต้น

2. สหกรณ์ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น เป็นสมมติฐานหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วย และต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบหากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครั้งเสมอ และมีการประเมินทุกครั้งว่าระบบที่ออกแบบไว้ยังสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

➤ แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน

เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดวิธีการในการรองรับ ควบคุม และแก้ไขเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดของมาตรการลดความเสียหายทั้งด้านบุคลากร ทรัพย์สิน และการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม มีแผนอพยพพนักงาน และการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินที่สำคัญ ตลอดจนมีการกำหนดศูนย์อำนาจการเพื่อแก้ไขเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้ ควรมีการซ้อมการดำเนินการโดยพนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

➤ แผนสำรองระบบงาน (Back-up Plan)

เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานคอมพิวเตอร์มีแพร่หลายมากขึ้น และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญ ๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ หากข้อมูลสูญหายหรือเสียหายบางส่วน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ได้ จึงควรมีแผนสำรองระบบงานหรือรองรับการทำงาน หากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้นมา แผนดังกล่าวควรมีรายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงานซึ่งแล้วแต่ ๆ ละสหกรณ์ และมีวิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังมีระดับของการทำงาน ดังนี้

1. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสอดคล้องกับระบบและรูปแบบการรายงานความเสี่ยงที่สหกรณ์จัดทำขึ้นรวมทั้งมีการกำหนดสิทธิและมีการใช้รหัสเฉพาะตัวบุคคลเพื่อใช้งานระบบอย่างเหมาะสม ระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่ประมวลผลจากศูนย์กลาง ควรกำหนดห้องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูล (Data Room) ในห้องที่ทนไฟได้ในระยะเวลาหนึ่ง มีสภาพมั่นคง มีการกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการเข้า

ไปยังห้องดังกล่าวได้ โดยมีการกำหนดสิทธิและรหัสที่จะเข้าถึงข้อมูล และกำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะ ๆ

2. ในกรณีใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นอิสระต่อกันอยู่ในแต่ละหน่วยงาน ควรกำหนดให้มีรหัสผ่านเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เสมอ

3. หากผู้ปฏิบัติงานใดที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลและลาออกไป ควรดำเนินการยกเลิกสิทธิการเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ทันที

4. ควรกำหนดมาตรการให้มีการสำรองข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกวัน จากคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องและให้เก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัยของสหกรณ์ 1 ชุด และเก็บไว้ในสถานที่ตั้งสหกรณ์ 1 ชุด ในกรณีที่ข้อมูลมีความสำคัญมากอาจกำหนดให้มีการสำรองข้อมูลทุกครึ่งวัน ทำการตามความเหมาะสม

5. มีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานสำรอง (Back-up Facilities) รวมถึงระบบงานสำรองที่จำเป็นต่าง ๆ (Back-up System) หรือสามารถที่จะหาสถานที่ทำงานและเปิดระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้งานได้ทันที หรือในระยะเวลาตามที่สหกรณ์กำหนด ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สหกรณ์ยอมรับได้ที่จะสามารถกลับมาทำงานโดยใช้ข้อมูลได้ตามปกติ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา

➤ แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับกรณีที่สหกรณ์อาจประสบภัยพิบัติหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่าง ๆ ในแผนจะต้องกำหนดสาระดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ทั้งในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม สาระของแผนจะกำหนดภารกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการฟื้นฟูการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุม คณะกรรมการและผู้บริหารงานได้ทันที การเช่าสถานที่ การเรียกใช้ข้อมูลสำรอง และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย การเรียกประชุมสมาชิก วิธีการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น

2. กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3. กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน โดยเก็บสำรอง ณ ที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสหกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้ หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสหกรณ์เอง

4. กำหนดเวลาการเตรียมข้อมูลสถานการณ์จริงเป็นประจำ ทุกสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

**6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน** หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ออก ผู้ค้าประกันของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่สหกรณ์ถืออยู่ในพอร์ตลงทุน (หรือองค์ประกอบการลงทุนทั้งหมดของสหกรณ์) หรือของคู่ค้าในกรณีที่ทำการซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยตลาดได้แก่ราคาหรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ในพอร์ตลงทุน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากการผิดพลาดในการส่งมอบและชำระราคาถือเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านลงทุนด้วย

ธุรกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของสหกรณ์ทุกประเภทนอกเหนือจากธุรกรรมสินเชื่อเนื่องจากการประกอบธุรกรรมการระดมเงินทุน เงินกู้และเงินฝากประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงมีหน้าที่นำเงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้ไปกระจายแก่สมาชิก และนำไปใช้ในการสนับสนุนสมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้ การปล่อยสินเชื่อและการลงทุนจะต้องทำอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดโดยมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินต้นหรือผลประโยชน์ที่ควรได้น้อยที่สุด ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านลงทุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกิจการสหกรณ์

การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเป็นการควบคุมความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของกระบวนการลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จะทำให้องค์กรสามารถรู้จักประเมินควบคุม และป้องกันความเสี่ยงด้านการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สมเหตุสมผลและเป็นไปตามเป้าหมาย

### 6.1 หลักในการจัดการ

1) มีการจัดองค์กรด้านการบริหารการลงทุน การส่งมอบและชำระเงิน การลงบัญชี การควบคุมและสอบทาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระและถ่วงดุลอำนาจกัน โดยคณะกรรมการดำเนินการอาจมอบอำนาจจัดการด้านการลงทุนโดยเฉพาะให้แก่คณะกรรมการลงทุน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการลงทุนตั้งแต่การตัดสินใจลงทุน การส่งมอบ ตลอดจนบริหารความเสี่ยง ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางการอย่างเคร่งครัด

2) มีการจัดทำนโยบายการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขต และทางเลือกการลงทุนที่เหมาะสม ผลตอบแทนการลงทุนที่ต้องการ ดัชนีชี้วัดผลตอบแทน และระดับความเสี่ยงที่รับได้ มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตการลงทุน โดย

พิจารณาการกระจายการลงทุนและผลตอบแทนที่ตั้งเป้าไว้ มีการติดตามดูแลพอร์ตเริ่มในระดับองค์กรในกระบวนการวางแผนประจำปี และส่งต่อลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ และมีการดูแลใกล้ชิด โดยคณะกรรมการลงทุนซึ่งอาจเสนอการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานะตลาดและความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง โดยคณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ

3) มีคู่มือบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวมซึ่งประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกตราสารและผู้ค้าประกัน คู่ค่านายหน้า และผู้รักษาทรัพย์สิน ความเสี่ยงด้านราคา ด้านอัตราดอกเบี้ย ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

4) มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องต่าง ๆ เช่น นโยบายการลงทุนบัญชีและการตีมูลค่าตลาดนโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม เป็นต้น

5) มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุนแบบครบวงจร เพื่อเป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรมและเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

## 6.2 แนวทางการจัดการ

### 6.2.1 การจัดองค์กรและบุคลากร

- สหกรณ์ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานด้านลงทุนที่ประกอบด้วยงานหลัก ๆ ได้แก่ งานวิเคราะห์และบริหารการลงทุน (ส่วนหน้า หรือ Front Office) งานปฏิบัติการชำระเงินส่งมอบและลงบัญชี (ส่วนหลัง หรือ Back Office) และงานควบคุมและสอบทานความเสี่ยง (ส่วนกลาง หรือ Middle Office) ขั้นตอนการจัดตั้งองค์กรด้านการลงทุน มีดังต่อไปนี้

- แยกหน่วยงานบริหารการลงทุน งานควบคุมและสอบทานความเสี่ยง และงานปฏิบัติการชำระเงินส่งมอบและลงบัญชี ให้มีสายการรายงานที่เป็นอิสระต่อกัน

- ทำการแต่งตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่ตัดสินใจลงทุน ซึ่งรับผิดชอบในการนำเสนอช่องทางลงทุนของสหกรณ์ โดยอยู่ภายใต้อำนาจอนุมัติตามนโยบายการกระจายอำนาจของแต่ละองค์กร

- การกำหนดวงเงินอนุมัติที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าว หรือการตั้งวงเงินสูงสุดของแต่ละธุรกรรมที่สหกรณ์ลงทุน เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุน ตลอดจนความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

- บุคลากรด้านการปฏิบัติการและบัญชีต้องมีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนขั้นตอนการส่งมอบและชำระเงินที่เป็นแบบปฏิบัติมาตรฐานของตลาดเงินตลาดทุน (Market Practice/Market Convention) ตลอดจนการลงบัญชีอย่างถูกต้องตามมาตรฐานบัญชีของธุรกรรมทางการเงินการลงทุนต่าง ๆ และที่กำหนดโดยหน่วยงานรัฐ และผู้สอบบัญชี

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการลงทุนที่ประกอบด้วยผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องผลิตภัณฑ์และตลาดการลงทุน เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการดำเนินการในการกลั่นกรองและวางแผนการลงทุน ให้ได้ผลตอบแทนต่อความเสี่ยงสูงสุด

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำหน้าที่พิจารณาและติดตามการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนด้านต่าง ๆ และวางนโยบายในการรับความเสี่ยง ควบคุม และจัดการความเสี่ยงของช่องทางการลงทุนใหม่ ๆ

- หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและคณะกรรมการต่าง ๆ

- หน่วยงานวิเคราะห์และบริหารการลงทุน (Front Office) มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- ศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์ตลาดเงินและตลาดทุน และสถานะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย

- ศึกษา วิเคราะห์กระแสเงินสด และวางแผนการลงทุน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนของสหกรณ์

- ดำเนินการหาช่องทางการลงทุนภายใต้วงเงินที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงานศึกษา ประเมินผลตอบแทนและความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของช่องทางการลงทุนเพื่อเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติตามข้อกำหนดการมอบอำนาจขององค์กร

- รายงานสรุปและวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับและวางแผนการลงทุนที่เหมาะสม

- หน่วยงานปฏิบัติการชำระเงิน ส่งมอบ และลงบัญชี (Back Office) มีหน้าที่รับผิดชอบต่อไปนี้

- ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารคำสั่งการลงทุนที่ได้รับจากหน่วยงานบริหารการลงทุน สอบทานความถูกต้องของอำนาจอนุมัติวงเงิน

- ตรวจสอบรอบครบกำหนด กำหนดการจ่ายดอกเบี้ย เงินปันผล และดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติ

○ ยืนยันรายละเอียดของธุรกรรม (Confirmation) กับคู่ค้าในด้านต่าง ๆ เช่น ชนิดของเงินฝากหรือตราสาร รุ่น วันซื้อขาย วันครบกำหนด อัตราดอกเบี้ยหรือราคาซื้อขาย จำนวนเงินที่ชำระตลอดจนวิธีการชำระและส่งมอบ

○ จัดทำเอกสารที่ต้องใช้ในการชำระและส่งมอบ และดำเนินการชำระและส่งมอบ

○ ดำเนินการบันทึกบัญชีตามรายการลงทุนโดยใช้หลักการบันทึกบัญชีของสหกรณ์

○ ตรวจสอบเช็คและสอบถามยอดเงินฝาก และทรัพย์สินที่เก็บไว้ที่ผู้รับฝากหลักทรัพย์

○ จัดทำรายงานการลงทุนต่าง ๆ เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี แล้วแต่ความเหมาะสมและระบบข้อมูลของสหกรณ์ ได้แก่ รายงานรายละเอียดการลงทุน รายงานสถานะการลงทุน รายงานการครบกำหนดของตราสารต่าง ๆ รายงานผลตอบแทนการลงทุน (เพื่อเป็นการสอบทานเปรียบเทียบกับรายงานของหน่วยบริหารการลงทุน) ตลอดจนรายงานการใช้งบการเงิน (เพื่อเป็นการสอบทานเปรียบเทียบกับรายงานของหน่วยบริหารความเสี่ยง) เป็นต้น

● **หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Middle Office) มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อไปนี้**

○ ผู้บริหารหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานปฏิบัติการร่วมกันกำหนดจุดควบคุมที่เหมาะสม โดยกำหนดหน้าที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอนของกระบวนการลงทุน

○ กำหนดและทบทวนวงเงินการลงทุนด้านต่างๆ ได้แก่ วงเงินผู้ออกและค้ำประกัน วงเงินคู่ค้า และนายหน้า รวมถึงวงเงินความเสี่ยงด้านการตลาด

○ ดำเนินการควบคุมและสอบทานการใช้งบการเงินอย่างน้อยเป็นรายวัน หากมีระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม การใช้งบการเงินจะต้องสอบทานก่อนเหตุการณ์ (Before the Fact) และทำอย่างต่อเนื่อง

○ ติดตามวิเคราะห์สภาวะตลาดอย่างใกล้ชิด และส่งสัญญาณเตือนและรายงานผู้บริหารอย่างทันการณ์

○ ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานบริหารเงินในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการลงทุนช่องทางใหม่ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Process)

○ กำกับและติดตามการลงทุนของหน่วยงานบริหารการลงทุนให้  
เป็นไปตามกรอบนโยบายการลงทุนที่ตั้งไว้

○ ติดตามประเมินผลการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงของพอร์ต  
การลงทุน โดยรายงานการประเมินผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

● คณะกรรมการลงทุน (Investment Committee) มีบทบาทหน้าที่  
ดังต่อไปนี้

○ พิจารณา กำหนด และทบทวนนโยบายและแนวทางปฏิบัติงาน  
ด้านลงทุน โดยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

○ อนุมัติการลงทุนตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการ  
ดำเนินการ

○ เห็นชอบการแต่งตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารการลงทุน โดย  
พิจารณาจากข้อเสนอของฝ่ายบริหาร

○ พิจารณาคัดเลือกผู้จัดการกองทุนภายนอก โดยมีกระบวนการ  
คัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและตรวจสอบได้

○ กำกับดูแลผลตอบแทนการลงทุน และอนุมัติแนวทางปรับปรุงและ  
แก้ไข

● คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee)  
มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

○ กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงทุก  
ด้านที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนได้แก่ความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านปฏิบัติการ และการปฏิบัติ  
ตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ

○ กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต โดยกำหนด  
รายชื่อตราสารและวงเงินลงทุนที่ได้รับการอนุมัติ ในด้านผู้ออกตราสาร ผู้ค้าประกัน คู่ค้า ผู้รักษา  
ทรัพย์สิน กำหนดรูปแบบการกระจุกตัวทางเครดิตของผู้ออกตราสาร

○ กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านราคาและอัตราดอกเบี้ย  
และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

○ กำหนดมาตรฐานในการวิเคราะห์ ประเมินฐานะ และการควบคุม  
ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้  
ถึงขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและแก้ไขได้ทันการณ์

○ แต่งตั้ง และควบคุมสายบังคับบัญชาหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

## 6.2.2 นโยบายการลงทุน

- การกำหนดนโยบายการลงทุนจะต้องทำอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อกำหนดแนวทางของการลงทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างของแผนการระดมเงินและแผนสินเชื่อ รวมถึงวัตถุประสงค์อื่น ๆ ของสหกรณ์ เช่น การสนับสนุนกิจการของสมาชิก แผนงานสวัสดิการ เป็นต้น นโยบายการลงทุนที่ดีจะเป็นแผนที่นำทางแก่ฝ่ายบริหารการลงทุน ที่จะทำให้รูปแบบและผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้ และเป็นแนวทางที่ใช้อ้างอิงในการควบคุม สอบทาน และตรวจสอบ

• วัตถุประสงค์ของการลงทุน โดยทั่วไปจะขึ้นกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เช่น

- เพื่อส่งเสริมการออมของสมาชิก
- เพื่อนำผลตอบแทนการลงทุนมาเป็นสวัสดิการสมาชิก
- เพื่อสนับสนุนงานอาชีพของสมาชิกโดยการให้สินเชื่อกิจการ
- เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัย
- เพื่อสนับสนุนการศึกษา โดยการให้สินเชื่อเพื่อการศึกษาของบุตรสมาชิก

การกำหนดวัตถุประสงค์จะเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารการลงทุน สามารถกำหนดส่วนประกอบของการลงทุนได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ กรอบระยะเวลาลงทุน ระดับความเสี่ยงของการลงทุน ระดับผลตอบแทนที่ต้องการ ความคล่องตัวในการซื้อขายสินทรัพย์ลงทุน เป็นต้น วัตถุประสงค์ของการลงทุนควรทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือตามที่คณะกรรมการลงทุนเห็นสมควร

• บทบาท หน้าที่ และแนวทางปฏิบัติงาน

○ มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และอำนาจในการวางแผนงานการลงทุนให้ชัดเจน

○ กำหนดรายละเอียดของโครงสร้างและแนวทางปฏิบัติงานของผู้มีอำนาจในระดับต่าง ๆ รวมถึงคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

○ ระบุกระบวนการตัดสินใจ และผู้มีอำนาจตัดสินใจในทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน รวมถึงวงเงินการมอบอำนาจ

○ กำหนดหลักการและข้อปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลของผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการดำเนินการ

○ ระบุวิธีการจัดเก็บและประเภทของการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการใช้อำนาจอนุมัติ เพื่อใช้สอบทานและยืนยันถึงความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจและใช้อำนาจในทุกระดับ

- ขอบเขตและทางเลือกของการลงทุน

○ นโยบายการลงทุนต้องระบุรายละเอียดของทางเลือกการลงทุนในทรัพย์สินประเภทต่าง ๆ ที่มีในตลาด มีการวิเคราะห์ผลตอบแทนและความเสี่ยงของทรัพย์สินแต่ละประเภท

○ กำหนดสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทต่าง ๆ (Asset Allocation) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการลงทุน และเพื่อกระจายการกระจุกตัวในสินทรัพย์ประเภทใดประเภทหนึ่ง ระบุผู้มีอำนาจอนุมัติสัดส่วนการลงทุน และกรอบระยะเวลาที่ต้องพิจารณา ทบทวน

○ กำหนดกระบวนการอนุมัติกรอบการลงทุน ซึ่งกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ของทรัพย์สินที่ได้รับอนุญาตให้ลงทุน ผู้ออกตราสาร อายุของตราสาร และอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ

- การกำกับและควบคุมผลตอบแทนการลงทุน

○ ระบุปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณากำหนดรูปแบบของการลงทุน

○ กำหนดระดับผลตอบแทนขั้นต่ำที่คาดว่าจะได้รับจากรูปแบบการลงทุนดังกล่าว

○ ระบุดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบชี้วัดผลตอบแทนจากการลงทุน ผู้อนุมัติดัชนีชี้วัด และความถี่ในการทบทวนดัชนีชี้วัด โดยพิจารณาจากสถานะตลาดและเศรษฐกิจ และผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปแบบคล้ายคลึงกัน กำหนดผู้รับผิดชอบในการทบทวนพิจารณา รูปแบบการลงทุนและความถี่ในการทบทวน

○ กำหนดรูปแบบและความถี่ของรายงานผลตอบแทนการลงทุน และขั้นตอนการปฏิบัติ เมื่อผลตอบแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- การกำหนดแนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

○ กระบวนการคัดเลือกและจัดจ้าง ผู้จัดการกองทุนภายนอก บริษัท นายหน้า ผู้รักษาทรัพย์สินที่ปรึกษาการลงทุน

○ การควบคุมดูแล และรายงานการลงทุนที่ต้องห้าม หรือถูกเฝ้ามอง (Restricted List & Watch List)

o การตีความทางกฎหมายเรื่องการลงทุนในกิจการในเครือ และ กิจการที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

o ข้อกำหนดการมอบอำนาจอนุมัติเป็นลำดับชั้นในองค์กร เพดาน ความเสี่ยงในรูปร่างเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ

### 6.2.3 คู่มือการบริหารความเสี่ยง

- ธุรกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมที่นำพากรไปสู่การเปิดรับความเสี่ยง โดยตั้งใจ เพื่อหวังผลตอบแทนที่คุ้มค่า การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปกป้องผลตอบแทนการลงทุนจากการสูญเสียหรือด้อยค่า เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในสถานะเศรษฐกิจ และสถานะตลาด การจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนเป็นการจัดการที่เป็น กระบวนการ ไม่ใช่เป็นการควบคุม ณ จุดใดจุดหนึ่ง ดังนั้น การรวบรวมนโยบายและข้อปฏิบัติต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของการลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จะสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ที่ชัดเจนและครบถ้วนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนทุก ๆ ด้าน องค์กรที่มีคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงที่เป็นองค์รวมและเป็นรูปธรรมจะได้ประโยชน์ ดังนี้

● เป็นการผนวกแนวทางบริหารความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการทำงาน ในทุกขั้นตอน

● ทำให้ผู้บริหารรับรู้สถานะความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่องและทัน- การณ์

● มีการศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงและวิธีการป้องกันตั้งแต่ก่อนทำการ ลงทุน (Before the Fact)

● การระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงใน กระบวนการลงทุนอย่างต่อเนื่องทำให้การวางกลยุทธ์การลงทุนมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจและสถานะตลาด

● แก้ปัญหาทางด้านการพึ่งพิงบุคลากรเฉพาะราย (Key-man Risk) เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงอ้างอิงได้ในทุกขั้นตอน

- กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

● การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ต้องระบุอย่างชัดเจนว่า ผลกระทบต่อการลงทุนแต่ละประเภทมีความเสี่ยงประเภทใด และระบุปัจจัยตลาดที่มีผลกระทบต่อมูลค่า ของสินทรัพย์หรือกำไรขาดทุน

● การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement) เป็นการประเมินขนาดของ ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อมูลค่าสินทรัพย์หรือกำไรขาดทุน

- การติดตามรายงานความเสี่ยง (Risk Monitoring) กำหนดว่ามีรายงานความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างไร ความถี่ของการรายงาน รายงานส่งให้หน่วยงานใด ควรมีการรวบรวมรายชื่อ รายละเอียด และความถี่ของของรายงานประเภทต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

- ระบุกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ยงแต่ละประเภทอย่างชัดเจน (Risk Control) การกำหนดอาจทำเป็นรูปแบบของสถานการณ์หลาย ๆ แบบและประเมินผลกระทบที่จะเกิดต่อมูลค่าสินทรัพย์ลงทุน รวมถึงข้อปฏิบัติเพื่อป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยง

- ระบุระดับความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทั้งนี้ อาจกำหนดตามระดับความเสี่ยงรวม หรือแบ่งตามประเภทตราสาร ประเภทพอร์ต หรือประเภทธุรกรรมตามความเหมาะสม ในกรณีที่มีการดำเนินการที่เข้าข่ายเป็นข้อยกเว้นหรือไม่เป็นไปตามนโยบายเพดานความเสี่ยง องค์กรต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการอนุมัติข้อยกเว้น ดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร

- สำหรับผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ จะต้องมีการระบุความเสี่ยง การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การสอบทานและการควบคุมอย่างเพียงพอก่อนลงทุนในผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมนั้น

- การริเริ่มใช้วิธีการหรือเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงใหม่ ๆ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการ

- สหกรณ์จะต้องมีการสื่อสารนโยบาย แผนปฏิบัติงาน และระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำมาปฏิบัติให้ถูกต้อง

ตารางที่ 1 ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน

ลักษณะความเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ขนาดของความเสี่ยง	การควบคุมป้องกัน
1. ความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร ผู้ค้าประกัน ผู้รับฝากหลักทรัพย์ (Issuer Risk)	ความเสี่ยงด้านเครดิต	ความสามารถในการชำระหนี้ล้มเหลว	ร้อยละ 100 ของมูลค่าการลงทุน	1. การตั้งวงเงินต่อรายโดยวิเคราะห์สถานะทางการเงิน (วงเงินความเสี่ยง = เงินต้น × 100%)

ตารางที่ 1 ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน (ต่อ)

ลักษณะ ความเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง	ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความเสี่ยง	ขนาดของ ความเสี่ยง	การควบคุม ป้องกัน
1. ความเสี่ยงของ ผู้ออกตราสาร ผู้ ค้าประกัน ผู้รับ ฝากหลักทรัพย์ (Issuer Risk) (ต่อ)	ความเสี่ยงด้าน เครดิต	ความสามารถใน การชำระหนี้ ล้มเหลว	ร้อยละ 100 ของ มูลค่าการลงทุน	2. รายชื่อผู้ออก & ผู้ค้าประกันตรา สารและวงเงิน 3. รายชื่อธนาคาร ที่ฝากเงินและ วงเงิน 4. รายชื่อผู้รับฝาก หลักทรัพย์และ วงเงิน
2. ความเสี่ยงของ คู่ค้า และ นายหน้า (Pre- Settlement Risk)	ความเสี่ยงด้าน เครดิต และ ความเสี่ยงด้าน ตลาด	ราคาตลาดของ หลักทรัพย์หรือข้อ สัญญาที่ เปลี่ยนแปลงทำให้ สถานะทางเครดิต ของคู่ค้าด้อยลง จึง ไม่สามารถส่งมอบ หรือชำระได้	มูลค่าความเสียหาย เท่ากับมูลค่าตลาด ของหลักทรัพย์ที่ เปลี่ยนไปในช่วงเวลา ระหว่างการตกลงซื้อ ขายกับวันที่ส่งมอบ (ความเปลี่ยนแปลง ของมูลค่าตลาดใช้ ข้อมูลย้อนหลังทาง สถิติของแต่ละ ประเภทหลักทรัพย์ โดยใช้ค่าเบี่ยงเบน 3SD (Standard Deviation) หรือ มากกว่า)	1. รายชื่อคู่ค้าและ นายหน้าและวงเงิน ต่อผลิตภัณฑ์ ประเภทสินทรัพย์ (Asset Class) 2. วงเงินความ เสี่ยงคู่ค้า = เงินต้น X ค่าการ เปลี่ยนแปลงของ ราคา

ตารางที่ 1 ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน (ต่อ)

ลักษณะ ความเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง	ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความเสี่ยง	ขนาดของ ความเสี่ยง	การควบคุม ป้องกัน
3. ความเสี่ยงของ การส่งมอบและ ชำระราคา (Settlement Risk)	ความเสี่ยงด้าน เครดิตและ ปฏิบัติการ (Credit Risk & Operational Risk)	การส่งมอบและ ชำระราคาเกิดขึ้น หรือมีผลไม่พร้อม กัน (ไม่เป็น Delivery vs Payment) ทำให้ เกิดความเสี่ยงด้าน การส่งมอบ หรือ การจ่ายเงิน เช่น การรับเช็คมีความ เสี่ยงที่เช็คอาจไม่ ผ่านเคลียร์จริง เป็น ต้น	มูลค่าความเสียหาย สูงสุดเท่ากับร้อยละ 100 ของมูลค่า หลักทรัพย์ หรือร้อยละ 100 ของมูลค่า เช็ค	วงเงินความเสี่ยง การส่งมอบและ ชำระ = เงินต้น X 100%
4. ความเสี่ยง ราคา และอัตราดอกเบี้ย	ความเสี่ยงด้าน ตลาด	การเปลี่ยนแปลง ของราคา หลักทรัพย์ หรือ อัตราดอกเบี้ยใน ด้านลบต่อมูลค่า พอร์ตลงทุนมีผลให้ ผลตอบแทนการ ลงทุนลดลง	1. มูลค่าความเสี่ยง เท่ากับมูลค่าตลาด ของพอร์ตการลงทุน ที่เปลี่ยนไป เนื่องมาจากปัจจัย ตลาด (Market Factor) ที่ เปลี่ยนแปลงในแต่ ละช่วงระยะเวลาของการ ลงทุน 2. ค่าการ เปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยตลาดคำนวณ โดยใช้ข้อมูล ย้อนหลังทางสถิติ ของการเปลี่ยนแปลง ราคา (Volatility)	1. พอร์ตการ ลงทุนของสหกรณ์ ซึ่งเป็นแบบถือเพื่อ การลงทุนระยะ ยาว (Available- for-Sale) หรือถือ จนครบกำหนด (Held-to- Maturity) 2. วงเงินความ เสี่ยงด้านตลาด = วงเงิน Value at Risk (VAR)

ตารางที่ 1 ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน (ต่อ)

ลักษณะ ความเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง	ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความเสี่ยง	ขนาดของ ความเสี่ยง	การควบคุม ป้องกัน
4. ความเสี่ยง ราคา และอัตราดอกเบี้ย (ต่อ)	ความเสี่ยง ด้านตลาด	การเปลี่ยนแปลง ของราคา หลักทรัพย์ หรือ อัตราดอกเบี้ยใน ด้านลบต่อมูลค่า พอร์ตการลงทุนมีผลให้ ผลตอบแทนการ ลงทุนลดลง	ของแต่ละประเภท หลักทรัพย์ โดยใช้ค่า เบี่ยงเบน 3SD (Standard Deviation) หรือมากกว่า	การควบคุม ป้องกัน
			3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Value at Risk – VAR) คือ มูลค่าตลาดของ พอร์ตการลงทุนที่ เปลี่ยนแปลงเนื่องจาก ราคาหลักทรัพย์ เปลี่ยนแปลง	

ปัจจัยต่อไปนี้มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์สินการลงทุน และมีความสำคัญต่อ  
การพิจารณากำหนดขอบเขตของการลงทุน

- ความมั่นคงทางการเงินของผู้ออกหลักทรัพย์ (Issuer) ผู้ค้ำประกัน (Guarantor) ผู้รับฝากหลักทรัพย์ (Custodian)
- ระยะเวลาครบกำหนดของหลักทรัพย์
- สกูลเงินของหลักทรัพย์ (เงินบาทหรือสกุลเงินต่างประเทศ)
- ลักษณะหรือคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น สิทธิในการแปลงสภาพ (Convertibles) อนุพันธ์ประเภทอื่น ๆ หรือคุณสมบัติอื่น ๆ
- ปริมาณหมุนเวียนหรือสภาพคล่องของหลักทรัพย์นั้น ๆ ในตลาด
- การเคลื่อนไหวของราคาหลักทรัพย์ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง (Volatility)

#### 6.2.4 นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- นโยบายการมอบอำนาจการตัดสินใจลงทุนและวงเงิน (Authorization Policy) ให้ฝ่ายบริหารการลงทุนที่ผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถ โดยกำหนดกรอบการลงทุนในธุรกรรมที่เป็นมาตรฐาน ไม่ซับซ้อน เพื่อความรวดเร็วและทันการณ้กับการเปลี่ยนแปลงสภาวะตลาดที่รวดเร็ว

- นโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม (Rate Reasonability Policy) โดยกำหนดราคากลางของแต่ละธุรกรรมโดยใช้เกณฑ์ตลาดสำหรับธุรกรรมที่มีลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนอุปสงค์อุปทานใกล้เคียงกัน โดยเปิดให้มีการปรับความเบี่ยงเบนบวกลบตามความเหมาะสม หากราคาเบี่ยงเบนเกินกรอบที่กำหนด จะต้องได้รับการอนุมัติตามลำดับชั้น ตามที่นโยบายกำหนดไว้ นโยบายนี้จะทำให้การกำหนดราคาทำด้วยความระมัดระวังและทันต่อสถานการณ์ตลาดมากขึ้น

- นโยบายการลงบัญชีและการตีมูลค่าตลาด (Mark-to-Market Policy) มีการกำหนดแบบแผนการลงบัญชี และการตีมูลค่าตลาด แหล่งที่มาของราคาที่ใช้ตีมูลค่า รวมถึงความถี่ในการตีมูลค่า การลงบัญชีกำไรขาดทุนจากการตีมูลค่า (Unrealized Profit & Loss) และการนำข้อมูลกำไรขาดทุนจากการตีมูลค่าเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการต่าง ๆ

- นโยบายการตัดการขาดทุน (Stop Loss Policy) กำหนดข้อปฏิบัติสำหรับการขาดทุนแต่ละระดับ เช่น ขาดทุน 5% เพื่อรายงานคณะกรรมการลงทุนและคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาและตัดสินใจ เป็นต้น ในระดับองค์กร ควรกำหนดระดับขาดทุนสูงสุดที่องค์กรรับได้ (Tolerance Level) และตั้งเป็นนโยบายว่า หากมีการขาดทุนถึงระดับสูงสุดที่กำหนดไว้ ต้องมีการตัดขาดทุนทันที โดยอาจมีการแจ้งสมาชิกล่วงหน้าเป็นนโยบายของสหกรณ์

- ตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย (Compliance Plan) เป็นการรวบรวมข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ กฎหมายอื่น ๆ และข้อระเบียบภายในของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกันแต่ละขั้นตอนของกระบวนการลงทุน กำหนดข้อปฏิบัติและรายงานต่าง ๆ และฝ่ายงานที่รับผิดชอบ ตารางนี้จะเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ช่วยลดความผิดพลาดทางกฎหมายขององค์กร

#### ตารางที่ 2 ตัวอย่างรูปแบบของตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย

ข้อกฎหมาย (พรบ./มาตรา)	ขั้นตอน การลงทุน	ขั้นตอนการปฏิบัติ และรายงาน	ผู้รับผิดชอบ
---------------------------	---------------------	--------------------------------	--------------

- นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ได้แก่ นโยบายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest Policy) นโยบายการใช้ข้อมูลที่ไม่เป็นสาธารณะ (Non-Public Information Policy) นโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ต้องห้ามหรือถูกเฝ้ามอง (Restricted List / Watch List) นโยบายการลงทุนส่วนตัวของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง (Personal Investment Policy)

#### 6.2.5 แนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุน

- การจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุน ในรูปลักษณะของคู่มือ (Product Program) เป็นการรวบรวมขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบของกระบวนการลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดและควบคุมความเสี่ยงอย่างครบวงจร มีการรวบรวมรูปแบบรายงานและเอกสารต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และกำหนดฝ่ายงานที่รับผิดชอบใน

แต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน คู่มือปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีการจัดทำสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์หรือแต่ละประเภทของธุรกรรม รวมถึงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ (New Product Process) เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมนั้น ตลอดจนความเสี่ยงทุกอย่างรอบคอบก่อนที่จะเข้าไปลงทุน ประโยชน์ของคู่มือปฏิบัติการมีดังต่อไปนี้

- เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนทุกขั้นตอน ทำให้ลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรม

- เป็นการรวบรวมกระบวนการวิเคราะห์ลักษณะ คุณสมบัติ ความเสี่ยงต่าง ๆ ของธุรกรรมอย่างละเอียดรอบคอบ รวมถึงข้อปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม

- ใช้เป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

- เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกรรมการบริหารการลงทุนดำเนินการอย่างสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

- รูปแบบของคู่มือปฏิบัติการการลงทุน (Product Program)

- ผลิตภัณฑ์และธุรกรรมการลงทุน (Product Description)

- รายละเอียดการลงทุนประเภทต่าง ๆ ประเภทตราสาร คุณสมบัติตราสาร ระยะเวลาการลงทุน

- รายละเอียดของลักษณะธุรกรรมแบบต่าง ๆ

- ลักษณะของตลาดการลงทุน การแข่งขัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ

- กฎหมายหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องข้อปฏิบัติมาตรฐานของตลาดการลงทุน

- ผลตอบแทนของการลงทุนต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk/ Return Evaluation)

- วิเคราะห์และประมาณการผลตอบแทนของการลงทุนแต่ละประเภท

- วิเคราะห์ค่าความเสี่ยงของการลงทุนแต่ละประเภท

- กำหนดค่ามาตรฐานของอัตราผลตอบแทนต่อความเสี่ยง (Risk / Reward Ratio) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดราคา เมื่อปฏิบัติการบริหารการลงทุนจริง

- ฐานลูกค้า (Customer Base)

- กำหนดประเภท ลักษณะ และพฤติกรรมของลูกค้า และคู่ค้าที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน

- รายชื่อและวงเงินของคู่ค้า และนายหน้าหลักทรัพย์ ลูกค้าเงินฝาก
- นโยบายและวิธีการหาลูกค้า และคู่ค้าใหม่
- ตลาดหรือกลุ่มลูกค้า ที่สภกรณ์ให้ความสำคัญ
- แผนงานส่งเสริมการตลาดต่างๆ และขั้นตอนการดำเนินการ
- การบริหารความเสี่ยงและการอนุมัติ (Risk Management / Approval Process)
  - ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงคู่ค้า (Counterparty Risk) ความเสี่ยงด้านราคาและอัตราดอกเบี้ย (Market Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk) เป็นต้น
  - กำหนดชัดเจนว่าความเสี่ยงแต่ละประเภทมีการวัดค่าอย่างไร สูตรในการวัดค่า และที่มาของตัวแปรต่าง ๆ
  - ตารางการกำหนดวงเงินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และระดับการอนุมัติ
  - ขั้นตอนการดำเนินการอนุมัติ กรณีที่เกินวงเงินและข้อยกเว้นต่าง ๆ
  - รวบรวมรายงานการควบคุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน และครบถ้วน และลำดับการรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อรับรู้และอนุมัติ
  - จัดทำตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk Matrix)
  - ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านบัญชี (Accounting Procedures)
    - กำหนดนโยบายการลงบัญชีของแต่ละธุรกรรมอย่างละเอียด ตามมาตรฐานการบัญชีและข้อกำหนดของสภกรณ์ ภายใต้พระราชบัญญัติสภกรณ์
    - การลงบัญชี Debit และ Credit ของธุรกรรมทุกประเภท
    - หลักการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) และการรับรู้รายได้ (Revenue Recognition) หากมีการตีมูลค่าตลาด ต้องกำหนดที่มาของราคาตลาดอย่างชัดเจน
    - หลักการลงบัญชี ณ วันที่ตกลงซื้อขาย (Trade Date) หรือวันส่งมอบ (Settlement Date)
    - หลักภาษีต่าง ๆ และการหักภาษี ณ ที่จ่ายของธุรกรรมแต่ละประเภท
    - การจัดทำบัญชีและรายงานผลประกอบการ (Management Accounting & Profit Center Reporting)

- o กระบวนการจัดทำแผนงานประจำปีและงบประมาณ (Planning and Budgeting)
- o การปฏิบัติการและการควบคุม (Operations and Control Procedures)
- o ขั้นตอนการดำเนินการทุกขั้นตอน รวมถึงผังงาน (Flow Charts) อย่างละเอียด โดยเน้นถึงจุดควบคุมและแผนงานฉุกเฉิน
- o ผังที่แสดงถึงความรับผิดชอบในทุกกระบวนการของการปฏิบัติการลงทุน รายละเอียดของเอกสาร และกระบวนการทบทวนความครบถ้วนสมบูรณ์ของเอกสาร ขั้นตอนการดำเนินการขออนุมัติในกรณีที่เบี่ยงเบนจากกรอบนโยบาย
- o ขั้นตอนการควบคุมและสอบทานวงเงินผู้ออก ผู้ค้าประกันตราสารวงเงินผู้ค้า และวงเงินส่งมอบและชำระ ก่อนดำเนินการบันทึกการลงทุน การดำเนินการขออนุมัติในกรณีที่วงเงินไม่เพียงพอ
- o มีการจัดทำคู่มือการใช้ระบบเทคโนโลยีอย่างละเอียด
- เอกสารต่าง ๆ
  - o รวบรวมเอกสารทั้งหมดที่ใช้ในทุกขั้นตอนของการลงทุนตั้งแต่ฝ่ายการลงทุน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง จนถึงฝ่ายปฏิบัติการส่งมอบและชำระราคา เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยเฉพาะเอกสารที่ใช้กับบุคคลภายนอก ต้องผ่านการอนุมัติและทบทวนของฝ่ายกฎหมาย
  - คู่มือปฏิบัติการการลงทุนควรเป็นการร่วมมือระหว่างฝ่ายงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงฝ่ายกฎหมาย โดยคำแนะนำของคณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายร่วมกันลงชื่อ และขออนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการของสภกรณ์ คู่มือนี้ควรมีการทบทวน เพิ่มเติม แก้ไข และมีการลงนามรับรู้และเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่ออนุมัติอย่างน้อยปีละครั้ง
  - ต้องมีการสื่อสารคู่มือปฏิบัติการการลงทุนให้ทุกฝ่ายงานในสภกรณ์ผู้บริหารและกรรมการทุกชุดและทุกท่านได้ทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางมาตรฐานของการปฏิบัติงานและอ้างอิงของสภกรณ์

**7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย** หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่สภกรณ์ไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2542 รวมถึงหน้าที่และการปฏิบัติของบุคลากรของสภกรณ์ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายด้านนี้กำหนด ส่งผลกระทบต่อ

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและสถานภาพของสหกรณ์ถูกทำลายลง

### 7.1 หลักในการจัดการ

1) สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในระดับบริหาร ต้องมีความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ในการต่อต้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

2) สหกรณ์ต้องใช้ความรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมิให้ตกเป็นเครื่องมือในการก่ออาชญากรรม

3) สหกรณ์ต้องเข้าใจกระบวนการในการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

4) สหกรณ์ต้องดำเนินมาตรการป้องกันการทำธุรกรรมที่น่าสงสัยที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และรายงานให้แก่ทางการได้รับทราบ

5) สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ และพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะลดโอกาสในการตกเป็นเหยื่อของการฟอกเงิน การสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ผิดกฎหมาย

### 7.2 แนวทางการจัดการ

7.2.1 สหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย โดยนโยบายที่จัดทำต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบ และนโยบายของทางการ และควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามและการประเมินแผนเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้

7.2.2 ระเบียบ คู่มือ และ/หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้ สหกรณ์ต้องเผยแพร่ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ รวมถึงจัดอบรม ชี้แจงและให้มีการทดลองปฏิบัติจริงขณะเดียวกัน ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เมื่อกฎ ระเบียบของทางการมีการเปลี่ยนแปลง

7.2.3 สหกรณ์ควรกำหนดและจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่รับลูกค้า อย่างน้อยครอบคลุมเนื้อหาต่อไปนี้

- ระเบียบปฏิบัติการรับลูกค้าเงินฝาก
- ระเบียบปฏิบัติกำหนดให้ลูกค้าแสดงตนในการทำธุรกรรม ทั้งรายเก่าและใหม่
- ระเบียบปฏิบัติในการจัดทำรายงานธุรกรรมตาม

- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่ใช้เงินสด กรณีการทำธุรกรรมที่ใช้เงินสดตั้งแต่ 2 ล้านบาทขึ้นไป (ป.ป.ง. 1-01) โดยต้องรายงานทุก 15 วัน

- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สิน กรณีการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สินตั้งแต่ 5 ล้านบาทขึ้นไป (ป.ป.ง. 1-02) โดยต้องรายงานทุก 15 วัน

- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัย กรณีการทำธุรกรรมที่มีความซับซ้อนที่ผิดไปจาก ปกติ (ป.ป.ง. 1-03) โดยต้องรายงานทุก 7 วัน

- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่มีเหตุอันควรเชื่อหรือควรสงสัย กรณีที่มีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่เกี่ยวกับการกระทำความผิด หรือเป็นธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัยใช้เงินสดตั้งแต่ 2 ล้านบาทขึ้นไป (ป.ป.ง. 1-05) โดยต้องรายงานภายใน 7 วัน นับแต่วันที่มีเหตุอันควรเชื่อหรืออันควรสงสัย

- แบบสรุปผลการรายงานการทำธุรกรรม โดยต้องรายงานทุกงวด 6 เดือน

7.2.4 สหกรณ์ควรจัดโครงสร้างองค์กร มอบหมายอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน กำหนดกระบวนการควบคุมและติดตามผล รวมถึงจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณรองรับการดำเนินงานตามนโยบายด้านนี้

- โครงสร้างองค์กรที่จัดตั้ง อาจอยู่ในรูปใดรูปหนึ่ง ดังนี้

- หน่วยงานอิสระที่แยกจากหน่วยงานที่ทำธุรกรรม เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านนี้ โดยหน้าที่อย่างน้อยควรครอบคลุม

วิธีการปฏิบัติ

- การประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของนโยบายและ

- การสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

- รายงานการปฏิบัติที่มีข้อบกพร่องหรือไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- หน่วยงานที่กำกับดูแลปฏิบัติงานรับผิดชอบต้องมั่นใจว่า

- คณะกรรมการดำเนินการมีการมอบอำนาจ และจัดสรรทรัพยากร

ต่าง ๆ ให้เพียงพอ

- พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบมีคุณสมบัติเหมาะสม

- ฝ่ายจัดการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมระเบียบ

ปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

- การเปิดบัญชีของลูกค้า

➤ การรายงานธุรกรรมที่เข้าข่ายต้องรายงาน

➤ การติดตามการปฏิบัติงาน

➤ การรายงานเงินตราต่างประเทศ

○ มีการกำหนดให้ต้องรายงานต่อฝ่ายจัดการเพื่อการติดตามการ

ปฏิบัติงาน ครอบคลุม

➤ รายงานการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี

➤ รายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ที่ตรวจพบ

และการดำเนินการแก้ไข

○ มีการกำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎ

ระเบียบด้านนี้ พร้อมระบุให้เป็นส่วนหนึ่งในคำอธิบายลักษณะงาน

● ควรกำหนดให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่รับลูกค้ากับ  
หน่วยงานข้างต้น กรณีเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบภายในที่ไม่ชัดเจน และ/หรือการ  
เปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบทางการ

7.2.5 สหกรณ์ควรกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ในการรับ  
ลูกค้า โดย

- แนวทางปฏิบัติสำหรับการรู้จักตัวตนของลูกค้าอย่างน้อยสาระควร  
ประกอบด้วย

● มาตรฐานการแสดงตนของลูกค้าที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ  
ข้อบังคับของทางการ

● กรณีลูกค้ารายใหม่ ต้องมีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง  
● การรับข้อมูลและการรู้จักลูกค้าต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง  
● ขั้นตอนการติดตามและการบริหารบัญชีต้องสอดคล้องกับระดับความ  
เสี่ยง

● มีกระบวนการในการตรวจสอบตัวตนของลูกค้าที่เข้าข่าย  
- แนวปฏิบัติเพื่อพิสูจน์ทราบตัวตนลูกค้าอย่างน้อยสาระควรประกอบด้วย

● การมีการจัดประเภทของกลุ่มลูกค้าและระดับความเสี่ยงของแต่ละ  
กลุ่ม

● การจัดทำฐานข้อมูลรายละเอียดของกลุ่มลูกค้า โดยกำหนดให้กลุ่มที่  
มีความเสี่ยงสูงต้องแสดงข้อมูลมากกว่า

- การพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบร่วม เช่น ประวัติของลูกค้า ถิ่นที่อยู่ สถานะทางสังคม บัญชีที่เกี่ยวกับธุรกรรม ประเภทธุรกรรม และเครื่องมือชี้วัดความเสี่ยงอื่น ๆ

- การกำหนดให้มีการตรวจสอบเพิ่มเติม กรณีแหล่งเงินทุนที่ได้มาไม่ชัดเจน มีความเสี่ยงสูง ไม่มีที่ติดต่อชัดเจน และ/หรือเข้าข่าย

- กรณีความเสี่ยงสูง ควรกำหนดให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการทำธุรกิจ

- ขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างน้อยควรประกอบด้วย

- การระบุตัวตน
- การตรวจสอบข้อมูลการแสดงตน
- การเก็บรักษาข้อมูลการแสดงตัวให้เป็นปัจจุบัน
- การสอบทานข้อมูล
- การตรวจสอบข้อมูลลูกค้าที่ถูกปฏิเสธจากที่อื่น
- ขั้นตอนเฉพาะลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูง
- ขั้นตอนเฉพาะลูกค้าที่เป็นสถาบันการเงิน และสหกรณ์
- ขั้นตอนเฉพาะกรณีการเปิดบัญชีระหว่างสหกรณ์คู่ค้า หรือสถาบัน

การเงิน

- กรณีตรวจสอบรายชื่อแล้วพบว่า มีความต้องสงสัย
- กรณีทราบหรือสันนิษฐานว่า เงินนั้นได้มาจากการทุจริต
- การจัดทำรายงานธุรกรรมที่มีข้อสังเกตหรือน่าสงสัยต่อฝ่ายจัดการ

และทางการ

- การสอบทานการปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติในการรับลูกค้าของ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

#### 7.2.6 ด้านการพัฒนาบุคลากร

- ในแผนงานประจำปี สหกรณ์ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในการรับลูกค้าตามลำดับความเร่งด่วนหรือตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติโดยตรง รวมถึงควรมีการประสานงานกับ ป.ป.ง. ในการจัดส่งพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดย ป.ป.ง.

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหลักสูตรการอบรมด้านนี้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรต่างๆ ที่ต้องติดต่อลูกค้า ที่ทำหน้าที่สอบทานรายการของลูกค้า ที่เกี่ยวข้องกับการรับจ่ายเงินสด

รวมถึงที่เกี่ยวข้องกับสาขา ศูนย์บริการลูกค้า งานสินเชื่อธนบัตรธนกิจ ธนาคารคู่ค้าเงินโอน ตู้നിรัย และนายทะเบียน

#### 7.2.7 ด้านการตรวจสอบ

- สหกรณ์ควรมีการกำหนดหัวเรื่องของการประเมินด้านนี้ไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปีของระบบการตรวจสอบ โดยควรมีการประเมินเบื้องต้นในเรื่องนี้เกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ การกำหนดขอบเขตการตรวจสอบจำนวนการสุ่มตัวอย่าง

- บุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบควรถูกกำหนดจากองค์ความรู้และการผ่านการอบรมอย่างเหมาะสม

- ควรกำหนดให้เสนอผลการตรวจสอบด้านนี้ต่อคณะกรรมการดำเนินการภายในกรอบเวลาที่กำหนดตามแผน หากมีเหตุจำเป็นต้องขยาย ต้องระบุเหตุผลสนับสนุน

#### 7.2.8 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- สหกรณ์ควรพิจารณาการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินการด้านนี้ ครอบคลุม

● การจัดทำขั้นตอนการเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์กับระบบของ ป.ป.ง.

● การมีระบบรักษาความปลอดภัยในระหว่างการรับ-ส่งข้อมูลภายในสหกรณ์

● การมีระบบตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะส่งต่อไปให้บุคคลต่าง ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ

● การมีระบบงานตรวจสอบหรือค้นหารายการธุรกรรมที่ผิดปกติหรือน่าสงสัย

● การมีระบบงานตรวจสอบรายชื่อลูกค้าทั้งใหม่และเก่ากับรายนามอาชญากรก่อการร้ายหรือบุคคลที่ต้องสงสัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

● การมีระบบงานที่เชื่อมโยงข้อมูลการทำธุรกรรมระหว่างสาขา เพื่อตรวจสอบและติดตามการทำธุรกรรมของลูกค้า

7.2.9 สหกรณ์ต้องจัดเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับกำหนด

**8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง** หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียงตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ

หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ ไม่ว่าจะจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง

เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำ เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ ซึ่งเหนี่ยวนำหรือมีแนวโน้มที่จะเหนี่ยวนำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์

ชื่อเสียง หมายถึง มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้เสียกับสหกรณ์มีต่อสหกรณ์ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือความคาดหวังในตัวสหกรณ์

### 8.1 หลักในการจัดการ

- 1) ชื่อเสียงเป็นเรื่องของทั้งสหกรณ์ ไม่ใช่เรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- 2) ชื่อเสียงไม่ใช่แต่เพียงการได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงการให้ได้ว่าซึ่งการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
- 3) สหกรณ์มีหน้าที่แยกแยะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง และพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้
- 4) แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการรักษาชื่อเสียงให้คงทน
- 5) การจัดการเรื่องชื่อเสียงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความคงอยู่อย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ ดังนั้นในการจัดการ สหกรณ์ต้องแยกแยะและประเมินสิ่งคุกคามต่อชื่อเสียง พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะช่วยผลักดันชื่อเสียง

### 8.2 แนวทางการจัดการ

8.2.1 สหกรณ์ควรกำหนดกรอบการจัดการให้ครอบคลุม 3 สาระหลักด้วยกันคือ การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล และการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง

8.2.2 การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรคำนึงถึง

- การมีโครงสร้างพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันประกอบด้วย
  - คณะกรรมการดำเนินการที่ประกอบด้วยบุคคลที่เหมาะสมในด้านความชำนาญและประสบการณ์
  - การตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการ มีกระบวนการตรวจสอบและถ่วงดุล ทำให้ไม่มีบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลหรือชี้นำได้

- การมีแผนรองรับความเชื่อมต่อของนโยบายดำเนินงานและการสร้างผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง
- การมีกรรมการอิสระดูแลอย่างใกล้ชิดในเรื่องผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านการจัดการ
- กรรมการอิสระที่ทำหน้าที่ตรวจสอบได้รับข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ตรงต่อเวลาและเป็นปัจจุบัน เพื่อประกอบการตัดสินใจและการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ
- การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง รวมถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานในกระบวนการจัดการ และการสื่อสารให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับทราบ
- การมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและกระบวนการเตือนฝ่ายจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันเวลาที่ ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น
  - การกำกับดูแลองค์กรที่ดีในเชิงปฏิบัติ โดยมีสาระครอบคลุม
    - การกำหนดวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมเครือ และโปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหลัก
    - การจัดทำนโยบาย มาตรฐานทางจริยธรรม แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนสิ่งที่กำหนดข้างต้น
    - การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อและมีจริยธรรม เพื่อการบรรลุเป้าหมายและการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
    - การสร้างฝ่ายจัดการที่มีความเข้มแข็งและมีเสถียรภาพ เน้นความซื่อสัตย์ ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
    - การสร้างความตระหนักต่อความเสี่ยงในหมู่พนักงาน และให้การอบรมอย่างพอเพียง เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในงานที่จัดการได้อย่างฉลาด รอบคอบ
    - การสร้างระบบและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงหลักทั้งหมดตลอดจนติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงมาตรฐานหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติ
    - การมีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียนั้น ชัดเจน ถูกต้อง ตรงประเด็น สม่ำเสมอ ตรงเวลา และเป็นไปตามหลักจริยธรรม ความซื่อตรงและโปร่งใส

- การกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละระดับขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ระดับต่าง ๆ ของการจัดการ พนักงาน ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบอิสระ หน่วยงานประชาสัมพันธ์รวมถึงการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดในผลการดำเนินงานของผู้รับช่วงงานจากสหกรณ์

8.2.3 การมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล ควรประกอบด้วย

- การกำหนดนโยบาย และการจัดทำมาตรฐานจริยธรรม แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติของพนักงาน และเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์รับทราบถึงความคาดหวังของสหกรณ์ในเรื่องเหล่านี้ โดยมีสาระหลักครอบคลุม

- การกำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับแต่ละกิจกรรมธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการของลูกค้า และสาธารณะ

- ระบุชัดเจนถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือปรารถนา พฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา และที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

- การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

- การมีกระบวนการที่เป็นทางการในการอนุมัติ ทบทวน และปรับให้เป็นปัจจุบัน โดยอำนาจในการอนุมัติและขั้นตอนการดำเนินการต้องชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

- การแยกแยะ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยง โดยที่

- การแยกแยะความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การให้คำจำกัดความที่ชัดเจนเกี่ยวกับชนิดของความเสี่ยงที่คาดหวังว่าจะจัดการและส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในนโยบายการจัดการความเสี่ยง

- การจัดทำแหล่งที่มาของความเสี่ยง โดยอาจแยกแยะตามประเภทความเสี่ยง กิจกรรม หรือพื้นที่ปฏิบัติงาน

- การอธิบายความเสี่ยงที่แยกแยะในรูปธรรมชาติของความเสี่ยง และผลต่อชื่อเสียง

- การคำนึงถึงความเสี่ยงจากโครงการธุรกิจใหม่ ๆ ที่กระทบชื่อเสียง

- การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงที่แยกแยะ ได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่องและไม่มีการละเลยความเสี่ยงใด ๆ

- การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการแยกแยะ รวมถึงการอ้างอิงข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

○ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังตลอดจนสิ่งที่จะคุกคามความเข้าใจของพวกเขาที่มีต่อสหกรณ์และความเป็นไปได้ของการดำเนินการที่พวกเขาอาจจัดการ หากไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสม

● การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

○ การมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่แยกแยะในแง่ความเป็นไปได้ที่จะขยายเป็นเหตุการณ์ที่มีผลต่อชื่อเสียง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อธุรกิจ ความเข้มแข็งทางการเงิน และชื่อเสียง

○ ขอบเขตการประเมิน ครอบคลุม การประเมินการควบคุม การประเมินผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการทดสอบในสภาวะดิ่งเครียด

● การควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย

○ การแยกแยะความเสี่ยงว่าส่วนใดควรได้รับความสนใจจากผู้บริหาร ต้องการการจัดการเป็นการเฉพาะ และมีการทบทวนเป็นระยะโดยติดตามสถานะ หรือใช้แผนฉุกเฉิน

○ กรณีที่ต้องจัดการเป็นการเฉพาะ ควรจัดทำแผนดำเนินการเพื่อการติดตามความคืบหน้า

○ กรณีที่ความเสี่ยงนั้นมีความซับซ้อนเกินกว่าที่จะจัดการหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดการที่สูงมาก อาจพัฒนาแผนฉุกเฉินให้เป็นแผนดำเนินการแทน

○ กรณีที่ความเสี่ยงนั้นยังทนรับได้ ควรมีการทบทวนเป็นระยะ

○ แผนทั้งหมด รวมถึงแผนฉุกเฉินต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ

- การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

● ควรมีการกำหนดตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบต่อ

○ ความมีประสิทธิภาพของการกระทำตอบสนองในการควบคุมความเสี่ยง

○ การทบทวนแผนตอบสนองและแยกแยะการปรับปรุง

○ การติดตามการกำหนดและดำเนินการตามแผน

○ การรายงานความคืบหน้าของการวางแผน ตามสายงานที่รับผิดชอบ

- ระบบเตือนภัยล่วงหน้า

- บุคลากรหรือหน่วยงานที่ดูแลควรมีความเข้าใจและตระหนักถึงภารกิจที่ดำเนินการอยู่

- ควรมีระบบการติดตามเป็นรายวันที่ครอบคลุมรายงานของสื่อที่เกี่ยวข้องกับสภรณ์และเฉพาะธุรกิจรวมถึงพัฒนาการของอุตสาหกรรม ตลาด การเมือง กฎหมาย และสังคม

- พนักงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและติดตามผลของดัชนีต่าง ๆ ของระบบ ขณะเดียวกัน ดัชนีเหล่านี้ควรได้รับการประเมินและสอบเทียบเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่ายังให้ผลอยู่ ยังเป็นการมองไปข้างหน้า และยังคงเหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ของการจัดการ

- ดัชนีผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กับธุรกิจ การจัดการ และผลการดำเนินงานของพนักงานมาตรฐานบริการ การร้องทุกข์ของลูกค้า การเป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบาย ภายใน และมาตรฐานจริยธรรม

- ดัชนีที่สะท้อนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ที่เกี่ยวกับการสำรวจลูกค้าและ/หรือพนักงาน แนวโน้มการลาออกของพนักงาน รายงานของสถาบันจัดอันดับการศึกษาเพื่อเทียบเคียง และรายงานจากสื่อ

- ดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า เช่น การเพิ่มขึ้นทันทีในเรื่องการร้องทุกข์ของลูกค้า ช่องโหว่ของการควบคุมภายใน ความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ระบบหยุดชะงัก เหตุการณ์ทุจริต ความเสื่อมอย่างมีนัยสำคัญของดัชนีอื่น ๆ ข้างต้น

- ควรจัดทำช่องทางที่เป็นทางการและที่เป็นการเร่งด่วนเพื่อการรายงานสิ่งที่สังเกตเห็นที่เป็นสิ่งคุกคาม

- การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูล

- การสื่อสารข้อมูล

- ควรสื่อสารให้ชัดเจนถึงอะไรที่บรรลุหรือกำลังดำเนินการ และสนับสนุนด้วยหลักฐาน

- กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานเป็นการเฉพาะเพื่อจัดการการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียและเรื่องราวที่เกี่ยวกับสาธารณะ และต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

- บุคคลหรือหน่วยงานที่กำหนดต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และได้รับการอบรมในเรื่องการจัดการสื่อสัมพันธ์ การประกาศข่าว การจัดการกับคำถามของสาธารณะ

- การเปิดเผยข้อมูล

- ข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีคุณภาพและโปร่งใส

○ ควรเปิดเผยเกี่ยวกับแนวทางการประกอบธุรกิจของสหกรณ์และการจัดการความเสี่ยงที่ธุรกิจเผชิญอยู่ ตลอดจนเรื่องหรือแนวโน้มใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบ

- การทบทวนและการตรวจสอบการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ไม่หลงลืมสิ่งคุกคามหลักใด ๆ การตอบสนองต่อการควบคุมความเสี่ยงที่แยกแยะเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ระบบเตือนภัยล่วงหน้ามีความเหมาะสมและทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงยังมีประสิทธิผล ขณะเดียวกันผลของการทบทวนและการตรวจสอบควรรายงานตรงต่อคณะกรรมการดำเนินการโดยทันที

- การกำหนดบุคคลรับผิดชอบกระบวนการจัดการตั้งแต่ การออกแบบ การวางระบบ การประสานความร่วมมือ และการติดตาม

- ฝ่ายจัดการควรมีระบบติดตามความเสี่ยงชื่อเสียงทั้งภายในหน่วยงานและทั่วทั้งสหกรณ์ เพื่อการจัดการอย่างทันที่ และเพื่อการรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อจำเป็น

8.2.4 การจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง โดยเฉพาะในกรณีเหตุการณ์รุนแรง ควรคำนึงถึงมาตรการอื่น ๆ ร่วมด้วย นอกเหนือจากแผนฉุกเฉิน เช่น การจัดการความเสี่ยงสภาพคล่อง แผนการทำธุรกิจต่อเนื่อง เป็นต้น

- กรณีทั่วไป

● แนวทางการจัดการควรครอบคลุมกลยุทธ์และนโยบายที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมทั้งมีการทบทวนและปรับให้เป็นปัจจุบันเป็นระยะโดยฝ่ายจัดการ ตลอดจนมีการบันทึกและสื่อสารแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

● กลยุทธ์โดยรวมและแผนการทำงาน

○ กลยุทธ์และเทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นหัวใจสำคัญของแผนการทำงาน

○ การควบคุมสถานการณ์โดยคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดเป็นปัจจัยนำมาซึ่งความสำเร็จ

○ ควรเตรียมการล่วงหน้าโดยอาศัยผลจากสัญญาณเตือนล่วงหน้าและสิ่งคุกคามที่เกิดขึ้น

○ แผนการทำงานที่เป็นระบบ ควรประกอบด้วย

➤ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

- คำจำกัดความกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารและการตอบสนองต่อสิ่งที่พวกเขาสนใจ
- ข่าวสารหลักที่ต้องการถ่ายทอด
- กลยุทธ์โดยรวมที่ทำให้แผนการทำงานทั้งหมดเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- การดำเนินการที่เป็นการเฉพาะควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์
- การควบคุมเวลา
  - ต้องพิจารณาถึงวิธีการนำเสนอข้อเท็จจริงที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจ
  - แสดงให้เห็นถึงการกระทำเพื่อตอบสนองเหตุการณ์และประสิทธิผลของการกระทำนั้น ๆ รวมทั้งความห่วงใยและความทุ่มเทของสภครณ์เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ซ้ำ
  - ควรกำหนดบุคคลเดียวหรือหน่วยงานเดียวให้จัดการเรื่องสื่อสารสัมพันธ์และการประกาศต่อสาธารณะ
  - การกระทำใด ๆ ควรอยู่บนฐานของความรู้ความเข้าใจในข้อเท็จจริงของสถานการณ์ และได้รับการวางแผนมาจากความเข้าใจที่ชัดเจนในความเป็นไปได้ของผลที่จะตามมา
  - โครงสร้างการจัดการควรเอื้อต่อการวางแผนให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและเอื้อต่อความมีประสิทธิภาพของแผนการทำงานที่กำหนด
  - ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์อย่างเพียงพอ
- กระบวนการ
  - ให้คำจำกัดความเหตุการณ์ชื่อเสียงที่จะจัดการครอบคลุม เงื่อนไขที่กำหนดไว้ก่อน เงื่อนไขที่กระตุ้นให้บังเกิดผล หรือกรณีสมมติ
  - ระบุกระบวนการเพื่อแยกแยะเหตุการณ์ รวมถึงการให้อำนาจเพื่อตัดสินใจว่าเหตุการณ์ได้เกิดแล้ว และเพื่อกระตุ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการ
  - ประเมินผลกระทบเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเงื่อนไขที่จัดทำไว้
  - จัดทำแผนการตอบสนองที่เหมาะสม

กำลังเผชิญอยู่

- แจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่
- วางแผนการทำงานและติดตามการพัฒนาในลำดับถัดไป
- ประเมินสถานการณ์และปรับแผน หากต้องการและจำเป็น
- รายงานอย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการดำเนินการในเรื่องกระบวนการและผลของการวางแผนการทำงาน

○ ส่งเสริมการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง หลังจากเหตุการณ์ได้รับการจัดการแล้ว โดยคำนึงถึงประสบการณ์ที่ได้รับและบทเรียนที่ได้เรียนรู้

- บทบาทและความรับผิดชอบ
  - ควรกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่เหมาะสมรับผิดชอบการจัดทำ วางระบบ และประสานงานแนวทางเพื่อการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง

ชัดเจน

○ คำจำกัดความของบทบาท ความสำเร็จและความคาดหวังต้อง

- การทบทวนหลังเกิดเหตุการณ์
  - คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรจัดให้มีการทบทวนหลังเกิดเหตุการณ์ เพื่อแยกแยะบทเรียน ปัญหาและจุดอ่อนจากเหตุการณ์ที่เกิด เพื่อให้ได้มาซึ่งการตอบสนองและคำแนะนำอันจะช่วยเสริมกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงให้มีประสิทธิภาพ

○ ผลของการทบทวนต้องรายงานทันทีต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เพื่อให้สิ่งการปรับปรุงแนวทาง

- การเตรียมและการดำเนินการล่วงหน้า
  - ระบบเตือนภัยล่วงหน้าจะช่วยสนับสนุนการวางแผนการกระทำล่วงหน้าเพื่อจัดการสิ่งคุกคามที่อาจจะพัฒนาไปเป็นเหตุการณ์ชื่อเสียง

○ สำหรับความเสี่ยงที่เห็นและแยกแยะได้ว่า ได้เกิดการพัฒนาไปเป็นสิ่งคุกคามทางตรงต่อชื่อเสียง ควรจัดการดังนี้

➤ ประเมินเหตุการณ์ล่าสุดซ้ำและตัดสินใจว่าควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแก้ปัญหา และวางระบบการดำเนินการนั้นอย่างรวดเร็ว

➤ ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดของสถานการณ์ว่าได้ถูกรวบรวมมาอย่างพอเพียง

