

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่ตอบวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่งานทางธุรกิจสหกรณ์การเกษตร (2) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร และ (3) เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร โดยนำเสนอข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1 แสดงลักษณะทั่วไปของทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงานและผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์

ส่วนที่ 2 การระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ระดับของความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงตามปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT

4.1 ส่วนที่ 1 แสดงลักษณะทั่วไปของทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

ลักษณะทั่วไป	กลุ่มที่ 1 (n=37)		กลุ่มที่ 2 (n=40)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	17	45.95	25	62.50
หญิง	20	54.05	15	37.50
อายุ				
ต่ำกว่า 35 ปี				
35 – 45 ปี	5	13.51	10	25.00
46 – 55 ปี	20	54.05	9	22.50
มากกว่า 55 ปีขึ้นไป	12	32.43	21	52.50

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	กลุ่มที่ 1 (n=37)		กลุ่มที่ 2 (n=40)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	27.03	40	100
ปริญญาตรี	23	62.16		
สูงกว่าปริญญาตรี	4	10.81		
ตำแหน่งปัจจุบัน				
คณะกรรมการดำเนินการ	13	35.14		
พนักงาน	24	64.86		
สมาชิกเก่าของสหกรณ์			40	100
ระยะเวลาที่อยู่ในสหกรณ์				
น้อยกว่า 1 ปี				
1 – 10 ปี	9	24.32	26	65.00
11 – 20 ปี	21	56.76	10	25.00
มากกว่า 20 ปี	7	18.92	4	10.00

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 13 คน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 24 คน รวมทั้งสิ้น 37 คน ประกอบด้วย กรรมการดำเนินงาน จำนวน 13 คน ผู้จัดการและพนักงานจำนวน 24 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มีการเตรียมแนวคำถามการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าโดยการกำหนดแบบประเมินความเสี่ยง ซึ่งผลการสัมภาษณ์พบว่า เพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 45.95 เพศหญิง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 54.05 อายุ 35–45 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51 อายุ 46–55 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 54.05 และมากกว่า 55 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 32.43 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 27.03 ปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 62.16 และ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.81 ตำแหน่งปัจจุบัน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 พนักงาน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 64.86 ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในสหกรณ์ 1–10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 24.32 11–20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 56.76 มากกว่า 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 18.92

ลักษณะทั่วไปของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์ จำนวน 40 คน จะใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยจะใช้ Business Function ในการกำหนดคำถาม ซึ่งผลการสัมภาษณ์พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 เพศหญิง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 อายุ 35–45 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุ 46–55 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 มากกว่า 55 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตำแหน่งปัจจุบัน สมาชิกเก่าของสหกรณ์

จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในสหกรณ์ 1–10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 11–20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และ มากกว่า 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

4.2 ส่วนที่ 2 การระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ระดับของความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงตามปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ตารางที่ 4.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับโอกาส ที่จะเกิด ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
1. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างไม่ชัดเจนหรือไม่ ถูกนำไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	3.54	1.17	มาก
2. ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวน แผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ	3.70	1.13	มาก
3. ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน หรือสวัสดิการได้ชัดเจน	3.57	0.93	มาก
4. แผนการแก้ไขปัญหาที่ไม่เป็นปัจจุบันอาจส่งผลกระทบ ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์	2.84	1.42	ปานกลาง
5. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.49	0.93	มากที่สุด
6. เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว	3.59	0.83	มาก
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภาพรวม	3.62	0.76	มาก
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
1. การกำหนดวงเงินกู้ หรือวงดในการชำระแก่สมาชิก ไม่เหมาะสม	4.03	0.93	มาก
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ	4.41	0.83	มากที่สุด
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	4.43	0.73	มากที่สุด
4. การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระ หนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ	4.24	0.89	มากที่สุด
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์จากคำขอกู้	3.70	0.94	มาก

ตารางที่ 4.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับโอกาส ที่จะเกิด ความเสี่ยง
6. เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว	3.59	0.83	มาก
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภาพรวม	3.62	0.76	มาก
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
1. การกำหนดวงเงินกู้ หรือวงในการชำระแก่สมาชิก ไม่เหมาะสม	4.03	0.93	มาก
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ	4.41	0.83	มากที่สุด
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	4.43	0.73	มากที่สุด
4. การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระ หนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ	4.24	0.89	มากที่สุด
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์จากคำขอกู้	3.70	0.94	มาก
6. สหกรณ์ไม่มีการบริหารลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.99	มาก
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ภาพรวม	4.09	0.61	มาก
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน			
1. มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ ไม่เหมาะสม	3.32	0.53	ปานกลาง
2. การกำหนดอัตราผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับตลาด การเงิน	2.95	0.74	ปานกลาง
3. การรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินไม่เป็น ประจำทุกเดือน	3.08	0.76	ปานกลาง
4. มีการฝากและลงทุนโดยที่ไม่ได้เปรียบเทียบ อันดับ ความน่าเชื่อถือ และอัตราผลตอบแทน	3.00	0.94	ปานกลาง
5. มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือ การลงทุนไม่ชัดเจน	3.35	0.86	ปานกลาง
6. ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหา กรณีผลตอบแทนไม่เป็น ตามที่กำหนด	3.38	0.79	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ภาพรวม	3.18	0.53	ปานกลาง
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง			
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนด	3.51	0.65	มาก
2. ปัญหาในแผนระดมเงินฝาก หรือการจัดหาเงินทุนเพื่อ บริการสมาชิก	4.11	0.84	มาก

ตารางที่ 4.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับโอกาส ที่จะเกิด ความเสี่ยง
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน	4.19	0.78	มาก
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	3.97	0.93	มาก
5. การตรวจสอบสถานะเงินสด และเงินฝากในบัญชีของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	3.65	1.03	มาก
6. ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน	3.62	0.76	มาก
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ภาพรวม	3.84	0.49	มาก
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			
1. ปัญหาในการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร	3.76	0.76	มาก
2. ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	4.49	0.96	มากที่สุด
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหาย กรณีที่พบข้อบกพร่อง	4.68	0.63	มากที่สุด
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ	4.62	0.68	มากที่สุด
5. การปฏิบัติงานขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	4.14	0.71	มาก
6. ปัญหาเอกสารและข้อมูลในคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์สูญหาย	3.92	0.68	มาก
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ภาพรวม	4.27	0.49	มากที่สุด
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน			
1. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย	3.68	0.97	มาก
2. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทน	3.16	1.09	มาก
3. ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน	3.24	0.89	ปานกลาง
4. เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหายหรือไม่ครบถ้วน	3.46	1.02	มาก
5. ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน	3.59	0.80	มาก
6. การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง	3.49	0.93	มาก
ความเสี่ยงด้านการลงทุน ภาพรวม	3.44	0.64	มาก
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน			
1. โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล	3.43	0.83	มาก

