



# การบริหารความเสี่ยง และ สินเชื่อของสหกรณ์

รศ.ส่งเสริม หอมกลิ่น

แขนงวิชาสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
Sukhothai Thammathirat Open University

# ประเด็นเรียนรู้ร่วมกัน

1. ความหมายของความเสี่ยง
2. การวัดและประเมินความเสี่ยง
3. การระบุและประเมินความเสี่ยง
4. การบริหารความเสี่ยง 5 ด้าน
5. แนวทางการนำไปปฏิบัติ



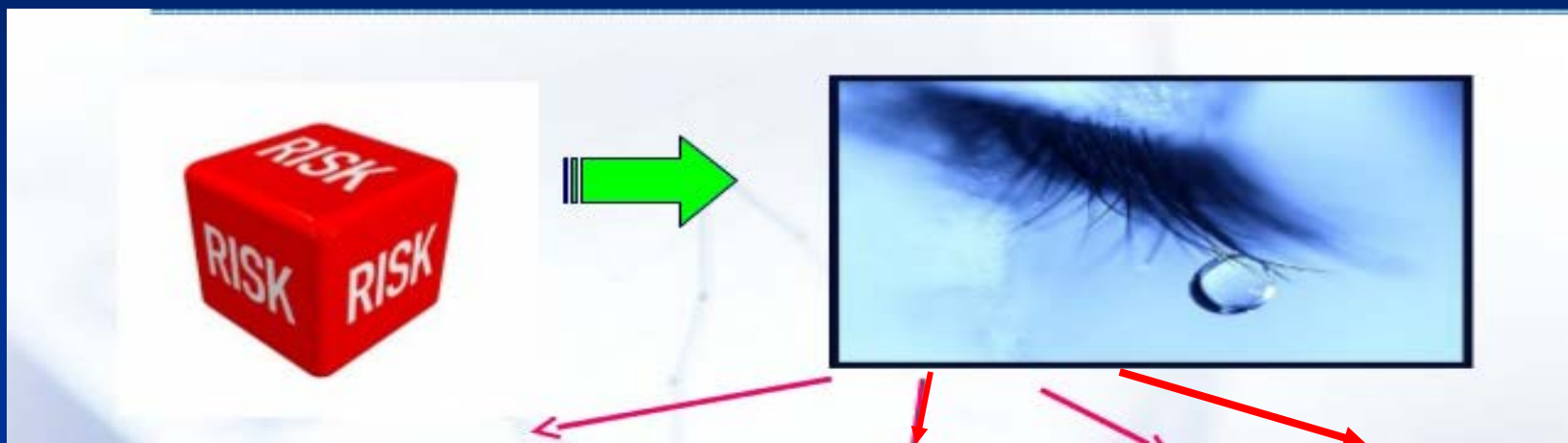
# ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง (โดยทุกคนในองค์กรร่วมกัน) เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ



# ความหมายของความเสี่ง

## ★ทำไมต้องบริหารความเสี่ง



ไม่บรรลุวิสัยทัศน์  
และภารกิจ  
ไม่มีธรรมาภิบาล

ไม่สามารถ  
ตอบสนองความ  
ต้องการของลูกค้า  
และมีส่วนได้และ  
ส่วนเสี่ง

มีความไม่มั่นคง  
ทางการเงิน  
รายได้ และ  
ค่าใช้จ่ายผันผวน

สูญเสียโอกาสใน  
การสร้าง  
มูลค่าเพิ่มให้กับ  
กิจการ



# COSO

2004





# COSO ERM 2017



COSO ERM 2017 is long (265 pages). It is not a ready-made risk framework.



## Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



## Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



## Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



## Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management



## Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

The 20 principles cover a lot. They are guidelines, not templates.

The principles are descriptive; they can “spur thinking” on your approach to risk.

# กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM 2017

## Governance & Culture

- หลักการที่ 01 คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercise Board Oversight)
- หลักการที่ 02 จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Establishes Operating Structure)
- หลักการที่ 03 กำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Defines Desired Culture)
- หลักการที่ 04 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร (Demonstrate Commitment to Core Values)
- หลักการที่ 05 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

## Strategy & Objective Setting

- หลักการที่ 06 วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ (Analyze Business Context)
- หลักการที่ 07 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Define Risk Appetite)
- หลักการที่ 08 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ (Evaluate Alternative Strategies)
- หลักการที่ 09 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ (Formulate Business Objectives)

## Performance

- หลักการที่ 10 **ระบุความเสี่ยง**  
(Identify Risk)
- หลักการที่ 11 **ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง**  
(Assesses Severity of Risk)
- หลักการที่ 12 **จัดลำดับความเสี่ยง**  
(Prioritize Risk)
- หลักการที่ 13 **ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง**  
(Implements Risk Response)
- หลักการที่ 14 **จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร**  
(Develops Portfolio View)

## Review & Revision

- หลักการที่ 15 **ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ**  
(Assesses Substantial Change)
- หลักการที่ 16 **ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน**  
(Reviews Risk and Performance)
- หลักการที่ 17 **หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร**  
(Pursue Improvement in ERM)

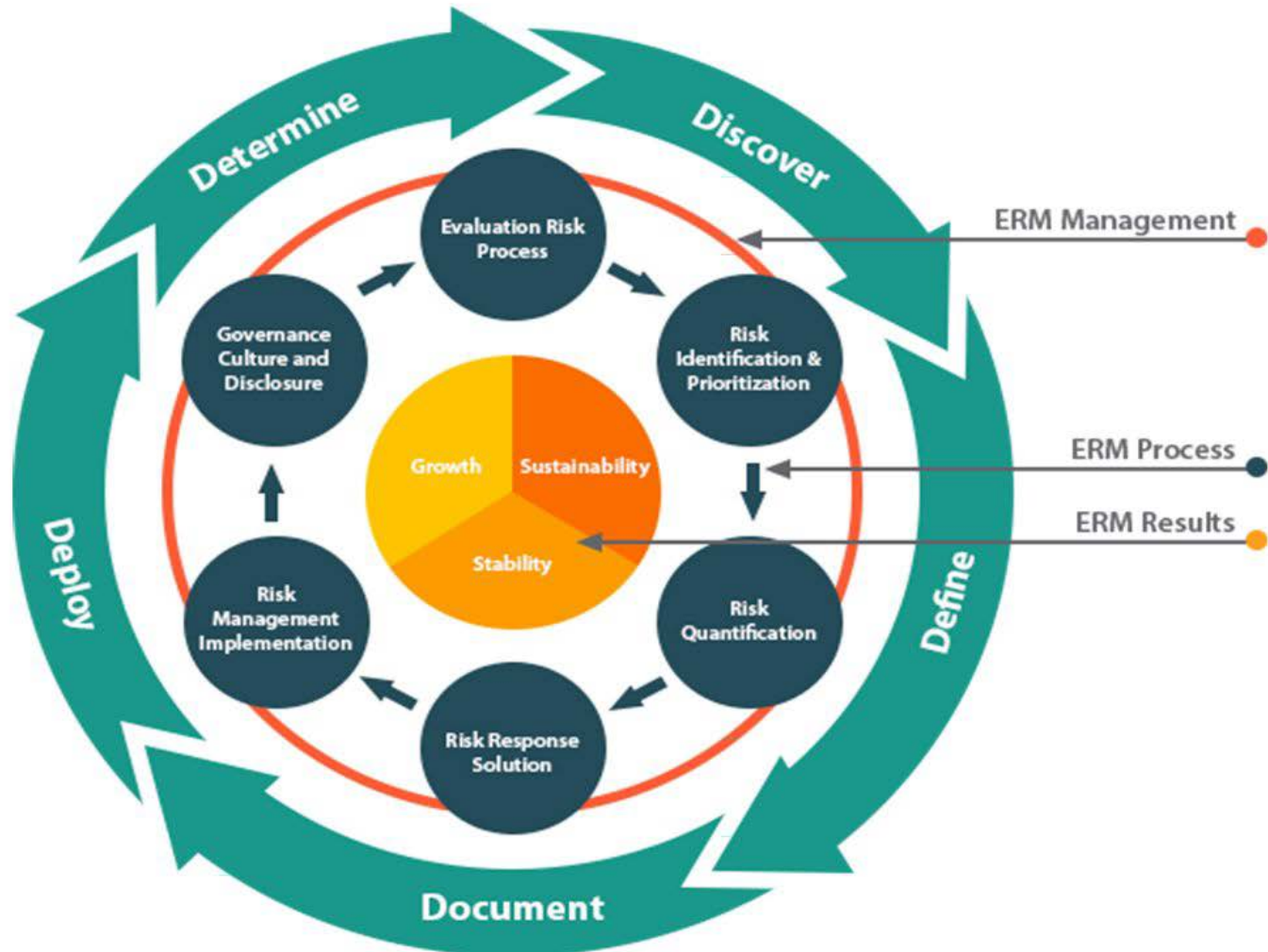
## Information, Communication & Reporting

