

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามขอบเขตการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

- 2.1 การบริหารจัดการสหกรณ์ในประเทศไทย
- 2.2 การประเมินความเสี่ยง
- 2.3 หน้าที่งานทางธุรกิจ
- 2.4 SWOT Analysis
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับกรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 แผนการดำเนินการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 การบริหารจัดการสหกรณ์ในประเทศไทย

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มาจากคำว่า “สห” ที่หมายถึง การรวมกัน และคำว่า “กรณ์” ที่หมายถึง การกระทำ ด้วยเหตุนี้ความหมายโดยทั่วไปสหกรณ์จึงหมายถึง การทำงานร่วมกัน หรือการร่วมมือกัน ทั้งนี้ในภาษาอังกฤษคำว่า “Cooperatives” โดยรัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานพระดำรัสเนื่องในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ.2521 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542: 1) “สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน ต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านการเงินที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านการเงินที่ทำด้วยสมอง และงานการทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม” ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 “สหกรณ์” หมายถึง องค์กรทางเศรษฐกิจ และสังคมที่มีสมาชิกร่วมกันเข้ามาจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกันจัดการร่วมกันในการผลิตพันธสินค้า ให้ได้ตามความต้องการของบรรดาสมาชิก ซึ่งสมาชิกแต่ละคนก็มีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงหนึ่งเพื่อใช้ในการบริหารสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร และสหกรณ์โคนม เป็นต้น และได้จดทะเบียนว่าด้วยกฎหมายสหกรณ์ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 (มาตรา 4) ให้ความหมาย สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม

กล่าวได้ว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์กรที่มีความอิสระในการดำเนินการ โดยการจัดตั้งและการดำเนินการนั้นอยู่ภายใต้การจัดการของสมาชิกบนฐานของอุดมการณ์ด้วยความหวัง ด้วยการมีส่วนร่วม และหลักการประชาธิปไตย

2.1.1.1 แนวคิดสหกรณ์

บิดาแห่งการสหกรณ์นั้นคือ โรเบิร์ต โอเวน โดยเขามีชีวิตในช่วง ค.ศ. 1771–1858 โดยท่านได้รับการยอมรับจากพรรคสหภาพแรงงานของประเทศอังกฤษว่าเป็นบุคคลที่เสียสละ และได้ทุ่มเทการทำงานให้กับสหกรณ์ ในวัยเด็ก โรเบิร์ต โอเวน เป็นเพียงเด็กชายที่ขายของอยู่ที่ร้านวิชเวลส์ ซึ่งมีแนวความคิดว่า “เราควรจะให้ได้มากที่สุด ได้กำไรต่อหน่วยน้อยที่สุด เพราะว่าลูกค้าประจำก็คือคนยากคนจน” โรเบิร์ต โอเวน เขามีความคิดในการทำสิ่งที่ดี ๆ ให้กับคนงาน ด้วยการจัดสวัสดิการ และจัดกิจกรรม และในนิคมนิวฮาร์โมนี ในสหรัฐอเมริกา มีการออกแบบคิดว่า “คนเราไม่ต้องใช้เงินตรา เอาสิ่งของมาแลกกัน มีชีวิตอยู่ในชุมชนเดียวกัน ร่วมมือกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน” โดยกิจกรรมเหล่านี้พวกเขาได้พยายามทำซ้ำแล้วซ้ำอีกแต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ จนได้รับการขนานนามว่าเป็น UTOPIAN “คนที่เพ้อฝัน” แต่แนวคิดของเขาก็ก็นับได้ว่าเป็นการจุดประกายความคิดให้กับผู้คน

ในระยะเวลาต่อมาจึงเกิด กลุ่มผู้นำรอชเดล ซึ่งเป็นผู้นำสหกรณ์แห่งแรกของโลก มาจากกลุ่มคนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับผลพวงจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้คนงานต่าง ๆ หรือกรรมกรที่มีรายได้น้อยได้รับความเดือดร้อน เนื่องจากกลุ่มนายทุนมีอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาสินค้า ทำให้ราคาสินค้าในตลาดสูงขึ้น โดยเมื่อคนงานถูกกดขี่มากขึ้น จึงหาทางออกโดยสร้างกลุ่มผู้นำความคิดแห่งเมืองรอชเดลจำนวน 18 คน ได้ริเริ่มที่จะเอาแนวคิดของโรเบิร์ต โอเวน, นายแพทย์วิลเลียม คิงส์, ชาร์ลส์ ฟุริเอ, หลุยส์ บลังก์ มาบูรณาการและริเริ่มจัดตั้งร้านสหกรณ์ในปี 1844 ที่ตรอกคางคก จนทำให้เป็นที่รู้จักกันในนามของ Toad Lane จากนั้นร้านสหกรณ์รอชเดลจึงได้กลายเป็นแม่แบบของสหกรณ์แห่งแรกของโลก รวมถึงได้ประยุกต์มาเป็นหลักสหกรณ์สากลที่ยึดถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556ก)

2.1.1.2 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ เป็นวิธีการรวมคนที่มีอุดมการณ์สหกรณ์มาทำธุรกิจร่วมกัน โดยที่ยึดตามหลักการของสหกรณ์ เพื่อมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยบุคคลที่มาร่วมกันนั้นจะต้องช่วยเหลือตนเองและส่วนรวมได้ มันคือพฤติกรรมที่สำคัญยิ่งที่จะนำกลุ่มคนมารวมกลุ่มกันเพื่อประสบความสำเร็จร่วมกัน พฤติกรรมที่สำคัญของการรวมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จแยกได้ 2 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมร่วมแรง โดยการเอาแรงกาย แรงทรัพย์ และแรงความคิดมารวมกันทำธุรกิจ และพฤติกรรมการร่วมใจ โดยการเอาความเสียสละ สามัคคี มีวินัย และความซื่อสัตย์มาร่วมกันทำธุรกิจ พฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะมีรายละเอียด ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

แนวทางการร่วมแรงร่วมใจกันในสหกรณ์ คือแนวทางการรวบรวมคนที่เป็นสมาชิกเข้ามาทำธุรกิจร่วมกัน มีอุดมการณ์แนวทางการสหกรณ์ เมื่อรวมคนเข้ามาเป็นสมาชิกแล้วแต่มุ่งเน้นไปที่การรวมคนรวมตัวกันเอาทรัพยากรมารวมกัน แม้ในระยะแรกเงินระดมทุนนี้จะน้อย อาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก สหกรณ์จึงมีการระดมเงินทุนจากภายนอก โดยทำการกู้ยืมมาดำเนินธุรกิจก่อนจากนั้นค่อย ๆ สะสมทรัพย์ขึ้นไปตามลำดับ นอกจากการรวมแรงคนแรงทรัพย์จากสมาชิกทุกคนที่มาร่วมกันเป็นสหกรณ์ยังจะต้องเอาแรงความคิดมารวมกันในการดำเนินธุรกิจ โดยการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม จากนั้นจึง

ดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารทางสหกรณ์ด้วยการจัดประชุมเพื่อให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจสหกรณ์ ตลอดจนวิธีการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจธุรกิจจึงดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

โดยสรุป วิธีการสหกรณ์เป็นการกระทำใด ๆ เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์โดยเป็นพฤติกรรมทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้บรรลุความเชื่ออันเป็นอุดมการณ์สหกรณ์เดียวกัน ซึ่งสามารถแยกเป็นกิจกรรมได้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556ข) ดังนี้

1) การเข้าเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจด้วยคำตัดสินจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามหลักการประชาธิปไตย เมื่อผ่านกระบวนการจะต้องถือหุ้นอันเป็นการรวมทุน จึงได้สิทธิแห่งการเป็นสมาชิก

2) ร่วมกิจการกับสหกรณ์โดยที่สมาชิกต้องเข้าร่วมประชุมตามสิทธิหน้าที่ โดยใช้หลักประชาธิปไตยในการประชุม เพื่อเลือกตั้งตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินการออกนโยบายของสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ดำเนินกิจการตามนโยบาย ตามหลักแนวทางการมีส่วนร่วม กำหนดตามหลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ โดยสมาชิกร่วมมือกันช่วยเหลือกัน แต่หากยังไม่บรรลุเป้าหมายสามารถร่วมมือกับสหกรณ์อื่นตามหลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์

3) รับผิดชอบ เป็นผลจากการร่วมกิจการในข้อ 2 หากกระทำสิ่งใดลงไปแล้วต้องรับผิดชอบ เช่น ร่วมธุรกิจสินเชื่อโดยการกู้เงินสหกรณ์ หากไม่ชำระคืนต้องยอมรับการดำเนินการทางกฎหมาย เป็นต้น การรับผิดชอบ คือ การรับผลประโยชน์แบ่งปันจากการร่วมกิจการทั้งส่วนรวมและส่วนรายคนในรูปของตัวเงินหรือการรับบริการ รวมไปถึงการแบ่งปันตามชอบให้กับชุมชนตามหลักการเอื้ออาทรต่อชุมชน

2.1.1.3 ประเภทของสหกรณ์

เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 33 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 35 และมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกกฎกระทรวง

ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2548) คือ

- (1) สหกรณ์การเกษตร
- (2) สหกรณ์ประมง
- (3) สหกรณ์นิคม
- (4) สหกรณ์ร้านค้า
- (5) สหกรณ์บริการ
- (6) สหกรณ์ออมทรัพย์
- (7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ.2548 เป็นต้นไป โดยมีความหมายของสหกรณ์ในแต่ละประเภท ดังนี้

(1) สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มผู้มีอาชีพทางเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(2) สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง หรือผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ โดยยึดอุดมการณ์การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(3) สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกิน จัดหาสินเชื่อปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ และการให้บริการสาธารณสุขแก่สมาชิก

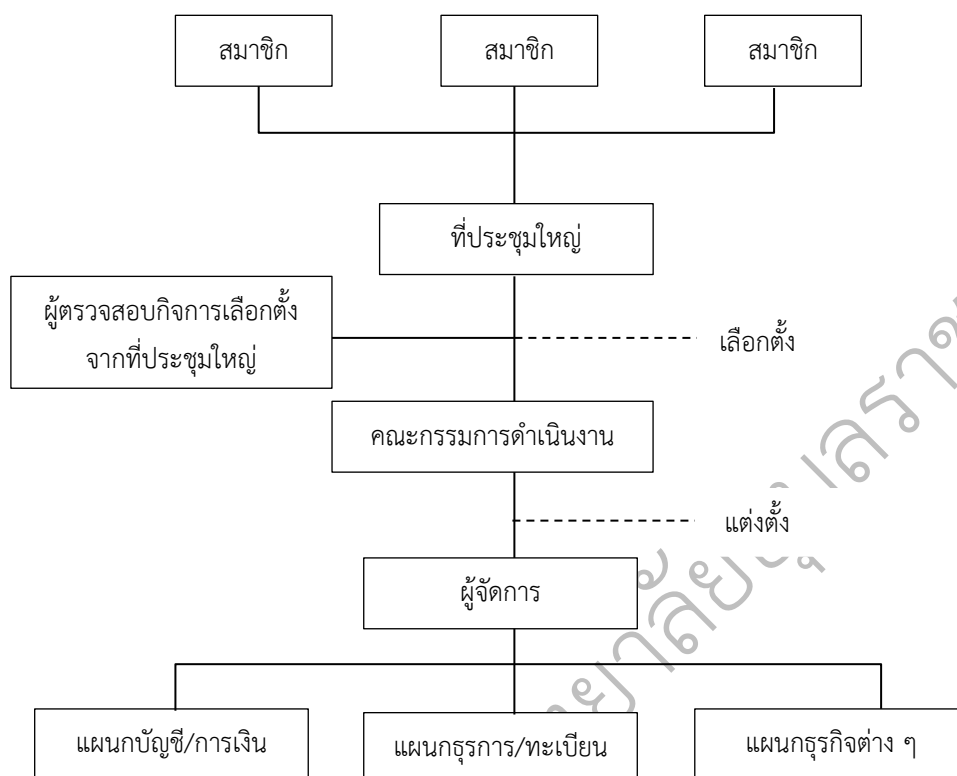
(4) สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่ผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้น เพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป ในต่างประเทศนิยมเรียกว่า “สหกรณ์ของแม่” โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์ร้านค้ามีสภาพเป็นนิติบุคคล เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภค และเพื่อผดุงฐานะความเป็นอยู่ของตนและหมู่คณะ