➤ ทบทวนแผนที่มีอยู่และปรับเปลี่ยน หากจำเป็น

➤ สื่อสารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ

- มั่นใจว่าระบบสนับสนุนและสื่อสารที่จำเป็น พร้อมใช้งาน
- รวบรวมแผนการทำงานที่พร้อมดำเนินการเข้าด้วยกัน
- รายงานแผนการทำงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ

- กรณีวิกฤต

- เน้นที่ความอยู่รอดของสหกรณ์ก่อน
- ทำให้เกิดความมั่นใจว่าการหยุดชะงักของการดำเนินงานและการ

บริการของสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำสุด

เช่น ผู้ฝากเงิน เป็นต้น

- พยายามลดผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต
- พยายามปกป้องส่วนได้เสียทางการค้า ของสหกรณ์
- จัดทำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต

## แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

### ความเป็นมาของ COSO ERM

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เกิดจากการรวมตัวของสถาบันวิชาชีพในสหรัฐอเมริกาโดยมีคณะกรรมการร่วม จำนวน 5 สถาบันวิชาชีพ คือ

1. สมาคมผู้สอบบัญชีอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA)
2. สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors หรือ IIA)
3. สมาคมผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI)
4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA)
5. สมาคมนักบัญชีเพื่อบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA)

COSO ได้กำหนดกรอบการควบคุมภายในหรือโครงสร้างของการควบคุมภายในที่ เรียกว่า COSO ERM เพื่อเป็นแนวคิดและแนวทางในการสร้างระบบการควบคุมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์ในการควบคุมภายใน ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Effectiveness and Efficiency of Operation) เป็นการเน้นวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

2. ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน (Reliability of Financial Reporting) เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินขององค์กรทั้งที่เป็นบุคคลภายในหรือภายนอก ได้ใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง

3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance with Law and Refutations) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามและเป็นการป้องกันความเสียหายที่เกิดจากการละเว้นไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติผิดกฎหมาย

### ความหมายของ COSO ERM

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) คือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้เพื่อความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### แนวคิดระบบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM

แนวความคิดเดิมของ COSO ได้กำหนดโครงสร้างของการควบคุมภายในมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

จากองค์ประกอบเดิมของ COSO ต่อมาในปี 2004 ได้มีการพัฒนาปรับปรุงขยายแนวความคิดของการควบคุมภายใน โดยนำองค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 ประการเดิม มาขยายขอบเขตให้มากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิม มาเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกรอบแนวความคิดแบบใหม่ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004) ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

จากองค์ประกอบของ COSO ที่มีการพัฒนากรอบแนวความคิดจาก COSO เดิมมาเป็น 8 องค์ประกอบในปี 2004 ต่อมาในปี 2013 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวความคิดใหม่เพื่อให้มีการยอมรับมากขึ้น โดยการเพิ่มหลักการจำนวน 17 หลักการ เพื่อเชื่อมโยงกับ 5 องค์ประกอบ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission, 2013) ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

หลักการที่ 1 องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม (Demonstrates commitment to integrity and ethical values)

หลักการที่ 2 คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล (Exercises oversight responsibility)

หลักการที่ 3 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน (Establishes structure, authority and responsibility)

หลักการที่ 4 องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน (Demonstrates commitment to competence)

หลักการที่ 5 องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน (Enforces accountability)

### 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักการที่ 6 กำหนดเป้าหมายชัดเจน (Specifies relevant objectives)

หลักการที่ 7 ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม (Identifies and analyzes risk)

หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Assesses fraud risk)

หลักการที่ 9 ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน (Identifies and analyzes significant change)

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักการที่ 10 ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Selects and develops control activities)

หลักการที่ 11 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม (Selects and develops general controls over technology)

หลักการที่ 12 ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้ (Deploys through policies and procedures)

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หลักการที่ 13 องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ (Uses relevant information)

หลักการที่ 14 มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้ (Communicates internally)

หลักการที่ 15 มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน (Communicates externally)

5. กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ 16 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน (Conducts ongoing and/or separate evaluations)

หลักการที่ 17 ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม (Evaluates and communicates deficiencies)

จากองค์ประกอบของ COSO เดิม มีการปรับปรุงครั้งแรกในปี 2004 มีการปรับปรุงครั้งที่ 2 ในปี 2013 และปรับปรุงครั้งที่ 3 ในปี 2017 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อให้กรอบแนวคิดมีส่วนช่วย และสนับสนุนในการจัดการยุทธศาสตร์และการดำเนินงานโดยการอธิบายให้เกิดความชัดเจนว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีส่วนช่วยทำให้มีการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไร โดยการปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่เป็น 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission, 2017) ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)
  2. การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy and Objective Setting)
  3. การจัดการความเสี่ยง (Performance)
  4. การทบทวนและการแก้ไข (Review & Revision)
  5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting)
- (ธีระศักดิ์ ใจห้าว, 2561)

## กรอบการบริหารความเสี่ยง (A Focus Framework Enterprise Risk Management 2017)



ภาพที่ 2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017

กรอบ COSO ERM ปี 2017 มีการปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งหมด 5 องค์ประกอบ เป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการจัดการกลยุทธ์และการติดตามกำกับดูแล ให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถนำไปใช้กับองค์กรทุกประเภท โดยมีหลักการจำนวน 20 หลักการ เพื่อเชื่อมโยงกับ 5 องค์ประกอบให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ดังนี้ (ศิลาพร ศรีจันทพร, 2560)

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) กรรมการบริษัทหรือผู้บริหารทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงภายในองค์กร การจัดโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับองค์กร การจัดให้มีวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำมาใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม กำหนดให้องค์กรมีค่านิยมที่ดี รวมทั้งมีการจูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยงนอกจากนี้ คณะกรรมการควรมีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้

วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสถียร วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรเช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยงส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

2. การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy and Objective Setting) การวิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจว่าธุรกิจมีโครงสร้างเป็นอย่างไร รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และ

การวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การจัดการความเสี่ยง (Performance) การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร รวมทั้งมีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มีการจัดลำดับของความเสี่ยง รวมทั้งดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง และการพัฒนาภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดี ผลเสีย ความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

4. การทบทวนและการแก้ไข (Review & Revision) มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสอบทาน

ความเสี่ยง ผลการจัดการการสอบทานความเสี่ยง และการหาทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication & Reporting) มีการผลักดันในเรื่องของข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายงานผลของวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งการรายงานผลประกอบการอย่างถูกต้อง

หลักการที่ 18 ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ (Leverages Information and Technology) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางที่ติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ 20 การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Report on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย (จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล , 2561)

### การเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะของความเสียหายและแนวทางการจัดการความเสี่ยงไว้ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง กับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ โดยจะแสดงให้เห็นถึงหลักการที่ขาดหายไปตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดกับการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ที่ได้รับการยอมรับแต่ไม่ได้ถูกนำมาบังคับใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน และเป็นระบบการตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระ	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ	12. การจัดลำดับ ความสำคัญความเสี่ยง 14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม
2. มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก 5. จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	
3. มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
4. มีการติดตาม ประเมินและทบทวนแผนอย่างเป็นระบบ	8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	
5. มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกับดูแลความเสี่ยง	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง	
6. มีการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่	13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง	
7. มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน	
8. มีการเตรียมการสร้างผู้บริหารทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ	17. การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ 19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	

## 2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีการกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายที่เกี่ยวข้องเนื่องเพื่อการจัดการ	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง	8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก
2. มีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ	2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน	14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม
3. มีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดการ	3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ
4. มีระบบและฐานข้อมูลเพื่อการจัดการ	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก	17. การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
5. มีเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง	5. จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	
	6. วิเคราะห์ธุรกิจ	
	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
	9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	
	10. ระบุความเสี่ยง	
	11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง	
	12. การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง	
	13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง	
	16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน	
	18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ	
	19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง	
	20. การรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	

### 3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีการกำหนดเป้าหมายด้านผลตอบแทน และจัดทำเป็นแผนงานประจำปีและมีขั้นตอน การดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแล ความเสี่ยง	5. จูงใจ พัฒนาและ รักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ
2. มีการกำหนดเงินกองทุนและเกณฑ์การ สำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนจากการลงทุน	2. จัดตั้งโครงสร้างการ ดำเนินงาน	8. ประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก
3. มีคณะกรรมการเฉพาะทำหน้าที่ดูแลการ บริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และมีการ กำหนดบทบาทผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ ตรวจสอบภายในให้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าว	3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการ	12. การจัดลำดับ ความสำคัญความเสี่ยง
4. มีการกำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยม หลัก	14. พัฒนาการอบความ เสี่ยงในภาพรวม
5. มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความ รับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติด้านการลงทุนของฝ่าย จัดการ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ	
6. มีการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยง ของการลงทุนตามคาบเวลา	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
7. มีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุลและมี ข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาการลงทุนต่อฝ่าย จัดการ	9. กำหนดวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ	
8. มีการกำหนดนโยบาย และมีการประเมิน และรับรู้ผลกำไร/ขาดทุนจากการประเมิน มูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน	10. ระบุความเสี่ยง	
9. มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความเสี่ยงด้าน ผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงของอัตรา ดอกเบี้ย	11. ประเมินความรุนแรงของ ความเสี่ยง	
10. มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ด้านผลตอบแทนรับ/จ่าย และจากอัตรา ดอกเบี้ยตามคาบเวลา	13. ดำเนินการตอบสนองต่อ ความเสี่ยง	
	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลง ที่มีสาระสำคัญ	
	16. ทบทวนความเสี่ยงและผล การดำเนินงาน	
	17. การปรับปรุงการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร	
	18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ	
	19. การสื่อสารข้อมูลความ เสี่ยง	
	20. การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการ ดำเนินงาน	

## 4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีการจัดทำนโยบาย แผนงานด้านการบริหารสภาพ คล่องและแผนการระดมเงิน ประจำปี พร้อมขั้นตอนการ ติดตาม ประเมิน และทบทวน แผน	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแล ความเสี่ยง 2. จัดตั้งโครงสร้างการ ดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการ	5. จูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถ 8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 11. ประเมินความรุนแรงของ ความเสี่ยง 12. การจัดลำดับความสำคัญ
2. มีการกำหนดเกณฑ์แนวทาง ในการรักษาสภาพคล่อง	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยม หลัก	ความเสียหาย 14. พัฒนาการอบความเสี่ยงใน ภาพรวม
3. มีการวิเคราะห์สภาพคล่อง ในสถานการณ์ที่แตกต่าง	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
4. มีการศึกษาพฤติกรรมกรมการ ฝาก/ถอนและการชำระหนี้ เงินกู้ของสมาชิก	9. กำหนดวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ 10. ระบุความเสี่ยง	
5. มีแผนการจัดหาสภาพคล่อง สำหรับกรณีฉุกเฉิน	13. ดำเนินการตอบสนองต่อ ความเสี่ยง	
6. มีระบบรายงานด้านสภาพ คล่องตามคาบเวลา	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ มีสาระสำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผล การดำเนินงาน 17. การปรับปรุงการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร 18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ 19. การสื่อสารข้อมูลความ เสี่ยง 20. การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการ ดำเนินงาน	

## 5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีระบบการตรวจสอบ ภายนอกและภายในเพื่อ ตรวจสอบการดำเนินงานและ ทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความ เสี่ยง 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ	5. จูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถ 14. พัฒนารอบความเสี่ยง ในภาพรวม
2. มีระบบช่วยในการระบุ ประเมิน และติดตามความ เสี่ยง	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก 6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
3. มีการรายงานความเสี่ยง และมีการควบคุมและลด ความเสี่ยง	8. ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 10. ระบุความเสี่ยง	
4. มีข้อมูลดัชนีวัดความเสี่ยง และเหตุการณ์ความเสียหาย เพื่อใช้ช่วยในการระบุความ เสี่ยงในเบื้องต้น	11. ประเมินความรุนแรงของความ เสี่ยง 12. การจัดลำดับความสำคัญความ เสี่ยง	
5. มีการจัดทำแผนสำรอง ระบบงานและระบบงาน สำรองข้อมูล	13. ดำเนินการตอบสนองต่อความ เสี่ยง 15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มี สาระสำคัญ	
6. มีการจัดทำแผนการฟื้นฟู การดำเนินงานกรณีระบบงาน ขัดข้องและแผนรองรับการ ดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการ ดำเนินงาน 17. การปรับปรุงการบริหารความ เสี่ยงขององค์กร 18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ 19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	

## 6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุน	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง	5. จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
2. มีการมอบอำนาจอนุมัติให้แก่ฝ่ายจัดการ	2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน	8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก
3. มีการจัดทำรายงานการลงทุนตามคาบเวลา	3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ	12. การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง
4. มีแนวทางและคู่มือบริหารความเสี่ยง	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก	14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม
5. มีกระบวนการสอบทานอำนาจอนุมัติ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ	
6. มีการตีราคาสินทรัพย์โดยใช้ราคาตลาด	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	
7. มีหน่วยงานทำหน้าที่ลงทุนบริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจน พร้อมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องการลงทุน	9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	
	10. ระบุความเสี่ยง	
	11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง	
	13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง	
	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ	
	16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน	
	17. การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	
	18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ	
	19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง	
	20. การรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	

## 7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีการกำหนดนโยบายเพื่อ การจัดการ	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแล ความเสี่ยง	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. มีการจัดโครงสร้างองค์กร จัดทำคู่มือ แนวทาง ระเบียบ ขั้นตอนปฏิบัติรวมถึงการ พัฒนากระบวนการสื่อสารและ การฝึกอบรม ตลอดจนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศรองรับ การปฏิบัติงาน	2. จัดตั้งโครงสร้างการ ดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการ 4. แสดงความมุ่งมั่นในคำนิยาม หลัก 5. จูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถ	8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 11. ประเมินความรุนแรงของ ความเสี่ยง 12. การจัดลำดับความสำคัญ ความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองต่อ ความเสี่ยง 14. พัฒนารอบความเสี่ยงใน ภาพรวม
3. มีระบบการควบคุมและ ติดตามการปฏิบัติงาน และการ จัดเตรียมระบบการตรวจสอบ ภายในรองรับการดำเนินการ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ 10. ระบุความเสี่ยง 17. การปรับปรุงการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร 18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ 19. การสื่อสารข้อมูลความ เสี่ยง 20. การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการ ดำเนินงาน	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ มีสาระสำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผล การดำเนินงาน

## 8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

กรมส่งเสริมสหกรณ์	มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่	ไม่มีตามหลักการของ COSO ERM 2017 ที่
1. มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้าง พื้นฐานของแนวทางกำกับ การ มีแนวทางปฏิบัติ และการ จัดการความเสี่ยง	1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความ เสี่ยง 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการ	5. จูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถ 8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 14. พัฒนารอบความเสี่ยง ในภาพรวม
2. มีกระบวนการจัดการความ เสี่ยงด้านชื่อเสียงที่มี ประสิทธิผล	4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยม หลัก 6. วิเคราะห์ธุรกิจ	
3. มีแนวทางและกระบวนการ เพื่อการจัดการเหตุการณ์ที่ เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของ ความเสี่ยง 12. การจัดลำดับความสำคัญ ความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองต่อความ เสี่ยง 15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มี สาระสำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการ ดำเนินงาน 17. การปรับปรุงการบริหารความ เสี่ยงขององค์กร 18. ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ 19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน	

จากการเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 สรุปได้ว่าในทุกด้านที่กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ยังไม่ครบทุกหลักการของแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ดังนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานหรือไม่สามารถควบคุมความเสียหายได้ ส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอันดับแรกคณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจก่อนว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่เป็นการกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์ แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น ผู้บริหารจึงควรนำกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 เข้ามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อสหกรณ์ โดยเฉพาะกระบวนการควบคุมภายในของสหกรณ์ต้องมองถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้วยซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และพัฒนากรอบความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจึงควรเลือกใช้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 โดยมี 5 องค์ประกอบ และหลักการจำนวน 20 หลักการ กับการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ด้านตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์, การบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM และการควบคุมภายใน มีดังนี้

รตี เอ็งตระกูล (2546) ได้ศึกษาการประเมินระบบควบคุมภายในของสหกรณ์โคนมตามระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในมุมมองของผู้สอบบัญชี สหกรณ์โคนมมีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับปานกลางและมีปัญหาในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล ส่วนในมุมมองของพนักงานสหกรณ์เห็นว่าความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงและระบบการควบคุมภายในกับผลการดำเนินงานกับทุนดำเนินงานพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในจะเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

สลักจิตร์ บัญชา (2550) ได้ศึกษาเพื่อประเมินความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ในภาพรวมมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่ดีอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ ส่วนด้านความเสี่ยงและ กิจกรรมควบคุมจากการประเมินธุรกิจรับฝากมีระบบการจัดการความเสี่ยงดีพอสมควรอยู่ในระดับ ความเสี่ยงปานกลาง สำหรับการประเมินด้านข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารมีระบบการ จัดการความเสี่ยงดีที่สุดใน

สุรชาติ พงษ์ (2551) ได้ทำการศึกษาการประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจนาน จำกัด ตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่สภาพแวดล้อมการควบคุม การ ประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและ ประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจนาน จำกัด มีระบบการควบคุมภายใน สอดคล้องตามแนวคิดของ COSO ด้วยค่าร้อยละในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ ด้านการรับ-ถอนเงินฝากของ สมาชิกร้อยละ 86.27 ด้านการจ่ายเงินกู้แก่สมาชิก ร้อยละ 87.23 ด้านการรับชำระค่าหุ้น-หนี้และอื่น ๆ จากสมาชิก ร้อยละ 86.08 และด้านค่าใช้จ่ายร้อยละ 84.78

จุฑามาศ พิมพา (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการ กำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน ผู้ใช้งบการเงินมี ความเชื่อมั่นในระดับ มาก ต่อปัจจัยทั้ง 8 ด้านของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และทั้ง 5 หมวดของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ Correlation นั้น สรุป ได้ว่าการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลต่อ ความเชื่อมั่นต่องบการเงินในมุมมองของผู้ใช้งบการเงินในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทาง เดียวกัน กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้งบการเงินมีความเชื่อมั่นในเรื่องการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีก็จะทำให้ผู้ใช้งบการเงินมีความเชื่อมั่นต่องบการเงินด้วยเช่นกัน

สมชาติ เจริญทรัพย์ (2553) ได้ศึกษาการจัดการความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด การจัดการความเสี่ยงทางการเงินทั้ง 5 ด้านพบว่า 1) การจัดการความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดมาตรการในการจัดการเป็นขั้นตอนจากเบาไปหาหนัก คือ ให้หักเงินบำเหน็จของลูกหนี้ก่อนเป็นขั้นตอนแรกและหากเงินชำระหนี้ไม่เพียงพอก็จะเรียกให้ ลูกหนี้และหรือผู้ค้ำประกันผ่อนชำระแทนเป็นขั้นตอนที่สอง แต่ถ้าลูกหนี้หรือผู้ค้ำประกันไม่ปฏิบัติ ตามข้อตกลง สหกรณ์ก็จะฟ้องดำเนินคดีต่อไป 2) การจัดการความเสี่ยงด้านการตลาด สหกรณ์ จัดการความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินและตลาดทุนโดยสหกรณ์จะมี การปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงอัตรา ดอกเบี้ยของตลาดเงินและตลาดทุน 3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สหกรณ์จัดการความเสี่ยง ดังนี้ 3.1)

ประเมินราคาหลักประกันเงินกู้สูงกว่าความเป็นจริงสหกรณ์จึงได้กำหนดให้การประเมินราคาหลักประกันต้องใช้บริษัทเอกชนที่มีความชำนาญด้านการสำรวจ ประเมินราคาทรัพย์สินทุกประเภท 3.2) สมาชิกฝากสมุดเงินฝากไว้กับเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จึงได้มีมติให้ส่งสมุดคู่ฝากคืนสมาชิกและห้ามเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รับฝากสมุดคู่ฝากไว้ที่สหกรณ์ 3.3) การสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์ไว้ภายในสำนักงาน โดยกำหนดให้ฝ่ายจัดการสำรองข้อมูลอีกหนึ่งชุดลง External Harddisk มอบให้ผู้จัดการเก็บรักษาภายนอกสำนักงานทุกสิ้นวัน 4) การจัดการความเสี่ยงด้านเงินทุน โดยระดมทุนภายใน การรับฝากเงินเป็นรายเดือนโดยหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย และให้สมาชิกซื้อหุ้นเพิ่ม โดยโอนจากเงินปันผลเฉลี่ย และระดมทุนภายนอกโดยรับฝากเงินจากสหกรณ์และกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ 5) การจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ได้เปิดวงเงินกู้ยืมเบิกเกินบัญชี ออกตัวสัญญาใช้เงิน กับธนาคารพาณิชย์ และเปิดวงเงินเชื่อกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งอยู่ภายใต้วงเงินกู้ยืมที่นายทะเบียนสหกรณ์อนุมัติไว้

อรุณี อ้นมงคล (2554) ได้ศึกษาระดับปฏิบัติการของบุคลากรและเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการของบุคลากรต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร มีระดับปฏิบัติการต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.38, 4.23, 4.19 และ 3.99 ตามลำดับ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มีการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปฏิบัติการมาก ซึ่งแสดงว่า มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย และพบว่า ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.20 ซึ่งหมายความว่าในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มีระดับปฏิบัติการมาก ซึ่งแสดงว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน การทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีระดับปฏิบัติการต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นตำแหน่งงาน

ลีลาศ คุณพอง (2558) ได้ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO-ERM กรณีศึกษา บริษัท เด สเตโค (เอเชีย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM) และเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายใต้องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบตามแนวทาง COSO-ERM ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เด สเตโค (เอเชีย) จำกัด มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวทางของ COSO-ERM อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งพบเพียงบางปัจจัยที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมอันได้แก่ ต้องมีการจัดคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ทั้งภายนอกและภายใน นโยบายการเงินต้องมีความชัดเจนในด้านการประเมินความเสี่ยงจากสภาวะการเมือง อัตราแลกเปลี่ยนและการมองหาเงินทุนสำรอง ในด้านความเสี่ยงองค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอโดยจะต้องมีการประเมินจากแบบทดสอบหรือการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม และองค์กรควรมีแนวทางที่เหมาะสมในการควบคุมและดูแลอัตราการหมุนเวียนของพนักงานระดับปฏิบัติงานที่เข้าออกสูงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมซึ่งบริษัทอาจต้องพิจารณาค่าจ้าง ผลตอบแทน สวัสดิการของบริษัทโดยอาจจะต้องเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันว่ามีความแตกต่างกันเพียงใดเพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