ตารางที่ 4.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับโอกาส ที่จะเกิด ความเสี่ยง
2. ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร	3.16	0.83	ปานกลาง
3. บันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง	3.46	0.51	มาก
4. ลูกหนี้จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่	2.78	0.82	ปานกลาง
5. การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบมติที่ประชุม	2.46	1.24	น้อย
6. กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ประชุมใหญ่	2.73	1.22	น้อย
ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน ภาพรวม	3.00	0.47	ปานกลาง
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง			
1. การจัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า	3.51	0.77	มาก
2. การรับสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ	3.46	1.02	มาก
3. สมาชิกลาออกโดยยังมีภาระผูกพันกับสหกรณ์	3.03	0.96	ปานกลาง
4. จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	3.41	0.80	มาก
5. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิกล่าช้า	3.43	1.04	มาก
6. การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก	3.54	0.90	มาก
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ภาพรวม	3.40	0.63	ปานกลาง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสหกรณ์การเกษตร ผลที่ได้โดยรวมอยู่ตั้งแต่ระดับน้อย ถึงระดับ มากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดวิธีการจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีค่าเฉลี่ย 4.49 รองลงมาคือ ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.70 และเปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

(2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.43 รองลงมาคือ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ มีค่าเฉลี่ย 4.41 และ การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ มีค่าเฉลี่ย 4.24 ตามลำดับ

(3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด

คือ ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหา กรณีผลตอบแทนไม่เป็นตามที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือ มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนไม่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.35 และ มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.32 ตามลำดับ

(4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน มี ค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือ ปัญหาในแผนระดมเงินฝาก หรือการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก มีค่าเฉลี่ย 4.11 และปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

(5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหาย กรณีที่พบข้อบกพร่อง มีค่าเฉลี่ย 4.68 รองลงมาคือ การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.62 และปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.49 ตามลำดับ

(6) ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมาคือ ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน มีค่าเฉลี่ย 3.59 และ การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ

(7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ บันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.46 รองลงมาคือ โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล มีค่าเฉลี่ย 3.43 และ ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร มีค่าเฉลี่ย 3.16 ตามลำดับ

(8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด คือ การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก มีค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมาคือ การจัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า มีค่าเฉลี่ย 3.51 และ การรับสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 สรุประดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

ความเสี่ยงภาพรวม	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.62	0.76	มาก
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	4.09	0.61	มาก
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	3.18	0.53	ปานกลาง
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.84	0.49	มาก
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	4.27	0.49	มากที่สุด
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน	3.44	0.64	มาก
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน	3.00	0.47	ปานกลาง
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	3.40	0.63	ปานกลาง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.3 ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 แสดงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์การเกษตร พบว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงระดับมากมี 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการลงทุน ตามลำดับ และด้านที่อยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงระดับปานกลางมี 3 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.09 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.84 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.44 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.40 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.18 และความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล
สำคัญกลุ่มที่ 1

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
1. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างไม่ชัดเจนหรือไม่ ถูกนำไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	3.54	1.17	มาก
2. ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวน แผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ	3.70	1.13	มาก
3. ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน หรือสวัสดิการได้ชัดเจน	3.30	0.74	ปานกลาง
4. แผนการแก้ไขปัญหาที่ไม่เป็นปัจจุบันอาจส่งผลกระทบ ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์	2.84	1.42	ปานกลาง
5. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนไป	3.95	1.05	มาก
6. เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว	3.59	0.83	มาก
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวม	3.49	0.69	มาก
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
1. การกำหนดวงเงินกู้ หรือวงในการชำระแก่สมาชิกไม่ เหมาะสม	4.03	0.93	มาก
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ	4.41	0.83	มากที่สุด
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	3.89	0.39	มาก
4. การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระ หนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ	4.24	0.89	มากที่สุด
5. สมาชิกผู้กู้เงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์จากคำขอกู้	3.35	0.95	ปานกลาง
6. สหกรณ์ไม่มีการบริหารลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.99	มาก
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวม	3.94	0.55	มาก
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน			
1. มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ไม่ เหมาะสม	3.32	0.53	ปานกลาง
2. การกำหนดอัตราผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับตลาด การเงิน	2.95	0.74	ปานกลาง
3. การรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินไม่เป็น ประจำทุกเดือน	2.86	1.11	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล
สำคัญกลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ
4. มีการฝากและลงทุนโดยที่ไม่ได้เปรียบเทียบ อันดับ ความน่าเชื่อถือ และอัตราผลตอบแทน	3.00	0.94	ปานกลาง
5. มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือ การลงทุนไม่ชัดเจน	3.05	0.74	ปานกลาง
6. ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหา กรณีผลตอบแทนไม่เป็น ตามที่กำหนด	3.38	0.79	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวม	3.09	0.56	ปานกลาง
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง			
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนด	3.51	0.65	มาก
2. ปัญหาในแผนระดมเงินฝาก หรือการจัดหาเงินทุนเพื่อ บริการสมาชิก	2.89	0.84	ปานกลาง
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการ จัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน	4.19	0.78	มาก
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	3.97	0.93	ปานกลาง
5. การตรวจสอบสถานะเงินสด และเงินฝากในบัญชีของ สหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	3.41	0.76	มาก
6. ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสด ไม่เป็นปัจจุบัน	3.84	0.50	มาก
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภาพรวม	3.64	0.29	มาก
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			
1. ปัญหาในการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างองค์กร	3.51	0.80	มาก
2. ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	4.49	0.96	มากที่สุด
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหาย กรณีที่พบข้อบกพร่อง	4.03	0.44	มาก
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ	4.05	0.52	มาก
5. การปฏิบัติงานขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	4.14	0.71	มาก
6. ปัญหาเอกสารและข้อมูลในคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ สูญหาย	3.92	0.68	มาก
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวม	4.02	0.39	มาก

ตารางที่ 4.4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบในสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล
สำคัญกลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน			
1. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย	3.68	0.97	มาก
2. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทน	2.70	0.62	ปานกลาง
3. ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน	3.24	0.89	ปานกลาง
4. เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหายหรือไม่ครบถ้วน	3.32	0.85	ปานกลาง
5. ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน	3.59	0.80	มาก
6. การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง	3.49	0.93	มาก
ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวม	3.34	0.54	ปานกลาง
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน			
1. โฉนดทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล	3.22	0.89	ปานกลาง
2. ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร	3.03	0.90	ปานกลาง
3. บันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง	3.38	0.59	ปานกลาง
4. ลูกหนี้จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่	2.62	0.76	ปานกลาง
5. การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบมติที่ประชุม	2.70	0.97	ปานกลาง
6. กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ประชุมใหญ่	3.03	0.87	ปานกลาง
ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวม	3.00	0.38	ปานกลาง
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง			
1. การจัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า	3.51	0.77	มาก
2. การรับสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ	3.35	0.89	ปานกลาง
3. สมาชิกลาออกโดยยังมีภาระผูกพันกับสหกรณ์	2.78	0.79	ปานกลาง
4. จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	3.41	0.80	มาก
5. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิกล่าช้า	3.11	0.97	ปานกลาง
6. การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก	3.54	0.90	มาก
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงภาพรวม	3.28	0.57	ปานกลาง

จากข้อมูลในตารางที่ 4.4 จากผลของการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับระดับความรุนแรงของผลกระทบในสหกรณ์การเกษตร พบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดตามความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมาคือ ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.70 และ เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

(2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ มีค่าเฉลี่ย 4.41 รองลงมาคือ การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ มีค่าเฉลี่ย 4.24 และ การกำหนดวงเงินกู้ หรือวงดในการชำระแก่สมาชิกไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.03 ตามลำดับ

(3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหา กรณีผลตอบแทนไม่เป็นตามที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือ มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.32 และ มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนไม่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ

(4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือ ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.97 และ ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตามลำดับ

(5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.49 รองลงมาคือ การปฏิบัติงานขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.14 และ การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ตามลำดับ

(6) ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมาคือ ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน มีค่าเฉลี่ย 3.59 และ การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ

(7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ บันทึกรายการค้าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมาคือ โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล มีค่าเฉลี่ย 3.22 และ กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ประชุมใหญ่ มีค่าเฉลี่ย 3.03 ตามลำดับ

(8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงภาพรวม มีระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ

3.28 ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ระดับความรุนแรงของผลกระทบมากที่สุด คือ การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก มีค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมาคือ การจัดการเรื่องร้องเรียน ค่าเฉลี่ย 3.51 และจ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 3.41 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 สรุประดับความรุนแรงของผลกระทบในภาพรวมของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1

ความเสี่ยงภาพรวม	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.49	0.69	มาก
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	3.94	0.55	มาก
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	3.09	0.56	ปานกลาง
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	3.64	0.29	มาก
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	4.02	0.39	มาก
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน	3.34	0.54	ปานกลาง
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน	3.00	0.38	ปานกลาง
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	3.28	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงภาพรวมในสหกรณ์การเกษตร พบว่ามีระดับความรุนแรงของผลกระทบอยู่ในระดับมากถึงปานกลาง โดยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับมากมี 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และอยู่ในระดับปานกลาง มี 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับความรุนแรงของผลกระทบระดับมาก ซึ่งเป็นด้านที่มีคะแนนสูงสุด รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.94 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.64 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.49 ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.34 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.28 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.09 และ ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ระดับของความเสียหายของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับของความเสียหาย
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์			
1. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างไม่ชัดเจนหรือไม่ถูกนำไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	3.54	3.54	12.53 (สูง)
2. ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ	3.70	3.70	13.69 (สูง)
3. ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการได้ชัดเจน	3.57	3.30	11.78 (สูง)
4. แผนการแก้ไขปัญหาที่ไม่เป็นปัจจุบันอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์	2.84	2.84	8.07 (ปานกลาง)
5. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.49	3.95	17.74 (สูงมาก)
6. เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว	3.59	3.59	12.89 (สูง)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวม	3.62	3.49	12.63 (สูง)
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ			
1. การกำหนดวงเงินกู้ หรือวงดในการชำระแก่สมาชิกไม่เหมาะสม	4.03	4.03	16.24 (สูง)
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ	4.41	4.41	19.45 (สูงมาก)
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	4.43	3.89	17.23 (สูงมาก)
4. การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ	4.24	4.24	17.98 (สูงมาก)
5. สมาชิกผู้กู้เงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์จากคำขอกู้	3.70	3.35	12.40 (สูง)
6. สหกรณ์ไม่มีการบริหารลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	3.73	13.91 (สูง)
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวม	4.09	3.94	16.11 (สูง)

ตารางที่ 4.6 ระดับของความเสียหายของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับของความเสียหาย
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน			
1. มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ไม่เหมาะสม	3.32	3.32	11.02 (สูง)
2. การกำหนดอัตราผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับตลาดการเงิน	2.95	2.95	8.70 (ปานกลาง)
3. การรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินไม่เป็นประจำทุกเดือน	3.08	2.86	8.81 (ปานกลาง)
4. มีการฝากและลงทุนโดยที่ไม่ได้เปรียบเทียบอันดับความน่าเชื่อถือ และอัตราผลตอบแทน	3.00	3.00	9.00 (ปานกลาง)
5. มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนไม่ชัดเจน	3.35	3.05	10.22 (สูง)
6. ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหา กรณีผลตอบแทนไม่เป็นตามที่กำหนด	3.38	3.38	11.42 (สูง)
ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวม	3.18	3.09	9.83 (ปานกลาง)
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง			
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนด	3.51	3.51	12.32 (สูง)
2. ปัญหาในแผนระดมเงินฝาก หรือการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก	4.11	2.89	11.88 (สูง)
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน	4.19	4.19	17.56 (สูงมาก)
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	3.97	3.97	15.76 (สูง)
5. การตรวจสอบสถานะเงินสด และเงินฝากในบัญชีของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	3.65	3.41	12.45 (สูง)
6. ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน	3.62	3.84	13.90 (สูง)
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภาพรวม	3.84	3.64	13.98 (สูง)

ตารางที่ 4.6 ระดับของความเสียหายของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับของความเสียหาย
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ			
1. ปัญหาในการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร	3.76	3.51	13.20 (สูง)
2. ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	4.49	4.49	20.16 (สูงมาก)
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหายกรณีที่เกิดข้อบกพร่อง	4.68	4.03	18.86 (สูงมาก)
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ	4.62	4.05	18.71 (สูงมาก)
5. การปฏิบัติงานขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	4.14	4.14	17.14 (สูงมาก)
6. ปัญหาเอกสารและข้อมูลในคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์สูญหาย	3.92	3.92	15.37 (สูง)
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวม	4.27	4.02	17.17 (สูงมาก)
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน			
1. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย	3.68	3.68	13.54 (สูง)
2. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทน	3.16	2.70	8.53 (ปานกลาง)
3. ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน	3.24	3.24	10.50 (สูง)
4. เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหายหรือไม่ครบถ้วน	3.46	3.32	11.49 (สูง)
5. ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน	3.59	3.59	12.89 (สูง)
6. การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง	3.49	3.49	12.18 (สูง)
ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวม	3.44	3.34	11.49 (สูง)

ตารางที่ 4.6 ระดับของความเสียหายของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับของความเสียหาย
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน			
1. โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล	3.43	3.22	11.04 (สูง)
2. ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร	3.16	3.03	9.57 (ปานกลาง)
3. บันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง	3.46	3.38	11.69 (สูง)
4. ลูกหนี้จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่	2.78	2.62	7.28 (ปานกลาง)
5. การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบมติที่ประชุม	2.46	2.70	6.64 (ปานกลาง)
6. กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ประชุมใหญ่	2.73	3.03	8.27 (ปานกลาง)
ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวม	3.00	3.00	9.00 (ปานกลาง)
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง			
1. การจัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า	3.51	3.51	12.32 (สูง)
2. การรับสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ	3.46	3.35	11.59 (สูง)
3. สมาชิกลาออกโดยยังมีการผูกพันกับสหกรณ์	3.03	2.78	8.42 (ปานกลาง)
4. จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	3.41	3.41	11.63 (สูง)
5. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิกล่าช้า	3.43	3.11	10.67 (สูง)
6. การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก	3.54	3.54	12.53 (สูง)
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ภาพรวม	3.40	3.28	11.15 (สูง)

จากตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับระดับของความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร พบว่ามีระดับของความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุดถึงระดับปานกลาง โดยพิจารณาตามความเสี่ยงแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวม มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.49 โดยด้านที่มีระดับของความเสี่ยงสูงสุด คือ การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีระดับของความเสี่ยง 17.74 รองลงมาคือ ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ มีระดับของความเสี่ยง 13.69 และ เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว มีระดับของความเสี่ยง 12.89 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $3.62 \times 3.49 = 12.63$ ทำให้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ภาพรวมมีระดับของความเสี่ยง 12.63 ซึ่งอยู่ในระดับของความเสี่ยงสูง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

		ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)					
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	5	10	15	20	25	17-25 มีความเสี่ยงสูงมาก
	4	4	8	12	16	20	10 - 16 มีความเสี่ยงสูง
	3	3	6	9	12	15	4 - 9 มีความเสี่ยงปานกลาง
	2	2	4	6	8	10	1 - 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

ภาพที่ 4.1 ระดับของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

(2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.94 โดยด้านที่มีระดับของความเสี่ยงสูงสุด คือ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ มีระดับของความเสี่ยง 19.45 รองลงมาคือ การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ มีระดับของความเสี่ยง 17.98 และ

หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม มีระดับของความเสี่ยง 17.23 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $4.09 \times 3.94 = 16.11$ ทำให้ความเสี่ยงด้านสินเชื่อภาพรวมมีระดับของความเสี่ยง 16.11 ซึ่งอยู่ในระดับของความเสี่ยงสูง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

		ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)					
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	5	10	15	20	25	17-25 มีความเสี่ยงสูงมาก
	4	4	8	12	16	20	10 - 16 มีความเสี่ยงสูง
	3	3	6	9	12	15	4 - 9 มีความเสี่ยงปานกลาง
	2	2	4	6	8	10	1 - 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

ภาพที่ 4.2 ระดับของความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

(3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ย 3.18 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.09 โดยด้านที่มีระดับของความเสี่ยงสูงสุด คือ ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหากรณีผลตอบแทนไม่เป็นตามที่กำหนด มีระดับของความเสี่ยง 11.42 รองลงมาคือ มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ไม่เหมาะสม มีระดับของความเสี่ยง 11.02 และ มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนไม่ชัดเจน มีระดับของความเสี่ยง 10.22 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $3.18 \times 3.09 = 9.83$ ทำให้ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนภาพรวมมีระดับของความเสี่ยง 9.83 ซึ่งอยู่ในระดับของความเสี่ยงปานกลาง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเลียง (Degree of Risk)					
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	4	3	2	1
	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

ภาพที่ 4.3 ระดับของความเลียงด้านผลตอบแทน

(4) ความเลียงด้านสภาพคล่อง

ความเลียงด้านสภาพคล่อง มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ย 3.84 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.64 โดยด้านที่มีระดับของความเลียงสูงสุด คือ ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีระดับของความเลียง 17.56 รองลงมาคือ ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีระดับของความเลียง 15.76 และ ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน มีระดับของความเลียง 13.90 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $3.84 \times 3.64 = 13.98$ ทำให้ความเลียงด้านสภาพคล่องภาพรวมมีระดับของความเลียง 13.98 ซึ่งอยู่ในระดับของความเลียงสูง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเลี่ยน (Degree of Risk)						
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	4	3	2	1	
	5	10	15	20	25	17-25 มีความเสี่ยงสูงมาก
	4	8	12	16	20	10 - 16 มีความเสี่ยงสูง
	3	6	9	12	15	4 - 9 มีความเสี่ยงปานกลาง
	2	4	6	8	10	1 - 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	1	2	3	4	5	
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						

ภาพที่ 4.4 ระดับของความเลี่ยนด้านสภาพคล่อง

(5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ย 4.27 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 4.02 โดยด้านที่มีระดับของความเลี่ยนสูงสุด คือ ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา มีระดับของความเลี่ยน 20.16 รองลงมา ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหาย กรณีที่พบข้อบกพร่อง มีระดับของความเลี่ยน 18.86 และ การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ มีระดับของความเลี่ยน 18.71 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $4.27 \times 4.02 = 17.17$ ทำให้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภาพรวมมีระดับของความเลี่ยน 17.17 ซึ่งอยู่ในระดับของความเลี่ยนสูงมาก และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเลี่ยง (Degree of Risk)						
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	4	3	2	1	
	5	10	15	20	25	17-25 มีความเสี่ยงสูงมาก
	4	8	12	16	20	10 – 16 มีความเสี่ยงสูง
	3	6	9	12	15	4 – 9 มีความเสี่ยงปานกลาง
	2	4	6	8	10	1 – 3 มีความเสี่ยงต่ำ
	1	2	3	4	5	
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						

ภาพที่ 4.5 ระดับของความเลี่ยงด้านปฏิบัติการ

(6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน

ความเสี่ยงด้านการลงทุน มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ย 3.44 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.34 โดยด้านที่มีระดับของความเลี่ยงสูงสุด คือ ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย มีระดับของความเลี่ยง 13.54 รองลงมา ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน มีระดับของความเลี่ยง 12.89 และ การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง มีระดับของความเลี่ยง 12.18 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $3.44 \times 3.34 = 11.49$ ทำให้ความเสี่ยงด้านการลงทุนภาพรวมมีระดับของความเลี่ยง 11.49 ซึ่งอยู่ในระดับของความเลี่ยงสูง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)					
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	4	3	2	1
	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

ภาพที่ 4.6 ระดับของความเสียหายด้านการลงทุน

(7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน

ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ย 3.00 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.00 โดยด้านที่มีระดับของความเสียหายสูงสุด คือ บันทึกรายการค้าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง มีระดับของความเสียหาย 11.69 รองลงมา โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล มีระดับของความเสียหาย 11.04 และ ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร มีระดับของความเสียหาย 9.57 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $3.00 \times 3.00 = 9.00$ ทำให้ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินภาพรวมมีระดับของความเสียหาย 9.00 ซึ่งอยู่ในระดับของความเสียหายปานกลาง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเลี่ง (Degree of Risk)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	5	10	15	20	25	17-25 มีความเลี่งสูงมาก
	4	4	8	12	16	20	10 – 16 มีความเลี่งสูง
	3	3	6	9	12	15	4 – 9 มีความเลี่งปานกลาง
	2	2	4	6	8	10	1 – 3 มีความเลี่งต่ำ
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		โอกาสที่จะเกิดความเลี่ง					

ภาพที่ 4.7 ระดับของความเลี่งด้านการฟอกเงิน

(8) ความเลี่งด้านชื่อเสียง

ความเลี่งด้านชื่อเสียง มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเลี่งโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับผลกระทบของความเลี่งเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ความเลี่งด้านชื่อเสียงที่มีระดับโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด คือ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเลี่งและระดับผลกระทบของความเลี่งโดยรวมมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วงระดับความเลี่งสูงและเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ความเลี่งด้านชื่อเสียง มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเลี่งเฉลี่ย 3.40 และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ย 3.28 โดยด้านที่มีระดับของความเลี่งสูงสุด คือ การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก มีระดับของความเลี่ง 12.53 รองลงมา การจัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า มีระดับของความเลี่ง 12.32 และ จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน มีระดับของความเลี่ง 11.63 ตามลำดับ

เมื่อนำคะแนนของระดับโอกาสที่จะเกิดความเลี่งเฉลี่ยและระดับความรุนแรงของผลกระทบเฉลี่ยมาคูณกัน จะได้คะแนนเท่ากับ $3.40 \times 3.28 = 11.15$ ทำให้ความเลี่งด้านชื่อเสียงภาพรวมมีระดับของความเลี่ง 11.15 ซึ่งอยู่ในระดับของความเลี่งสูง และเมื่อนำคะแนนมาจัดทำตาราง Matrix จะได้ดังต่อไปนี้

ระดับของความเลี่ง (Degree of Risk)						
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	5	4	3	2	1	
	5	10	15	20	25	17-25 มีความเสี่ยงสูงมาก
	4	8	12	16	20	10 – 16 มีความเสี่ยงสูง
	3	6	9	12	15	4 – 9 มีความเสี่ยงปานกลาง
	2	4	6	8	10	1 – 3 มีความเสี่ยงต่ำ
1	1	2	3	4	5	
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						
	1	2	3	4	5	

ภาพที่ 4.8 ระดับของความเลี่งด้านชื่อเสียง

ตารางที่ 4.7 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1

ปัจจัยความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์								
1. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างไม่ชัดเจนหรือไม่ถูกนำไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	3	8.10	3	8.10	10	27.00	21	56.80
2. ไม่มีการติดตามประเมินประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปีอย่างเป็นระบบ	2	5.40	4	10.80	6	16.20	25	67.60
3. ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการได้ชัดเจน	-	0.00	4	10.80	20	54.10	13	35.10
4. แผนการแก้ไขปัญหาที่ไม่เป็นปัจจุบันอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์	9	24.30	6	16.20	11	29.70	11	29.70

ตารางที่ 4.7 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป	1	2.70	-	0.00	15	40.50	21	56.80
6. เปรียบเทียบแผนกับผลการ ดำเนินงานแล้ว	-	0.00	7	18.9	2	5.40	28	75.70
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ								
1. การกำหนดวงเงินกู้ หรือวงจ ในการชำระแก่สมาชิกไม่เหมาะสม	-	0.00	4	10.80	3	8.10	30	81.10
2. ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิด นัดชำระ	-	0.00	2	5.40	2	5.40	33	89.20
3. หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม	-	0.00	1	2.70	2	5.40	34	91.90
4. การให้เงินกู้ไม่อยู่บนฐานของ ความสามารถในการชำระหนี้ โดย พิจารณาจากรายได้ประจำ	-	0.00	2	5.40	5	13.50	30	81.10
5. สมาชิกผู้กู้นำเงินไปใช้ผิด วัตถุประสงค์จากคำขอกู้	-	0.00	4	10.80	24	64.90	9	24.30
6. สหกรณ์ไม่มีการบริหารลูกหนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ	-	0.00	5	13.50	9	24.30	23	62.20
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน								
1. มีการกำหนดเป้าหมายของ เงินปันผลในระดับที่ไม่เหมาะสม	-	0.00	-	0.00	26	70.30	11	29.70
2. การกำหนดอัตราผลตอบแทน ไม่สอดคล้องกับตลาดการเงิน	-	0.00	11	29.70	17	45.90	9	24.30
3. การรายงานต้นทุนและ ผลตอบแทนทางการเงินไม่เป็น ประจำทุกเดือน	8	21.60	-	0.00	19	51.40	10	27.00
4. มีการฝากและลงทุนโดยที่ไม่ได้ เปรียบเทียบ อันดับความน่าเชื่อถือ และอัตราผลตอบแทน	-	0.00	14	37.80	11	29.70	12	32.40

ตารางที่ 4.7 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนไม่ชัดเจน	-	0.00	7	18.90	23	62.20	7	18.90
6. ไม่มีแผนการแก้ไขปัญหา กรณีผลตอบแทนไม่เป็นตามที่กำหนด	-	0.00	5	13.50	15	40.50	17	45.90
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง								
1. ปัญหาในการจัดหาเงินสด เพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนด	-	0.00	2	5.40	15	40.50	20	54.10
2. ปัญหาในแผนระดมเงินฝาก หรือการจัดหาเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก	-	0.00	15	40.50	11	29.70	11	29.70
3. ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอ ตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน	-	0.00	1	2.70	5	13.50	31	83.80
4. ปัญหาในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก	-	0.00	1	2.70	13	35.10	23	62.20
5. การตรวจสอบสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีของสหกรณ์ไม่เป็นปัจจุบัน	-	0.00	6	16.20	10	27.00	21	56.80
6. ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน	-	0.00	-	0.00	8	21.60	29	78.40
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ								
1. ปัญหาในการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร	-	0.00	7	18.90	4	10.80	26	70.30
2. ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา	-	0.00	3	8.10	30	81.10	4	10.80
3. ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหาย กรณีที่พบข้อบกพร่อง	-	0.00	-	0.00	7	18.90	30	81.10

ตารางที่ 4.7 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ	-	0.00	1	2.70	6	16.20	30	81.10
5. การปฏิบัติงานขัดกับกฎระเบียบของสหกรณ์	-	0.00	1	2.70	15	40.50	21	56.80
6. ปัญหาเอกสารและข้อมูลในคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์สูญหาย	-	0.00	1	2.70	13	35.10	23	62.20
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน								
1. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย	-	0.00	5	13.50	18	48.60	14	37.80
2. ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทน	-	0.00	14	37.80	20	54.10	3	8.10
3. ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน	-	0.00	7	18.90	22	59.50	8	21.60
4. เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหายหรือไม่ครบถ้วน	-	0.00	9	24.30	7	18.90	21	56.80
5. ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน	-	0.00	5	13.50	9	24.30	23	62.20
6. การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง	-	0.00	8	21.60	9	24.30	20	54.10
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน								
1. โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล	-	0.00	9	24.30	15	40.50	13	35.10
2. ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร	-	0.00	14	37.80	14	37.80	9	24.30
3. บันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง	-	0.00	2	5.40	19	51.40	16	43.20
4. ลูกหนี้จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่	-	0.00	20	54.10	11	29.70	6	16.20
5. การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบมติที่ประชุม	2	5.40	18	48.60	12	32.40	5	13.50

ตารางที่ 4.7 วิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง							
	หลีกเลี่ยง		ลด		ยอมรับ		ถ่ายโอน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจาก คณะกรรมการที่ประชุมใหญ่	2	5.40	7	18.90	16	43.20	12	32.40
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง								
1. การจัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า	-	0.00	6	16.20	12	32.40	19	51.40
2. การรับสมาชิกไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ในข้อบังคับ	-	0.00	10	27.00	4	10.80	23	62.20
3. สมาชิกลาออกโดยยังมีภาระ ผูกพันกับสหกรณ์	-	0.00	16	43.20	19	51.40	2	5.40
4. จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน	-	0.00	7	18.90	11	29.70	19	51.40
5. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิก ล่าช้า	-	0.00	15	40.50	18	48.60	4	10.80
6. การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล ของสมาชิก	-	0.00	10	27.00	12	32.40	15	40.50

จากตารางที่ 4.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เพื่อหาวิธีการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงมี หลีกเลี่ยง ลด ยอมรับ และถ่ายโอน สามารถสรุปตามความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการถ่ายโอน มากที่สุด คือ เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานแล้ว จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 75.70 รองลงมาคือ ไม่มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปี อย่างเป็นระบบ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60

(2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการถ่ายโอน มากที่สุด คือ หลักประกันเงินกู้ไม่เหมาะสม จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 91.90 รองลงมาคือ ปัญหาในการติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 89.20

(3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการยอมรับ มากที่สุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายของเงินปันผลในระดับที่ไม่เหมาะสม จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 รองลงมา การรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการ

เงินไม่เป็นประจำทุกเดือน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40

(4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการถ่ายโอน มากที่สุด คือ ปัญหาในการสำรองเงินไว้ไม่เพียงพอตามแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 83.80 รองลงมาคือ ปัญหาการจัดทำประมาณการความต้องการกระแสเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40

(5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการถ่ายโอนและยอมรับ มากที่สุด วิธีการถ่ายโอน มี 2 ด้าน คือ ความล่าช้าในการรายงานให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อมูลความเสียหาย กรณีที่พบข้อบกพร่อง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 81.10 และการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 81.10 และใช้วิธีการยอมรับ คือ ปัญหาในการไม่ดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 81.10

(6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คน เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการถ่ายโอน มากที่สุด คือ ใช้เงินลงทุนไม่คุ้มค่า ทำให้ขาดทุน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 62.20 รองลงมาคือ ใช้วิธีการยอมรับ ด้านได้ผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 59.50

(7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการ ลด มากที่สุด คือ ลูกหนี้จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 รองลงมา คือ ใช้วิธีการยอมรับ ในด้านบันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อในบัญชีไม่ถูกต้อง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40

(8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

แนวทางการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอความคิดว่าควรใช้วิธีการ ถ่ายโอน คือ การรับสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 62.20 จัดการเรื่องร้องเรียนล่าช้า และจ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40 เท่ากัน

ตารางที่ 4.8 แนวทางการจัดการความเสี่ยง ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

แนวทางการจัดการความเสี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
ควรมีโครงสร้างองค์กรชัดเจนและมีระบบการตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระ	12	32.43
ควรมีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน	17	45.95
ควรมีการติดตาม ประเมินผลและทบทวนแผนอย่างเป็นระบบ	10	27.03

ตารางที่ 4.8 แนวทางการจัดการความเสี่ยง ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

แนวทางการจัดการความเสี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ควรมีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง	9	24.32
ควรมีการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่	6	16.22
ควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	15	40.54
ควรมีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ	11	29.73
ควรมีการเตรียมการสร้างผู้บริหารทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจเครดิต	13	35.14
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ		
ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละวงเงินและแต่ละประเภท	17	45.95
ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในที่ที่ปลอดภัย ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต	18	48.65
สหกรณ์ควรระบุอย่างชัดเจนถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ให้หรือให้ในปริมาณจำกัด รวมถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่มีความถนัด ขาดประสิทธิภาพ หรือมีความลำบากใจในการให้ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	10	27.03
สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องมีการระบุลักษณะต่าง ๆ ของความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามเพดานความเสี่ยงที่กฎหมายหรือกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด	9	24.32
สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลในวงแคบและพนักงาน ต้องให้คำจำกัดความของประเภทบุคคลอย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด	4	10.81
กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการหรือพนักงานคนนั้น ๆ ไม่ควรร่วมอยู่ในกระบวนการอำนวยการอนุมัติสินเชื่อเพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน	2	5.41
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน		
ควรมีการกำหนดเป้าหมายด้านผลตอบแทนและจัดทำเป็นแผนงานประจำปี และมีขั้นตอนการดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย	7	18.92
ควรมีการกำหนดเงินกองทุนและเกณฑ์การสำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนจากการลงทุน	18	48.65
ควรมีการกำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่อ	16	43.24

ตารางที่ 4.8 แนวทางการจัดการความเสี่ยง ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 (ต่อ)

แนวทางการจัดการความเสี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ควรมีคณะกรรมการเฉพาะทำหน้าที่ดูแลการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และมีการกำหนดบทบาทผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ตรวจสอบภายในให้ตรวจสอบ เรื่องดังกล่าว	9	24.32
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง		
ควรมีแผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน	13	35.14
ควรมีระบบรายงานด้านสภาพคล่องตามคาบเวลา	11	29.73
ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผลการฝาก/ถอน และการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิก	7	18.92
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ		
ควรมีการจัดทำแผนการฟื้นฟูการดำเนินงานกรณีระบบงานขัดข้องและแผน รองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	7	18.92
ควรมีการจัดทำแผนสำรองระบบงานและระบบงานสำรองข้อมูล	15	40.54
ควรมีข้อมูลดัชนีวัดความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายเพื่อใช้ช่วยในการ ระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น	14	37.84
ควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	10	27.03
ควรกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน	11	29.73
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน		
ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุน	14	37.84
ควรมีการมอบอำนาจอนุมัติให้แก่ฝ่ายจัดการ	12	32.43
ควรมีการจัดทำรายงานการลงทุนตามคาบเวลา	3	8.11
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน		
ควรมีระบบการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมระบบ การตรวจสอบภายในรองรับการดำเนินการ	5	13.51
ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กร จัดทำคู่มือ แนวทาง ระเบียบ ขั้นตอนปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารและการฝึกอบรม ตลอดจนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการปฏิบัติงาน	7	18.92
ควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อการจัดการ	9	24.32
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง		
ควรมีแนวทางและกระบวนการเพื่อจัดการเหตุการณ์เกี่ยวกับชื่อเสียง	11	29.73
ควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทาง กำกับ การมีแนวทางปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการ จัดการความเสี่ยง	13	35.14
ควรมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล	8	21.62