(5) สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยมีประชาชนจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คนขึ้นไปที่มีอาชีพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และรักษาอาชีพดั้งเดิมที่ดีให้คงอยู่

(6) สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สหกรณ์แบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ทำงานที่เดียวกันหรืออาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออม และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวง และได้รับการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

(7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์เอนกประสงค์ในชุมชนตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและอดออมรู้จักช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิกสมาชิกทุก ๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

ที่มา: มณปรียา ระวังศรี (2556)

สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว (มาตรา 39)

ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละครั้ง เรียกว่า การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ (มณปรียา ระวังศรี, 2556: 14) ดังนี้

- (1) รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่และลาออกจากสหกรณ์
- (2) กำหนดวงเงินกู้ยืม
- (3) กำหนดค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
- (4) เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการหรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว

คณะหรือรายตัว

- (5) เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
- (6) พิจารณาอนุมัติงบดุลและรายงานประจำปี
- (7) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
- (8) พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
- (9) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์

- (10) พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ
- (11) พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
- (12) พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์
รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์
มอบหมายหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- (13) พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์หรือให้
เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
- (14) พิจารณาให้ความร่วมมือและประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทาง
วิชาการสหกรณ์และการศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์
- (15) พิจารณาควบสหกรณ์และแยกสหกรณ์ (มาตรา 90, 96)
คณะกรรมการดำเนินการ เลือกมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการ
ดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์
ผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไป
ตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด ผู้จัดการจึงควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์
ในการทำงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้ทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและฐานะการเงินของ
สหกรณ์

2.1.1.4 สหกรณ์ในประเทศไทย

การสหกรณ์ในประเทศไทย ได้ก่อตั้งขึ้นเนื่องมาจาก ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจของชนบทจึงค่อย ๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ชาวนาที่ไม่มีเงินทุนของตนเองเริ่มหันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยังถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทาง ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทำนาได้ข้าวเท่าใดก็ต้องขายใช้หนี้เกือบหมด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์) จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยนั้น ในช่วงปลายรัชการที่ 5 โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ 2 วิธี คือวิธีที่ 1 จัดตั้งธนาคารเกษตรเพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป วิธีที่ 2 วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาล โดยกระทรวงพระคลังมหาสมบัติในปัจจุบันคือกระทรวงการคลัง ได้เชิญ เซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมดราชประเทศอินเดียเข้ามาสำรวจหาช่องทางช่วยเหลือชาวนา ท่านจึงได้เสนอว่าควรจัดตั้ง "ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ" ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎร โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันเพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาหลบหนี้สิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า "โคออปอเรทีฟ โซไซตี้" (Cooperative Society) โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งคำนี้ พระราชวรพงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า "สมาคมสหกรณ์" จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็ยังมิได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์เป็นกรม

พาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

การจัดตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์เครดิตที่จัดตั้งกันอยู่ในต่างประเทศหลายแบบ และได้เลือกสหกรณ์แบบไรฟ์ไฟเซินและทรงยืนยันไว้ในรายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า "เมื่อได้พิจารณาละเอียดแล้วได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่าไรฟ์ไฟเซิน ซึ่งเกิดขึ้นในเยอรมันก่อน และซึ่งมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน ผู้ประกอบกิจการย่อย ๆ เห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย" จากการที่พระองค์ท่าน ทรงเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย บุคคลทั้งหลายในขบวนการสหกรณ์จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น "พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย" สำหรับรูปแบบของไรฟ์ไฟเซินก็คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้สะดวกแก่การควบคุมท้องที่ที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและเป็นราษฎรที่พึ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ จึงจัดตั้งเป็นสหกรณ์แห่งแรกใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

ในระยะแรกการจัดตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้มีสมาชิกจำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท ซึ่งเป็นเงินจากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเงินทุนจำนวน 3,000 บาท ได้อาศัยเงินกู้จากแบงค์สยามกัมมาจล ซึ่งก็คือธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยมีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้ค้ำประกัน และเสียดอกเบี้ยให้ธนาคารในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี คิดดอกเบี้ยจากสมาชิกในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดให้สมาชิกส่งคืนเงินต้นในปีแรกจำนวน 1,300 บาท แต่เมื่อครบกำหนดสมาชิกส่งคืนเงินต้นได้ถึง 1,500 บาท ทั้งส่งดอกเบี้ยได้ครบทุกราย แสดงให้เห็นว่าการนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของชาวนาได้ผลและจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่น ๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้การจัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้นในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก ปี 2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เข้าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานีและได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน เป็นต้น ในปี 2480 ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อว่าร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัด

สินใช้ มีสมาชิกแรกตั้ง 279 คน และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในลักษณะนี้อีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบอเนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่oprสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่น ๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ปัจจุบันสหกรณ์ในประเทศไทยที่จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้ (1) สหกรณ์การเกษตร (2) สหกรณ์ประมง (3) สหกรณ์นิคม (4) สหกรณ์ร้านค้า (5) สหกรณ์บริการ (6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ (7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน ในปี 2559 สหกรณ์ทุกประเภท (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 7,016 สหกรณ์ แยกเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร 3,838 สหกรณ์ หรือร้อยละ 54.70 และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 3,178 สหกรณ์ หรือร้อยละ 45.30 ของสหกรณ์ทุกประเภท มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 12,093,972 คน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉพาะต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จะเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น (กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

2.1.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2564: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงว่า หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

ปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์ (2564: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ มีความไม่แน่นอน และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์ (2564: เว็บไซต์) กล่าวว่าโดยทั่วไปมนุษย์มักจะมองเรื่องการบริหารความเสี่ยงในมุมมองด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย แต่ในการบริหารนั้น แต่ความเสี่ยงยังครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรด้วย เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงทางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับความเสี่ยงทางกลยุทธ์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (2564: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงว่า หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงาน โครงการ และองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (2562) ได้ให้ความหมายว่าความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร หรือเกิดการทุจริตภายในองค์กร

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (2564: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (2562) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงว่าหมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง การปฏิบัติงานและการทุจริต ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กร ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้ว มีผลกระทบต่อการดำเนินตามแผนงานของสหกรณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้จัดการกับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้อหกรณ์เสียหาย

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต ประกอบด้วย 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, 2562) ดังนี้

2.1.2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ รวมถึงปรัชญา และวัฒนธรรมในการบริหารงาน ความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตเป็นส่วนที่สำคัญและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลการปฏิบัติงานและการยอมรับของสังคม กลยุทธ์และการดำเนินงานในแต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์และควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดการยอมรับได้

2.1.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นเป็นอย่างดี หลักการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตนั้นโดยทั่วไปควรมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาควบคู่ไปกับด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์

- ข้อมูล
- 2) ด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน การเปิดเผย
 - 3) ด้านการรายงานเกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

2.1.2.3 การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือการระบุสถานการณ์ปัจจัย และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในการเกิดการทุจริต หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1.2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อตามเหตุการณ์ ปัจจัย กิจกรรมที่บ่งชี้ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบได้ในระดับต่ำหรือสูง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- 1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือเหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- 2) ผลกระทบ หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงทางการทุจริตสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงมีการดำเนินการทั้งก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต และหลังจากที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริตแล้ว ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต ประกอบด้วย

- 2.1) โครงสร้างองค์กร
- 2.2) การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่
- 2.3) กระบวนการปฏิบัติงาน
- 2.4) กิจกรรมการควบคุมภายใน
- 2.5) กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- 2.6) ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงทางการทุจริต
- 2.7) พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีการทุจริตและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 2.8) การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- 2.9) การดำเนินงานร่วมสัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

2.1.2.5 การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วต้องทำการประเมินวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริตที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงการปิดโอกาสความเสี่ยงทางการทุจริตทั้งหมดให้ได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หลักการตอบสนองความเสี่ยง คือ

- 1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์
- 2) การเฝ้าระวัง (Take) เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น

3) การควบคุม (Treat) ปิดโอกาสที่จะให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น

2.1.2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) คือนโยบายและการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวินเวลาที่เหมาะสมให้ชัดเจน

2.1.2.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต ควรได้รับการบันทึกเปิดเผย และสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.1.2.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริตมีคุณภาพและมีความเหมาะสม ความเสี่ยงทางการทุจริตทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึงและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

2) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.3 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

สำนักงานพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (2564: เว็บไซต์) ได้กล่าวว่าการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้กำหนดความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการเป็น 8 ด้าน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน (7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และ8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

2.1.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ทุนการดำเนินงาน ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงาน และสะท้อนวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณของสหกรณ์ด้วย (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์) แหล่งที่มาของความเสียงด้านกลยุทธ์ จำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลักด้วยกัน คือ ปังจัยความเสียงภายใน และปังจัยความเสียงภายนอก

ปังจัยความเสียงภายใน หมายถึง ปังจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอ และคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

ปังจัยความเสียงภายนอก หมายถึง ปังจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารถควบคุมได้ที่อาจส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปังจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกิจต่าง ๆ โดยมีหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐให้การสนับสนุน ความเสียงด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ เกิดจากกระบวนการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือพันธกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดรายได้และให้บริการสมาชิกเป็นหลัก (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์) สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

(1) สหกรณ์ต้องมีแนวความคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากเกิดเหตุการณ์นั้น

(2) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือพันธกิจของสหกรณ์ และต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก และสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร การปฏิบัติงานตามแผน และงบประมาณของสหกรณ์

(3) ในการจัดทำแผนงานหรือโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสียงหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดพร้อมทั้งประเมินผลกระทบที่อาจเกิดจนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือนำมาซึ่งความเสียหายต่อสหกรณ์

(4) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ควรระดมสมอง เพื่อวางแผนในการหลีกเลี่ยงความเสียง หรือลดความเสียงจากการดำเนินงาน หากวิเคราะห์แล้วว่าอาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสหกรณ์ เช่น การกำหนดวงเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น

(5) ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดความเสียง โดยสหกรณ์อาจใช้วิธีการโอนความเสียง เช่น การจัดทำประกันภัย เป็นต้น

(6) ในกรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่าง ๆ อย่างเต็มที่แล้วที่จะควบคุมโอกาส และผลกระทบที่จะเกิด แต่ยังคงเกิด

เหตุการณ์ขึ้น สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งนี้ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

(7) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การดำเนินธุรกิจใหม่ที่สหกรณ์ไม่มีประสบการณ์ หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน โดยสหกรณ์ต้องให้ความสนใจ และศึกษาถึงผลตอบแทนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อสหกรณ์โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกันและต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง และแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

2.1.3.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือในอนาคตที่ส่งผลต่อรายได้ และทุนดำเนินงานของสหกรณ์ อันเนื่องมาจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีอยู่ในทุกกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้แก่สมาชิก (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์) สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายสำหรับการให้สินเชื่อจากมติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีการติดตามดูแลการให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามเป้าหมายของแผนการดำเนินงานประจำปี และระดับความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางราชการ

3) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานในการให้สินเชื่อ เพื่อลดความผิดพลาดจากการทำธุรกรรม การดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย และนโยบายของสหกรณ์

4) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำ และวางนโยบายในการให้สินเชื่อแก่สมาชิก รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของบุคคล และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

2.1.3.3 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบัน หรือในอนาคตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทน และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์ในงบดุลมีมูลค่าลดลง หรือทุนดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

1) การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางราชการ

2) สหกรณ์ต้องรักษาความสมดุลของส่วนต่างระหว่าง ดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้กับสมาชิกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งในระยะปานกลางและระยะยาว

3) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทน จากเงินลงทุนไม่ให้ลดลงหรือเกิดการขาดทุน จนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม หรือต่อส่วนของทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

2.1.3.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์ไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อมาชำระหนี้ที่ถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของ

สินทรัพย์ ตามความต้องการของสมาชิก การจัดการด้านสภาพคล่องมี 2 แนวทางด้วยกัน คือ แนวทางที่หนึ่ง ได้แก่ การจัดหา และระดมเงินเพิ่มจากสมาชิกสหกรณ์อื่น หรือธนาคารพาณิชย์ แนวทางที่สอง ได้แก่ ความเหมาะสมของการบริหารจัดการระหว่างปริมาณของหนี้สิน และสินทรัพย์ในงบแสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์) สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

- 1) การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางราชการ
- 2) สหกรณ์ต้องมีความพร้อม และสามารถจัดหาทุนดำเนินงาน เพื่อการชำระหนี้สิน และภาระผูกพันที่ครบกำหนดชำระได้ตรงเวลา และด้วยต้นทุนที่เหมาะสม
- 3) ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องรู้ถึงโครงสร้าง และปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ และกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบด้านสภาพคล่องของสหกรณ์
- 4) สหกรณ์ต้องวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณความต้องการกระแสเงินสดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีระเบียบแบบแผน และเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

2.1.3.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมภายในที่ดีโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย เช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องพิจารณาการใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมิใช่การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่าง ๆ
- 2) หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง หรือคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารได้ดำเนินการต่าง ๆ ที่จะจัดการความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดความเสียหาย ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.1.3.6 ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบัน หรือในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ และทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาดได้แก่ ราคาอัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์ หรือการลงทุนในสินทรัพย์ด้อยค่า (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการลงทุน นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของสหกรณ์ นอกเหนือจากการให้สินเชื่อ เนื่องจากสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่ต้องรับฝากเงินและให้เงินกู้แก่ สมาชิกสหกรณ์จึงมีหน้าที่นำเงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดโดยมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินต้นหรือผลประโยชน์ที่ควรได้น้อยที่สุด ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านลงทุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกิจการสหกรณ์

การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเป็นการควบคุมความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ และทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สมเหตุสมผลและเป็นไปตามเป้าหมาย โดยสหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

(1) มีการจัดองค์กรด้านการบริหารการลงทุน การส่งมอบและชำระเงิน การลงบัญชีการควบคุมและสอบทาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระและถ่วงดุล อำนาจกันโดยคณะกรรมการดำเนินการอาจมอบอำนาจจัดการด้านการลงทุนโดยเฉพาะให้แก่ คณะกรรมการลงทุน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

(2) มีการจัดทำนโยบายการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และทางเลือกการลงทุนที่เหมาะสม มีผลตอบแทนต่อการลงทุนตามที่ต้องการ ดัชนีชี้วัด ผลตอบแทน และระดับความเสี่ยงที่รับได้มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตการลงทุน โดยพิจารณาการกระจายการลงทุนและผลตอบแทนที่ตั้งเป้าไว้ โดยที่ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ การกำหนดนโยบายควรเริ่มในระดับองค์กรในกระบวนการวางแผนประจำปี และส่งต่อลง มาจนถึงระดับปฏิบัติการ และมีการดูแลใกล้ชิดโดยคณะกรรมการลงทุนซึ่งอาจเสนอการปรับเปลี่ยน เมื่อสภาวะตลาดและความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง โดยคณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ

(3) มีคู่มือบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวมซึ่งประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยง ด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกตราสารและ ผู้ค้าประกัน คู่ค้า นายหน้า และผู้รักษาทรัพย์สิน ความเสี่ยงด้านราคา ด้านอัตราดอกเบี้ย ด้านสภาพ คล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

(4) มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องต่าง ๆ เช่น นโยบาย การลงบัญชีและการตีมูลค่าตลาด นโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม เป็นต้น

(5) มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุนแบบครบวงจร เพื่อเป็น แนวทางมาตรฐานที่ใช้อ้างอิง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชีและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อลด ความผิดพลาดของการทำธุรกรรมและเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทาง กฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

2.1.3.7 ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์ไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำ ธุรกรรมตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 รวมถึง หน้าที่และการปฏิบัติของบุคลากรของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายด้านนี้กำหนด ส่งผลกระทบต่อ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและ

สถานภาพของสหกรณ์เสียหาย (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์) สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

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

2.1.3.8 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ หรือการเปิดเผยข้อมูลเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี และทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ จนอาจนำมาซึ่งการถอนเงินฝากถอนหุ้น หรือลาออกจากสหกรณ์ (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2564: เว็บไซต์)

เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำในเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ซึ่งทำให้เกิดหรือมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์ ชื่อเสียง หมายถึง มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์อันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือความคาดหวังในตัวสหกรณ์ สหกรณ์มีหลักการจัดการ ดังนี้

- 1) ชื่อเสียงเป็นเรื่องของทั้งสหกรณ์ไม่ใช่เรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- 2) ชื่อเสียงไม่ใช่แต่เพียงการได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงการให้ได้ว่าซึ่งการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
- 3) สหกรณ์มีหน้าที่แยกแยะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้
- 4) แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการรักษาชื่อเสียงให้คงทน
- 5) การจัดการเรื่องชื่อเสียงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความคงอยู่อย่างยั่งยืนของสหกรณ์ ดังนั้นในการจัดการสหกรณ์ต้องแยกแยะและประเมินสิ่งคุกคามต่อชื่อเสียง พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะช่วยผลักดันชื่อเสียง

เรวัตร์ ก่อวงศ์กาญจน์ (2564: เว็บไซต์) ได้กล่าวว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางทางการเงินระหว่างสมาชิกที่เงินเหลือฝากกับสมาชิกที่ต้องการใช้เงิน โดยทั้งสองฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ คือ ฝ่ายหนึ่งได้รับโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงิน และอีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลตอบแทนจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา การให้บริการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์มีการ

ขยายวงเงินกู้ยืมมากขึ้น ทำให้ปริมาณสินเชื่อเพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัว ธุรกิจด้านการเงินนับเป็นอันดับ 3 รองจากสถาบันการเงิน และธนาคารพาณิชย์โดยการดำเนินธุรกิจการเงินของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินนำไปลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนจำนวนมาก เพื่อบริหารสภาพคล่องและหาผลตอบแทนจากการลงทุนต่าง ๆ เป็นรายได้กลับมาบริการสมาชิก

จากการพิจารณาด้านสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

(1) สหกรณ์ที่มีทุนเหลือ สมาชิกค่อนข้างมีฐานะทางการเงินดี จึงมีปริมาณเงินรับฝากจำนวนมาก ด้วยสมาชิกผู้ฝากเงินเห็นประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ได้รับจากการนำเงินไปฝากธนาคาร ทำให้สหกรณ์ต้องบริหารสภาพคล่อง เป็นแรงกดดันให้ผู้บริหารสหกรณ์ ต้องตัดสินใจการลงทุนในสินทรัพย์ที่หลากหลายและมีความเสี่ยงมากขึ้น เพื่อหาผลตอบแทนให้เพียงพอต่อการให้บริการสมาชิก ความเสี่ยงของสหกรณ์ที่เงินต้นระบบเกิดได้จากการนำเงินไปลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงด้วยคาดหวังผลตอบแทนมาก ๆ แล้วเกิดความเสียหายขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์การเงินต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินทุน สมาชิกส่วนใหญ่รายได้ต่ำ ขาดโอกาสเข้าถึงแหล่งเงิน มีความต้องการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์นำไปใช้เพื่อการอุปโภคบริโภค หรือเป็นค่าใช้จ่ายเลี้ยงดูคนในครอบครัว เช่น ค่าใช้จ่ายการศึกษาบุตร ค่ายารักษาโรค สร้างบ้าน ค่าบำรุงรักษา ซื้อมหาอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกและสิ่งของจำเป็นเพื่อการดำรงชีพต่าง ๆ หรือเป็นเงินทุนประกอบอาชีพและสร้างรายได้เสริม

เมื่อปริมาณความต้องการกู้ยืมเงินของสมาชิกมีมาก แต่เงินทุนของสหกรณ์มีไม่เพียงพอ ให้บริการผู้บริหารสหกรณ์ จำเป็นต้องระดมทุนจากแหล่งภายนอก โดยการกู้ยืม และการรับฝากเงินจากสถาบันการเงิน ชุมชนสหกรณ์ ผู้ไม่ใช่สมาชิก และสหกรณ์อื่น ๆ ที่มีสภาพคล่องส่วนเกิน ทั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น ในขณะที่สหกรณ์นำเงินไปให้สมาชิกกู้ยืมในระยะยาว จึงเกิดความเสี่ยง ที่อาจมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ เช่น หากมีสมาชิกขอถอนเงินฝากจากสหกรณ์พร้อมกันจำนวนมาก หรือแหล่งเงินกู้ของสหกรณ์ไม่ต่ออายุการกู้ยืม เป็นต้น

สหกรณ์ประเภทที่ 1 มีสภาพคล่องเหลือนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ หลักทรัพย์ต่าง ๆ เช่น การซื้อหุ้น ซื้อที่ดิน และ เงินฝาก คณะกรรมการดำเนินการต้องบริหารสภาพคล่องให้เต็มให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์และสมาชิก โดยพิจารณานำเงินไปลงทุนให้เกิดความเสี่ยงต่ำ ไม่ฝ่าฝืนระเบียบ/ข้อบังคับ และกฎหมายที่ระบุประเภทการลงทุนไว้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนไว้แล้ว

สหกรณ์ประเภทที่ 2 ต้องการเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อเสริมสภาพคล่อง เช่น กรณีเกิดเหตุฉุกเฉินหากไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนมารองรับสถานการณ์ได้ ก็จะทำให้เกิดผลกระทบความเสียหายต่อสหกรณ์และสมาชิก

จากสถิติด้านปริมาณเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบทั่วประเทศ มีเม็ดเงินจากสหกรณ์ที่มีเงินต้น (สภาพคล่องส่วนเกิน) เพียงพอที่จะให้ความช่วยเหลือกันและกันเป็นระบบปิดในหมู่สหกรณ์ หากองค์กรกลาง เช่น ชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทยทำหน้าที่เป็นตัวกลางเพื่อช่วยบริหารสภาพคล่องให้กับสหกรณ์ที่มีเงินเหลือกับสหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินทุนจะสามารถลดความเสี่ยงและ

ความเสียหายที่อาจขึ้นได้ และเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ตามที่เป็นข่าวแนวทางบริหารสภาพคล่องสหกรณ์ ออมทรัพย์แบบเป็นระบบปิด จึงมีความเหมาะสมที่จะทำให้เกิดเสถียรภาพทางการเงิน โดยเป็นไปตามหลักและวิธีการสหกรณ์ สามารถพึ่งพาตัวเอง ไม่ต้องหาแหล่งเงินนอกระบบที่อาจมีความเสี่ยงเกิดความเสียหาย ทั้งนี้ ควรขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการเงินภายใต้กติกา โดยยกระดับการกำกับดูแลให้เข้มงวดเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเน้นย้ำทุกสหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์กำกับดูแลด้าน ธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความมั่นคงจะช่วยป้องกันและควบคุมมิให้เกิดความเสี่ยง ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่คาดคิด สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกแห่ง ควรใส่ใจให้ความสำคัญต่อการนำระบบธรรมาภิบาล มาประกาศใช้ และออกเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในสหกรณ์ทำให้เกิดภูมิคุ้มกันที่ดี ไม่มีเหตุบกพร่อง และความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์และสมาชิก

สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจากหลายแนวคิดต่างให้ความหมายเหมือนกันว่า ความเสี่ยงมีผลกระทบในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึง และบริหารจัดการในสหกรณ์มี 8 ด้าน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน (7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และ (8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

2.1.4 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

2.1.4.1 ประวัติความเป็นมาของ COSO

COSO หรือ Committee of Sponsoring of the Treadway Commission คือ กรอบแนวคิดการควบคุม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ทั้งนี้ COSO ประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่

- 1) สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- 2) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล: Institute of Internal Auditors (IIA)
- 3) สถาบันผู้บริหารการเงิน: Financial Executives Institute (FEI)
- 4) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา: American Accounting Association (AAA)
- 5) สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร: Institute of Management Accountants (IMA)

ที่มาของ COSO เริ่มจากเหตุการณ์วิกฤติทางการเงินและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ปี 1970-1977 สหรัฐอเมริกาได้ประกาศ กฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตใน

การให้สินบนชาวต่างชาติ (the 1977 Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งมีการกำหนดเรื่องการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นสาระสำคัญในประกาศดังกล่าว

ปี 1985 จัดตั้งองค์กรอิสระ เป็นคณะกรรมการเพื่อรายงานการทุจริตแห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial reporting หรือ Tread way)

ปี 1987 คณะกรรมการเพื่อการรายงานการทุจริตแห่งชาติได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการวิชาชีพอิสระอื่น ๆ จัดตั้ง The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

ปี 1992 COSO เผยแพร่แนวคิดการควบคุมภายใน COSO Internal Control-integrated Framework กำหนดความหมายและกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน

ปี 2004 COSO ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่มีมาตรฐานสากลมากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

ปี 2013 COSO เริ่มประกาศให้ทราบถึงการปรับปรุง COSO 1992 ตั้งแต่ปลายปี 2010 และประกาศอย่างเป็นทางการในปี 2013 และจะใช้เวอร์ชันใหม่เป็นหลักตั้งแต่ 14 ธันวาคม 2014

สรุปได้ว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) เป็นองค์กรผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงรูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

2.1.4.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กรตามกรอบของ COSO-ERM

COSO ERM 2017 (2560) ได้สร้างคำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

(1) การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรและพนักงานแต่ละคนนั้นมีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน

(2) การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่น และพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า

(3) การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับแผนก ส่วนงาน หน่วยธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติและความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เข้าใจกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดีได้

(4) การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และแผนกต่าง ๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว จากนั้นให้บูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และจะพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ต่าง ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับภารกิจต่าง ๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่าองค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญเท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

(5) การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและติดตามวิธีการ บริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะเพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

(6) การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้องค์กร

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงไม่ว่าจะดำเนินการให้ดียังไง ก็ไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กรเนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ทันทั่วทั้งการจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้องค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

(1) เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในกระบวนการระบุเหตุการณ์ นอกจากการระบุความเสี่ยงหรือความท้าทายที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารสามารถระบุโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร เหตุการณ์ในด้านบวกสามารถนำไปวางแผนและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

(2) ลดเหตุการณ์เชิงลบที่นอกเหนือจากความคาดหมาย เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการตอบสนองที่เหมาะสมก็จะ ช่วยให้องค์กรสามารถลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เชิงลบ และลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากความสูญเสีย

(3) ระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร มีความเสี่ยงมากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

(4) เพิ่มทางเลือกในการตอบสนองกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้เสนอทางเลือกต่าง ๆ ในการตอบสนองกับความเสี่ยง ดังนี้ การหลีกเลี่ยง การลด การโอน หรือการยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารใช้วิธีการตอบสนองกับความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์อย่างเหมาะสม

(5) ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวมและจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

(6) ลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน องค์กรสามารถลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม โดยการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการดำเนินงานทั่วไป และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยงมากขึ้น

(7) เพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ยิ่งขึ้น

จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล (2564: เว็บไซต์) แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017 ในวารสารวิชาชีพบัญชีได้พูดถึงความหมายของความเสี่ยงตามนิยามของ COSO ERM 2017 ว่า COSO ERM 2017 ให้นิยามความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยงประกอบด้วย 3 ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เหตุการณ์ (Event) คือเหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ที่เป็นเหตุการณ์ด้านลบทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยง และโอกาสจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวม

ฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต

ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

วิทยา อินทร์สอน, ปัทมาพร ท่อชู และสุรพงศ์ บางพาน (2564: เว็บไซต์) กล่าวว่าในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น มีวิธีการและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบและเป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



ภาพที่ 2.2 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO
ที่มา: Price Waterhouse Cooper (2004)

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ปี 2004 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environmental) สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง โดยจะประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์กรรวมถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (2.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- (2.2) ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน
- (2.3) ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (2.4) ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

(3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- (3.1) ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ
- (3.2) แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- (3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่

การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ลักษณะ ดังนี้

(4.1) ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใด

(4.2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลสัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน เป็นต้น

(5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือเมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ดังนี้

(5.1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

(5.2) การร่วมจัดการ (Share) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

(5.3) การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(5.4) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

(7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และ

มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอก องค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น เป็นต้น

(8) การติดตาม (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม สามารถดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้ 2 แบบคือ

(8.1) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้ง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

(8.2) การติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (2564: เว็บไซต์) กรอบการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน (ตามตารางที่ 2.1) องค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนด กลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน
1. จัดตั้งคณะกรรมการ ดูแลความเสี่ยง 2. จัดตั้งโครงการ ดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ 4. แสดงความมุ่งมั่นใน ค่านิยมหลัก 5. จูงใจ พัฒนา และ รักษามูลค่าที่มี ความสามารถ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความ รุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความ สำคัญของความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบ สนองต่อความเสี่ยง 14. พัฒนารอบ ความเสี่ยงในภาพรวม	15. ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. ทบทวนความ เสี่ยง และผลการ ดำเนินงาน 17. มุ่งมั่นปรับปรุง การบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร	18. ยกระดับระบบ สารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง 20. รายงานผลความ เสี่ยงวัฒนธรรม และ ผลการดำเนินงาน

ที่มา: จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (2564: เว็บไซต์)

จากตารางที่ 2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 ได้จำแนก
แนวทางในการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 20 ขั้นตอน ดังนี้

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแล กิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานที่ทุกองค์กร
ต้องกำหนดเพื่อยึดถือและรับทราบทั่วทั้งองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)
คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น

คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง และการกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจให้ผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ เป็นต้น

หลักการสำคัญที่ 2 การกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึง การดำเนินงานทั่วไปและเป็นปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญในการระบุประเมินและการตอบสนองต่อ ความเสี่ยง โดยมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทำธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ และการวิเคราะห์คู่แข่ง เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นต้น

หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

ขั้นตอนที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

ขั้นตอนที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

ขั้นตอนที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงผลของความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับ

องค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

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

ขั้นตอนที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงานหรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมและนำไปประมวลผลการจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้มี 3 องค์ประกอบดังนี้

ขั้นตอนที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

สุรเดช จงวรรณศิริ (2562) ได้กล่าวว่า จากที่ได้นำเสนอถึงกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO-ERM 2017 ไปในฉบับที่แล้ว ซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญหลังจากเวอร์ชันแรกในปี 2004 โดยในช่วงระหว่างที่ COSO-ERM 2004 แพร่หลายนั้น ก็ได้มีกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงอื่น ๆ พัฒนาขึ้นมาเป็นทางเลือก หนึ่งในกรอบแนวทางที่ได้รับความนิยมรองจาก COSO-ERM ก็คือ ISO 31000 ที่พัฒนาและเผยแพร่ในปี 2009 โดย ISO หรือ International Organization for Standardization องค์กรที่ทำหน้าที่ในการพัฒนามาตรฐานสากลในด้านต่าง ๆ ดังเช่นที่เรารู้จักกันดีใน ISO 9000 หรือมาตรฐานด้านการบริหารงานคุณภาพ สำหรับ ISO 31000 นั้นไม่ได้เป็นมาตรฐานที่มีการตรวจรับรอง แต่เป็นเพียงแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ดี และผู้รับผิดชอบในการวางกรอบนโยบาย กลไก กระบวนการ รวมทั้งการจัดการสารสนเทศและวัฒนธรรมความเสี่ยงมากกว่า COSO-ERM ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาขึ้นมาในภายหลัง

COSO-ERM ซึ่งเมื่อครั้งที่จะต้องมีการปรับปรุงในปี 2017 นั้น ได้ขยายขอบเขตแนวทางให้ครอบคลุมในลักษณะเดียวกับ ISO 31000 ดังกล่าวข้างต้นนั้นด้วยส่วนหนึ่ง นอกจากนั้น COSO-ERM 2017 ยังมีการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ โดยมี 2 ประเด็นที่น่าสนใจ

ประเด็นแรก เป็นการมุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ดังคำที่ต่อท้ายชื่อว่า “COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance” รวมทั้งใช้กราฟิกแสดงลักษณะของการทำงานคู่ขนานกันระหว่าง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง ในแต่ละขั้นตอน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการแสดงถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กรกับการดำรงอยู่และเติบโตขององค์กรตามเป้าหมายกลยุทธ์ ดังนิยามของ ERM ที่กำหนดขึ้นใหม่ว่า “The culture, capabilities and practices integrated with strategy-setting and its execution, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving and realizing value.”

ประเด็นที่สอง การจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้ม้น้อยลงจากเดิม 8 องค์ประกอบเหลือเพียง 5 องค์ประกอบ แต่เพิ่มประเด็นในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจนมากขึ้นรวม 20 หลักการ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

(1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

(2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

(3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

(4) การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

(5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จของการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สำหรับเวอร์ชันเดิมใน COSO-ERM 2004 ที่มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) Internal Environment-สภาพแวดล้อมภายใน (2) Objective Setting-การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) Event Identification-การระบุเหตุการณ์ที่สร้างกระทบ (4) Risk Assessment-การประเมินความเสี่ยง (5) Risk Response-การตอบสนองต่อความเสี่ยง (6) Control Activities-กิจกรรมควบคุม (7) Information and Communication-สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) Monitoring-การติดตามและปรับปรุง

ทั้งนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกัน จะเห็นถึงประเด็นที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมชัดเจนที่สุดคือ เรื่องของการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในเชิงของค่านิยมและพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานให้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เหลือที่ COSO ได้พิจารณาแล้วว่า เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในหลักการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการที่ว่า “คณะกรรมการจะมีการรับผิดชอบและต้องแสดงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแลต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยจะต้องมีทักษะ ประสิทธิภาพและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ สนับสนุนการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงดังกล่าว”

นอกจากทั้ง 2 ประเด็นหลักที่นำเสนอมาแล้วนั้น การเปลี่ยนแปลงในเวอร์ชัน 2017 นี้ ยังมุ่งการนำเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงนี้ให้ตระหนักว่ากรอบนี้เป็นเพียงแนวทางให้องค์กรต่าง ๆ สามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามความแตกต่างของลักษณะของอุตสาหกรรม กลยุทธ์ โครงสร้างบริหาร วัฒนธรรม ตัวแบบธุรกิจ และสถานะทางการเงินขององค์กร ทั้งนี้ต้องตระหนักเสมอว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรหรือ ERM เป็นการสนับสนุนการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กรผ่านการจัดการภายใต้ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ให้เกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ได้ดีขึ้น และสร้าง “ความตระหนักและค่านิยม” ของบุคลากรต่อความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่จะเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร รวมทั้งอาจสามารถพลิกเป็น “โอกาส” ให้กับองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมและสภาวะการแข่งขันเอื้ออำนวย