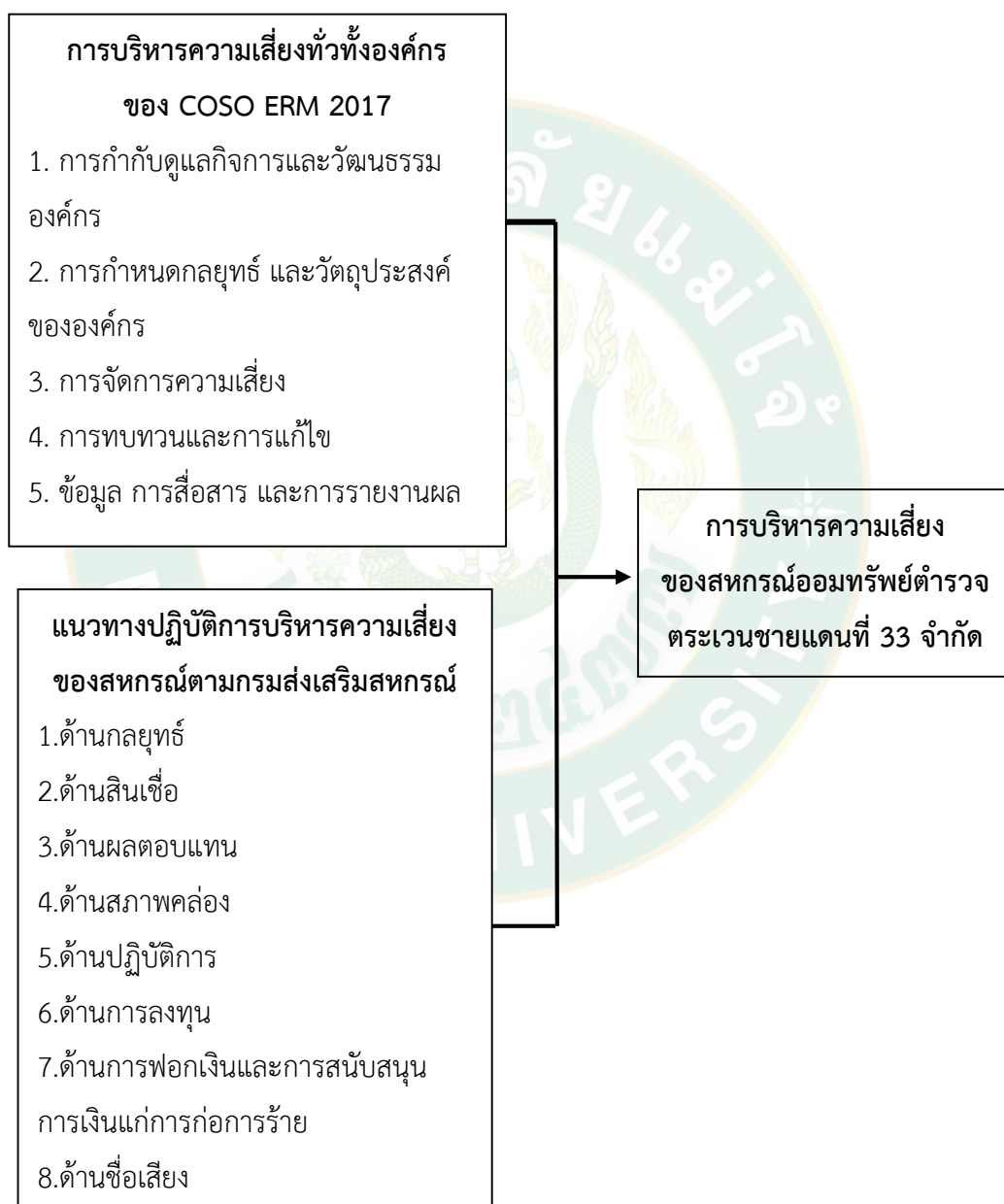
ธีระศักดิ์ ใจห้าว (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณของกองทัพอากาศ ข้อมูลจาก 284 คนที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณของกองทัพอากาศผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 8 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงการสื่อสาร การวัดผลความเสี่ยง การฝึกอบรม และการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จมากที่สุดคือการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัย บทความที่เกี่ยวข้อง และศึกษาแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนการเงินแก่การก่อการร้าย และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การจัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยง, การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน, การระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ, การแสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก และการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ธุรกิจ การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก และการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 3) การจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง และการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม 4) การประเมินการทบทวนและการแก้ไข ได้แก่ การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ การทบทวนความเสี่ยง

และผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และ 5) การประเมินข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล ได้แก่ การยกระดับข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดหรือระดับที่ ยอมรับได้ ในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จึงมี กรอบแนวคิด ดังนี้



### บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการในลักษณะเป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study Research Method) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยกำหนดขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากระเบียบข้อบังคับ แนวคิด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบการศึกษาของแบบสอบถาม
2. ศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีศึกษาเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

1. ประชากร คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด
2. ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 24 คน ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 1. คณะกรรมการดำเนินการ | จำนวน 12 คน |
| 2. ผู้ตรวจสอบ          | จำนวน 2 คน  |

## 3. ฝ่ายจัดการ

จำนวน 10 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง เป็นหลักเพื่อจัดทำข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ ขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close-end question) มีจำนวน 3 ชุด สำหรับ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์เกี่ยวกับสหกรณ์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ และเกี่ยวกับความ รับผิดชอบหรือตรวจสอบงานหรือปฏิบัติงานด้านใดบ้าง จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 33 จำกัด เป็นข้อมูลในลักษณะข้อเท็จจริง (Fact) ลักษณะคำถามแบบปรนัย ให้เลือก คำตอบแบบคำตอบเดียว (Dichotomous Question) โดยทำการเลือกคำตอบที่ถูกต้องมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวจากคำตอบที่กำหนดให้สองคำตอบ คือ “ปฏิบัติ” และ “ไม่ปฏิบัติ” ประเด็นจะ ครอบคลุมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 องค์กรประกอบ 20 หลักการ รวมข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 85 ข้อ ประกอบด้วย

องค์กรประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน 27 ข้อ
องค์กรประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร	จำนวน 16 ข้อ
องค์กรประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง	จำนวน 19 ข้อ
องค์กรประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข	จำนวน 8 ข้อ
องค์กรประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล	จำนวน 15 ข้อ

**การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร ระเบียบ ข้อบังคับ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อกำหนด ขอบเขตและแนวทางในการออกแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุม

2. จัดทำร่างแบบสอบถาม โดยการกำหนดหัวข้อแบบสอบถามตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017

3. นำร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวรรณ มุกสิก และ ดร.อรุณี ยศบุตร เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ และนำร่างแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขคำถามในแต่ละหัวข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษารั้งนี้หรือไม่ เพื่อขอคำแนะนำ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบ และพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ของแบบสอบถามให้เกิดความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

4. ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักตรวจสอบ

5. นำร่างแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปจัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

6. โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ถึงผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการ โดยดำเนินการในเดือน สิงหาคม 2562

2. นำหนังสือดังกล่าวส่งให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด เพื่อดำเนินการตามระเบียบสารบรรณและเสนอต่อประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด พร้อมทั้งขออนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดแก่ผู้สอบบัญชี

3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง หลังจากได้รับอนุญาตจากประธานกรรมการดำเนินการของสหกรณ์แล้ว โดยบันทึกการอนุญาตในการเก็บข้อมูลไว้ในวาระการประชุมประจำเดือน สิงหาคม 2562 และมีหนังสืออนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลแก่ผู้สอบบัญชี ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายถึงการตอบแบบสอบถามแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง

4. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งได้รับคืนทั้งหมด จำนวน 24 ฉบับ และนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์ โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการ ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และตามกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์คำตอบที่เลือกตอบเพียงคำตอบเดียวจาก “ปฏิบัติ” และ “ไม่ปฏิบัติ” นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

โดยกำหนดการแปลความหมายแต่ละคำตอบ ดังนี้

ตอบ “ปฏิบัติ” โดยใช้สัญลักษณ์ ✓ แทน หมายถึง มีการบริหารความเสี่ยง

ตอบ “ไม่ปฏิบัติ” โดยใช้สัญลักษณ์ ✗ แทน หมายถึง ไม่มีการบริหารความเสี่ยง

และมีเกณฑ์การแปรผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด โดยแยกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์, 2555; สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ ดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 12 คน ถ้ามีคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อยหนึ่งคนตอบว่า “ปฏิบัติ” อธิบายได้ว่า โดยรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ แต่ถ้าคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมดตอบว่า “ไม่ปฏิบัติ” อธิบายได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ

2. ผู้ตรวจสอบ จำนวน 2 คน ถ้ามีผู้ตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่งคนตอบว่า “ปฏิบัติ” อธิบายได้ว่า โดยรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ แต่ถ้าผู้ตรวจสอบทั้งหมดตอบว่า “ไม่ปฏิบัติ” อธิบายได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ

3. ฝ่ายจัดการ จำนวน 10 คน ถ้ามีฝ่ายจัดการอย่างน้อยหนึ่งคนตอบว่า “ปฏิบัติ” อธิบายได้ว่า โดยรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ

ๆ แต่ถ้าฝ่ายจัดการทั้งหมดตอบว่า “ไม่ปฏิบัติ” อธิบายได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 ไม่มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องนั้น ะ



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและวิจารณ์

ผลการวิจัยการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด เพื่อให้ทราบถึงการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) แสดงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 กับแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด รวม 24 คน เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ

ตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด โดยใช้สถิติเชิงบรรยายในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ  
ปรากฏผลดังนี้

**ตารางที่ 4** แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามเพศ

เพศ	คณะกรรมการ		ผู้ตรวจสอบ		ฝ่ายจัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	12	100.00	1	50.00	3	30.00
หญิง	0	0.00	1	50.00	7	70.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4 พบว่าคณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวนทั้งสิ้น 12 คน เป็นเพศชาย จำนวน  
12 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ผู้ตรวจสอบมีจำนวนทั้งสิ้น 2 คน เป็นเพศชาย จำนวน 1 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 50.00 และเป็นเพศหญิง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ฝ่ายจัดการมีจำนวนทั้งสิ้น 10  
คน เป็นเพศหญิง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ  
30.00

**ตารางที่ 5** แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	คณะกรรมการ		ผู้ตรวจสอบ		ฝ่ายจัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00	0	0.00	2	20.00
อายุ 30 – 40 ปี	3	25.00	1	50.00	0	0.00
อายุ 41 – 50 ปี	4	33.30	1	50.00	3	30.00
อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป	5	41.70	0	0.00	5	50.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าคณะกรรมการดำเนินการมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิด  
เป็นร้อยละ 41.70 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และอายุ  
ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ผู้ตรวจสอบมีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี  
จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ  
50.00 ฝ่ายจัดการมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคืออายุ

ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

**ตารางที่ 6** แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	คณะกรรมการ		ผู้ตรวจสอบ		ฝ่ายจัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	16.70	0	0.00	3	30.00
ปริญญาตรี	6	50.00	1	50.00	6	60.00
ปริญญาโท	4	33.30	1	50.00	1	10.00
ปริญญาเอก	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 6 พบว่าคณะกรรมการดำเนินการมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.70 ผู้ตรวจสอบมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ฝ่ายจัดการมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

**ตารางที่ 7** แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา

สาขาที่สำเร็จการศึกษา	คณะกรรมการ		ผู้ตรวจสอบ		ฝ่ายจัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
บัญชี	0	0.00	1	50.00	1	10.00
การจัดการ	0	0.00	0	0.00	1	10.00
บริหารธุรกิจ	0	0.00	1	50.00	0	0.00
รัฐศาสตร์	2	16.70	0	0.00	1	10.00
นิติศาสตร์	3	25.00	0	0.00	1	10.00
อื่น ๆ	7	58.30	0	0.00	6	60.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าคณะกรรมการดำเนินการสำเร็จการศึกษาสาขาอื่น ๆ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 รองลงมาคือสาขานิติศาสตร์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และสาขารัฐศาสตร์ จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.70 ผู้ตรวจสอบสำเร็จการศึกษาสาขาบัญชี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และสาขาบริหารธุรกิจ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ฝ่ายจัดการสำเร็จการศึกษาสาขาอื่น ๆ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือสาขาบัญชี การจัดการ รัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

**ตารางที่ 8** แสดงจำนวน และร้อยละของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ประสบการณ์ในการทำงานกับ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	คณะกรรมการ		ผู้ตรวจสอบ		ฝ่ายจัดการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	3	25.00	0	0.00	2	20.00
ตั้งแต่ 4 – 6 ปี	8	66.70	0	0.00	0	0.00
ตั้งแต่ 7 – 9 ปี	1	8.30	0	0.00	0	0.00
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	0	0.00	2	100.00	8	80.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าคณะกรรมการดำเนินการมีประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตั้งแต่ 4 – 6 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลงมาตั้งแต่ 1 – 3 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และตั้งแต่ 7 – 9 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 ผู้ตรวจสอบมีประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ฝ่ายจัดการมีประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 รองลงมาตั้งแต่ 1 – 3 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

**ตารางที่ 9** แสดงจำนวนของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบงาน และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด จำแนกตามความรับผิดชอบงานด้าน

รับผิดชอบงานด้าน	คณะกรรมการ	ผู้ตรวจสอบ	ฝ่ายจัดการ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน
1. ด้านกลยุทธ์	11	2	4
2. ด้านสินเชื่อ	11	2	4
3. ด้านผลตอบแทน	12	2	4
4. ด้านสภาพคล่อง	11	2	4
5. ด้านปฏิบัติการ	11	2	10
6. ด้านการลงทุน	11	2	3
7. ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	11	2	3
8. ด้านชื่อเสียง	11	1	10

จากตารางที่ 9 พบว่าคณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบงานด้านผลตอบแทน จำนวน 12 คน รองลงมาด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ ด้านการลงทุน ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และด้านชื่อเสียง จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบดำเนินการตรวจสอบด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ ด้านการลงทุน และด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย จำนวน 2 คน และรองลงมาด้านชื่อเสียง จำนวน 1 คน ฝ่ายจัดการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการและด้านชื่อเสียง จำนวน 10 คน รองลงมาด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านผลตอบแทน และด้านสภาพคล่อง จำนวน 4 คน และด้านการลงทุน ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย จำนวน 3 คน

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 จำนวน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การจัดการความเสี่ยง 4) การประเมินการทบทวนและการแก้ไข และ 5) การประเมินข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล จากผลการศึกษาพบว่ามีการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์กรประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 1 จัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานสหกรณ์เพื่อกำกับการบริหารความเสี่ยง	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการในแต่ละด้าน มีการบริหารงานโดยยึดมั่นในความเป็นอิสระ และความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓	✓
5	คณะกรรมการได้มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นในประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>				
1	โครงสร้างของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้กำหนดโครงสร้างของสหกรณ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการมีการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเหมาะสม	✓	✓	✓

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>				
4	คณะกรรมการได้กำหนดให้เพิ่มหน่วยงานตรวจสอบ ที่มาจากบุคคลภายนอกไว้ในโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้องและโปร่งใส	✓	✓	✓
5	คณะกรรมการมีการกำหนดให้ผู้ตรวจสอบมีความเป็น อิสระในการตรวจสอบสหกรณ์	✓	✓	✓
6	คณะกรรมการมีการกำหนดขอบเขตของงานและการ แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓
7	คณะกรรมการได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ บทลงโทษไว้ชัดเจนหากมีการฝ่าฝืนและได้แจ้งให้ทุกคน รับทราบ เป็นประจำทุกปี รวมทั้งเผยแพร่ให้ บุคคลภายนอกรับทราบ	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ</b>				
1	คณะกรรมการใช้วิจาร์ณญาณภายใต้ข้อบังคับและ ระเบียบของสหกรณ์อย่างเหมาะสม	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่าง สมเหตุสมผลภายใต้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ งาน	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการได้กำหนดตารางการประชุมอย่าง สม่ำเสมอและเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการได้กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน เงินเดือนพื้นฐาน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ เงิน รางวัลประจำปีที่เหมาะสม	✓	✓	✓

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ คำแนะนำต่าง ๆ ที่ กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์ อย่าง สม่ำเสมอ	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกเพื่อ จัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการเมื่อปฏิบัติงานจะมีการวิเคราะห์ถึงความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลและสม่ำเสมอ	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อประเมิน ความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	✓	✓	✓
5	คณะกรรมการได้กำหนดภาระความรับผิดชอบแต่ละ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเป็นลาย ลักษณ์อักษร	✓	✓	✓
6	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓
7	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการสื่อสารข้อมูลใน ช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาที่ ต้องการสื่อสาร	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีกระบวนการในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและ ทักษะในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ในแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	✓	✓	✓

จากตารางที่ 10 พบว่าการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์ โดยสหกรณ์ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญ บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดีควรเน้นไปที่บทบาท หน้าที่ และโครงสร้างของกรรมการ มีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่จะสามารถสร้างกลไกการถ่วงดุลอำนาจภายในได้อย่างเหมาะสม (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2551) และคณะกรรมการควรมีประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้าน มีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเชี่ยวชาญและความสามารถในการบูรณาการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2555) นอกจากนี้ยังพบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน (นุจรี กลั่นตอน, ม.ป.ป.)

สหกรณ์มีโครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการได้กระจายอำนาจในการบริหารงานด้วยความเหมาะสม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตของงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษไว้ชัดเจน โดยมีหน่วยงานตรวจสอบที่มาจากบุคคลภายนอกซึ่งมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบ สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ มีโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรจะประกอบกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ (อรุณี อ้นมงคล, 2554) และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงนโยบายการบริหารและพัฒนาด้านบุคลากร มีแนวปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงานระบุไว้เพื่อให้พนักงานนั้นสามารถปฏิบัติตามได้ (นุจรี กลั่นตอน, ม.ป.ป.)

สหกรณ์มีการระบุดัชนีชี้วัดที่ความต้องการโดยกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ โดยคณะกรรมการดำเนินการบริหารงานอย่างอิสระภายใต้การตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล กำหนดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกเพื่อปรับปรุงการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ ควรมีวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงจริยธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความเสี่ยง หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่อาจทำให้เกิดความเสียหายและมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง ลดความเสี่ยงหรือเผชิญกับความเสี่ยงด้วยความระมัดระวัง (วิไลลักษณ์ วงศ์ตระกูลอารี และศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล, ม.ป.ป.) และควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (ชญาณี นาดัน, 2555)

สหกรณ์มีการดูแลความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์โดยบุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและภาระหน้าที่อย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับการศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม พบว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความรู้ ความเข้าใจในบุคลากร เกิดจากบุคลากรไม่ตระหนักในเรื่องการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงาน จึงทำให้ระบบการทำงานทุกวันนี้เป็นงานที่ทำประจำ ไม่มีการทำงานเชิงรุก ข้อจำกัดในเรื่องของกฎ ระเบียบข้อบังคับ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรยังยึดติดกรอบความคิดเดิม ๆ ในขณะที่โลกของการแข่งขันภายนอกเพิ่มมากขึ้น (ธัญญาวัลย์ ธีระวาททรัพย์, 2559)

สหกรณ์สนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลโดยมีกระบวนการในการสรรหาบุคลากรหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แผนการพัฒนาบุคลากรและแผนการฝึกอบรมประจำปี สอดคล้องกับธนาคารออมสินที่ต้องรักษาและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยจัดให้มีระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจ จัดให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายทางเดินอาชีพที่ชัดเจนให้มีการพัฒนาเสริมความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักว่าบุคลากรคือทรัพยากรประเภททุน มิใช่ค่าใช้จ่าย (สุวิทย์ รันนันท, 2550) ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรควรกำหนดให้มีการสืบค้นประวัติย้อนหลังพนักงาน ทดสอบความรู้ ทักษะเบื้องต้นของพนักงานก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน (จันทนา สาขากร และคณะ, 2557) นอกจากนี้ยังพบว่าต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ สร้างทัศนคติที่ดีต่อบริษัท มีการส่งเสริมกิจกรรมในการสร้างขวัญกำลังใจพร้อมทั้งมีรางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่ง สอดแทรกด้วย (ลีลาศ คุณพอง, 2558)

**ตารางที่ 11** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์กรประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ</b>				
1	คณะกรรมการได้ทำการกำหนดแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้ทำการกำหนดแผนการดำเนินงานโดยมี การวิเคราะห์ถึงภาวะการณ์แข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการได้ทำการกำหนดแผนการดำเนินงานโดย คำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงาน	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการได้ทำการกำหนดแผนการดำเนินงานโดย คำนึงถึงสมาชิก ผู้ฝากเงิน ผู้กู้เงิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วน	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	✓	✗	✓
2	โครงสร้างของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ ลักษณะของแผนการดำเนินงาน	✓	✗	✓
4	คณะกรรมการได้แจ้งให้ทุกฝ่ายรับทราบถึงขอบเขตระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓
5	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความเหมาะสมกับลักษณะ การดำเนินงานของสหกรณ์	✓	✓	✓

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	✓	✓	✓
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	✓	✓	✓
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	✓	✓	✓
4	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	✓	✓	✓
5	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก	✓	✓	✓
6	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ</b>				
1	คณะกรรมการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขต และลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งมีความเหมาะสมและชัดเจนเพื่อลดความคลาดเคลื่อนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓	✓

จากตารางที่ 11 พบว่าการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสหกรณ์ได้กำหนดให้มีแผนการดำเนินงานที่

คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ ภาวะการณ์แข่งขันทางธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน สอดคล้องกับการศึกษา ความเสี่ยงโครงการบริการสังคม พบว่าการมีมาตรการในการป้องกัน จัดการและแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยการสำรวจตลาด สำรวจคู่แข่ง วิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ วิเคราะห์เป้าหมายของ ลูกค้า สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือสร้างกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ได้ (ธัญญาวัลย์ ธีระวาททรัพย์, 2559)