- หลักการที่ 18 **ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ**  
(Leverage Information Technology)
- หลักการที่ 19 **สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง**  
(Communicate Risk Information)
- หลักการที่ 20 **รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน**  
(Reports on Risks, Culture, and Performance)



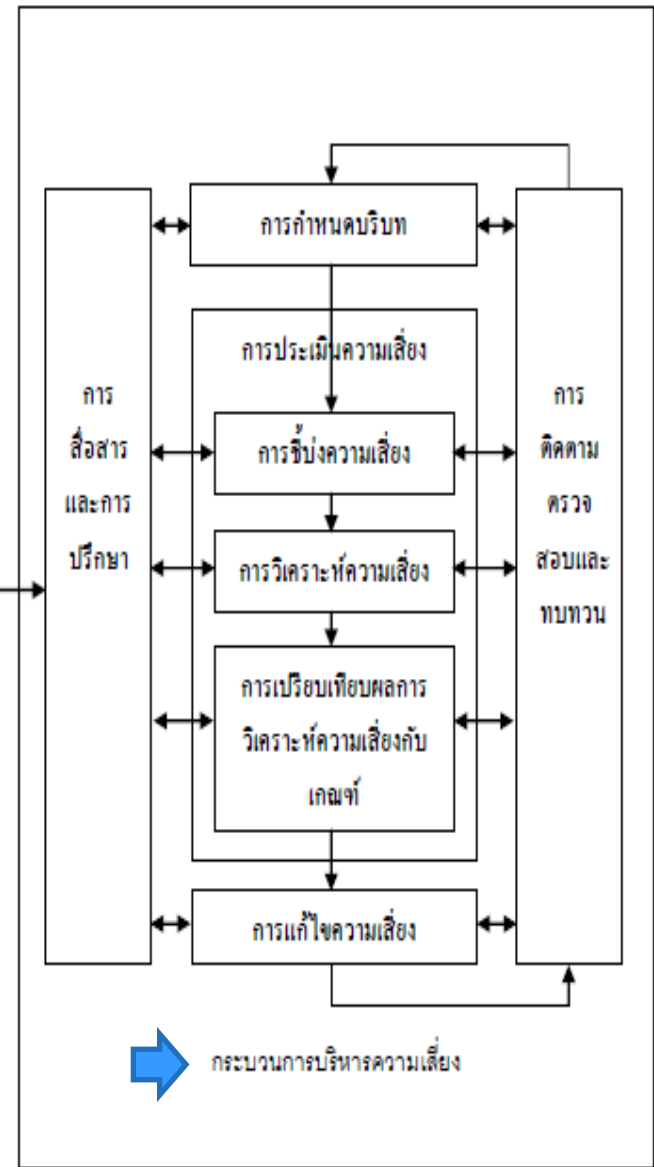
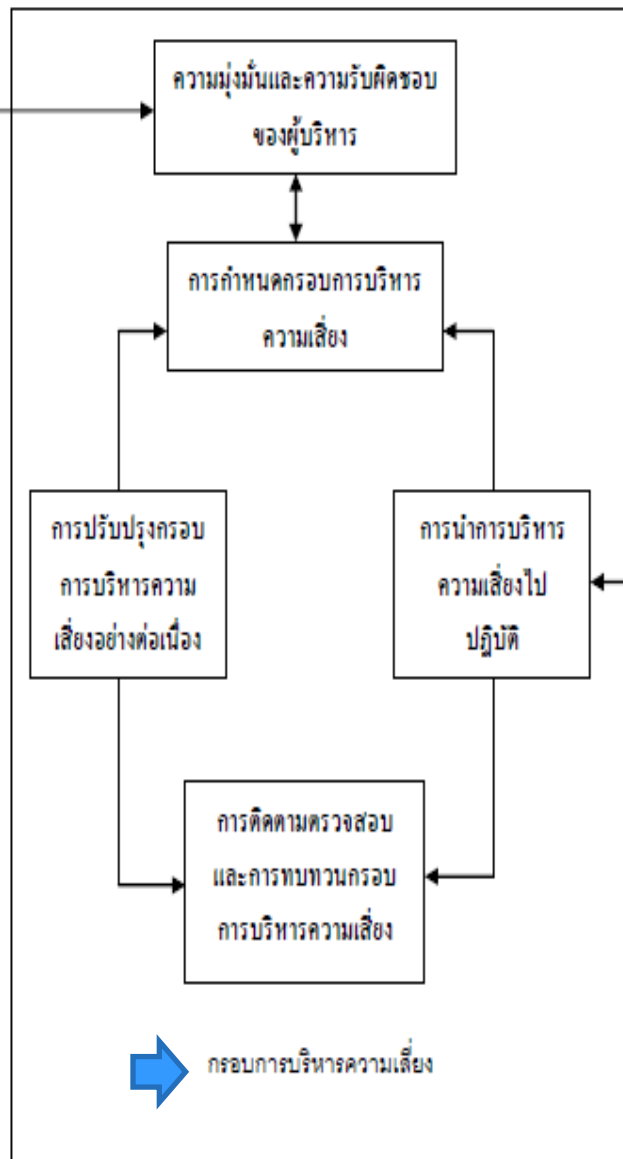
# ISO 31000

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



- ก) สร้างคุณค่าขององค์กร
- ข) ต้องผนวกเข้าในทุกส่วนของการทำงาน  
ดำเนินการขององค์กร
- ค) เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ
- ง) ใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอน
- จ) เป็นระบบ มีรูปแบบที่ชัดเจน  
และทันต่อสถานการณ์
- ฉ) อยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ลึกที่สุดที่  
สามารถหาได้
- ช) ต้องทำให้เหมาะสมกับองค์กร
- ซ) ดำเนินถึงปัจจัยด้านบุคคลและ  
วัฒนธรรมองค์กร
- ฌ) ต้องมีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม
- ญ) ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง  
ต้องทำซ้ำและตอบสนองต่อการ  
เปลี่ยนแปลง
- ฎ) ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่อง

➡ หลักการทั่วไป



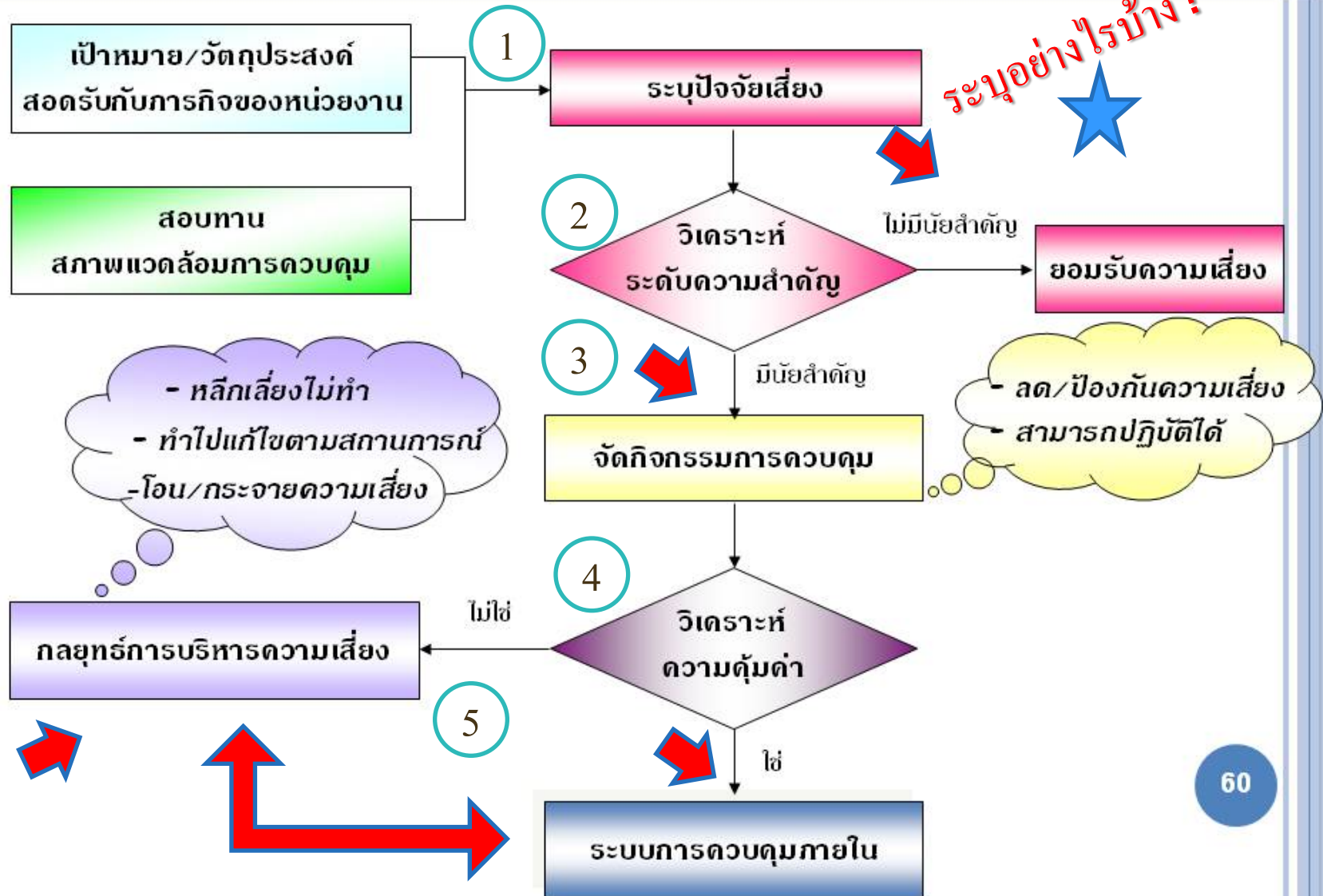
รูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั่วไป กรอบงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ตามมาตรฐาน มอก. 31000-2555 (ISO 31000:2009))

# การบริหารความเสี่ยง: ประยุกต์ใช้ ?

- COSO ERM 2004
- COSO ERM 2017
- ISO 31000 : 2018
- FSCT : 2017



# ความเสี่ยง การควบคุม การบริหารความเสี่ยง





# กระบวนการบริหารความเสี่ยง

หลีกเลี่ยง / ป้องกัน / ควบคุม / ลด / ยอมรับได้



มจร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
Sukhothai Thammathirat Open University

ความเสี่ยง

# การใช้เงิน/ลงทุนของสหกรณ์

การลงทุนใน  
การดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจสินเชื่อ

การลงทุนใน  
ทางการเงินในตลาดการเงิน

ธุรกิจเงินลงทุน/  
เงินฝาก

ผลตอบแทน  
&  
ความเสี่ยง

การจัดการ

## ผลตอบแทน

- รายได้ ดอกเบี้ย/เงินปันผล
- ส่วนต่างของราคาซื้อ-ขาย
- ได้รับเงินต้นคืนเต็มจำนวน/ตามเวลา

## ความเสี่ยง

- ด้านกลยุทธ์
- ด้านตลาด
- ด้านปฏิบัติการ
- ด้านเครดิต
- ด้านสภาพคล่อง
- ไม่ได้รับเงินต้นคืนเต็มจำนวน



# การระบุความเสี่ยง

## การวัดและประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์



ความเสี่ยงจาก  
การดำเนินธุรกิจ



ความเสี่ยงจาก  
การลงทุนทางการเงิน



วัดและประเมินความเสี่ยงของใคร ?



1. สหกรณ์ในความรับผิดชอบ

2. สหกรณ์/กิจการอื่นที่จะไปลงทุน



ใช้เกณฑ์อะไรมาวัดและประเมิน ?



1. กำหนดเกณฑ์ขึ้นมาเอง

2. ใช้เกณฑ์ที่พอมืออยู่แล้ว



# การวัดและประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์

★ **เกณฑ์ที่สหกรณ์พัฒนาขึ้นเอง ( การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน)**

**สหกรณ์/กิจการที่จะไปลงทุนทางการเงิน**

การวิเคราะห์เศรษฐกิจ



การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (ประเภทของธุรกิจ)



การวิเคราะห์สหกรณ์ / กิจการ



★  
**หลักการ**





# วิเคราะห์สหกรณ์ /กิจการเพื่อประเมินความเสี่ยง

- **องค์ประกอบที่ใช้วิเคราะห์** ได้แก่

- 1. ประเภทของสหกรณ์/ กิจการ

- 2. ลักษณะของสหกรณ์/กิจการในเชิงคุณภาพ เช่น

- ผู้บริหาร และนโยบายการบริหาร

- ขนาดของสหกรณ์/ กิจการ

- อัตราการเจริญเติบโต

ฯลฯ

- 3.วิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน **ฐานะของสหกรณ์/กิจการ** ในเชิงปริมาณ

★ **หลักการ**

★ **งบกำไรขาดทุน**

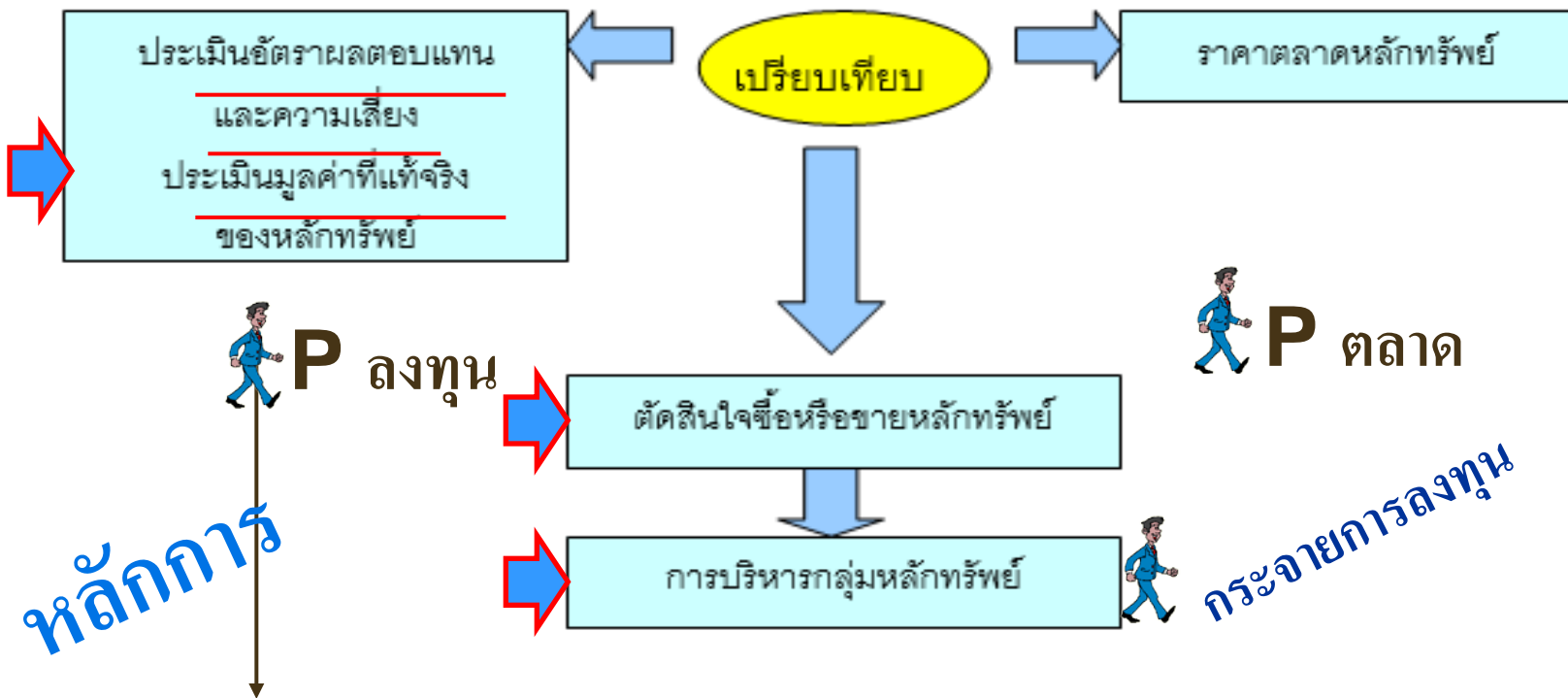
★ **งบแสดงฐานะการเงิน**

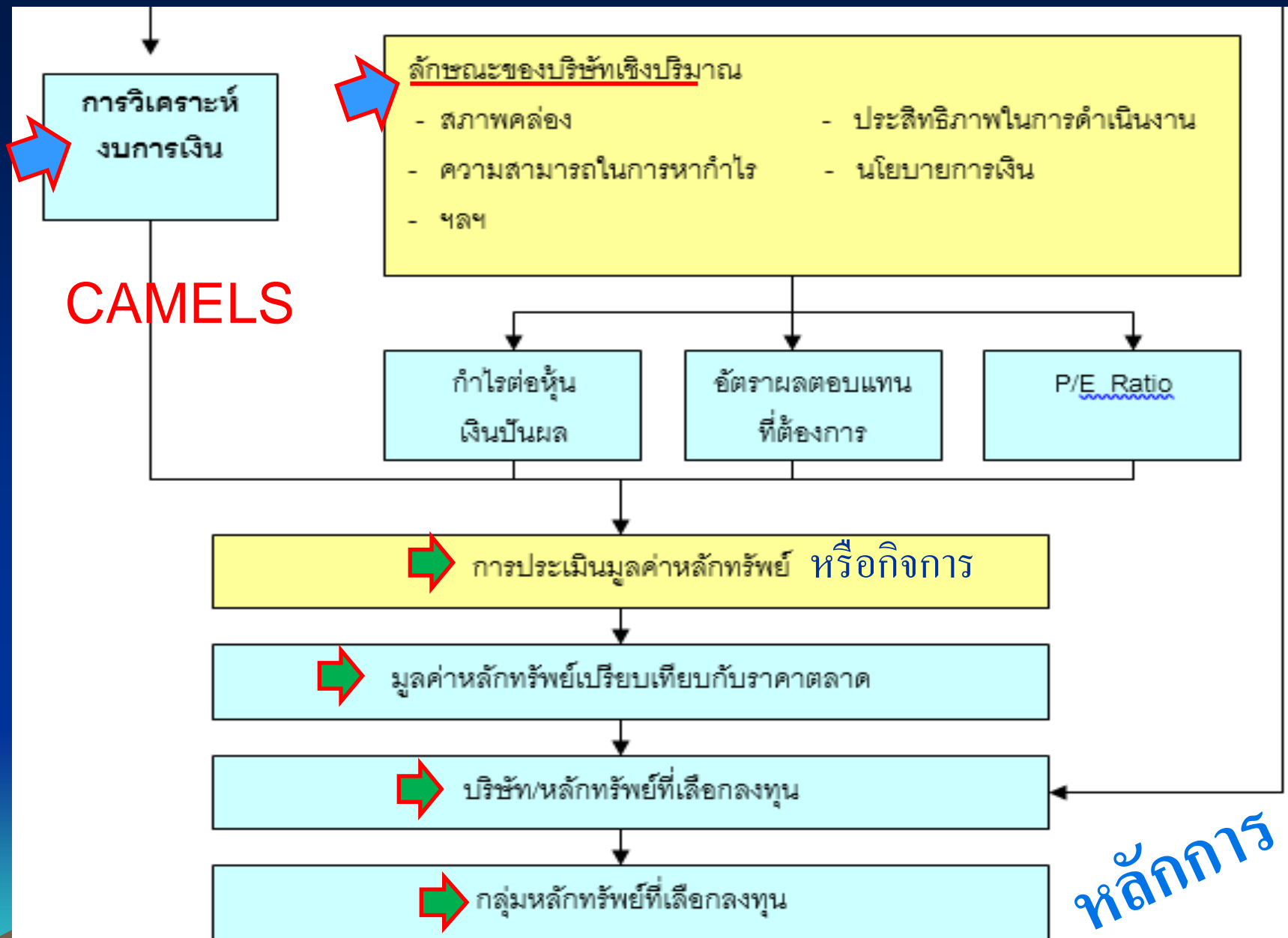


การวิเคราะห์สหกรณ์ / กิจกรรมที่ลงทุน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และ  
ฐานะการเงินเชิงปริมาณของสหกรณ์

ทำให้ทราบอะไร ?