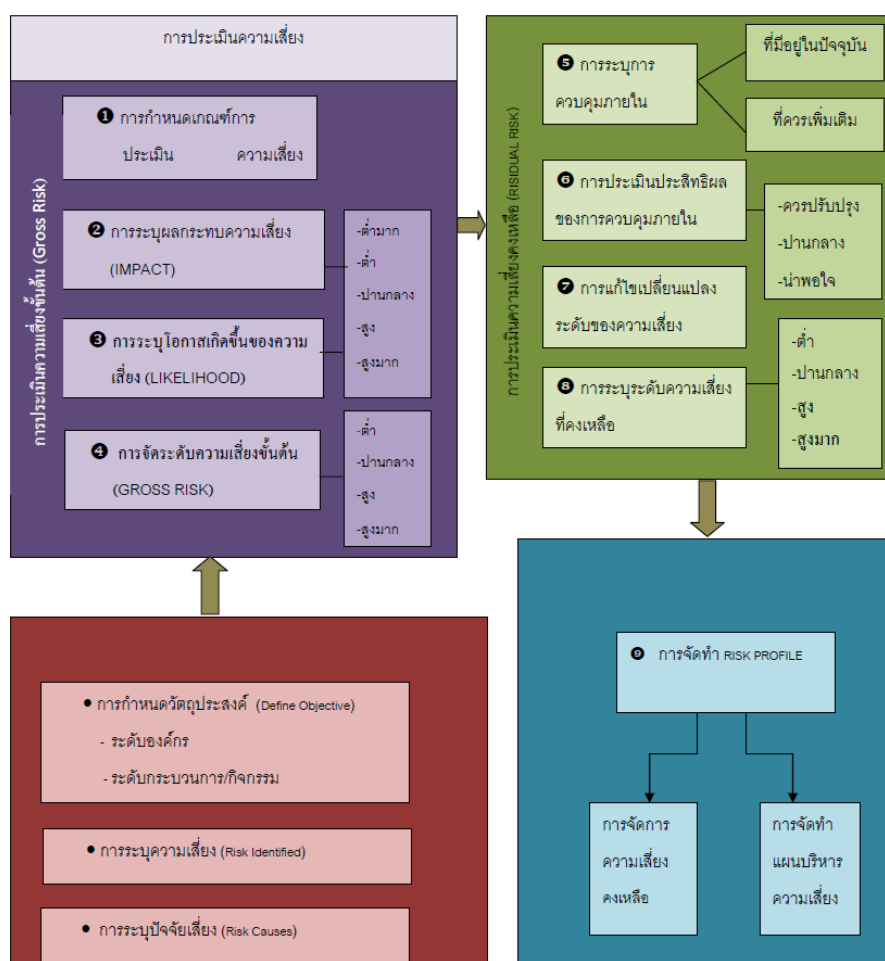
ศรัณย์ ชูเกียรติ และคณะ (2563) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามกรอบของ COSO-ERM (2017) ว่า หมายถึง วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในระบบงานที่สำคัญของทุกองค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM 2017 เพราะกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO-ERM 2017 มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรใน 4 ด้าน ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ถือเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงได้หลายด้านมากขึ้น และการที่ COSO ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารความเสี่ยงใหม่ เนื่องจากการ

เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO-ERM 2017 จึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ทุกองค์กรจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัยในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรในครั้งนี้

2.2 การประเมินความเสี่ยง

สำนักแผนยุทธศาสตร์ (2553) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) มีขั้นตอนการประเมิน ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานในการประเมินความเสี่ยง
ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2552)

2.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Parameters)

การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสียหาย แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยง ทั้งนี้ ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) สามารถแสดงในรูปของค่าเบี่ยงเบนของอัตราผลตอบแทน (Variability of Return) ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาในแง่ของความสามารถขององค์กรในการยอมรับช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งหมายถึงระดับความเสียหายขั้นสูงสุดที่องค์กรยังสามารถยอมรับและดำรงอยู่ได้

2.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การระบุระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

การระบุระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เป็นการระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น และจัดระดับของความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการให้ระดับความรุนแรง โดยการระบุถึงผลกระทบทางการเงินเป็นหลัก แต่ยังคงพิจารณาถึงผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วยเช่นกัน กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง (มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า 85%)
4	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง (มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 70%)
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง (มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 50%)
2	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย (มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 30%)
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก (มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า 10%)

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2552)

2.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)

เป็นการระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยง ๆ นั้นจะเกิดขึ้น หรือที่องค์กรอาจจะต้องเผชิญ ซึ่งอาจจะพิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อมจากการทำงาน การประเมินหรือการคาดการณ์จากประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงสถิติของเหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาในการเกิดเกือบทุกครั้ง (1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า)
4	สูง	มีโอกาในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ (1- 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี)
3	ปานกลาง	มีโอกาเกิดบางครั้ง (1 ปีต่อครั้ง)
2	น้อย	อาจมีโอกาเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง (2 ปีต่อครั้ง)
1	น้อยมาก	มีโอกาเกิดในกรณียกเว้น (3 ปีต่อครั้ง)

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2552)

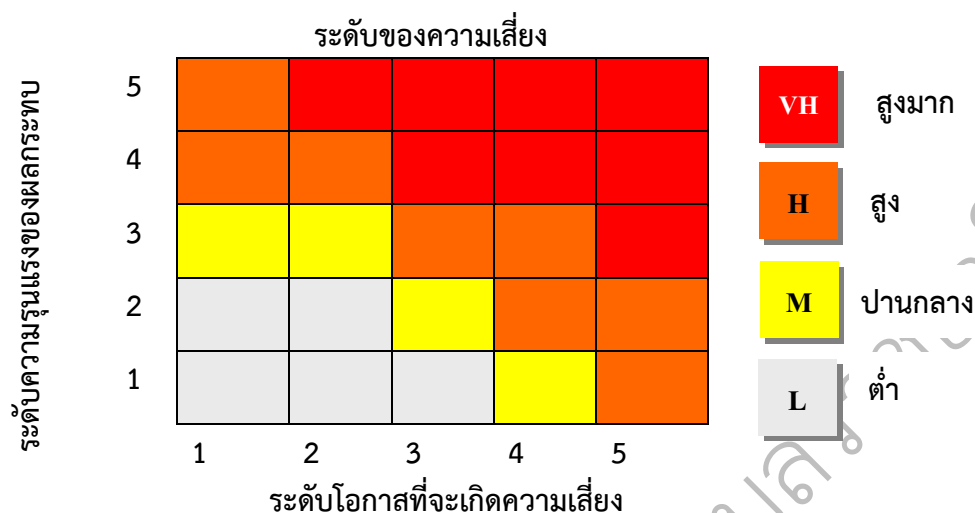
2.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การจัดระดับความเสี่ยงขั้นต้น (GROSS RISK)

การจัดระดับค่าของความเสี่ยงขั้นต้นแต่ละตัว ภายหลังจากพิจารณาถึงการระบุระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ขั้นตอนที่ 2) และการระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ 3) ตารางดังกล่าวจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดระดับของความเสี่ยง

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์คะแนนระดับของความเสี่ยง

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

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2552)



ภาพที่ 2.4 ระดับของความเสียหาย

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2552)

จากตารางด้านบนแสดงให้เห็นว่า มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงของผลกระทบกับระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแสดงให้เห็นถึงการจัดวางตำแหน่งของความเสี่ยงขั้นต้น ตามระดับความสำคัญ ช่องขาวบนสุดในตารางแสดงถึงความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก ซึ่งความเสี่ยงเหล่านั้นจะถูกระบุขึ้นก่อนการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในขององค์กร

2.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การระบุการควบคุมภายใน

การระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ หรือที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติขององค์กร (Existing Controls) นั้น รวมถึงการพิจารณาถึงกิจกรรมและระบบการควบคุมที่ควรจะมีเพิ่มเติม (Additional Controls) เพื่อป้องกันผลกระทบและโอกาสถ้าความเสี่ยงเหล่านั้นอาจจะเกิดขึ้นความเสี่ยงทุกตัวที่ถูกระบุขึ้น จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อระบุถึงการควบคุมภายในที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงนั้น ๆ ในเบื้องต้นก่อน โดยข้อมูลดังกล่าวนี้จะใช้เป็นข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในขององค์กรในขั้นตอนที่ 9 ต่อไป และการเพิ่มเติมการควบคุมภายในบางขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการระบุถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน

2.2.6 ขั้นตอนที่ 6 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

ภายหลังจากที่ได้มีการระบุถึงกิจกรรมและระบบการควบคุมภายในแล้ว (ในขั้นตอนที่ 5) จะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมและระบบการควบคุมภายในดังกล่าว โดยจะพิจารณาถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่การควบคุมดังกล่าวจะสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งการบรรเทาความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง หรือการลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ เมื่อได้มีการระบุวิธีการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว จึงจะดำเนินการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุมภายใน ในระดับต่าง ๆ

การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะพิจารณาในเรื่องความมีประสิทธิภาพของการออกแบบการควบคุมภายใน และการบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงมากเพียงไร โดย

พิจารณาจากความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) กับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk) ภายหลังจากการพิจารณาถึงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2.2.7 ขั้นตอนที่ 7 การแก้ไข/เปลี่ยนแปลงระดับของความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้เราจะต้องพิจารณาสอบทานการจัดระดับของความเสี่ยงอีกครั้ง โดยการหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับรายละเอียดของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ได้ถูกระบุขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดการทบทวน แก้ไขการจัดระดับของความเสี่ยงได้

2.2.8 ขั้นตอนที่ 8 การระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ (RESIDUAL RISK)

การระบุถึงระดับความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังจากการพิจารณาและคำนึงกิจกรรม และระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน ที่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และบรรเทาความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น และลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยงขั้นต้น ในขั้นตอนที่ 4 และประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ในขั้นตอนที่ 5 และ 6

2.2.9 ขั้นตอนที่ 9 การจัดเรียงระดับความเสี่ยงคงเหลือ (RISK PROFILE)

เมื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำความเสี่ยงคงเหลือมาจัดเรียงลำดับ (Risk Profile) ในการพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กรผู้บริหารจะต้องพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ ว่าอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดยต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร (Entity's objective) และต้องระลึกไว้ด้วยว่าวัตถุประสงค์ของการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลือนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงที่เหลือน้อยทั้งหมด การวิเคราะห์หาระดับของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทำให้ผู้บริหารมองเห็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับความเสี่ยง สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุ และระดับความรุนแรงของผลกระทบในภาพรวมขององค์กร ก่อนนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวคิดวาทะพยากรณ์ที่มีอยู่จำกัด

แผนผังความเสี่ยง (Risk Map) คือ แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงกับความเสี่ยง สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุ และระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

2.3 หน้าที่งานทางธุรกิจ

หน้าที่งานทางธุรกิจ (Business Functions) หมายถึง หน้าที่หรือบทบาทของผู้บริหารที่มีความสามารถหลากหลายเพื่อนำมาใช้ให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วยหน้าที่งานที่ดำเนินงานเนืองนิจ ผ่านแผนงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น การตลาด การเงิน/การบัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการ Alhatabat (2020); Mathew (2019) กล่าวว่า หลักการเบื้องต้นของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาจาก การสร้างรูปแบบการดำเนินงานของหน้าที่งานทางธุรกิจและเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานแบบข้ามแผนงาน (Cross-functional business) ทุกแผนงานจะต้องให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และจากการศึกษาพบว่าหน้าที่งานทางธุรกิจประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารจัดการ และอื่น ๆ รวมถึงที่ดิน ทรัพยากร ซึ่งการใช้ความสามารถตามหน้าที่งานทางธุรกิจ ขึ้นอยู่กับระดับความรู้และการศึกษาของ