สหกรณ์มีขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของ แผนการดำเนินงาน โดยได้แจ้งให้ทุกฝ่ายรับทราบถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อใช้เป็น เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน แต่ผู้ตรวจสอบไม่พบการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อธิบาย ได้ว่าคณะกรรมการไม่ได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่ง ขัดแย้งกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด ที่มีคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ที่ได้กำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้ หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุ เป้าหมายของสหกรณ์ว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (สหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด, 2561)

สหกรณ์มีการกำหนดแผนการดำเนินงานทางเลือกโดยการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์ SWOT ประเมินมูลค่า คาดการณ์รายได้ การแข่งขันทางธุรกิจ และการยอมรับของ องค์กร สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ต้องประเมินกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการยอมรับขององค์กร (สุนทรีย์ วิพัฒครุฑ, 2557) นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้าง เอกลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาดได้ (อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์, 2559)

สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงขอบเขตและลักษณะการดำเนินงานที่ เหมาะสมและชัดเจน สอดคล้องกับ ลีลาศ คุณพอง (2558) ที่กล่าวว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรต้อง สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารและ พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ตารางที่ 12 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์กรประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการมีความเข้าใจและสามารถประเมินปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานในด้านนั้นได้	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้ติดตาม พิจารณา โดยการกำหนดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนั้นได้	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการสามารถวิเคราะห์และระบุปัญหาที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานด้านนั้นได้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	✓	✓	✗
5	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✗
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้	✓	✓	✗
2	คณะกรรมการมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา	✓	✓	✗
3	คณะกรรมการมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด	✓	✓	✗
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลกระทบต่อการทำงาน ของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้ระบุไว้	✓	✓	✗

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คະแนนความเสี่ยงมาก	✓	✗	✓
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหาในแต่ละด้านมีความรุนแรง คະแนนความเสี่ยงมาก	✓	✗	✓
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดลำดับคะแนน โดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้และผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหา	✓	✗	✓
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงหรือกระจายหรือโอนความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	✓	✗	✓
3	คณะกรรมการได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	✓	✗	✓
4	คณะกรรมการได้คำนึงถึงความคุ้มค่าจากการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	✓	✓	✓

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	✓	✓	✓

จากตารางที่ 12 พบว่าการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ในเรื่องของการจัดการความเสี่ยง โดยสหกรณ์ได้ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยคณะกรรมการดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัญหาที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน พร้อมทั้งได้บันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ สอดคล้องกับ ชัยนาท นันทเสน (2548) กล่าวว่า การระบุความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอก ช่วยป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการระบุความเสี่ยงช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง (นิคม ศรีมูล, 2554) แต่ฝ่ายจัดการไม่ได้บันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ อธิบายได้ว่าคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้เปิดเผยให้กับผู้ปฏิบัติรับทราบ

สหกรณ์มีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยการประเมินว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดปัญหามากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรง สอดคล้องกับ บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์พาร์ท แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความสำคัญและความรุนแรงของความเสี่ยง ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดลำดับและแก้ไขปัญหาตามความสำคัญได้ (ธีรภพ มีระหงษ์, 2556) แต่พบว่าฝ่ายจัดการไม่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง อธิบายได้ว่าคณะกรรมการเป็นผู้ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดปัญหามากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้ว

จะส่งผลกระทบต่อระบบรุนแรงเพียงใด ซึ่งไม่ได้มีการจัดทำรายงานผลการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

สหกรณ์มีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้ และผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหา เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยง อย่างไรก็ตามผู้ตรวจสอบไม่พบถึงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง อธิบายได้ว่า คณะกรรมการได้พิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกกรณี แต่ไม่ได้มีการจัดทำเอกสารการให้ค่าคะแนนความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง สอดคล้องกับสถาบันการเงินที่มีการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (วิไลลักษณ์ วงศ์ตระกูลอารี และศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล, ม.ป.ป.)

สหกรณ์มีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง และได้ศึกษาถึงผลกระทบและค่านึงถึงความคุ้มค่าที่จะแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับบริษัท เด เตโค (เอเชีย) จำกัด ที่ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การแบ่งความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง (ลีลาศ คุณพอง, 2558) แต่ผู้ตรวจสอบไม่ทราบถึงวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อธิบายได้ว่าคณะกรรมการไม่ได้กำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เป็นลายลักษณ์อักษร ขัดแย้งกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่แจ้งให้พนักงานรับทราบถึงวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง (นิคม ศรีมูล, 2554)

สหกรณ์ได้มีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวม โดยการกระตุ้นให้ทุกระดับรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงทั้งหมดไว้ เพื่อนำไปวิเคราะห์ และลดความเสี่ยงในภาพรวม สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเครื่องมือในการดูแลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพใช้งานได้จริงในภาพรวมของหน่วยงาน (วิไลลักษณ์ วงศ์ตระกูลอารี และศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล, ม.ป.ป.)

ตารางที่ 13 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>4. การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ</b>				
1	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายในสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการมีการประเมินเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายนอกสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	✓	✓	✗
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✗
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✗
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	✓	✓	✗
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	✓	✓	✗

จากตารางที่ 13 พบว่าการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ในเรื่องของการ

ทบทวนและการแก้ไข โดยสหกรณ์ได้มีการระบุและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ สอดคล้องกับ ธรรมนูญวาลย์ ธีระวรทรัพย์ (2559) ที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อโครงการบริการสังคมมากที่สุดเพื่อป้องกันไม่ให้โครงการอบรมถูกยกเลิกหรือหลักสูตรถูกปิด

สหกรณ์มีการทบทวนผลการดำเนินงานโดยการพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อประเมินปัญหาและอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ศิลาพร ศรีจันทเพชร, 2555) นอกจากนี้ยังพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเรือง (2561) ได้ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการติดตามการทบทวนสินเชื่อในระยะเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง (นิคม ศรีมูล, 2554) แต่ฝ่ายจัดการไม่ทราบถึงแนวทางในการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน อธิบายได้ว่าคณะกรรมการดำเนินการได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบถึงขั้นตอนการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

สหกรณ์ได้มีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอโดยการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งหรือทบทวนการบริหารความเสี่ยงทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สอดคล้องกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการสอบทานสินเชื่อปีละครั้งและมีการทบทวนสินเชื่ออย่างทันที กรณีที่สัญญาณเตือนภัยอื่น ๆ อันมีผลกระทบต่อสินเชื่อที่อนุมัติแล้ว (นิคม ศรีมูล, 2554) นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารความเสี่ยงของกองทัพอากาศ ได้นำความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป แต่พบว่าฝ่ายจัดการไม่ทราบถึงการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง อธิบายได้ว่าคณะกรรมการได้ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบถึงขั้นตอนการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 14 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 องค์กรประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 18 ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการพิจารณาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์	✓	✓	✓
3	คณะกรรมการสามารถใช้ข้อมูลได้ทันเวลาที่ต้องการใช้	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	✓	✓	✓
5	คณะกรรมการมีการบูรณาการข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงาน	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงใน ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกทราบ	✓	✓	✓
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางลับเพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อโกง หรือทุจริตภายในสหกรณ์ได้อย่างปลอดภัย	✓	✗	✓
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์	✓	✓	✓
4	มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จากคณะกรรมการหรือผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสั่งงาน แจ้งเป้าหมายวัตถุประสงค์ มอบหมายงาน	✓	✓	✓

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของ COSO ERM 2017	คณะ กรรมการ	ผู้ ตรวจสอบ	ฝ่าย จัดการ
<b>5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
5	มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารหรือคณะกรรมการ เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ	✓	✓	✓
<b>หลักการที่ 20 การรายงานความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานและความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓
2	เมื่อเกิดเหตุการณ์เร่งด่วนต้องรายงานต่อคณะกรรมการที่รับผิดชอบทันที	✓	✓	✓
3	เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ต้องรายงานต่อคณะกรรมการที่รับผิดชอบทันที	✓	✓	✓
4	คณะกรรมการมีการเปิดเผยเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์และผลการดำเนินงานให้สมาชิกทุกคนทราบ	✓	✓	✓
5	คณะกรรมการมีการเปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ให้สมาชิกทุกคนทราบ	✓	✓	✓

จากตารางที่ 14 พบว่าการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ในเรื่องของข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล โดยสหกรณ์มีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เหมาะสม และสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันเวลาที่ต้องการใช้ สอดคล้องกับ ลีลาศ คุณพอง (2558) กล่าวว่า การมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันตามกำหนดเวลาในการใช้ข้อมูล นอกจากนี้ยังพบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาพิชัย มีระบบที่สนองตอบความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยมีสารสนเทศภายในหน่วยงานที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ (นุจรี กลั่นตอน, ม.ป.ป.)

สหกรณ์มีการสื่อสารข้อมูลผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ เช่น ช่องทางการแจ้งข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่องทางลับเพื่อแจ้งข้อมูล เบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต ฉ้อโกง ช่องทางพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงจากระดับบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน สอดคล้องกับสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของกองทัพอากาศโดยมีการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ธีระศักดิ์ ใจห้าว, 2561) นอกจากนี้ยังพบว่ามีการนำเอาระบบเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ทั้งจากล่างสู่บนหรือจากบนลงล่าง ทำให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารได้โดยตรง (นพวรรณ พุติตระกูล, 2544) แต่ผู้ตรวจสอบไม่พบช่องทางลับเพื่อแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสที่เกี่ยวกับการทุจริต อธิบายได้ว่าสหกรณ์ไม่ได้ระบุช่องทางในการติดต่อที่ชัดเจนให้บุคคลภายนอกทราบถึงการมีช่องลับเพื่อแจ้งเบาะแสที่เกี่ยวกับการทุจริต

สหกรณ์ได้มีการเปิดเผยรายงานผลการดำเนินงานและความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอให้สมาชิกทุกคนรับทราบ รวมถึงการรายงานเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์และเหตุการณ์เร่งด่วนต่อคณะกรรมการดำเนินการทันที สอดคล้องกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2555) ในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลสำคัญเกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังพบว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาพิชัยได้มีการติดตามและประเมินผลระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งได้มีการรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ โดยมีกระบวนการหรือวิธีการติดตามผลนั้นอย่างเป็นระบบสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ (นุจรี กลิ่นตอน, ม.ป.ป.)

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง จากผลการศึกษาพบว่าความเสี่ยงทั้ง 8 ด้านนั้นมีการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะ กรรม การ	ผู้ ตรวจ สอบ	ฝ่าย จัด การ
1	มีโครงสร้างองค์กรชัดเจนและเป็นระบบการตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระ	✓	✓	✓
2	มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓
3	มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน	✓	✓	✗
4	มีการติดตาม ประเมินและทบทวนแผนอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✗
5	มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง	✓	✓	✗
6	มีการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่	✓	✓	✓
7	มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	✓	✗	✓
8	มีการเตรียมการสร้างผู้บริหารทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ	✓	✓	✓

จากตารางที่ 15 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีโครงสร้างขององค์กรชัดเจนและเป็นระบบการตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระ มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งคณะกรรมการได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนพร้อมทั้งได้ติดตาม ประเมินและทบทวนแผนอย่างเป็นระบบ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง นอกจากนี้ยังได้มีการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ และมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้เตรียมการสร้างผู้บริหารทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่กำหนดไว้ พิจารณาปัจจัยภายนอกอันอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ด้วยความระมัดระวัง และคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่เหมาะสม (จิระนุช สีนทวิ, 2555) และสอดคล้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี โดยสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ

เป้าหมายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ มีการประชุมชี้แจงแนวนโยบายและเป้าหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน สหกรณ์บริหารงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่กำหนดและสอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยที่เป้าหมาย ยืดหยุ่น และเหมาะสมจะต้องมีความชัดเจนสามารถปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (พรรณทิพย์ ทองแย้ม, 2559) นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้มีความโปร่งใส ปราศจากการครอบงำอำนาจจากผู้มีอำนาจในองค์กร มีการประชุมร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมีการชี้แจงนโยบายเป้าหมายให้บุคลากรทราบ เข้าใจอย่างถ่องแท้ อีกทั้งระบบงานสารสนเทศของธนาคารสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุวิทย์ รันนันท, 2550) แต่ฝ่ายจัดการพบว่าไม่มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อธิบายได้ว่าคณะกรรมการมีการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะด้านไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับ องค์กรบริหารส่วนตำบลเรือง (2561) ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร แต่การไม่กำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบไว้เฉพาะในการดูแลความเสี่ยงไม่ใช่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และยังพบว่าสหกรณ์ไม่มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน ขาดการติดตาม ประเมินและทบทวนแผนอย่างเป็นระบบอธิบายได้ว่าคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน ติดตาม ประเมิน และทบทวนแผนอย่างเป็นระบบแต่ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติจึงไม่ทราบ ส่วนของผู้ตรวจสอบพบว่าคณะกรรมการไม่มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอธิบายได้ว่าคณะกรรมการได้พิจารณาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ จึงไม่ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตารางที่ 16** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะกรรมการ	ผู้ตรวจสอบ	ฝ่ายจัด
1	มีการกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายที่เกี่ยวข้องเนื่องเพื่อการจัดการ	✓	✓	✓
2	มีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ	✓	✓	✓
3	มีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดการ	✓	✓	✓
4	มีระบบและฐานข้อมูลเพื่อการจัดการ	✓	✓	✓
5	มีเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓

จากตารางที่ 16 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดการซึ่งคณะกรรมการได้กำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ กำหนดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดการและมีระบบพร้อมทั้งฐานข้อมูลเพื่อการจัดการรวมถึงเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ที่มีการพิจารณาให้สินเชื่อ โดยผ่านการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อทุกครั้ง และคณะกรรมการบริหารมีความเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี อีกทั้งมีระบบสารสนเทศรองรับการทำงานด้านสินเชื่ออย่างมีระบบป้องกันความเสี่ยง (อรุณี อ้นมงคล, 2554) และสอดคล้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรีโดยสหกรณ์พิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิกโดยการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง คณะกรรมการดำเนินการที่ร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี สหกรณ์กำหนดประเภทสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อรายจำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการค้ำประกัน โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน (พรรมทิพย์ ทองแยม, 2559) นอกจากนี้ยังพบว่าธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบชัดเจน การพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อของสาขาได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อทุกครั้ง และคณะกรรมการที่ได้ร่วมพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี (สุวิทย์ รันนันท์, 2550)

ตารางที่ 17 แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะ กรรม การ	ผู้ ตรวจ สอบ	ฝ่าย จัด การ
1	มีการกำหนดเป้าหมายด้านผลตอบแทนและจัดทำเป็นแผนงานประจำปีและมีขั้นตอนการดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
2	มีการกำหนดเงินกองทุนและเกณฑ์การสำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนจากการลงทุน	✓	✓	✓
3	มีคณะกรรมการเฉพาะทำหน้าที่ดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และมีการกำหนดบทบาทผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ตรวจสอบภายในให้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าว	✓	✓	✓
4	มีการกำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	✓	✗	✓
5	มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติด้านการลงทุนของฝ่ายจัดการ	✓	✓	✓
6	มีการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงของการลงทุนตามคาบเวลา	✓	✓	✓
7	มีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุลและมีข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาการลงทุนต่อฝ่ายจัดการ	✓	✓	✓
8	มีการกำหนดนโยบาย และมีการประเมิน และรับรู้ผลกำไร/ขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน	✓	✓	✓
9	มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย	✓	✓	✓
10	มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านผลตอบแทนรับ/จ่าย และจากอัตราดอกเบี้ยตามคาบเวลา	✓	✓	✓

จากตารางที่ 17 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีรูปแบบการบริหารแบบถ่วงดุล มีเป้าหมายและมีแผนงานประจำปีโดยมีขั้นตอนการดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีคณะกรรมการเฉพาะทำหน้าที่ดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบาย การตัดสินใจ รวมถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติด้านการลงทุนของฝ่ายจัดการ มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลง

ของอัตราดอกเบี้ย มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านผลตอบแทนรับ/จ่าย และจากอัตราดอกเบี้ยตามคาบเวลา รวมถึงการกำหนดบทบาทผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ตรวจสอบภายในให้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าว และรับรู้ผลกำไร/ขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน พร้อมนี้คณะกรรมการได้กำหนดเงินกองทุนและเกณฑ์การสำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนจากการลงทุนโดยมีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงของการลงทุนตามคาบเวลาสอดคล้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ในการลงทุนของสหกรณ์มีการกำหนดวงเงินของการลงทุนแต่ละประเภท และต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง สหกรณ์กำหนดนโยบายควบคุมการนำเงินไปลงทุนโดยคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนปัจจุบัน และแนวโน้มที่อาจจะเกิดในอนาคต สหกรณ์พิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวงเงินกู้ยืมที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทนที่จะได้รับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ยราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลงหรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุล มีมูลค่าลดลงจนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์ (พรรณทิพย์ ทองแถม, 2559) และผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ รวมถึงอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทนที่จะได้รับ (จิระนุช สินทวี, 2555) แต่ผู้ตรวจสอบพบว่าสหกรณ์ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อธิบายได้ว่าคณะกรรมการได้พิจารณาความเสี่ยงด้านผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอจึงไม่ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตารางที่ 18** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะกรรมการ	ผู้ตรวจสอบ	ฝ่ายจัดการ
1	มีการจัดทำนโยบายแผนงานด้านการบริหารสภาพคล่องและแผนการระดมเงินประจำปี พร้อมขั้นตอนการติดตาม ประเมิน และ ทบทวนแผน	✓	✓	✓
2	มีการกำหนดเกณฑ์แนวทางในการรักษาสภาพคล่อง	✓	✓	✓

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะ	ผู้	ฝ่าย
		กรรม	ตรวจ	จัด
		การ	สอบ	การ
3	มีการวิเคราะห์สภาพคล่องในสถานการณ์ที่แตกต่าง	✓	✓	✓
4	มีการศึกษาพฤติกรรมการฝาก/ถอนและการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิก	✓	✓	✓
5	มีแผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน	✓	✓	✗
6	มีระบบรายงานด้านสภาพคล่องตามคาบเวลา	✓	✓	✓

จากตารางที่ 18 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีนโยบาย แผนงาน แผนการระดมเงินประจำปี แผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน ซึ่งคณะกรรมการได้กำหนดขั้นตอนการติดตาม ประเมิน ทบทวนแผน แนวทางในการรักษาสภาพคล่องและระบบการรายงานผลตามคาบเวลา พร้อมทั้งได้มีการวิเคราะห์สภาพคล่องในสถานการณ์ที่แตกต่าง รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมการฝาก/ถอนและการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิก สอดคล้องกับสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ซึ่งมีบุคลากรที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และให้ความสำคัญกับการระดมเงินฝาก มีแผนฉุกเฉินในการระดมทุนได้อย่างสมบูรณ์ (อรุณี อ้นมงคล, 2554) สอดคล้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสาขาจังหวัดเพชรบุรี โดยสหกรณ์มีการกำหนดระเบียบหรือคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีนโยบายในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อรักษาสภาพคล่องของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่อนุมัตินโยบายการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดได้ รวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (พรรณทิพย์ ทองแถม, 2559) และสอดคล้องกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีการวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่องของกิจการโดยคำนึงถึงกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายตัดจ่ายและหนี้สินหมุนเวียน และการวิเคราะห์อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ของกิจการ โดยคำนึงถึงหนี้ระยะสั้นครึ่งหนึ่งของหนี้ระยะยาวและสินทรัพย์รวม (ชัยนาท นันทเสน, 2548) นอกจากนี้ยังพบว่าธนาคารออมสินมีการบริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักษามีเพียงพอและไม่เป็นปัญหาเมื่อลูกค้ามาถอนครั้งละมาก ๆ และพนักงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และให้ความสำคัญกับการระดมเงินฝาก (สุวิทย์ รันนันท์, 2550) แต่ฝ่าย

จัดการพบว่าไม่มีแผนการจัดการสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน อธิบายได้ว่าคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดแผนการจัดการสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน แต่ไม่ได้แจ้งแผนดังกล่าวให้ฝ่ายจัดการทราบ เนื่องจากสภกรณ์ยังไม่เคยประสบปัญหาสภาพคล่องซึ่งตรวจสอบได้จากการรายงานผลการดำเนินงานด้านสภาพคล่อง

**ตารางที่ 19** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะกรรมการ	ผู้ตรวจสอบ	ฝ่ายจัดการ
1	มีระบบการตรวจสอบภายนอกและภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง	✓	✓	✓
2	มีระบบช่วยในการระบุ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง	✓	✓	✓
3	มีการรายงานความเสี่ยงและมีการควบคุมและลดความเสี่ยง	✓	✓	✓
4	มีข้อมูลดัชนีวัดความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายเพื่อใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น	✓	✓	✓
5	มีการจัดทำแผนสำรองระบบงานและระบบงานสำรองข้อมูล	✓	✓	✓
6	มีการจัดทำแผนการฟื้นฟูการดำเนินงานกรณีระบบงานขัดข้องและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	✓	✓	✓

จากตารางที่ 19 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีแผนสำรองระบบงาน แผนการฟื้นฟูการดำเนินงานและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง โดยมีระบบการตรวจสอบภายนอกและภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการได้กำหนดให้มีระบบช่วยในการระบุ ประเมิน ติดตาม รายงาน ควบคุมและลดความเสี่ยง โดยมีข้อมูลดัชนีวัดความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายเพื่อช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น สอดคล้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ที่มีแผนการให้การศึกษาอบรมเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้าน มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน วางระบบงานให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเกิดจากปัจจัยความเสี่ยงจาก

การทุจริตภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (พรณทิพย์ ทองแย้ม, 2559) สอดคล้องกับธนาคารออมสินที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยมีระเบียบคำสั่งธนาคารและมีคู่มือปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอทุกชั้นตอน และมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการ (สุวิทย์ รันันท์, 2550) นอกจากนี้ยังพบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นพัฒนาของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร มีการพัฒนาโดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (จิระนุช สีนทวิ, 2555) และสอดคล้องกับสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มีการปฏิบัติงานในสหกรณ์เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน มีจำนวนบุคลากรอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับปริมาณงาน (อรุณี อันมงคล, 2554)