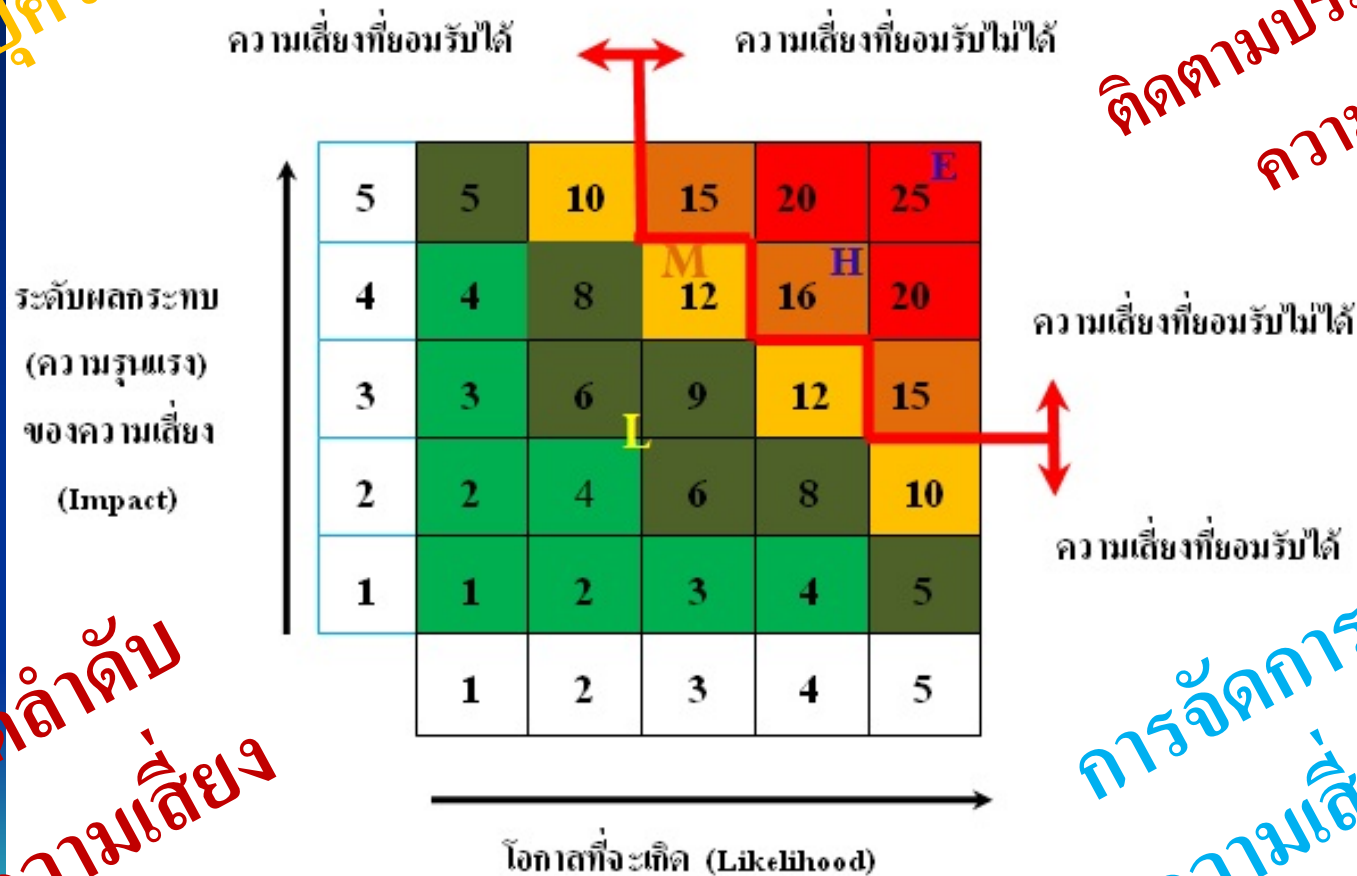


# การจัดลำดับความเสี่ยง

ระบุความเสี่ยง

ติดตามประเมินผล  
ความเสี่ยง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



จัดลำดับ  
ความเสี่ยง

การจัดการ  
ความเสี่ยง





# การระบุและประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์

คู่มือประเมินเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการ  
สหกรณ์ออมทรัพย์

FSCCT



เกณฑ์มาตรฐาน  
ความมั่นคง  
ทางการเงินของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์

เชิงปริมาณ



เกณฑ์การวัด  
พื้นฐานความเป็น  
สหกรณ์ออมทรัพย์

การบริหารความเสี่ยง  
สหกรณ์ออมทรัพย์

เชิงคุณภาพ

ธรรมาภิบาล  
สหกรณ์ออมทรัพย์



# ระดับชั้นคุณภาพของสหกรณ์

FSCT

ความหมายของระดับชั้นคุณภาพ



สะท้อนความเสี่ยงของสหกรณ์

ช่วงคะแนน	ชั้นคุณภาพ	ความหมาย
> 85	A+	ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย
> 80 – 85	A	ดีเยี่ยม
> 75 – 80	B+	ดี
> 70 – 75	B	ค่อนข้างดี
> 65 – 70	C+	สูงกว่าค่าที่ยอมรับได้
> 60 – 65	C	ค่าที่ยอมรับได้
> 55 – 60	D+	ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุง
≤ 55	D	ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุงอย่างมาก



มจร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
Sukhothai Thammathirat Open University

# การระบุและประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์



## 1. ระบุและประเมินความเสี่ยงทางการเงิน

- เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงิน
- CAMLES Analysis
- Prudential Standards

## 2. ระบุและประเมินความเสี่ยง 5 ด้าน



เพื่อ...นำไปสู่การจัดลำดับและการบริหารความเสี่ยง



# การระบุและประเมินความเสี่ยง 5 ด้าน

1.ด้านกลยุทธ์

2.ด้านเครดิต

3.ด้านตลาด

4.ด้านสภาพคล่อง

5.ด้านปฏิบัติการ







# มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์



อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์: ระบบความเสี่ยงทางการเงิน