ผู้ประกอบการ (Leimane et al., 2014) นอกจากนี้ยังพบว่า องค์การวิสาหกิจและธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานตามหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การเงิน การผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ (Sevilla, 2020: Website) หน้าที่งานทางธุรกิจจะครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แผนงานต่าง ๆ ซึ่งแผนงานเหล่านี้ ได้แก่การวิจัยและพัฒนา การผลิต การจัดซื้อ และเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ภาพรวมของธุรกิจและมีอิทธิพลอย่างแข็งแกร่งกับหน้าที่งานด้านการตลาด (Caglar and Nisel, 2017) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความสามารถในการประยุกต์ใช้หน้าที่งานทางธุรกิจกับการดำเนินงานของ ธุรกิจเป็นเครื่องมือสำคัญและมีอิทธิพลเชิงบวกกับโอกาสอยู่รอดของธุรกิจหากผู้ประกอบการนำไป ประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม (Lussier and Halabi, 2010) ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันความสัมพันธ์ ระหว่างหน้าที่ด้านการจัดการและหน้าที่งานทางธุรกิจกับความสำเร็จของธุรกิจ (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2553) ในการประกอบธุรกิจจะทำหน้าที่ 4 หน้าที่ ดังนี้

2.3.1 การผลิต (Production)

การผลิต หมายถึง กระบวนการแปรเปลี่ยนปัจจัยการผลิต ให้เป็นสินค้าหรือบริการที่มนุษย์ต้องการใช้เพื่อการอุปโภคหรือการบริโภค ปัจจัยการผลิต (Factors of production) คือ สิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้กระบวนการผลิตครบวงจรในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ เงินทุน แรงงาน และทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการผลิต

กระบวนการผลิต คือ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การตามลำดับ เริ่มต้นจากการนำปัจจัยการผลิตที่เป็นในการผลิตเข้าสู่การแปรรูปให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการโดยอาจจะเห็นหรือไม่เห็นลักษณะ การผลิตเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของหน้าที่ทางธุรกิจกระบวนการผลิตมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

2.3.1.1 สิ่งนำเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ ฯลฯ เป็นต้น

2.3.1.2 การแปรเปลี่ยน (Transformation) หมายถึง กระบวนการแปรรูปทรัพยากรการผลิต ซึ่งอาจจะเห็นสภาพวัตถุดิบเดิม หรือไม่เห็นรูปร่างวัตถุดิบเดิมก็ได้

2.3.1.3 ผลที่ได้ (Output) หมายถึง สินค้า หรือ บริการ ที่ผ่านกระบวนการแปรรูปแล้วเรียบร้อยแล้วกระบวนการผลิต คือ การเปลี่ยนทรัพยากรในองค์กร เพื่อผลิตเป็นสินค้าหรือบริการ

2.3.2 การตลาด (Marketing)

การตลาด เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสังคมและการจัดการ โดยบุคคลหรือกลุ่มคนมีความจำเป็น (Needs) และความปรารถนา (Wants) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรคและการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และคุณค่ากับบุคคลอื่น

2.3.2.1 หน้าที่ทางการตลาด (The Marketing Function) มีดังนี้

1) หน้าที่เกี่ยวกับการสินค้า: เป็นหน้าที่ที่จะต้องให้มีสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของตลาด จัดการให้มีสินค้าและบริการเพื่อรอจำหน่าย

2) หน้าที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่าย: การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ หรือการเก็บรักษาสินค้าและบริการ

3) หน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก: ต้องอาศัยสถาบันต่าง ๆ เช่น สถาบันการเงิน บริษัทประกันฯ บริษัทเก็บข้อมูลหรือทำวิจัยทางการตลาด บริษัทจัดทำสื่อโฆษณา

2.3.2.2 กิจกรรมทางการตลาด (The Marketing Activities) มีดังนี้

1) การวิจัยตลาด หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวางแผนทางการตลาด

2) การวางแผนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ

3) การซื้อ การกำหนดความต้องการซื้อว่าซื้อสินค้าชนิดใด วัตถุประสงค์ของการซื้อ การเลือกแหล่งที่จะซื้อสินค้าและบริการ เช่น ราคา ระยะเวลาการชำระเงิน การส่งมอบ ความเสี่ยง ตลอดจนบริการต่าง ๆ

4) การขาย มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างให้เกิดความต้องการซื้อใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการจำหน่าย ให้สินเชื่อหรือการให้บริการต่าง ๆ

5) การจัดมาตรฐานและระดับขั้นของผลิตภัณฑ์

6) การจัดจำหน่าย หมายถึง การกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้ใช้ การเก็บรักษาสินค้า การส่งมอบ การเคลื่อนย้ายสินค้า ช่องทางการจำหน่าย

7) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ได้แก่

7.1) การจัดการทางการเงิน สร้างสภาพคล่องทางการเงิน การจัดการสินเชื่อ การบันทึกข้อมูลทางการเงิน

7.2) การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเกิดสภาวะการเปลี่ยนแปลงการตลาด เช่น ค่านิยมของลูกค้าหรือทางสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ มีคู่แข่งมากขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่อตัวกฎหมายต่าง ๆ หรือเกิดจากลักษณะสินค้าชำรุด การเสี่ยงภัยทางธรรมชาติและข้อมูลข่าวสารทางการตลาด

7.3) การหาข้อมูลข่าวสารทางการตลาด ใช้ตัดสินใจในการดำเนินงานทางการตลาดช่วยทำให้เกิดผลสำเร็จสูงตามที่ต้องการ

2.3.3 การเงิน (Finance)

ในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจนอกจากหน้าที่งานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการ และหน้าที่การบริหารการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้วยังมีหน้าที่งานทางธุรกิจที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งคือ การดูแลและจัดการให้ธุรกิจสามารถมีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต หน้าที่ดังกล่าวคือ การบริหารการเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน เป้าหมายทางการเงินขององค์การธุรกิจไม่ได้เป็นแต่เพียงการจัดหาเงินให้เพียงพอต่อการลงทุนและการใช้จ่ายของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายทางการเงินที่จะต้องทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดกับธุรกิจโดยพิจารณาได้จากมูลค่าหุ้นสามัญที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารการเงินจะต้องรับผิดชอบทั้งการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของธุรกิจและการสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น

หน้าที่ทางการเงินของธุรกิจ มีดังนี้

2.3.3.1 หน้าที่ในการจัดหาเงินทุน (Financing) ผู้บริหารเงินมีหน้าที่ในการสรรหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ให้ได้ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีแหล่งในการสรรหา

เงินทุนทั้งแหล่งเงินทุนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ความยุ่งยากในการจัดหาเงินทุน ข้อผูกมัดในการจัดหาเงินทุนที่ส่งผลต่อทรัพย์สินของธุรกิจ และข้อผูกมัดอื่น ๆ ที่เจ้าของเงินทุนกำหนดขึ้นมา ผู้บริหารการเงินจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของโครงสร้างเงินทุนของธุรกิจ

2.3.3.2 หน้าที่ในการจัดสรรเงินในการลงทุน (Investment) ผู้บริหารการเงินมีหน้าที่ในการจัดสรรเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาทั้งในด้านผลตอบแทนจากการลงทุน ความเสี่ยงในการลงทุน และสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

2.3.3.3 หน้าที่ในการจัดสรรผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นของธุรกิจ ในรูปแบบที่เรียกว่า เงินปันผล (Dividend) นอกเหนือจากการสรรหาเงินทุนและจัดสรรเงินทุนเพื่อนำไปลงทุนแล้ว เมื่อธุรกิจมีผลกำไรผู้บริหารการเงินก็มีหน้าที่ในการจัดสรรผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นของธุรกิจในรูปแบบที่เรียกว่า เงินปันผล การจ่ายเงินปันผลของธุรกิจขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และนโยบายในการจัดสรรผลกำไรของธุรกิจเพื่อนำไป ใช้ในการลงทุนต่อไป

2.3.4 การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

การจัดการกำลังคนหรือการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หรือที่รู้จักในชื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนากำลังคนควรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีค่าที่สุดขององค์การคือ ทรัพยากรบุคคล เป้าหมายของ Staffing คือเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น กระบวนการ Staffing ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.3.4.1 การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning: HRM)

HRM ทำให้องค์การพบส่วนผสมที่เหมาะสมระหว่างกำลังคนกับทักษะความสามารถที่ต้องการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ “Getting the right number of qualified people into the right job at the right time” การวางแผนกำลังคนจะเป็นการกำหนดปริมาณและความรู้ความสามารถของกำลังคนที่องค์การต้องการ

2.3.4.2 การดึงดูดทรัพยากรบุคคลเข้ามาในองค์การ (Attracting Employees)

ในขั้นตอนของกระบวนการดึงดูดหรือนำทรัพยากรบุคคลเข้ามาในองค์การจะประกอบด้วย กระบวนการรับสมัคร (Recruiting) และกระบวนการคัดเลือก (Selection Process)

2.3.4.3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Developing Employee or Human Resource)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนคุณภาพของบุคลากร ซึ่งองค์การจะต้องมีการพัฒนาทั้งพนักงานใหม่ พนักงานปัจจุบัน หลังจากพนักงานถูกรับสมัครและคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์การ (Attracting) พนักงานเหล่านี้ก็ต้องผ่านขั้นตอนของการปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Developing)

2.3.4.4 การรักษาทรัพยากรบุคคล (Retaining Employees or Maintaining Employees)

หลังจากการดึงดูดพนักงานเข้ามาในองค์การและพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีคุณสมบัติสูงขึ้นแล้ว องค์การต้องมีระบบในการรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์การ อัตราการ

หมุนเวียนเข้าออกของพนักงานควรลดลง มิฉะนั้นประสิทธิภาพโดยรวม กำไร และขวัญกำลังใจในองค์กรจะลดลง แทนที่จะเน้นไปที่การรับพนักงานใหม่ ก็ควรพยายามที่จะรักษาพนักงานเดิมที่องค์กรมีพนักงานที่เพิ่งได้รับรางวัลหรือได้รับการส่งเสริมเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรต่องานที่ทำหายและผลตอบแทนสูงก็เป็นปัจจัยสำคัญในการรักษากำลังคนให้อยู่กับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ สุขภาพ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการรักษาทรัพยากรบุคคล

2.4 SWOT Analysis

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้ธุรกิจเติบโตขึ้นได้ และประสบความสำเร็จ และยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาภาพรวม และมุมมองของธุรกิจ เพื่อวางกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรในอนาคต และยังสามารถใช้ค้นหาภัยคุกคามในตลาดได้อีกด้วยรวมถึงการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต โดยการวิเคราะห์ SWOT ให้มีประสิทธิภาพ ควรร่วมมือกันวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็น ผู้นำองค์กร นักการตลาด นักการขาย บุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้ผลลัพธ์สามารถนำไปใช้ได้จริง และเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแง่มุมที่ต่างกันไป ตั้งแต่การวางแผน การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การวางกลยุทธ์โฆษณา จนไปถึงการขายและการบริการลูกค้าอีกด้วย และสิ่งสำคัญที่ควรนำมาใช้ คือความคิดเห็นจากลูกค้า เพราะมุมมองของลูกค้าคือสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ธุรกิจประสบความสำเร็จ และการวิเคราะห์ SWOT ควรประเมินจากสถานการณ์ปัจจุบัน ในการวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2.5 SWOT Analysis

ที่มา: ธนภณ นิธิเชาวกุล (2562)

(1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยจะประเมินครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน

โครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ และผลของกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