จากตารางที่ 4.8 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 13 คน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 24 คน รวมทั้งสิ้น 37 คน เพื่อหาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งแต่ละคนให้มุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญมาเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

(1) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 45.95 รองลงมาคือ ควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 40.54 และ ควรมีการเตรียมการสร้างผู้บริหารทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจเครดิต จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 ตามลำดับ

(2) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในที่ที่ปลอดภัย ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 48.65 รองลงมาคือ ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละวงเงินและแต่ละประเภท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 45.95 และ สหกรณ์ควรระบุอย่างชัดเจนถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ให้หรือให้ในปริมาณจำกัด รวมถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่มีความมั่นคง ขาดประสิทธิภาพ หรือมีความลำบากใจในการให้ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 27.03 ตามลำดับ

(3) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีการกำหนดเงินกองทุนและเกณฑ์การสำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนจากการลงทุน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 48.65 รองลงมาคือ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่อ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 43.24 และ ควรมีคณะกรรมการเฉพาะทำหน้าที่ดูแลการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทน และมีการกำหนดบทบาทผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ตรวจสอบภายในให้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าว จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 24.32 ตามลำดับ

(4) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีแผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 รองลงมาคือ ควรมีระบบรายงานด้านสภาพคล่องตามคาบเวลา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 29.73 และ ควรมีการศึกษาพฤติกรรมกรรมการฝาก/ถอน และการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 18.92 ตามลำดับ

(5) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีการจัดทำแผนสำรองระบบงานและระบบงานสำรองข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 40.54 รองลงมาคือ ควรมีข้อมูลดัชนีวัดความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายเพื่อช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 37.84 และ ควรกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 29.73 ตามลำดับ

(6) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุน จำนวน 14 คน คิดเป็น

ร้อยละ 37.84 รองลงมาคือ ควรมีการมอบอำนาจอนุมัติให้แก่ฝ่ายจัดการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 32.43 และ ควรมีการจัดทำรายงานการลงทุนตามคาบเวลา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 ตามลำดับ

(7) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อการจัดการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 24.32 รองลงมาคือ ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กร จัดทำคู่มือ แนวทาง ระเบียบ ขั้นตอนปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารและการฝึกอบรม ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 18.92 และ ควรมีระบบการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมระบบ การตรวจสอบภายในรองรับการดำเนินการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51 ตามลำดับ

(8) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เสนอแนะมากที่สุด คือ ควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทาง กำกับการมีแนวทางปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 รองลงมาคือ ควรมีแนวทางและกระบวนการเพื่อจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 29.73 และ ควรมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 21.62 ตามลำดับ

4.3 ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ การเกษตรในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2

ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
สหกรณ์ควรกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและด้านนโยบายให้รัดกุม	9	22.50
สหกรณ์ควรมีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ	12	30.00
สหกรณ์ควรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยในการสนับสนุนการจัดการ	11	27.50
สหกรณ์ควรมีระบบและฐานข้อมูลเพื่อการจัดการ	6	15.00
สหกรณ์ควรมีเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง	7	17.50
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ		
ผู้บริหารควรลงพื้นที่เพื่อไปดูปัญหาของสมาชิก	13	32.50
ควรมีการสุ่มสอบถามหนี้ของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ	10	25.00
ควรมีหนังสือแจ้งเตือนลูกหนี้ก่อนครบกำหนด	11	27.50
ควรมีการตรวจสอบหลักประกันเงินกู้ยืมอย่างละเอียด	14	35.00

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร
ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่อุปกรณ์บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กัน ควรกำหนด เพดานความเสี่ยง รวมถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในเชิงนโยบายสำหรับการ พิจารณาอนุมัติ	7	17.50
ควรกำหนดวิธีการทางบัญชีในเรื่องการตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือหนี้สงสัยจะสูญ	4	10.00
ควรกำหนดให้มีการรายงานสภาพภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิดนัด ชำระหนี้ อย่างน้อยเป็นรายเดือน	5	12.50
3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน		
ควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมถึง ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการลงทุนของฝ่ายจัดการ	12	30.00
ควรมีการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงของการลงทุนตามคาบเวลา	11	27.50
ควรมีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุลและมีข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ ทับซ้อนในการบริหารการลงทุนต่อฝ่ายจัดการ	13	32.50
ควรมีการกำหนดนโยบาย และมีการประเมิน และรับรู้ผลกำไร/ขาดทุน จากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน	8	20.00
ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการ เปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย	4	10.00
ควรมีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านผลตอบแทนรับ/จ่าย และ จากอัตราดอกเบี้ยตามคาบเวลา	2	5.00
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง		
ควรมีการจัดทำนโยบายแผนงานด้านการบริหารสภาพคล่องและแผนการระดม เงินประจำปี พร้อมขั้นตอนการติดตาม ประเมิน และทบทวนแผน	7	17.50
ควรมีการกำหนดเกณฑ์แนวทางในการรักษาสภาพคล่องในสถานการณ์ที่แตกต่าง	9	22.50
ควรมีการรายงานหนี้ที่ถึงกำหนดชำระให้ที่ประชุมรับทราบอย่างต่อเนื่อง	10	25.00
ควรพิจารณาหาแหล่งเงินกู้จากภายนอก	11	27.50
ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการเงินระหว่างสหกรณ์	14	35.00
5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ		0.00
ควรมีระบบการตรวจสอบภายนอกและภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน และทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง	15	37.50
ควรมีระบบช่วยในการระบุ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง	6	15.00
ควรมีการรายงานความเสี่ยงและมีการควบคุมและลดความเสี่ยง	5	12.50

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร
ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน		
ควรมีแนวทางและคู่มือบริหารความเสี่ยง	10	25.00
ควรมีการติดตามทรัพย์สินโดยใช้ราคาตลาดจาก 2 แหล่ง	10	25.00
ควรมีหน่วยงานทำหน้าที่ลงทุน บริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจน พร้อมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องการลงทุน	13	32.50
7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน		
ควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อการจัดการป้องกันการฟอกเงินโดยเฉพาะเจาะจง	3	7.50
ควรมีการติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมระบบ การตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	11	27.50
8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง		
ควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทางกำกับ การมีแนวทางปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง	12	30.00
ควรมีแนวทางและกระบวนการเพื่อจัดการเหตุการณ์เกี่ยวกับชื่อเสียง	8	20.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิกเก่าของสหกรณ์จำนวน 40 คน เพื่อหาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งแต่ละคนให้มุมมองความคิดเห็นที่ต่างกันไป โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญมาเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ สหกรณ์ควรมีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมาคือ สหกรณ์ควรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และ สหกรณ์ควรกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและด้านนโยบายให้รัดกุม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 ตามลำดับ