## 4 หมวด 14 อัตราส่วน

หมวดที่ 1 โครงสร้างทางการเงิน

หมวดที่ 2 สภาพคล่องทางการเงิน

หมวดที่ 3 ประสิทธิภาพการทำรายได้

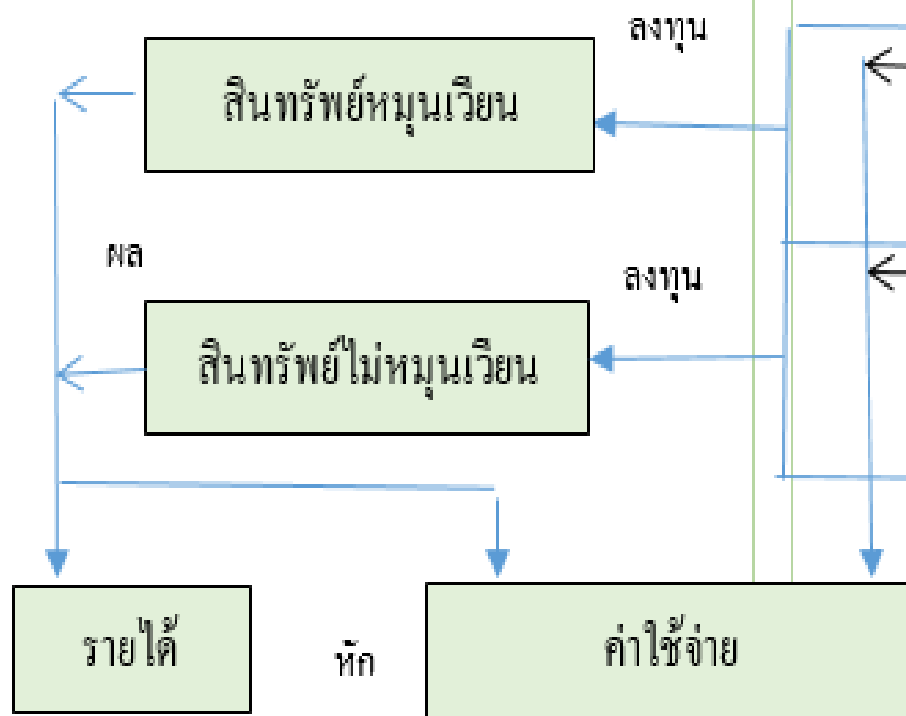
หมวดที่ 4 คุณภาพสินทรัพย์และการป้องกันความเสี่ยง



# การบริหารการเงินของสหกรณ์

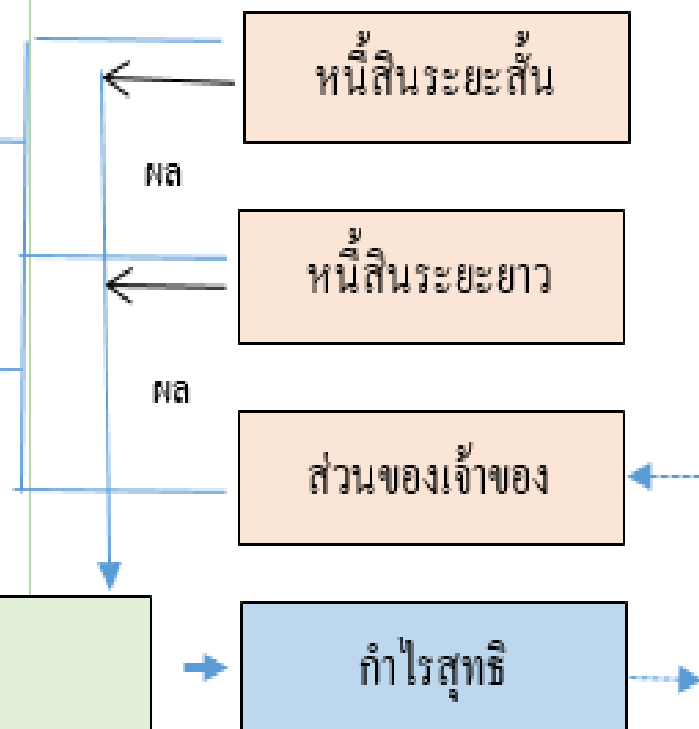
## การใช้เงินทุน

### สินทรัพย์



## การจัดหาเงินทุน

### หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น



## สินทรัพย์หมุนเวียน

- เงินสดและเงินฝากธนาคาร
- เงินฝากสหกรณ์อื่น
- เงินลงทุนระยะสั้น
- เงินให้กู้ระยะสั้น
- วัสดุคงเหลือ
- ฯลฯ

## หนี้สินหมุนเวียน

- เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร
- เงินรับฝาก
- ฯลฯ

## หนี้สินไม่หมุนเวียน

- เงินกู้ระยะยาว
- เงินกองทุนต่างๆ
- ฯลฯ

## สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

- ดูกหนี้เงินกู้ระยะยาว
- เงินลงทุนระยะยาว
- สินทรัพย์ถาวร
- ฯลฯ

## ทุนของสหกรณ์

- ทุนเรือนหุ้น
- ทุนสำรอง/ทุนสะสมตามข้อบังคับ
- กำไรสุทธิรอการจัดสรร

งบแสดงฐานะการเงิน

รายได้

กำไรสุทธิ

ค่าใช้จ่าย

# โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์

## งบแสดงฐานะการเงิน

สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน

แหล่งเงินทุนระยะสั้น

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

แหล่งเงินทุนระยะยาว

ต้นทุนเงินทุน

หนี้สินและทุนของสหกรณ์

หนี้สินหมุนเวียน

เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ระยะสั้น

เจ้าหนี้การค้า

ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี

เงินรับฝาก

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ

หนี้สินไม่หมุนเวียน

เงินกู้ยืมระยะยาว

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น

ทุนสำรอง

ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ

กำไร(ขาดทุน) สุทธิประจำปี

โครงสร้างทางการเงิน



# การประเมินอัตราส่วนทางการเงิน 100 คะแนน



การประเมินอัตราส่วนทางการเงิน คะแนนรวม 100 คะแนน

หมวด	จำนวน อัตราส่วน	คะแนนดิบ ข้อละ 8 คะแนน	ถ่วงน้ำหนัก ข้อละ (คะแนน)	คะแนน รวม
1. โครงสร้างทางการเงิน	6	48	1.1458	55
2. สภาพคล่องทางการเงิน	3	24	1.0417	25
3. ประสิทธิภาพการทำรายได้	2	16	0.6250	10
4. คุณภาพสินทรัพย์และการป้องกันความเสี่ยง	3	24	0.4167	10
รวม	14	112	-	100