(1.1) จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

(1.2) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กร ว่าปัจจัยภายในองค์กรใดที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

(2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

(2.1) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค

(2.2) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ซึ่งองค์กรต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญอุปสรรคนั้น

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

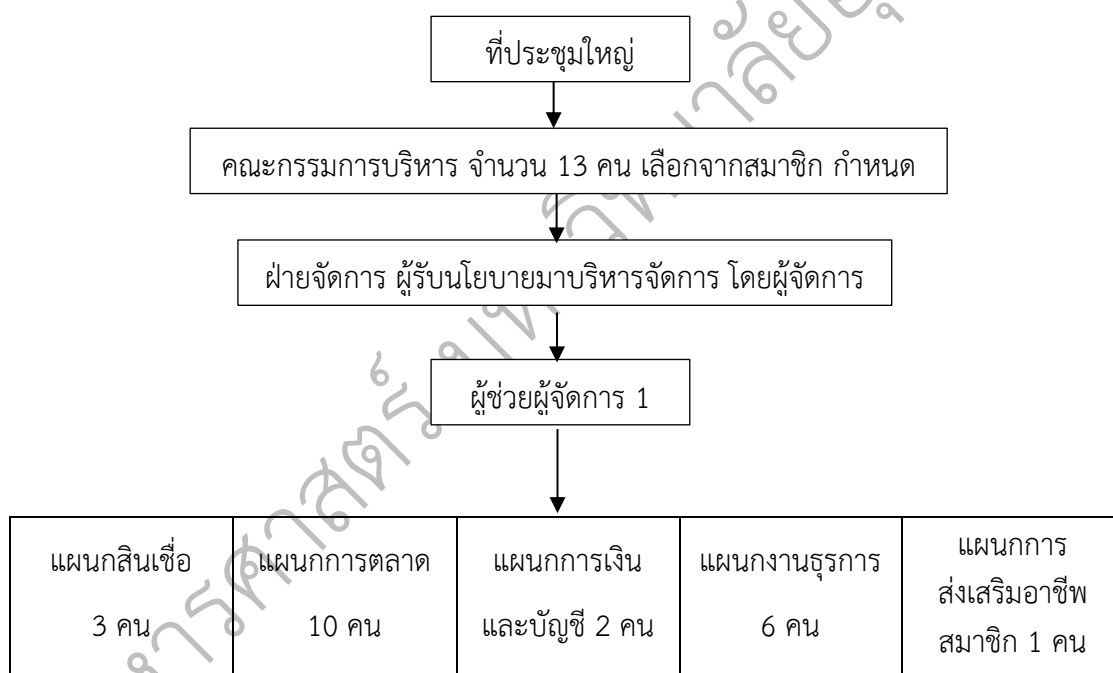
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับกรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรแห่งนี้ จัดทะเบียนประเภทสหกรณ์การเกษตร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2519 เริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2519 มีสมาชิกแรกตั้ง 219 คน รวม 11 กลุ่ม มีทุนเรือนหุ้นแรกตั้ง 10,950 บาท ประธานกรรมการและกรรมการได้เลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

พ.ศ. 2564 มีคณะกรรมการทั้งสิ้น 13 คน มีผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ตามจำนวนที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานประจำของสหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้น 24 คน การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ มีดังนี้

- (1) ธุรกิจสินเชื่อ
- (2) ธุรกิจเงินรับฝาก (รับฝากเฉพาะจากสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น)
- (3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร
- (4) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- (5) ธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

จำนวนสมาชิกจะกระจายอยู่ทั่วทุกตำบล ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวนทั้งสิ้น 1,821 คน แยกเป็นกลุ่มสมาชิกได้ 53 กลุ่ม มีทุนเรือนหุ้น 57.21 ล้านบาท มีทุนสำรอง 8.13 ล้านบาท รวมทุนดำเนินงาน 342.14 ล้านบาท และมีโครงสร้างการบริหาร ดังนี้



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์การเกษตร

2.5.1 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2564: เว็บไซต์) ได้กล่าวว่า อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุขโดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศ อังกฤษ ได้ปรับปรุงหลักการสหกรณ์ เพื่อให้หลักการสหกรณ์มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมใน ปัจจุบันยังขึ้นรวมทั้งการให้สมาชิกได้มีความเข้าใจและนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการสหกรณ์ 7 ประการ และได้มีการประกาศให้สหกรณ์ทุกประเทศถือใช้โดยทั่วกัน

สหกรณ์ คือ สมาคมที่เป็นอิสระของบุคคลที่มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจดำเนินการที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการและความมุ่งมั่นร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การมีสิทธิทัดเทียมกัน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ตามแบบแผนที่สืบทอดต่อกันมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์ หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ต่าง ๆ ในการนำคุณค่าของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ

หลักการที่ 1 การเปิดรับสมาชิกโดยทั่วไปตามความสมัครใจ สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจเปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อสมาชิกในสหกรณ์ชั้นปฐม สมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่น ๆ ก็ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ถือหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย โดยทุนของสหกรณ์อย่างน้อย ๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่างดังนี้ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ โดยอาจกันไว้เป็นเงินสำรองซึ่งอย่างน้อย ๆ จะต้องมีส่วนหนึ่งนำมาแบ่งปันกันไม่ได้ เพื่อตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 มีการปกครองตนเองและมีอิสระ สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยมีการควบคุมจากมวลสมาชิก โดยอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าว ภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 ความห่วงใยต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทจะมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกันไป ทั้งในการจัดตั้ง การระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ และการส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในข้อบังคับสหกรณ์

สรุปได้ว่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เป็นแนวทางหรือนโยบายในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดความเจริญแบบยั่งยืน โดยสมาชิกได้มีความเข้าใจและนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อมรรัตน์ อัคราช (2553) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ เอกชน ตำรวจ และทหาร ผลการศึกษาพบว่าด้านความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูง มีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูงจากอัตราการขยายตัวของทุนเรือนหุ้นต่ำ พบว่า ด้านการให้สินเชื่อมีความเสี่ยงจากการชะลอตัวของธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ในการขยายสินเชื่อ หากสินเชื่อชะลอตัว และการควบคุมด้านหลักประกัน ด้านสภาพคล่องสหกรณ์บางแห่งขาดสภาพคล่อง และสหกรณ์ภายนอกหากเกิดการขาดสภาพคล่อง และการกระจายเงินลงทุนในตราสารอื่น ๆ หากเกิดสภาพคล่องส่วนเกิน มีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างต่ำ และมีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูง ซึ่งสหกรณ์ควรมีกกลยุทธ์ในการระดมทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น และตั้งทุนสำรองให้สอดคล้องกับปริมาณเงินฝาก อีกทั้งมีมาตรการในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงทั้งด้านบุคลากร และด้านระบบการปฏิบัติงาน

จิระนุช สินทวี (2555) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิกและระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และศึกษาผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

พรณทิพย์ ทองแถม (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านกลยุทธ์ และด้านผลตอบแทน โดยปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวสามารถทำนายการดำเนินการได้ร้อยละ 65.60 แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีดังนี้ (1) จัดทำแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2) สหกรณ์เครดิตยูเนียน และหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือกันพัฒนา (3) สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ (4) ปรับปรุงระเบียบให้ทันสมัย (5) ให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับการกู้เงิน (6) คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต (7) กำหนดกรอบใน

การปล่อยเงินกู้ การระดมหุ้น ระดมเงินฝาก ระบบการติดตามและรายงานผลอย่างเป็นระบบ (8) กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และ (9) บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม

ระพี ยิ้มช้อย (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีมีโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อศึกษาระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดปัตตานีที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างสูงเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อหนี้คงค้างต่ำ สำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง รองลงมา คือ การลดความเสี่ยง

มนชัย สุตจิตร (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ กับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า และด้านการปรับตัวขององค์การ องค์ประกอบของตัวแปรเริ่มต้นของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม กลับพบว่าตัวแปรเริ่มต้นของตัวแปรต้น คือ ข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสี่ยงเท่านั้น ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานเฉพาะด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะกลุ่มพนักงาน และส่วนงานของรัฐเกี่ยวข้อง และด้านการปรับตัวของ ธ.ก.ส. เฉพาะในกิจกรรมการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการฝังรากการเปลี่ยนแปลง เป็นวัฒนธรรมองค์การ

อัฐนันท์ ชลายนนาวิน (2560) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร ความเสี่ยงด้านระบบ ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และความเสี่ยงด้านการจัดทำ EIA โดย รฟท. ต้องคำนึงถึงสำคัญในการเตรียมการรับมือหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน และส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักในค่านิยมการบริหารความเสี่ยงอันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

ทศพล อีชะพร และรุ่งนภา อีชะพร (2560) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู อุทัยธานี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด โดยภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติที่เป็นจริงในระดับมาก สภาพการปฏิบัติที่ต้องการโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด ที่ผ่านการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการ

บริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด เป็นการบริหารงานเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และข้อมูลป้อนกลับ มีการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านการปฏิบัติการ ด้านการลงทุน ด้านสภาพคล่อง ด้านสินเชื่อ ด้านกลยุทธ์ และด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย โดยในแต่ละองค์ประกอบจะต้อง มีกระบวนการบริหารควบคุมคุณภาพตามวงจรเดมมิง ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ในภาพรวม พบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้อ้างอิง และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก ตามลำดับ

ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2561) ศึกษาเรื่อง พัฒนาการการสหกรณ์ในประเทศไทย บทความเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอพัฒนาการการสหกรณ์ในประเทศไทย ช่วงเวลาปี 2457-2558 ด้วยบริบทของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิในลักษณะของการวิจัยเอกสาร และนำมาอธิบายสภาพความเป็นจริงของการสหกรณ์ในประเทศไทย ในช่วงเวลา 4 ยุค คือ (1) ยุคที่หนึ่งช่วงเวลาปี 2457-2470 เป็นยุคจัดตั้งสหกรณ์ (2) ยุคที่สองช่วงเวลาปี 2471-2510 เป็นยุคที่สหกรณ์ขยายตัวและมีสถานะเป็นสถาบันการเงินหลัก (3) ยุคที่สามช่วงเวลาปี 2511-2541 เป็นยุคการปรับตัวและขยายบทบาททางเศรษฐกิจของสหกรณ์ และ (4) ยุคที่สี่ช่วงเวลาปี 2542-2558 เป็นยุคที่มีพระราชบัญญัติสหกรณ์ที่มุ่งสร้างความเชื่อถือทางธุรกิจของสหกรณ์ ผลจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์เอกสาร พบว่า การสหกรณ์ในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมามีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในส่วนภูมิภาค นโยบายด้านสหกรณ์ สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนการแนะนำส่งเสริมของภาครัฐต่างมีส่วนทำให้การสหกรณ์ในประเทศประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว แต่การสหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง คือ การที่ประชาชนในประเทศตระหนักถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ตนเองประสบอยู่ และแก้ไขปัญหานั้นด้วยการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองและมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์อย่างถูกต้อง

ยินดี ชาญณรงค์ และคณะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในฝั่งทะเลอันดามัน โดยยึดหลักการบริหารจัดการแบบ Good Governance ปัญหาในการบริหารจัดการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ การบริหารแบบประชานิยม ขาดระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไข ปัญหาเงินเดือนเหลือไม่พอหัก ณ ที่จ่าย วงเงินให้กู้แก่สมาชิกสูงเกินไป ขาดการบริหารความเสี่ยง สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน ขาดระบบการเรียนรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สู่มาตรฐานสากลที่สำคัญคือผลกระทบจากนโยบายรัฐที่ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อจนส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงินของสมาชิกและการมีหนี้หลายทางส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน การพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกลางน้ำ คือ กระบวนการบริหารสินเชื่อหลังจากการอนุมัติสินเชื่อการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการกู้ การวางกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้างชำระ หนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู และแก้ไข

ปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้ปลายน้ำ เป็นขั้นตอนการบริหารเงินที่ต้องส่งคืนสหกรณ์ของสมาชิก และการบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา คณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหกรณ์ ต้องตรวจสอบข้อมูลก่อนปล่อยกู้อย่างเข้มงวด

อธิญา รัตนมา (2561) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง ผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงที่มีต่อคุณภาพรายงานการตรวจสอบภายในงานกองคลังสำหรับเทศบาลในประเทศไทย พบว่า การจัดการความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ และด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพรายงานการตรวจสอบภายใน ยกเว้นด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุมและด้านติดตามและประเมินผลไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพรายงานการตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในด้านจำนวนพนักงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพรายงานการตรวจสอบภายใน

สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง องค์ประกอบในการนำระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ตามกรอบแนวคิด COSO-ERM 2017 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พบว่า องค์ประกอบในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ตามกรอบแนวคิด COSO-ERM 2017 ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ด้านเป้าหมายผลการดำเนินงาน ด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข และด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน เมื่อผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วเหลือเพียง 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ ด้านการกำหนดกลยุทธ์วัตถุประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านผลการดำเนินงาน ทบทวนและปรับปรุงแก้ไข และองค์ประกอบด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน

สุจรรยา ขุนทอง (2562) ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า (1) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยพบว่า ความมั่นคงทางการเงินมีอิทธิพลทางบวกต่อเทคนิคการบัญชีบริหารและการบริหารสินทรัพย์เทคนิคการบัญชีบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้งนี้ตัวแปรการบริหารสินทรัพย์อธิบายได้ด้วยเทคนิคการบัญชีบริหารและปัจจัยความมั่นคงทางการเงินได้ (2) การทดสอบรูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ (3) แนวทางที่ได้จากผลการวิจัย คือ สหกรณ์ควรนำความมั่นคงทางการเงิน เทคนิคการบัญชีบริหารไปพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์เพื่อไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยต่อไป

ละออ มามะ และนันทา จันทรแก้ว (2563) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ปัญหาการบริหารความเสี่ยงผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จังหวัดยะลา ผลของการวิจัยพบว่า ปัญหาของการบริหารความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร คือ (1) กิจกรรมเบื้องต้นของการ

กำหนดแผนสอบบัญชีประจำปี และแผนปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในภาคสนาม และ (3) การรายงานและติดตามประเมินผล รูปแบบการแก้ปัญหาของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ในการตรวจสอบ พบว่า ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ ในการกำหนดแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับคู่มือปฏิบัติงาน ระบบมาตรฐานการควบคุมคุณภาพ งานสอบบัญชี CAQC ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และการมอบหมายหมายงานตรวจสอบบัญชีขึ้นอยู่กับประสบการณ์การตรวจสอบ สำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในภาคสนามผู้สอบบัญชีสหกรณ์มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้กระดาดำทำการ และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามการรายงานผลการตรวจสอบ ผู้สอบบัญชีควรตระหนักถึงการใช้กลยุทธ์ในการจัดข้อโต้แย้งกับผู้บริหารสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยใช้กลยุทธ์สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานสหกรณ์จังหวัด เพื่อให้คำแนะนำ และติดตามผลการจัดทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

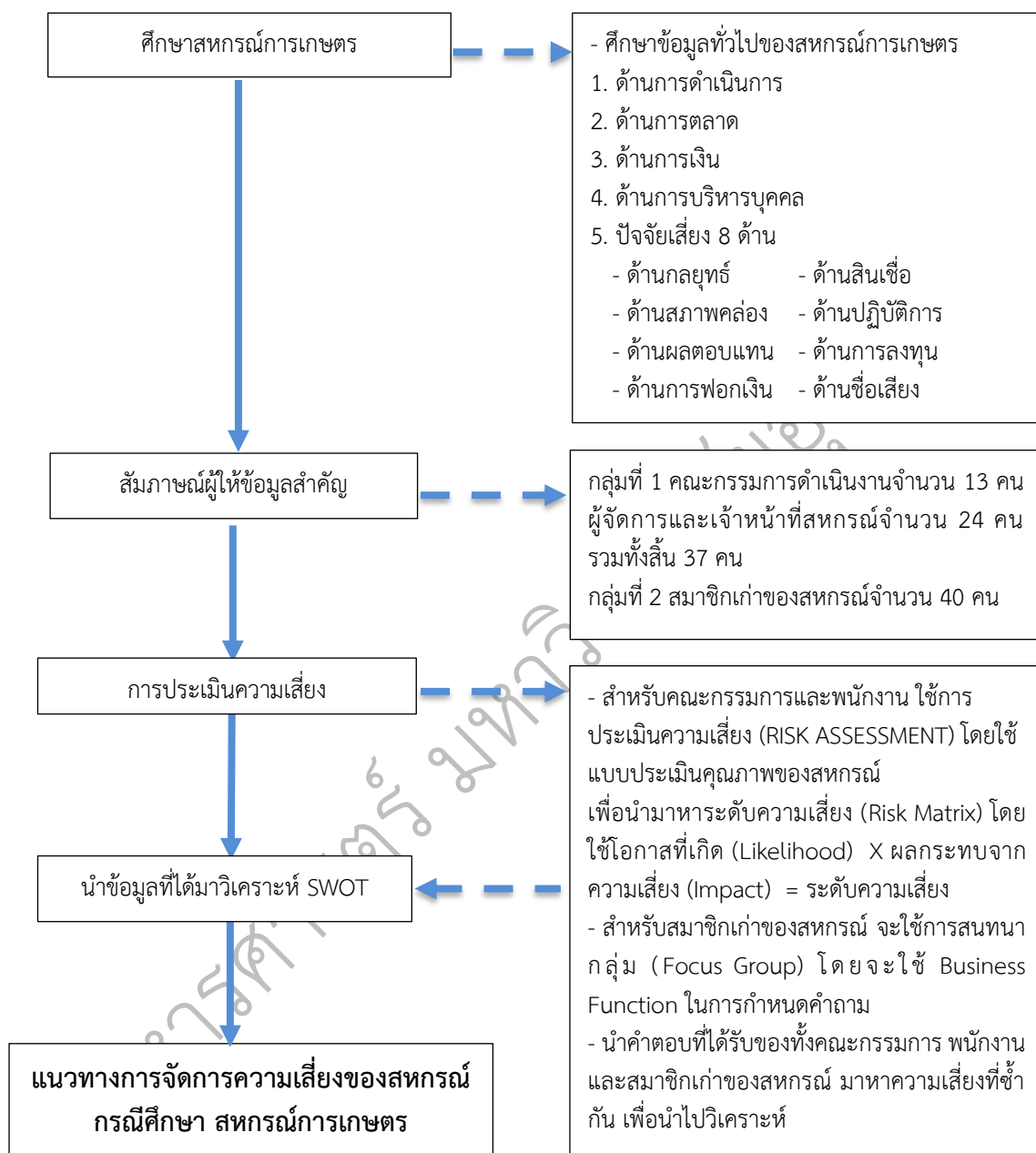
โกวิท ชาญวิทยาพงศ์ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง พฤติกรรมความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในช่วงอัตราดอกเบี้ยต่ำต่อเนื่อง: กรณีประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์อาจมีพฤติกรรมรับความเสี่ยงเพิ่มเมื่ออัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องเป็นเวลานาน ซึ่งตัวแปรวัดความเสี่ยงในงานศึกษานี้คือ Z-Score และ Leverage ในช่วงที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์จะออมเงินในรูปของหุ้นแทนเงินฝาก เพราะผลตอบแทนจากหุ้นสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก ผลคือสหกรณ์ได้รับเงินทุนที่ดูราวกับว่าไม่มีต้นทุนไว้ปล่อยกู้และลงทุนเพิ่ม ต้นทุนที่ต่ำและรายได้ดอกเบี้ยที่ลดลงในช่วงที่ดอกเบี้ยต่ำเป็นเวลานานต่อเนื่องนี้ส่งผลให้ความเสี่ยงในการดำเนินงานกิจการสูงขึ้น สหกรณ์ขนาดใหญ่กว่ามีผลกระทบด้านทุน ที่ลดความเสี่ยงได้มากกว่าเมื่อเทียบกับสหกรณ์เล็ก สหกรณ์ขนาดใหญ่กว่าจึงอาจมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน เนื่องจากขนาดของสหกรณ์อาจกระตุ้นให้เกิดการยกยอทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ ภาครัฐจึงควรลดโอกาสการยกยอทรัพย์ในสหกรณ์ด้วยการเพิ่มโทษทางอาญาให้เป็นเช่นเดียวกันกับกรณีธนาคารพาณิชย์

วิฑูรย์ วิทโยภาส (2564) ศึกษาเรื่องหลักการสหกรณ์ต่อวิถีประชาธิปไตยแนวคิด การบริหารจัดการของสหกรณ์มีความอิสระในการดำเนินการ โดยการจัดตั้งและการดำเนินการนั้นอยู่ภายใต้การจัดการของสมาชิกบนฐานของอุดมการณ์ ความหวัง การมีส่วนร่วม และหลักการประชาธิปไตย โดยมีหลักการสำคัญ เช่น หลักการรับสมาชิก หลักการรวมทุน หลักการแบ่งกำไร หลักเสมอภาค หลักเสรีภาพ หลักช่วยตนเอง และหลักสังคมสงเคราะห์ นำไปสู่ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของคนในชุมชน และพื้นฐานรากฐานของการสร้างประชาธิปไตยในระดับชาติ

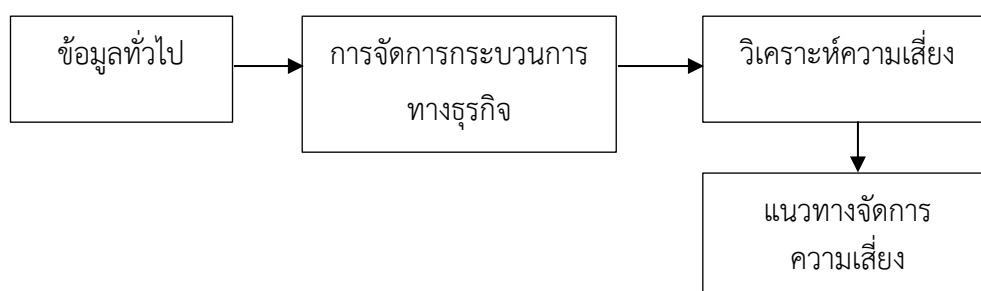
ตารางที่ 2.5 การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	การจัดการ กระบวนการ ทางธุรกิจ	วิเคราะห์ ความเสี่ยง	แนวทาง จัดการ ความเสี่ยง
อมรรัตน์ อัคราช (2553)	✓	✓	✓
จิระนุช สีนทวิ (2555)	✓	✓	
พรรณทิพย์ ทองแถม (2559)	✓	✓	✓
ระพี ยิ้มช้อย (2559)	✓	✓	✓
มโนชัย สุดจิตร (2559)	✓	✓	✓
อัฐนันท์ ชลาชนาวิน (2560)	✓	✓	✓
ทศพล อีชะพร และรุ่งนภา อีชะพร (2560)	✓	✓	✓
ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2561)			✓
ยินดี ชาญณรงค์ และคณะ (2561)	✓		✓
อธิญา รัตนมา (2561)	✓	✓	✓
สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์ (2562)	✓	✓	✓
สุจรรยา ขุนทอง (2562)	✓		✓
ละออ มามะ และนันทา จันทร์แก้ว (2563)	✓	✓	✓
โกวิท ชาญวิทยาพงศ์ (2563)	✓	✓	✓
วิฑูรย์ วิทย์ภาส (2564)	✓		

2.7 แผนการดำเนินการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.7 การดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย