

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์นั้น มีบทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

เพื่อให้สามารถนำไปสู่การตอบคำถามหลักของงานวิจัยที่ว่า “ในสถานการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ สหกรณ์จะมีวิธีการประเมินความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างไร” นั้น ทำให้การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์และวิธีการศึกษาคือ

(1) วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- (1.1) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่งานทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร
- (1.2) เพื่อศึกษาระดับของความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร
- (1.3) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร

(2) วิธีการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์ โดยมีวิธีการศึกษาและเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การใช้แบบประเมินความเสี่ยง การสัมภาษณ์ และการจดบันทึก เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ระดับของความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์

สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่งานทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาข้อมูลพบว่าสหกรณ์เป็นธุรกิจที่สมาชิกทุกคนมีสิทธิในการเลือกผู้บริหาร โดยแต่ละปีจะมีการประชุมเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อมาบริหารงาน และคณะกรรมการจะเป็นผู้จ้างเจ้าหน้าที่เพื่อมาปฏิบัติงาน ซึ่งสหกรณ์การเกษตรแห่งนี้ได้มีคณะกรรมการ 13 คน และเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 24 คน โดยแบ่งหน้าที่ได้ดังนี้

5.1.1.1 ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเป็นเป็นผู้รับนโยบายมาบริหารจัดการ

5.1.1.2 แผนกสินเชื่อ มีหน้าที่ในธุรกิจสินเชื่อ ดังนี้ การทำธุรกรรมเกี่ยวกับการกู้ยืมเงิน ติดตามทวงถามหนี้ แก้ไขปัญหาหนี้สินของสมาชิก

5.1.1.3 แผนกการตลาด มีหน้าที่ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร ในการติดต่อประสานงานให้กับผู้ขายและผู้ซื้อ อีกทั้งยังจัดหาตลาดในการขายสินค้าเกษตรให้กับสมาชิก

5.1.1.4 แผนการเงินและบัญชี มีหน้าที่ในธุรกิจเงินรับฝาก โดยการรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์ รวมถึงการชำระหนี้

5.1.1.5 แผนงานธุรการ มีหน้าที่ในงานเอกสาร เช่น การจัดเก็บเอกสาร การทำหนังสือถึงส่วนงาน เป็นต้น และหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของสำนักงาน และเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์

5.1.1.6 แผนการส่งเสริมอาชีพ มีหน้าที่ในการจัดอบรม จัดกิจกรรมให้กับสมาชิก รวมถึงการให้สมาชิกประกอบธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร เพื่อสร้างรายได้ให้กับตนเองเพิ่มขึ้น

5.1.2 ระดับของความเสียหายของสหกรณ์การเกษตร

โดยได้ทำการศึกษาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสียหายโดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.1.2.1 โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการลงทุน มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และ (3) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

5.1.2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีระดับระดับความรุนแรงของผลกระทบมาก ตามลำดับ (2) ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน มีระดับความรุนแรงของผลกระทบปานกลาง ตามลำดับ

5.1.2.3 ระดับของความเสียหาย ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ ด้านการลงทุน และด้านชื่อเสียง มีระดับของความเสียหายสูง (2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน มีระดับของความเสียหายปานกลาง ตามลำดับ

5.1.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร

โดยได้ทำการศึกษาเพื่อหาข้อเสนอแนะและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรทั้งในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.1.3.1 แนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะให้ใช้วิธีจัดการความเสี่ยงโดยการถ่ายโอนมากที่สุด โดยเสนอแนะแนวทางจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เสนอว่าสหกรณ์ควรมีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน

2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เสนอว่าสหกรณ์ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในที่ที่ปลอดภัย ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต

3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการกำหนดเงินกองทุน และเกณฑ์การสำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนจากการลงทุน

4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เสนอว่าสหกรณ์ควรมีแผนการจัดหาสภาพคล่อง สำหรับกรณีฉุกเฉิน

5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนสำรอง ระบบงานและระบบงานสำรองข้อมูล

6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายการลงทุนให้ชัดเจน

7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อ การจัดการการฟอกเงิน

8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทางกำกับ การมีแนวทางปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง

5.1.3.2 แนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 ลูกค้ายกของสหกรณ์การเกษตร โดยเสนอแนะแนวทางจัดการความเสี่ยงใน แต่ละด้าน ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการกำกับดูแลและมีการจัด องค์กรรองรับการดำเนินการ

2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการตรวจสอบหลักประกัน เงินกู้ยืมอย่างละเอียด

3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุล และมีข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนในการบริหารการลงทุนต่อฝ่ายจัดการ

4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่าย การเงินระหว่างสหกรณ์

5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เสนอว่าสหกรณ์ควรมีระบบการตรวจสอบภายนอก และภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง

6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน เสนอว่าสหกรณ์ควรมีหน่วยงานทำหน้าที่ลงทุน บริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจน พร้อมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ เรื่องการลงทุน

7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมระบบ การตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้

8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เสนอว่าสหกรณ์ควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทางกำกับ การมีแนวทางปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง

5.1.3.3 ความคิดเห็นต่อสหกรณ์การเกษตร เกี่ยวกับจุดอ่อนและอุปสรรค ในมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 และผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 มีจุดอ่อนและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

- 1) จุดอ่อน คือ ผู้บริหารยังขาดจิตสำนึกความร่วมมือ ขาดทักษะ ประสบการณ์ ในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นกระบวนการและยังยึดติดกับการดำเนินงานสหกรณ์แบบแยก ส่วน ไม่มีการบูรณาการเพื่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของขบวนการ ทำให้องค์กรยังพบความเสี่ยง อยู่ในระดับมากในบางประเด็น เช่นด้านการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 2) อุปสรรค คือ สมาชิกในสหกรณ์บางส่วนยังไม่เข้าใจถึงหลักการสหกรณ์และไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของการสหกรณ์ จึงยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างที่ควรจะเป็น

5.2 อภิปรายผล

สำหรับผลการศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตร แห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ นำมาซึ่งการอภิปรายผลใน 3 ประเด็นคือ

- (1) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร
- (2) ปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร
- (3) แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร

5.2.1 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร ขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหาร ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสหกรณ์ พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของ สหกรณ์ คือ กฎระเบียบ (Legal) ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการของสหกรณ์ ดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎหมายสหกรณ์ แต่ในปัจจุบัน กฎระเบียบของรัฐที่เกี่ยวกับสหกรณ์ บางมาตราก็ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น ร่างกฎกระทรวงตามมาตรา 89/2 แห่ง พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 (4) ว่าด้วยการให้กู้และการให้สินเชื่อได้กำหนด หลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อ สมาชิกที่กู้ต้องเหลือเงินเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ซึ่งสวนทางกับความ เป็นจริงในขณะนี้ จะเห็นได้จากผลการศึกษาของ ยินดี ชาญณรงค์ (2561) เรื่อง แนวทางพัฒนาการ บริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน พบว่า ปัญหาในการ บริหารจัดการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ การบริหารแบบประชา นิยม ขาดระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไข ปัญหาเงินเดือนเหลือไม่พอหัก ณ ที่จ่าย วงเงินให้กู้แก่สมาชิกสูง เกินไป ส่วนปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่า ด้านการเงิน อยู่ในระดับ มาก เห็นได้ว่าเป็นไปตามปัจจัยการบริหาร 4M's ซึ่งในทางธุรกิจเงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ที่สุด เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงของ สหกรณ์การเกษตร พบว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และความเสี่ยงด้านสภาพ คล่อง อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมาก ถึงมากที่สุด ทั้งนี้เพราะความเสี่ยงทั้ง 3 ด้าน เกิดจาก การขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมภายในที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2550) ที่กล่าวว่าการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่ กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผล การละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงต่อองค์กรได้ และสอดคล้องกับ การศึกษาของ พรธณทิพย์ ทองแถม (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง การจัดการความเสี่ยงของ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านกลยุทธ์ และด้านผลตอบแทน โดยปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวสามารถทำนายการดำเนินการได้ร้อยละ 65.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2.2 ปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ที่สำคัญ คือ ด้านการเมือง ทั้งด้านนโยบายรัฐที่ชองกับสหกรณ์โดยตรง และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ อีกทั้งทำให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอัฐนันท์ ชลายนนาวิณ (2560) เรื่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk)

ส่วนปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรที่สำคัญ คือ บุคลากร เป็นปัจจัยที่ถือว่าสำคัญของการสหกรณ์ เนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ ด้วยเหตุนี้สหกรณ์ควรมุ่งงบประมาณในด้านบุคลากร เพื่อให้สามารถวางแผนงานในการสรรหา พัฒนา และรักษาให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มโนชัย สุตจิตร์ (2559) ที่พบว่าความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานเฉพาะด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะกลุ่มพนักงาน และส่วนงานของรัฐเกี่ยวข้อง และด้านการปรับตัวของ ธ.ก.ส. เฉพาะในกิจกรรมการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร และผลการวิจัยที่ค้นพบยังสอดคล้องกับ อมรรรัตน์ อัครราช (2553) ที่พบว่าปัญหาการบริหารที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์เกิดขึ้นจากภายในนั้นคือด้านความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูง มีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูงจากอัตราการขยายตัวของทุน เรือ้นหุ้นต่ำ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการสูงเนื่องจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องรับผิดชอบในสินทรัพย์ของสหกรณ์สูงมาก ส่วนความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีความเสี่ยงต่ำ สหกรณ์ควรมีกลยุทธ์ในการระดมทุนเรือ้นหุ้นเพิ่มขึ้น และตั้งทุนสำรองให้สอดคล้องกับปริมาณเงินฝาก มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการค่อนข้างสูงจึงควรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน อีกทั้งมีมาตรการในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงทั้งด้านบุคลากร และด้านระบบการปฏิบัติงาน

5.2.3 แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร

จากการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 และผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 รวมทั้งสิ้น 77 คน สามารถสรุปแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ ได้ 3 ด้าน คือ (1) ด้านกลยุทธ์ (2) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และ (3) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางการจัดการความเสี่ยงทั้ง 3 แนวทางนี้ ถ้ามีการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง จะสามารถลดความเสี่ยงในด้านอื่น ๆ ได้ จึงพิจารณาสาระสำคัญของแต่ละแนวทางเป็นหลัก ดังนี้

5.2.3.1 ด้านกลยุทธ์ มี 6 ประการ ดังนี้

- 1) สหกรณ์ควรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน
- 2) ผู้บริหารควรมีความคิดอย่างเป็นระบบ
- 3) สหกรณ์ควรมีความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ต่าง ๆ

- 4) สหกรณ์ควรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- 5) เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติหน้าที่ให้ความสอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์
- 6) สหกรณ์ควรมีมุมมองที่ครอบคลุม

5.2.3.2 ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน มี 6 ประการ ดังนี้

- 1) สหกรณ์ควรกำหนดแนวทางเพื่อความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 2) สหกรณ์ควรป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 3) สหกรณ์ควรลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- 4) สหกรณ์ควรลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- 5) สหกรณ์ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า

เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) สหกรณ์ควรมีการวางแผนที่มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

5.2.3.3 ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

สหกรณ์ต้องดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ปัจจุบันได้มีการร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 รวม 5 ฉบับ เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2561) พบว่าสหกรณ์ในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมามีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในส่วนภูมิภาค ทั้งนโยบายด้านสหกรณ์ สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนการแนะนำส่งเสริมของภาครัฐต่างมีส่วนทำให้การสหกรณ์ในประเทศประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว แต่การสหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง คือ การที่ประชาชนในประเทศตระหนักถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ตนเองประสบอยู่ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองและมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับ วิฑูรย์ วิฑูโยภาส (2564) พบว่า การบริหารจัดการของสหกรณ์มีความอิสระในการดำเนินการ โดยการจัดตั้งและการดำเนินการนั้นอยู่ภายใต้การจัดการของสมาชิกบนฐานของอุดมการณ์ ความหวัง การมีส่วนร่วม และหลักการประชาธิปไตย โดยมีหลักการสำคัญ เช่น หลักการรับสมาชิก หลักการรวมทุน หลักการแบ่งกำไร หลักเสมอภาค หลักเสรีภาพ หลักช่วยตนเอง และหลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของคนในชุมชนและพื้นฐานรากฐานของการสร้างประชาธิปไตยในระดับชาติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เน้นศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ ในมุมมองของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกเก่าของสหกรณ์ ในสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งของจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยใช้การทำแบบประเมินความเสี่ยง และการสัมภาษณ์ จนนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ โดยการศึกษานี้มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

5.3.1.1 ควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ให้แก่สมาชิกทุกคนได้ทราบ

5.3.1.2 ควรมีการมีการกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายที่เกี่ยวข้องเนื่องเพื่อการจัดการให้สอดคล้องกับปัจจุบันและความผันผวนทางเศรษฐกิจ

5.3.1.3 ควรมีการกำกับดูแลและมีการจัดการที่ดีเพื่อรองรับการดำเนินการ

5.3.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

5.3.2.1 ควรกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการพิจารณา การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างสินเชื่อ

5.3.2.2 สำหรับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ ควรระบุให้ชัดเจนว่า จะพิจารณาต่อเมื่อการชำระหนี้ในตอนท้ายสุดไม่มีปัญหา แม้สภาพแวดล้อมทางการเงินของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลง ควรต้องมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลสนับสนุน เช่น ผู้กู้มีแหล่งเงินได้ปัจจุบันที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเพียงพอต่อการชำระคืน หรือยังทำงานอยู่ มีหลักประกันได้รับการประเมินใหม่และมีมูลค่าปัจจุบันเพียงพอ เป็นต้น

5.3.2.3 สำหรับหลักเกณฑ์สำคัญในการอำนวยสินเชื่อ ควรมีการประเมินคุณภาพทางเครดิตอย่างเป็นทางการ สำหรับทุก ๆ สินเชื่อที่พิจารณา โดยประเมินผู้กู้ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นการเฉพาะในบางเรื่อง เช่น กรณีมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมถึงควรกำหนดระดับต่ำสุดของข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นต่อกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแต่ละประเภทโดยระบุให้ชัดเจน

5.3.2.4 อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือคณะกรรมการสินเชื่อในแต่ละระดับควรกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปวงเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ และให้ควรมีคำจำกัดความที่ชัดเจนสหกรณ์ควรมีการจัดทำอันดับความเสี่ยงด้านเครดิตและรายชื่อที่เฝ้า ขณะเดียวกัน นโยบายสินเชื่อควรกำหนดอันดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ

5.3.3 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

5.3.3.1 สหกรณ์ควรกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณขนาด และระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินอยู่

5.3.3.2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงความรับผิดชอบ ตามอำนาจของแต่ละฝ่าย กระบวนการขั้นตอนในการวัด ติดตาม และควบคุม ระดับความเสี่ยงด้านผลตอบแทน กำหนดเพดานความเสี่ยงด้านวงเงินที่สามารถควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทั้งหมด

5.3.3.3 สหกรณ์ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ในการปฏิบัติงานประจำวัน การดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

5.3.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

5.3.4.1 สหกรณ์ควรจัดให้มีระเบียบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เช่น การสื่อสารข้อมูลการรับ-จ่ายเงินสด ที่เกิดจากกิจกรรมของฝ่ายตนกับฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง เป็นต้น

5.3.4.2 คณะกรรมการของสหกรณ์ ควรมีนโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ และแผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ เป็นต้น

5.3.4.3 สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน เจ้าหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง

5.3.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

5.3.5.1 ควรจัดหน่วยงานอิสระที่แยกจากหน่วยงานที่ทำธุรกรรม เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านนี้ โดยหน้าที่อย่างน้อยควรครอบคลุมและมีความเพียงพอและความเหมาะสมกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติ

5.3.5.2 ควรมีการรอบการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติไม่ตรงตามกฎที่วางไว้

5.3.6 ความเสี่ยงด้านการลงทุน

5.3.6.1 มีกระบวนการสอบทานอำนาจอนุมัติ เพื่อลดความเสี่ยงจากการลงทุน

5.3.6.2 มีการตีราคาทรัพย์สินโดยใช้ราคาตลาดจาก 2 แหล่ง

5.3.6.3 มีหน่วยงานทำหน้าที่ลงทุน บริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจน พร้อมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องการลงทุน

5.3.7 ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน

5.3.7.1 สหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน โดยนโยบายที่จัดทำต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และนโยบายของทางการ และควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามและการประเมินแผนเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้

5.3.7.2 ควรมีระเบียบ คู่มือ และ/หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายลดความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน โดยที่สหกรณ์ต้องเผยแพร่ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษา และนำไปปฏิบัติ รวมถึงจัดอบรม ชี้แจงและให้มีการทดลองปฏิบัติจริง ขณะเดียวกัน ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เมื่อกฎ ระเบียบของทางการมีการเปลี่ยนแปลง

5.3.7.3 สหกรณ์ควรกำหนดและจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่รับลูกค้า อย่างน้อย ครอบคลุมเนื้อหา เช่น ระเบียบปฏิบัติการรับลูกค้าเงินฝาก ระเบียบปฏิบัติกำหนดให้ลูกค้าแสดงตนในการทำธุรกรรม ทั้งรายเก่าและใหม่ ระเบียบปฏิบัติในการจัดทำรายงานธุรกรรม เป็นต้น

5.3.8 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

5.3.8.1 คณะกรรมการดำเนินการที่ประกอบด้วยบุคคลที่เหมาะสมในด้านความชำนาญ และมีประสบการณ์ มีกระบวนการตรวจสอบและถ่วงดุล ทำให้ไม่มีบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลหรือชี้นำได้

5.3.8.2 ควรมีกรรมการอิสระดูแลอย่างใกล้ชิดในเรื่องผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจ และด้านการจัดการ

5.3.8.3 กรรมการอิสระที่ทำหน้าที่ตรวจสอบได้รับข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ตรงต่อเวลา และเป็นปัจจุบัน เพื่อประกอบการตัดสินใจและการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ

5.3.8.4 ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง ชื่อเสียง รวมถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานในกระบวนการจัดการ และการสื่อสารให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับทราบ

5.3.8.5 ควรการมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและกระบวนการเตือนฝ่ายจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันท่วงที ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 การเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มสมาชิกเก่าค่อนข้างทำได้ยากเนื่องจากข้อมูลสมาชิกบางท่านไม่สามารถติดต่อได้ แนะนำให้งานวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลจากสมาชิกปัจจุบัน

5.4.2 สหกรณ์ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มการสื่อสารออนไลน์ เป็นต้น

5.4.3 ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่ม โดยควรเพิ่มผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อทำให้เห็นแนวทางมากขึ้น