อัตราส่วน	สูตรการคำนวณ	ผลการ คำนวณ	คะแนน	ถ่วง น้ำหนัก	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
1. หมวดโครงสร้างทางการเงิน					
1.1 อัตราส่วนทุนเรือนหุ้นต่อสินทรัพย์รวม	$\frac{\text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$	>20.0-30.0		1.1458	สูงดี
1.2 อัตราส่วนเงินรับฝาก (เฉพาะสมาชิก) ต่อสินทรัพย์รวม	$\frac{\text{เงินรับฝาก (เฉพาะสมาชิก)}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$	>60.0-70.0		1.1458	สูงดี
1.3 อัตราส่วนลูกหนี้เงินกู้ทั้งสิ้น (สมาชิกและสหกรณ์อื่น) ต่อสินทรัพย์รวม	$\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้ทั้งสิ้น (สมาชิกและสหกรณ์อื่น)}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$	>70.0-80.0		1.1458	สูงดี
1.4 อัตราส่วนเงินสด เงินฝากธนาคาร เงินลงทุน เงินฝากสหกรณ์อื่น และตัวสัญญาใช้เงินสหกรณ์อื่น ต่อสินทรัพย์รวม	$\frac{\text{เงินสด เงินฝากธนาคาร เงินลงทุน เงินฝากสหกรณ์อื่น และตัวสัญญาใช้เงินสหกรณ์อื่น}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$	>20.0-30.0		1.1458	สูงดี
1.5 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์รวม	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$	>10.00		1.1458	สูงดี
1.6 อัตราส่วนเงินกู้ยืมภายนอกต่อทุนของสหกรณ์	$\frac{\text{เงินกู้ยืมภายนอก}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$	=< 1.00		1.1458	ต่ำดี

โครงสร้างทางการเงิน



อัตราส่วน	สูตรการคำนวณ	ผลการคำนวณ	คะแนน	ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>2. หมวดสภาพคล่องทางการเงิน</b> 2.1 อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน <b>สภาพคล่อง</b>	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	> 0.85		1.0417	สูงดี
2.2 อัตราส่วนลูกหนี้เงินกู้ที่ชำระได้ตามกำหนด	$\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้ที่ชำระได้ตามกำหนด}}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระ}} \times 100$	> 95.00		1.0417	สูงดี
2.3 อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินรับฝากทั้งสิ้น (สมาชิกและสหกรณ์อื่น)	$\frac{\text{อัตราสินทรัพย์สภาพคล่องที่ดำรงในเดือนที่ 1} + \dots + \text{อัตราสินทรัพย์สภาพคล่องที่ดำรงในเดือนที่ 12}}{12}$	> 3.00		1.0417	สูงดี
<b>3. หมวดประสิทธิภาพการทำรายได้</b> 3.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อทุนของสหกรณ์แก้วเจลีย์ <b>ประสิทธิภาพการทำรายได้</b>	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์แก้วเจลีย์}} \times 100$	> 8.50		0.6250	สูงดี
3.2 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} \times 100$	=< 25.00		0.6250	ต่ำดี



อัตราส่วน	สูตรการคำนวณ	ผลการ คำนวณ	คะแนน คะแนน	ถ่วง น้ำหนัก	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
4. หมวดคุณภาพสินทรัพย์และป้องกันความเสี่ยง					
4.1 อัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อลูกหนี้เงินกู้ทั้งสิ้น (สมาชิกและสหกรณ์อื่น)	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้}}{\text{ลูกหนี้เงินกู้ทั้งสิ้น (สมาชิกและสหกรณ์อื่น)}} \times 100$	<b>= &lt; 0.25</b>		0.4167	<b>ต่ำดี</b>
4.2 อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อทุนสำรอง	$\frac{\text{สินทรัพย์ถาวร}}{\text{ทุนสำรอง}}$	<b>= &lt; 1.00</b>		0.4167	<b>ต่ำดี</b>
4.3 อัตราส่วนลูกหนี้เงินกู้ (เฉพาะสมาชิก) ต่อทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝาก (เฉพาะสมาชิก)	$\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้ (เฉพาะสมาชิก)}}{\text{ทุนเรือนหุ้น + เงินรับฝาก (เฉพาะสมาชิก)}}$	<b>= &lt; 1.00</b>		0.4167	<b>ต่ำดี</b>
				รวม	
				ชั้นคุณภาพ	

**คุณภาพสินทรัพย์และ  
ป้องกันความเสี่ยง**



สหกรณ์ต้อง  
ตัดสินใจ

# ระบุและประเมินความเสี่ยงทางการเงิน ของสหกรณ์

- ตามเกณฑ์ความมั่นคงทางการเงินของ ชสอ.  
4 หมวด 14 อัตราส่วน
- บวกเพิ่ม** ตามเกณฑ์ **CAMELS 6** หมวด?
- บวกเพิ่ม** รายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ?
- บวกเพิ่ม** ตามเกณฑ์คุณภาพของสหกรณ์ ?

? จัดการความเสี่ยงด้านการเงินอย่างไร ?



# การบริหารความเสี่ยง 5 ด้าน

1.ด้านกลยุทธ์

ประเมินความเสี่ยง

2.ด้านเครดิต

ระบุความเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง

3.ด้านตลาด

4.ด้านสภาพคล่อง

ติดตาม/ประเมินผล

5.ด้านปฏิบัติการ

บริหารความเสี่ยง





# 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- **หมายถึง** ความเสี่ยงที่เกิดจาก
  - การกำหนดแผนกลยุทธ์
  - แผนดำเนินงาน และ
  - การนำไปปฏิบัติ : ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
  - อันส่งผลกระทบต่อรายได้หรือการดำรงอยู่ของกิจการ/สหกรณ์

SWOT → กำหนดกลยุทธ์ → แผนดำเนินงาน → ปฏิบัติการ



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน และถูกนำไปใช้
2. มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปี  
อย่างเป็นระบบ
3. ก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการ ได้มีการกำหนด  
กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
4. มีการเตรียมสร้างกรมการมาทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการ  
ดำเนินธุรกิจ
5. มีการเตรียมสร้างผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย หรือ  
หัวหน้าฝ่ายทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านกลยุทธ์

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>1. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนและถูกนำไปใช้</p>	<p>1.1 มีการกำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์</p> <p>1.2 มีการวิเคราะห์ SWOT แบบมีส่วนร่วม</p> <p>1.3 มีการนำแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ และงบประมาณประจำปี มีการถ่ายทอด และมอบหมายอย่างชัดเจน</p> <p>1.4 มีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนงาน และงบประมาณประจำปี</p>	<p>1.ประกาศกระบวนการวางแผน</p> <p>2. แผนกลยุทธ์</p> <p>3. แผนงาน/โครงการ มีผู้รับผิดชอบ /งบประมาณ มอบหมาย และการประกาศถ่ายทอด</p> <p>4.ต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</p>
<p>2. มีการติดตามประเมิน ประเมินผลงาน และทบทวนแผนงานรายปี อย่างเป็นระบบ</p>	<p>2.1 มีการติดตามประเมินตามตัวชี้วัด และมีผู้รับผิดชอบตามตัวชี้วัด</p> <p>2.2 มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัด ทุกครั้งปี</p> <p>2.3 มีการนำผลการประเมินมาปรับแผนงานรายปี</p> <p>2.4 มีการติดตามผลงานตามตัวชี้วัดทั้งปี และมีข้อเสนอแนะในปีต่อไป</p>	<p>1.กำหนดผู้รับผิดชอบตามตัวชี้วัด</p> <p>2 รายงานผลตามตัวชี้วัด ทุกครั้งปี</p> <p>3.บันทึกรายงานผลและข้อเสนอแนะ</p> <p>4.รายงานผลทั้งปี และบันทึกข้อเสนอแนะ ในปีต่อไป</p>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านกลยุทธ์