(2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีการตรวจสอบหลักประกันเงินกู้ยืมอย่างละเอียด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารควรลงพื้นที่เพื่อไปดูปัญหาของสมาชิก จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 และ ควรมีหนังสือแจ้งเตือนลูกหนี้ก่อนครบกำหนด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 ตามลำดับ

(3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุลและมีข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนในการบริหารการลงทุนต่อฝ่ายจัดการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 รองลงมาคือ ควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติด้านการลงทุนของฝ่ายจัดการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และ ควรมีการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงของการลงทุนตามคาบเวลา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50

(4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการเงินระหว่างสหกรณ์ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคือ ควรพิจารณาหาแหล่งเงินกู้จากภายนอก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และ ควรรายงานหนี้ที่ถึงกำหนดชำระให้ที่ประชุมรับทราบอย่างต่อเนื่อง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

(5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีระบบการตรวจสอบภายนอกและภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ควรมีระบบช่วยในการระบุ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และ ควรมีการรายงานความเสี่ยงและมีการควบคุมและลดความเสี่ยง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

(6) ความเสี่ยงด้านการลงทุน

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีหน่วยงานทำหน้าที่ลงทุน บริหารและควบคุมความเสี่ยงหลัก โดยแยกหน้าที่ชัดเจน พร้อมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องการลงทุน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 รองลงมาคือ ควรมีแนวทางและคู่มือบริหารความเสี่ยง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และควรมีการตีราคาทรัพย์สินโดยใช้ราคาตลาดจาก 2 แหล่ง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ

(7) ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีการติดตามการปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมระบบ การตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อการจัดการป้องกันการฟอกเงินโดยเฉพาะเจาะจง จำนวน 3 คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ

(8) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ข้อเสนอแนะวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมการมีโครงสร้างพื้นฐานของแนวทางกำกับการมีแนวทางปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และ ควรมีแนวทางและกระบวนการเพื่อจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

4.4 ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อสหกรณ์การเกษตร ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 สมาชิก เกษของสหกรณ์ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยนำคำตอบที่ได้รับของทั้งคณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก เกษของสหกรณ์ มาหาความเสี่ยงที่ซ้ำกัน และนำข้อมูลมาทำการสรุป เนื้อหาและการจัดกลุ่มข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละด้านของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เฉพาะ ด้านจุดอ่อนและอุปสรรคของสหกรณ์ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ต้องการหาสิ่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่อาจเป็นปัญหาหรือ ข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสหกรณ์ เมื่อทราบจุดอ่อนและอุปสรรคของสหกรณ์ แล้วจึงจะสามารถเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ได้ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อสหกรณ์ต่อไป ดังนี้

(1) จุดอ่อน:

W1 ผู้บริหารยังขาดจิตสำนึกความร่วมมือ ขาดทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ สหกรณ์อย่างเป็นกระบวนการและยังยึดติดกับการดำเนินงานสหกรณ์แบบแยกส่วน ไม่มีการบูรณา การเพื่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของขบวนการ ทำให้องค์กรยังพบความเสี่ยงอยู่ในระดับมากใน บางประเด็น เช่นด้านการปฏิบัติงาน เป็นต้น

W2 ขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ยังต้องได้รับการยกระดับเพื่อการ แข่งขัน และการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ผลกำไรตอบแทนให้แก่เกษตรกรและสังคมโดยรวม

W3 วิสัยทัศน์ กรอบภารกิจและการดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญและ จำกัได้อยู่ในเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ยังไม่ครอบคลุมเป้าหมายในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของ สมาชิก และขาดความเอาใจใส่สมาชิก เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การแก้ปัญหาสภาพคล่องทาง การเงิน ปัญหาหนี้เสียของสมาชิก

W4 การบริหารจัดการสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบุคลากรยังขาดองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจและต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงขึ้นเพื่อ ดำรงให้ธุรกิจอยู่รอดและได้กำไร

W5 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ยังตีกรอบอยู่ในแวดวงสหกรณ์ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญ ประการหนึ่งต่อปัญหาการขาดทุน ไม่สามารถหาทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

W6 แผนกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ที่เคยได้ทำไว้ยังไม่ได้ ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

W7 ปัญหาและข้อจำกัดสำคัญของสหกรณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไข ได้แก่ การขาดการมี ส่วนร่วมของสมาชิก ขีดความสามารถของบุคลากร ความเพียงพอของทุนดำเนินงาน ระบบการบริหาร จัดการการพัฒนาธุรกิจและปัญหาการขาดทุนในการดำเนินธุรกิจ

(2) อุปสรรค:

T1 สมาชิกในสหกรณ์บางส่วนยังไม่เข้าใจถึงหลักการสหกรณ์และไม่ตระหนักเห็น ความสำคัญของการสหกรณ์ จึงยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างที่ควรจะเป็น

T2 นโยบายรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ อาทิ นโยบายพักชำระหนี้ นโยบายประกันราคาข้าว นโยบายแก้ปัญหาความยากจน กองทุนฟื้นฟูเกษตรกร โดยทำให้สมาชิกสหกรณ์ไม่สามารถยืนอยู่บนหลักของการพึ่งพาตนเอง ทำให้เกิดปัญหาหนี้สินและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เป็นต้น

T3 ธุรกิจเอกชนที่เป็นคู่แข่งเช่น ธนาคาร กลุ่มปล่อยสินเชื่อมีการร่วมมือกันเพื่อช่วงชิงตลาดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกับสหกรณ์

T4 กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีหลักการดำเนินงานบนหลักการพึ่งพาตนเองเหมือนสหกรณ์ มีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยต่างก็มีกรอบภารกิจเช่นเดียวกับสหกรณ์ แต่ยังคงเป็นต่างฝ่ายต่างทำ ไม่มีแผนการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ร่วมกันในภาพรวม

T5 นโยบายการส่งเสริมสหกรณ์ ยังขาดจุดประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ยังมีลักษณะการพัฒนาระบบแยกส่วน และไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ ทำให้ดูขาดความน่าเชื่อถือ

T6 มุมมองการพัฒนาการสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ส่วนใหญ่ยังไม่เอื้อต่อสหกรณ์ในการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง ทำให้สหกรณ์ยังคงให้รัฐดูแลตามที่เคยปฏิบัติมาก่อน เช่น กรณีการกู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการใช้บริการตรวจบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

T7 ทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ยังขาดความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์