**ตารางที่ 20** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะกรรการ	ผู้ตรวจสอบ	ฝ่ายจัดการ
1	มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุน	✓	✓	✓
2	มีการมอบอำนาจอนุมัติให้แก่ฝ่ายจัดการ	✓	✓	✓
3	มีการจัดทำรายงานการลงทุนตามคาบเวลา	✓	✓	✓
4	มีแนวทางและคู่มือบริหารความเสี่ยง	✓	✓	✓
5	มีกระบวนการสอบทานอำนาจอนุมัติ	✓	✓	✓
6	มีการตีราคาสินทรัพย์โดยใช้ราคาตลาด	✓	✓	✓
7	มีหน่วยงานทำหน้าที่ลงทุน บริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจน พร้อมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องการลงทุน	✓	✓	✓

จากตารางที่ 20 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ๓๓ จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์ และนโยบายการลงทุนพร้อมทั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ลงทุน บริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจนซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องการลงทุน ในการนี้คณะกรรมการ ได้มีการมอบอำนาจอนุมัติให้แก่ฝ่ายจัดการและมีกระบวนการสอบทานอำนาจอนุมัติพร้อมนี้ได้ กำหนดแนวทางและคู่มือบริหารความเสี่ยงรวมถึงการตีราคาสินทรัพย์โดยใช้ราคาตลาดและรายงาน ผลการลงทุนตามคาบเวลา สอดคล้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสิงห์บุรี จำกัด (2561) ที่ได้กำหนดคู่มือ บริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน ซึ่งการลงทุนถือเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของสหกรณ์โดยมีหน้าที่นำ เงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้ไปกระจายแก่สมาชิกและนำไปใช้ในการ สนับสนุนสมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสหกรณ์

**ตารางที่ 21** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อ การร้ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะ กรรมการ	ผู้ตรวจสอบ	ฝ่ายจัดการ
1	มีการกำหนดนโยบายเพื่อการจัดการ	✓	✓	✓
2	มีการจัดโครงสร้างองค์กร จัดทำคู่มือ แนวทาง ระเบียบ ขั้นตอน ปฏิบัติรวมถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารและการฝึกอบรม ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓
3	มีระบบการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดเตรียม ระบบการตรวจสอบภายในรองรับการดำเนินการ	✓	✓	✓

จากตารางที่ 21 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน แก่การก่อการร้ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีโครงสร้างองค์กร คู่มือ แนวทาง ระเบียบ นโยบายเพื่อการจัดการ ขั้นตอนปฏิบัติรวมถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารและการฝึกอบรม ซึ่งมีระบบการควบคุมและ ติดตามการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการปฏิบัติงานรวมถึงการจัดเตรียม ระบบการตรวจสอบภายในรองรับการดำเนินการ สอดคล้องสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

(2542) ที่ได้กำหนดหลักในการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ไว้ดังนี้ 1) สหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในระดับบริหารต้องมีความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ในการต่อต้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 2) สหกรณ์ต้องใช้ความรอบคอบในการดำเนินธุรกิจเพื่อมิให้ตกเป็นเครื่องมือในการก่ออาชญากรรม 3) สหกรณ์ต้องเข้าใจกระบวนการในการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 4) สหกรณ์ต้องดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตกรรมที่น่าสงสัยที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละชั้นตอนและรายงานให้แก่ทางการได้รับทราบและ 5) สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ และพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะลดโอกาสในการตกเป็นเหยื่อของการฟอกเงินการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายหรือกิจกรรมอื่นๆที่ผิดกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2542 สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (2556) และกฎกระทรวงการตรวจสอบเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลูกค้า

**ตารางที่ 22** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทาง

ข้อ	กรมส่งเสริมสหกรณ์	สอ.ตชด.33		
		คณะกรรมการ	ผู้ตรวจการ	ฝ่ายจัดการ
1	มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทางกำกับ การมีแนวทางปฏิบัติ และการจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓
2	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล	✓	✓	✓
3	มีแนวทางและกระบวนการเพื่อการจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง	✓	✓	✓

จากตารางที่ 22 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทางกำกับ มีแนวทางปฏิบัติและกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล ซึ่งคณะกรรมการได้กำหนดแนวทางและกระบวนการเพื่อการจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครปฐม จำกัด โดยการค้นหา ระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน ใช้หลักการ เหตุผล และความสมเหตุสมผล ทั้งผลระยะ

สั้นและระยะยาว มีกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงชื่อดังานเสี่ยงที่มีประสิทธิผล และการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง (สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครปฐม จำกัด, 2560)

**ส่วนที่ 4** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 จำนวน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การจัดการความเสี่ยง 4) การประเมินการทบทวนและการแก้ไข และ 5) การประเมินข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง จากผลการศึกษาพบว่ามีการบริหารความเสี่ยงที่ได้ปฏิบัติและไม่ได้ปฏิบัติ ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด ดังนี้

**ตารางที่ 23** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 1 จัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้รับรู้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกรับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 23 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวมและสหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ไม่มีขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ส่งผลให้สหกรณ์ไม่มีทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**ตารางที่ 24** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
5	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	กรม สอ.ตชด. 33	ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดลำดับคะแนน โดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้และผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ</b>				
1	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายในสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
2	คณะกรรมการมีการประเมินเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ</b>				
3	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายนอกสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 24 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน ทั้งนี้ได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสามารถระบุและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ และสหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

รวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของ สหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการ กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จึงไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็น ข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงไม่ มีการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีดำเนินการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานของสหกรณ์

**ตารางที่ 25** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีกระบวนการในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการ ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงไว้ในแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 25 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
5	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 25 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คะแนนความเสี่ยงมาก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหามีความรุนแรง คะแนนความเสี่ยงมาก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 25 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 25 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ คณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉินพร้อมทั้งได้มีการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและพัฒนากาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริม

สหกรณ์กำหนดในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**ตารางที่ 26** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีกระบวนการในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงไว้ในแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ ลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 26 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
5	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 26 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คະแนนความเสี่ยงมาก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหามีความรุนแรง คະแนนความเสี่ยงมาก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 26 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกรับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านแต่ละด้านของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 26 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ คณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉินพร้อมทั้งได้มีการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่าง

ต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงไม่ได้มีการจัดการความเสี่ยงโดยการกำหนดวิธีดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**ตารางที่ 27** แสดงผลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดที่ต่างจากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	สอ.ตชด. 33	กรมส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ปฏิบัติ	ไม่ได้กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ไว้ในแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี	ปฏิบัติ	ไม่ได้กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	ปฏิบัติ	ไม่ได้กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้ระบุไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละด้าน มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คะแนนความเสี่ยงมาก	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหาในแต่ละด้านมีความรุนแรง คะแนนความเสี่ยงมาก	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดลำดับคะแนน โดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้และผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านแต่ละด้านของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 27 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ส่งผลให้

คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**ตารางที่ 28** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดที่ต่างจากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 5 จุใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ไว้ในแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
4	คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
5	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้รับรู้ไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านแต่ละด้านของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 28 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO

ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกไว้ใช้ในยามฉุกเฉินและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและวิธีการดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**ตารางที่ 29** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	สอ.ตชต. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	โครงสร้างของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
2	คณะกรรมการได้แจ้งให้ทุกฝ่ายรับทราบถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
3	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการ สนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความ เหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่า ของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับ จากแผนการดำเนินงานทางเลือก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
5	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการ แข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการ สนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละ ด้านโดยการหลีกเลี่ยงหรือกระจายหรือโอนความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้คำนึงถึงความคุ้มค่าจากการแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมิน ความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการ ดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และ ประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ</b>				
1	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายในสหกรณ์ที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการมีการประเมินเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง ภายในต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายนอกสหกรณ์ที่ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือการ เปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านอย่างมีสาระสำคัญ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการ สนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้อง กับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูล ความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากร ภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้ บุคคลภายนอกได้รับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษ เพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการ ดำเนินงานของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 29 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน  
แก่การก่อการร้ายของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตาม  
แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่  
กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการมีขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ใน  
การปฏิบัติงานรวมถึงการประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน พร้อมทั้งได้มี  
การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าจากการแก้ไขปัญหาที่อาจ  
เกิดขึ้นและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมรวมถึงการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มี  
สาระสำคัญ โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสาร  
พิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์  
ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อ

นำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของ สหกรณ์จึงทำให้คณะกรรมการไม่ได้ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**ตารางที่ 30** แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดที่ต่างจากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	สอ.ตชด. 33	กรม	COSO
			ส่งเสริม สหกรณ์	ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 1 จัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานสหกรณ์เพื่อกำกับการบริหารความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการบริหารงานโดยยึดมั่นในความเป็นอิสระ และความซื่อสัตย์สุจริต	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
5	คณะกรรมการได้มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นในประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>				
1	โครงสร้างของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดโครงสร้างของสหกรณ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>				
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>				
3	คณะกรรมการมีการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเหมาะสม	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการได้กำหนดให้เพิ่มหน่วยงานตรวจสอบที่มาจากบุคคลภายนอกไว้ในโครงสร้างการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องและโปร่งใส	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
5	คณะกรรมการมีการกำหนดให้ผู้ตรวจสอบมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
6	คณะกรรมการมีการกำหนดขอบเขตของงานและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
7	คณะกรรมการได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ บทลงโทษไว้ชัดเจนหากมีการฝ่าฝืนและได้แจ้งให้ทุกคนรับทราบ เป็นประจำทุกปี รวมทั้งเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีกระบวนการในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงไว้ในแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลาย ลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>				
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	โครงสร้างของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>				
1	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
3	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
5	ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
4	คณะกรรมการมีการประเมินผลกระทบต่อการทำงาน of สหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้ระบุไว้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คະแนนความเสี่ยงมาก	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหามีความรุนแรง คະแนนความเสี่ยงมาก	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดลำดับคະแนน โดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้และผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหา	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความเสี่ยง</b>				
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>				
1	คณะกรรมการได้ติดตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกระดับประเมิน ความเสี่ยงจากการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
2	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากการ ดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และ ประเมินในภาพรวม	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
3	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน</b>				
1	คณะกรรมการได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การดำเนินงาน	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
3	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความ เป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	สอ.ตชด. 33	กรม ส่งเสริม สหกรณ์	COSO ERM 2017
<b>องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการแก้ไข</b>				
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ไม่ปฏิบัติ	กำหนด	กำหนด
<b>องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>				
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>				
1	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด
2	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์	ปฏิบัติ	ไม่ได้ กำหนด	กำหนด

จากตารางที่ 30 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO ERM 2017 และได้ปฏิบัตินอกเหนือจากแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกไว้ใช้ในยามฉุกเฉินและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมถึงช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่พบว่าสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดในเรื่องของการจัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยงและโครงสร้างการดำเนินงานด้านชื่อเสียง ไม่มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่าง

ต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีการดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



## บทที่ 5

### สรุป และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 และตามทีกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ มีข้อสรุปผลการวิจัยดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาที่สำเร็จการศึกษาสาขา อื่น ๆ (รัฐประศาสนศาสตร์) มีประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

2. การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 และตามกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 ทั้ง 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ และตามทีกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ไว้ทั้ง 8 ด้านนั้น จึงสรุปผลการบริหารความเสี่ยงได้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดยสหกรณ์มีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานได้ทำการวิเคราะห์ธุรกิจ พร้อมนี้ได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกไว้ใช้ในยามฉุกเฉินซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการดำเนินการสามารถระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้สื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัติตามนอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม

แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารความเสี่ยง และระดับขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้สหกรณ์ไม่มีทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**2. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ** สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดยคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งได้สร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจพร้อมนี้ยังได้มีการสื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัติตามนอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน พร้อมนี้ได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสามารถระบุและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ

แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยง

**3. การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน** สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดยคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการกำหนด

แผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ โดยการประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้สื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ คณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉินพร้อมทั้งได้มีการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**4. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดยคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ โดยการประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้สื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ คณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉินพร้อมทั้งได้มีการจัดการความเสี่ยงโดยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**5. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ** สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดย

คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานได้ทำการวิเคราะห์ธุรกิจ พร้อมนี้ได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกไว้ใช้ในยามฉุกเฉินซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการดำเนินการสามารถระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้สื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัติตามนอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

แต่พบว่าไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

**6. การบริหารความเสี่ยงด้านการลงทุน** สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดยคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ โดยการประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้สื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัติตามนอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ คณะกรรมการดำเนินการได้ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉินและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงไม่มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

เสี่ยงและวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้ ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

#### 7. การบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่ว ทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดยคณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหาร และกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมี แนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยที่บุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่าง สม่าเสมอพร้อมทั้งได้สร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งในการกำหนดแผนการ ดำเนินงานและวัตถุประสงค์คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่าง เพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจพร้อมนี้ยังได้มีการสื่อสารข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคน ทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางใน เรื่องของการมีขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานรวมถึงการ ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกเพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน พร้อมนี้ได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมและระบุมถึงประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ

แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการปรับปรุงการบริหาร ความเสี่ยงของสหกรณ์

#### 8. การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ได้ปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017 โดย คณะกรรมการได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน และบุคลากรทุกคนได้คำนึงถึงความเสี่ยง จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ คณะกรรมการดำเนินการได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ธุรกิจพร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ แผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์พร้อมทั้งระบุและประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมีสาระสำคัญจากข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้สื่อสาร ข้อมูลและรายงานความเสี่ยงให้ทุกคนทราบ

นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางใน เรื่องของการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการได้ ประเมินแผนการดำเนินงานทางเลือกไว้ใช้ในยามฉุกเฉินและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

แต่พบว่าไม่ได้ปฏิบัติตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแนวทางในเรื่องของการจัดตั้ง กรรมการดูแลความเสี่ยงและจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานด้านชื่อเสียง ขาดการกำหนดขอบเขต

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงพร้อมทั้งวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้คณะกรรมการขาดการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### ข้อเสนอแนะงานวิจัย

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. สหกรณ์สามารถนำผลการวิจัยที่ค้นพบ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและใช้ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงภายในสหกรณ์ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านผลตอบแทน และด้านสภาพคล่อง ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ แต่สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ยังไม่ได้ปฏิบัติ

2 สหกรณ์ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์
2. ควรมีการศึกษาถึงทัศนคติ ในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ ตามกรมส่งเสริมสหกรณ์

## บรรณานุกรม

- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission. 2004. Enterprise Risk Management-Integrated Framework. . (Publication.: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>)
- . 2013. The 2013 COSO Framework&SOX Compliance. (Publication.: [https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf))
- . 2017. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. (Publication.: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>)
- isranews. 2560. เลิก นพเก้ารวมใจ! เบี้ยวหน้ 3 สหกรณ์ดัง 5 พันล.- ‘จุฬา’ ด้วย ชง ปปง.สอบต่อ. (Publication. Retrieved ระบบออนไลน์, from สำนักข่าวอิศรา: <https://www.isranews.org/isranews-news/56338-isranews-56322.html>)
- จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร. 2557. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน.
- จิระนุช สินทวี. 2555. การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- จุฑามณ สิทธิพลนิชกุล. 2561. แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. วารสารวิชาชีพ,14(42).
- จุฑามาศ พิมพา. 2553. การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชญานี นาดัน. 2555. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยนาท นันทเสน. 2548. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานธุรกิจ สังกัดสำนักงานฝ่ายสินเชื่อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555. Retrieved. from.
- ไทยรัฐออนไลน์. 2561. ดร.เลียร้อง เข้าโครงการบริหารหนี้กับอดีตผบก. เงินหาย230ล้าน! (Publication. Retrieved ระบบออนไลน์, from ไทยรัฐออนไลน์: <https://www.thairath.co.th/news/local/north/1291396>)
- ธัญญาวัลย์ ธีระวทรทรัพย์. 2559. การศึกษาความเสี่ยงโครงการบริการสังคม กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย

- ธรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีรภพ มีระหงษ์. 2556. การศึกษาการสร้างตารางบ่งชี้ความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจ กรณีศึกษา บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์พาร์ท แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระศักดิ์ ใจห้าว. 2561. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกองทัพอากาศ ด้านการเงิน การบัญชี และงบประมาณ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพวรรณ พุดิระกุล. 2544. การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบควบคุมภายในของธนาคารออมสิน. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิคม ศรีมูล. 2554. การประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO-ERM : กรณีศึกษากระบวนการพิจารณาสินเชื่อ สำนักงานธุรกิจนามย่อม ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- นุจรี กลั่นตอน. ม.ป.ป. ศึกษาแนวคิดด้านการควบคุมภายในตามแนวโคโซ (COSO) กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการบัญชีและการเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์.
- พ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์. 2555. การออกแบบการวิจัย.
- พรรณทิพย์ ทองแถม. 2559. การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 1(9).
- โพสต์ทูเดย์. 2556. เปิดเบื้องหลังคดียกยอกสหกรณ์ฉาว. (Publication. Retrieved ระบบออนไลน์, from บริษัท บางกอก โพสต์ จำกัด (มหาชน) 2003-2019: <https://www.posttoday.com/economy/news/233793>
- รติ เอ็งตระกูล. 2546. การประเมินควบคุมภายในของสหกรณ์โคนมตามระเบียบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลีลาศ คุณฟอง. 2558. การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO-ERM กรณีศึกษา : บริษัท เด สเตโค (เอเชีย) จำกัด. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิไลลักษณ์ วงศ์ตระกูลอารี และศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล. ม.ป.ป. การประเมินปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กรในสถาบันการเงิน. วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์.
- ศิริวรรณ อัครวงศ์เสถียร, กันตภณ ศรีชาติ และรัฐศาสตร์ หนูดำ. 2560. ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ กับแนวทางการปฏิรูปการกำกับดูแล. FOCUSED AND QUICK (FAQ)114).
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. 2551. ทฤษฎีบรรษัทภิบาล. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, 120(1-4).
- . 2555. คณะกรรมการ : กลไกของบรรษัทภิบาล.
- . 2560. กรอบบริหารความเสี่ยง 2017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance 2017).
- สมชาติ เจริญทรัพย์. 2553. การจัดการความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สลักจิตร์ บัญชา. 2550. การศึกษาเพื่อประเมินความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา. 2561. สถานการณ์ธุรกิจธนาคารปี 2560. (Publication., from ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ  
ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก: [https://www.gsb.or.th/getattachment/d44bba3a-7fdf-438f-b25c-c5977756810b/IN\\_bank\\_61\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/d44bba3a-7fdf-438f-b25c-c5977756810b/IN_bank_61_detail.aspx)

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครปฐม จำกัด. (2560). แนวทางการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครปฐม จำกัด.  
Retrieved. from <http://www.nptsc.com/images/new/nt01.pdf>.

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด. (2561). คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2561.  
Retrieved. from.

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสิงห์บุรี จำกัด. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสิงห์บุรี จำกัด.  
Retrieved. from <http://www.singtscc.org/files/rick61.pdf>.

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด. (2530). สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33  
จำกัด. Retrieved. from <http://bpp33.bpp.police.go.th/websav33/menu.html>.

สารสัมพันธ์. 2561. ปมร้อนงบการเงินสหกรณ์จุฬา... หรือจะพากันลงเหว? (Publication. Retrieved ระบบ  
ออนไลน์: <https://www.naewna.com/politic/columnist/34196>

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2542). พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2542.  
Retrieved. from <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%BB40/%BB40-20-9999-update.pdf>.

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน. (2556). กฎกระทรวง การตรวจสอบเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลูกค้า  
พ.ศ.2556. Retrieved. from [http://www.amlo.go.th/amlo-intranet/media/k2/attachments/CDD\(3\).pdf](http://www.amlo.go.th/amlo-intranet/media/k2/attachments/CDD(3).pdf).

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์.  
Retrieved. from [http://office.cpd.go.th/dacfg/images/24may2559/fm/km\\_risk.pdf](http://office.cpd.go.th/dacfg/images/24may2559/fm/km_risk.pdf).

สุชาติ พาทย์. 2551. การประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจนาน จำกัด.  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุนทรีย์ วิวัฒน์. 2557. ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. วารสารสห  
วิทยาการวิจัย.

สุภางค์ จันทวานิช. 2547. วิจัยเชิงคุณภาพ.

สุวิทย์ รันนันท์. 2550. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

องค์การบริหารส่วนตำบลเรือง. (2561). นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร. Retrieved. from  
[http://rueangsao.go.th/home/documents/rueang/48-2syo7qjl\\_2nv.pdf](http://rueangsao.go.th/home/documents/rueang/48-2syo7qjl_2nv.pdf).

อรุณี อ้นมงคล. 2554. ระดับปฏิบัติการของบุคลากรต่อการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด.  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

อุทัย ปริญญาสุทินนท์. 2559. การวิเคราะห์ SWOT แสงไฟส่องนำทางสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนทำได้.  
วารสารเทคโนโลยีสุรนารี,10(2), 134-157.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถามของคณะกรรมการดำเนินการ

**เรื่อง** การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด (คณะกรรมการ)

ผู้วิจัยเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์, ด้านสินเชื่อ, ด้านผลตอบแทน, ด้านสภาพคล่อง, ด้านปฏิบัติการ, ด้านการลงทุน, ด้านการพอกเงินและการสนับสนุนการเงินแก่การก่อการร้าย และด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากท่านเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดเท่านั้น จึงใคร่ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและขอขอบคุณที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกปกปิดเป็นความลับและไม่เผยแพร่กับผู้อื่น เว้นแต่การเผยแพร่ข้อมูลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- อายุต่ำกว่า 30 ปี  อายุ 30 – 40 ปี  
 อายุ 41 – 50 ปี  อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. สาขาที่สำเร็จการศึกษา

- บัญชี  การเงิน  
 การจัดการ  บริหารธุรกิจ  
 รัฐศาสตร์  นิติศาสตร์  
 คอมพิวเตอร์  อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดเป็นระยะเวลาปี

- ต่ำกว่า 1 ปี  ตั้งแต่ 1 – 3 ปี  
 ตั้งแต่ 4 – 6 ปี  ตั้งแต่ 7 – 9 ปี  
 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป



ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
6.	คณะกรรมการได้มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นในประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก								
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>									
7.	โครงสร้างของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน								
8.	คณะกรรมการได้กำหนดโครงสร้างของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยแสดงแผนภูมิการจัดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน								
9.	คณะกรรมการมีการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเหมาะสม								
10.	คณะกรรมการได้กำหนดให้เพิ่มหน่วยงานตรวจสอบที่มาจากบุคคลภายนอกไว้ในโครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและโปร่งใส								
11.	คณะกรรมการมีการกำหนดให้ผู้ตรวจสอบมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบสหกรณ์								
12.	คณะกรรมการมีการกำหนดขอบเขตของงานและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
13.	คณะกรรมการได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษในด้านต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนหากมีการฝ่าฝืนและได้แจ้งให้ทุกคนรับทราบ เป็นประจำทุกปี รวมทั้งเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ								
<b>หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ</b>									
14.	คณะกรรมการในแต่ละด้านใช้วิจารณ์ญาณภายใต้ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์อย่างเหมาะสม								
15.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลภายใต้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน								
16.	คณะกรรมการได้กำหนดตารางการประชุมในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน								
17.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดโครงสร้าง ค่าตอบแทน เงินเดือนพื้นฐาน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ เงินรางวัลประจำปีที่เหมาะสม								
18.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล หรือ ระเบียบ คำแนะนำต่าง ๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ								
19.	คณะกรรมการได้รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์								





ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
34.	โครงสร้างของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน								
35.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงาน								
36.	คณะกรรมการได้แจ้งให้ทุกฝ่ายรับทราบถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน								
37.	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์								
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>									
38.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน								
39.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร								
40.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องประเมินมูลค่าที่จะได้รับ และมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์								
41.	คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละด้านที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
42.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์								
<b>หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ</b>									
43.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีการกำหนด วัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อลดความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้								
44.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดขอบเขต และลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งมี ความเหมาะสมและชัดเจนเพื่อลดความ คลาดเคลื่อนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้								
<b>3. การจัดการความเสี่ยง</b>									
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>									
45.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีความเข้าใจและ สามารถประเมินปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง จากการดำเนินงานในด้านนั้นได้								
46.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้ติดตาม พิจารณา โดยการกำหนดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและคาดว่าจะ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านนั้นได้								
47.	คณะกรรมการในแต่ละด้านสามารถวิเคราะห์ และระบุปัญหาที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการ ดำเนินงานด้านนั้นได้อย่างชัดเจน								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
48.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์								
49.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มีการบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง								
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>									
50.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้								
51.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา								
52.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด								
53.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีการประเมินผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้ระบุไว้								
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>									
54.	คณะกรรมการได้กำหนดให้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละด้าน มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คະแนนความเสี่ยงมาก								
55.	คณะกรรมการได้กำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหาในแต่ละด้านมีความรุนแรง คະแนนความเสี่ยงมาก								

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
56.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มีการ จัดลำดับคะแนน โดยการวิเคราะห์จากระดับ ความเป็นไปได้และผลกระทบที่อาจเกิดจาก ปัญหา								
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>									
57.	คณะกรรมการได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงใน แต่ละด้านโดยการหลีกเลี่ยงหรือกระจายหรือโอน ความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้								
58.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดวิธีการ ตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้								
59.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้ศึกษาผลกระทบ จากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น								
60.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้คำนึงถึงความ คุ้มค่าจากการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น								
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>									
61.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้ติดตามเพื่อกระตุ้น ให้ทุกระดับประเมินความเสี่ยงจากการ ดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ								
62.	คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจาก การดำเนินงานในแต่ละด้าน เพื่อนำข้อมูลความ เสี่ยงที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินในภาพรวม								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
63.	คณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดแนว ทางการดำเนินงานในแต่ละด้านเพื่อลดความ เสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์								
<b>4. การทบทวนและการแก้ไข</b>									
<b>หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มี สาระสำคัญ</b>									
64.	คณะกรรมการในแต่ละด้านสามารถระบุ เหตุการณ์ภายในสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ								
65.	คณะกรรมการในแต่ละด้านมีการประเมิน เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ ที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานหรือวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์								
66.	คณะกรรมการสามารถระบุเหตุการณ์ภายนอก สหกรณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านอย่างมี สาระสำคัญ								
<b>หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการ ดำเนินงาน</b>									
67.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้พิจารณาถึงสาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน								
68.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มีการ ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน อย่างสม่ำเสมอ								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
69.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ								
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>									
70.	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างน้อยปีละครั้งให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี								
71.	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ								
<b>5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>									
<b>หลักการที่ 18 ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ</b>									
72.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล								
73.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการพิจารณาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์								
74.	คณะกรรมการในแต่ละด้านสามารถใช้ข้อมูลได้ทันเวลาที่ต้องการใช้								
75.	คณะกรรมการในแต่ละด้านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
76.	คณะกรรมการมีการบูรณาการข้อมูลเพื่อ ประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิด จากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ								
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>									
77.	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการแจ้ง ข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการให้บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ								
78.	คณะกรรมการในแต่ละด้านได้กำหนดให้มี ช่องทางลับเพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกสหกรณ์สามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส เกี่ยวกับการฉ้อโกง หรือทุจริตภายในสหกรณ์ได้ อย่างปลอดภัย								
79.	คณะกรรมการได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสาร พิเศษเพื่อเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุงการดำเนินงานในด้านแต่ละด้านของ สหกรณ์								
80.	มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จาก คณะกรรมการหรือผู้บริหารไปยัง ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสั่งงาน แจ้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มอบหมายงาน								
81.	มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จาก ผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารหรือคณะกรรมการ เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการ ปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ								



**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามของผู้ตรวจสอบ**

**เรื่อง** การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด (ผู้ตรวจสอบ)

ผู้วิจัยเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

**วัตถุประสงค์ในการวิจัย**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์, ด้านสินเชื่อ, ด้านผลตอบแทน, ด้านสภาพคล่อง, ด้านปฏิบัติการ, ด้านการลงทุน, ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนการเงินแก่การก่อการร้าย และด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากท่านเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดเท่านั้น จึงใคร่ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและขอขอบคุณที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกปกปิดเป็นความลับและไม่เผยแพร่กับผู้อื่น เว้นแต่การเผยแพร่ข้อมูลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- อายุต่ำกว่า 30 ปี  อายุ 30 – 40 ปี  
 อายุ 41 – 50 ปี  อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. สาขาที่สำเร็จการศึกษา

- บัญชี  การเงิน  
 การจัดการ  บริหารธุรกิจ  
 รัฐศาสตร์  นิติศาสตร์  
 คอมพิวเตอร์  อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดเป็นระยะเวลาปี

- ต่ำกว่า 1 ปี  ตั้งแต่ 1 – 3 ปี  
 ตั้งแต่ 4 – 6 ปี  ตั้งแต่ 7 – 9 ปี  
 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

**คำชี้แจง** คำถามแต่ละข้อต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่ท่านได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์, ด้านสินเชื่อ, ด้านผลตอบแทน, ด้านสภาพคล่อง, ด้านปฏิบัติการ, ด้านการลงทุน, ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนการเงินแก่การก่อการร้าย และด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่าในแต่ละข้อคำถาม ความเสี่ยงในแต่ละด้านที่ท่านได้รับผิดชอบมีการควบคุมภายในหรือไม่ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีการควบคุมภายใน และเครื่องหมาย ✗ ลงในช่องที่ไม่มีการควบคุมภายใน ความเสี่ยงในด้านที่ท่านไม่ได้รับผิดชอบให้ปล่อยว่างไว้

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	การประเมินความเสี่ยง								
		ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง	
1.	ท่านได้ดำเนินการตรวจสอบงานด้านใดบ้าง									
<b>1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของสหกรณ์</b>										
<b>หลักการที่ 1 จัดตั้งกรรมการดูแลความเสี่ยง</b>										
2.	สหกรณ์มีผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร									
3.	คณะกรรมการมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานสหกรณ์เพื่อกำกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ									
4.	คณะกรรมการมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ									
5.	การบริหารงานของคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านต่าง ๆ บริหารงานโดยยึดมั่นในความเป็นอิสระ และความซื่อสัตย์สุจริต									

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
6.	การบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นในประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก								
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>									
7.	โครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์								
8.	มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร								
9.	สหกรณ์มีการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเหมาะสม								
10.	สหกรณ์มีหน่วยงานตรวจสอบที่มาจากบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดความถูกต้องและโปร่งใสภายในโครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์								
11.	ผู้ตรวจสอบมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบสหกรณ์								
12.	สหกรณ์มีการกำหนดขอบเขตของงานในด้านต่าง ๆ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร								
13.	สหกรณ์มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษในด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนหากมีการฝ่าฝืนและได้แจ้งให้ทุกคนรับทราบ เป็นประจำทุกปี รวมทั้งเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ								



ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
22.	สหกรณ์มีการกำหนดภาวะความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์อักษร								
23.	คณะกรรมการมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ								
24.	สหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร								
<b>หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ</b>									
25.	สหกรณ์มีกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร								
26.	สหกรณ์มีแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละด้านให้มีความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน								
27.	สหกรณ์มีแผนการอบรมบุคลากรประจำปี เรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ								
28.	สหกรณ์มีหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน								
<b>2. การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร</b>									
<b>หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ</b>									
29.	สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
30.	สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ถึงสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ								
31.	สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสภาวะเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์								
32.	สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสมาชิก ผู้ฝากเงิน ผู้กู้เงิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน								
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>									
33.	สหกรณ์มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้าน								
34.	สหกรณ์มีดัชนีชี้วัดความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุและความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยง								
35.	สหกรณ์มีการกำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงานในแต่ละด้าน								
36.	สหกรณ์มีการสื่อสารให้ทุกฝ่ายรับทราบถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน								
37.	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์								



ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
<b>3. การจัดการความเสี่ยง</b>									
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>									
45.	คณะกรรมการมีความเข้าใจและสามารถประเมินปัญหาในแต่ละด้านที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานในด้านนั้นได้								
46.	คณะกรรมการได้ติดตาม พิจารณา โดยการกำหนดปัญหาในแต่ละด้านที่อาจเกิดขึ้นและคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนั้นได้								
47.	คณะกรรมการสามารถวิเคราะห์และระบุปัญหาในแต่ละด้านที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานด้านนั้นได้อย่างชัดเจน								
48.	สหกรณ์ได้มีการบันทึกปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์								
49.	สหกรณ์ได้มีการบันทึกปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง								
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>									
50.	สหกรณ์มีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในแต่ละด้าน								
51.	สหกรณ์มีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหาในแต่ละด้าน								
52.	สหกรณ์มีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในแต่ละด้าน								

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
53.	สหกรณ์มีการประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้ระบุไว้ในแต่ละด้าน								
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>									
54.	ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละด้านของสหกรณ์ มีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย คະแนน ความเสี่ยงมาก								
55.	ผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหาในแต่ละด้านของสหกรณ์มีความรุนแรง คະแนน ความเสี่ยงมาก								
56.	สหกรณ์มีการจัดลำดับคະแนนความเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้ และผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหา								
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>									
57.	สหกรณ์จัดการความเสี่ยงในแต่ละด้านโดยการหลีกเลี่ยงหรือกระจายหรือโอนความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้								
58.	สหกรณ์มีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้								
59.	สหกรณ์ได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละด้าน								
60.	สหกรณ์ได้คำนึงถึงความคุ้มค่าจากการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านที่อาจเกิดขึ้น								



ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
69.	สหกรณ์มีการประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ ที่อาจเกิดปัญหาใหม่ ๆ ในแต่ละด้านซึ่งส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่าง สม่ำเสมอ								
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของ องค์กร</b>									
70.	สหกรณ์มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละ ด้านอย่างน้อยปีละครั้ง ให้สอดคล้องกับ แผนงานประจำปี								
71.	สหกรณ์มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละ ด้านทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ								
<b>5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>									
<b>หลักการที่ 18 ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ</b>									
72.	มีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงในแต่ละด้านเพื่อใช้ เป็นฐานข้อมูลของสหกรณ์								
73.	สหกรณ์มีข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการ พิจารณาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ สหกรณ์								
74.	สหกรณ์มีข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่ทันต่อความต้องการ ของผู้ใช้ข้อมูล								
75.	สหกรณ์มีข้อมูลที่หลากหลายสามารถใช้ ประโยชน์ของข้อมูลมาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้น								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
76.	มีการบูรณาการข้อมูลในแต่ละด้านเพื่อ ประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิด จากการดำเนินงานของสหกรณ์								
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>									
77.	สหกรณ์มีช่องทางการแจ้งข้อมูลความเสี่ยงใน ด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ บุคลากรภายในทุกคนทราบ และเผยแพร่ ช่องทางให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ								
78.	สหกรณ์มีช่องทางลับในแต่ละด้านเพื่อให้บุคลากร ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถ แจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อโกง หรือ ทุจริตภายในสหกรณ์ได้อย่างปลอดภัย								
79.	สหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารพิเศษในการเสนอ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการ ดำเนินงานในแต่ละด้านของสหกรณ์								
80.	สหกรณ์มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จากคณะกรรมการหรือผู้บริหารไปยัง บุคลากร เช่น การสั่งงาน แจ้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มอบหมายงาน								
81.	สหกรณ์มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จากบุคลากรไปยังผู้บริหารหรือคณะกรรมการ เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการ ปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ								



**ภาคผนวก ค**  
**แบบสอบถามของฝ่ายจัดการ**

**เรื่อง** การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด (ฝ่ายจัดการ)

ผู้วิจัยเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

**วัตถุประสงค์ในการวิจัย**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์, ด้านสินเชื่อ, ด้านผลตอบแทน, ด้านสภาพคล่อง, ด้านปฏิบัติการ, ด้านการลงทุน, ด้านการพอกเงินและการสนับสนุนการเงินแก่การก่อการร้าย และด้านชื่อเสียงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากท่านเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดเท่านั้น จึงใคร่ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและขอขอบคุณที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกปกปิดเป็นความลับและไม่เผยแพร่กับผู้อื่น เว้นแต่การเผยแพร่ข้อมูลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO ERM 2017

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- อายุต่ำกว่า 30 ปี  อายุ 30 – 40 ปี  
 อายุ 41 – 50 ปี  อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. สาขาที่สำเร็จการศึกษา

- บัญชี  การเงิน  
 การจัดการ  บริหารธุรกิจ  
 รัฐศาสตร์  นิติศาสตร์  
 คอมพิวเตอร์  อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ในการทำงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัดเป็นระยะเวลาปี

- ต่ำกว่า 1 ปี  ตั้งแต่ 1 – 3 ปี  
 ตั้งแต่ 4 – 6 ปี  ตั้งแต่ 7 – 9 ปี  
 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป



ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
6.	การบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นในประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก								
<b>หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน</b>									
7.	โครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์								
8.	พนักงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้านปฏิบัติงานตามสายงานที่กำหนดไว้								
9.	พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม								
10.	สหกรณ์มีหน่วยงานตรวจสอบที่มาจากบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดความถูกต้องและโปร่งใสภายในโครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์								
11.	ผู้ตรวจสอบมีความเป็นอิสระในการตรวจสอบสหกรณ์								
12.	พนักงานปฏิบัติงานตามขอบเขตของงานในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด								
13.	พนักงานปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์อย่างเคร่งครัดโดยไม่ฝ่าฝืนเป็นอันขาด								
<b>หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ</b>									
14.	การตัดสินใจของคณะกรรมการที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
15.	ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน								
16.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเข้าร่วมการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้								
17.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้รับค่าตอบแทนเงินเดือนพื้นฐาน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ เงินรางวัลประจำปีที่เหมาะสม								
18.	สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบ ข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป								
19.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการพิจารณา								
<b>หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก</b>									
20.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผลและสม่ำเสมอ								
21.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านปฏิบัติงานตามวิธีการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการกำหนดไว้								
22.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านปฏิบัติงานตามภาระความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด								
23.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ								
24.	ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ จากการสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย								



ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
32.	พนักงานปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ผ่านการคำนึงถึงสมาชิก ผู้ฝากเงิน ผู้กู้เงิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน								
<b>หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้</b>									
33.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ								
34.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านปฏิบัติงานภายใต้ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด								
35.	สหกรณ์มีการกำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนการดำเนินงานในแต่ละด้าน								
36.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านรับทราบถึงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน								
37.	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์								
<b>หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก</b>									
38.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน								
39.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการยอมรับขององค์กร								

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
40.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินมูลค่าที่จะได้รับและมูลค่าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์								
41.	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละด้านที่จะได้รับจากแผนการดำเนินงานทางเลือก								
42.	ในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์								
<b>หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ</b>									
43.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์								
44.	สหกรณ์มีการกำหนดขอบเขต และลักษณะการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมและชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน								
<b>3. การจัดการความเสี่ยง</b>									
<b>หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง</b>									
45.	คณะกรรมการมีความเข้าใจและสามารถประเมินปัญหาในแต่ละด้านที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานในด้านนั้นได้								
46.	คณะกรรมการได้ติดตาม พิจารณา โดยการกำหนดปัญหาในแต่ละด้านที่อาจเกิดขึ้นและคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนั้นได้								

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
47.	คณะกรรมการสามารถวิเคราะห์และระบุปัญหาในแต่ละด้านที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานด้านนั้นได้อย่างชัดเจน								
48.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์								
49.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านบันทึกปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นข้อมูลในการจัดการความเสี่ยง								
<b>หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง</b>									
50.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านมีการประเมินความเป็นไปได้ที่อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้								
51.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านมีการประเมินความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดปัญหา								
52.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านมีการประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาที่คาดว่าจะเกิด								
53.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านมีการประเมินผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์จากการเกิดปัญหาที่ได้ระบุไว้								

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
<b>หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง</b>									
54.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านให้คะแนนความเสี่ยงมาก จากปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมีความถี่หรือจำนวนครั้งที่อาจเกิดขึ้นบ่อย								
55.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านให้คะแนนความเสี่ยงมาก จากผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดจากปัญหามีความรุนแรง								
56.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านจัดลำดับคะแนนความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์จากระดับความเป็นไปได้ และผลกระทบที่อาจเกิดจากเหตุการณ์								
<b>หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง</b>									
57.	สหกรณ์จัดการความเสี่ยงในแต่ละด้านโดยการหลีกเลี่ยงหรือกระจายหรือโอนความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้								
58.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้								
59.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านได้ศึกษาผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้น								
60.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านได้คำนึงถึงความคุ้มค่าจากการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น								
<b>หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม</b>									
61.	ผู้ปฏิบัติงานแต่ละด้านเข้ารับการประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ								



ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
69.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้ประเมินหรือสำรวจความเป็นไปได้ที่อาจเกิดเหตุการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ								
<b>หลักการที่ 17 การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</b>									
70.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปี								
71.	คณะกรรมการและผู้บริหารในแต่ละด้านมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ								
<b>5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล</b>									
<b>หลักการที่ 18 ยกระดับข้อมูลสารสนเทศ</b>									
72.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล								
73.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านจัดเก็บข้อมูลได้เพียงพอต่อการพิจารณาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์								
74.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านสามารถใช้ข้อมูลได้ทันเวลาที่ต้องการใช้								
75.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านมีข้อมูลที่หลากหลายสามารถใช้ประโยชน์ของข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้								

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
76.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านมีการบูรณาการข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน								
<b>หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</b>									
77.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากคณะกรรมการและบุคคลภายนอก								
78.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านสามารถใช้ช่องทางลับเพื่อแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อโกงหรือทุจริตภายในสหกรณ์ได้อย่างปลอดภัย								
79.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารพิเศษในการเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ได้								
80.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้รับข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จากคณะกรรมการหรือผู้บริหาร เช่น การสั่งงาน แจ้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มอบหมายงาน								
81.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ไปยังผู้บริหารหรือคณะกรรมการ เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ								

ชื่อ	การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 จำกัด	ด้านกลยุทธ์	ด้านสินเชื่อ	ด้านผลตอบแทน	ด้านสภาพคล่อง	ด้านปฏิบัติการ	ด้านการลงทุน	ด้านการฟอกเงินฯ	ด้านชื่อเสียง
<b>หลักการที่ 20 การรายงานความเสี่ยง</b>									
82.	ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านได้รายงานผลการปฏิบัติงานและความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านนั้นทราบอย่างสม่ำเสมอ								
83.	เมื่อเกิดเหตุการณ์เร่งด่วน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านต้องรายงานต่อคณะกรรมการที่รับผิดชอบในด้านนั้นทันที								
84.	เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านต้องรายงานต่อคณะกรรมการที่รับผิดชอบในด้านนั้นทันที								
85.	ผู้ปฏิบัติงานแต่ละด้านรายงานเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์และผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการด้านนั้นทราบ								
86.	ผู้ปฏิบัติงานแต่ละด้านรายงานรายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการด้านนั้นรับทราบ								

## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-สกุล** ร.ต.อ.หญิง ณิชฎภรณ์ งานดี

**เกิดเมื่อ** 11 กันยายน 2528

**ประวัติการศึกษา** พ.ศ.2551 ปริญญาตรี สาขาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก  
พ.ศ.2546 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนพะเยาพิทยาคม พะเยา

**ประวัติการทำงาน** พ.ศ.2551-2552 เจ้าหน้าที่บริการด้านการเงิน ธนาคารกสิกรไทย  
สาขาพะเยา  
พ.ศ.2552-2553 เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน โรงเรียนห้วยบง  
และโรงเรียนบ้านป่าคา จังหวัดพะเยา  
พ.ศ.2553-2556 ผู้บังคับหมู่ (ธุรการ) สถานีตำรวจภูธรภูมามยาว  
จังหวัดพะเยา  
พ.ศ.2556-ปัจจุบัน รองสารวัตร  
กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 (งานการเงิน)  
จังหวัดเชียงใหม่

E-mail: cme\_e@hotmail.com