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>3. ก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการ ได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>3.1 มีการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงิน ต้นทุน และผลตอบแทนทางการเงินของสหกรณ์</p> <p>3.2 มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ พร้อมทั้งวางแผนด้านการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน</p> <p>3.3 มีการติดตามและประเมินผลทุกไตรมาส</p> <p>3.4 มีการนำผลการประเมินผลรายไตรมาสไปปรับปรุงแผนการตลาด</p>	<p>1. โครงสร้างทางการเงิน ต้นทุนและผลตอบแทนของสหกรณ์</p> <p>2. มีแผนการตลาด ระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>3. รายงานการติดตามผลทุก ไตรมาส</p> <p>4. รายงานการนำผลประเมินรายไตรมาส มาปรับปรุงแผนการตลาด</p>
<p>4. มีการเตรียมสร้างกรรมการมาทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ</p>	<p>4.1 มีแผนเตรียมสร้างกรรมการทดแทน</p> <p>4.2 มีหลักสูตรเฉพาะสำหรับการเตรียมสร้างกรรมการทดแทน</p> <p>4.3 มีบุคคลที่ผ่านหลักสูตรสำหรับการเตรียมการทดแทนอย่างน้อย 15 คน</p>	<p>1. แผนสร้างกรรมการทดแทน</p> <p>2. กำหนดหลักสูตรการอบรมสำหรับเตรียมการทดแทน</p> <p>3. รายงานผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรทดแทน</p> <p>( หรือ แผนกลยุทธ์ แต่ต้องระบุประเด็นให้ชัดเจน)</p>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านกลยุทธ์

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>5. มีการเตรียมสร้างผู้จัดการ รองผู้จัดการ จัดการฝ่าย หรือ หัวหน้าฝ่ายทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ</p>	<p>5.1 มีแผนพัฒนาเตรียมสร้างบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง( ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย หรือ หัวหน้าฝ่าย)</p> <p>5.2 มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเตรียมสร้างบุคลากร</p> <p>5.3 มีการจัดบุคลากรเข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมสร้างบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง โดยผ่านวิธีการต่างๆ ในระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>5.4 มีบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาเพื่อเตรียมสร้างบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งตามแผน</p>	<p>1.แผนพัฒนาบุคลากร ระบุการเตรียมสร้างคนเข้าสู่ตำแหน่ง</p> <p>2. แผนต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายบุคลากรที่จะพัฒนา</p> <p>3. รายการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง</p> <p>4.รายงานระบุ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งใหม่(รายงานการประชุมฯ)</p>





## 2. ความเสี่ยงด้านเครดิต

ด้านสินเชื่อ

- **หมายถึง** ความเสี่ยงที่เกิดจาก
  - การที่ลูกหนี้ที่เป็นสมาชิกและสหกรณ์อื่นหรือคู่ค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์
  - ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้
  - ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือหนี้สูญ
  - รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ของสหกรณ์



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

1. มีการกำหนดระเบียบของ คคก.เกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น และถือใช้อย่างเคร่งครัด
2. สหกรณ์มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และนำมาใช้ในการบริหารลูกหนี้
3. การให้เงินกู้อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ(เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง)
4. สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ให้ผันแปรตามอายุของการเป็นสมาชิก
5. ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกเป็นไปตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งเงินกู้ฉุกเฉิน สามัญ พิเศษ
6. สมาชิกมีรายได้ประจำคงเหลือเป็นไปตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

7. จำนวนสมาชิกที่กู้วนซ้ำในรอบปีบัญชีปัจจุบันลดลง เมื่อเทียบกับรอบปีบัญชีที่ผ่านมา(กู้ต่อเนื่องติดต่อกัน 5 ปี)
8. สหกรณ์มีกลไกในการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดหักเงินให้กับสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. สหกรณ์มีการบริหารลูกหนี้ กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพ ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากและ/หรือลงทุนได้คำนึงถึงความมั่นคง และความสามารถในการชำระคืนขององค์กรนั้น



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านเครดิต

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>1. มีการกำหนดระเบียบของ คคค.เกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น และถือใช้อย่างเคร่งครัด</p>	<p>1.1 มีระเบียบ และให้สมาชิก/สหกรณ์อื่นกู้ โดยไม่มีข้อยกเว้น</p>	<p>1. ระเบียบว่าด้วยเงินกู้แก่สมาชิก และสหกรณ์อื่นๆ</p> <p>2. รายงานการประชุม ระบุไม่มีข้อยกเว้น</p>
<p>2. สหกรณ์มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และนำมาใช้ในการบริหารลูกหนี้</p>	<p>2.1 มีการวิเคราะห์และประมวลผลฐานข้อมูลที่ต้องใช้ในการบริหารลูกหนี้ตามหลัก 5 C</p> <p>2.2 มีการนำฐานข้อมูลไปใช้ในการบริหารลูกหนี้</p> <p>2.3 มีการติดตาม และประเมินผลการใช้ฐานข้อมูล</p> <p>2.4 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารลูกหนี้</p> <p>(อุปนิสัย :character เงินทุน :capital ความสามารถในการชำระหนี้ :capacity หลักประกัน:collaterals เงื่อนไข:condition)</p>	<p>1. มีฐานของมูลสมาชิกในการบริหารลูกหนี้ 5 C</p> <p>2. วิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>3. รายงานการติดตามและประเมินผล และมีข้อเสนอแนะ</p> <p>4. รายงานการนำผลประเมินไปใช้ปรับปรุงการบริหารลูกหนี้</p>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านเครดิต

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p><b>3.</b>การให้เงินกู้อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจากรายได้ประจำ(เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง)</p>	<p><b>3.1</b> พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้จากรายได้คงเหลือหลังจากหักค่าใช้จ่ายต่างๆที่จำเป็นแล้ว</p> <p><b>3.2</b> พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้โดยใช้เครื่องมือประเมินตามหลัก <b>5 c</b></p> <p>(</p>	<p><b>1.</b> ระเบียบการให้สินเชื่อ ระบุรายได้คงเหลือ หลังหักค่าใช้จ่าย</p> <p><b>2.</b> ระเบียบ/มติ การใช้สินเชื่อระบุตามหลัก <b>5 c</b></p>
<p><b>4.</b>สภกรณ์กำหนดวงเงินกู้ให้ผันแปรตามอายุของการเป็นสมาชิก</p>	<p>มีการกำหนดวงเงินกู้ผันแปรตามอายุของการเป็นสมาชิก <b>5</b> ช่วงขึ้นไป</p>	<p>กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิก เป็น <b>5</b> ช่วงขึ้นไป</p>
<p><b>5.</b> ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกเป็นไปตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งเงินกู้ฉุกเฉิน สามัญ พิเศษ</p>	<p>ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกทั้ง <b>3</b> ประเภท เป็นไปตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุกเงิน <b>12</b> งวด</li> <li>- สามัญ <b>120</b> งวด</li> <li>- พิเศษ <b>360</b> งวด (คำแนะนำนายทะเบียน 2558)</li> </ul>	<p>กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิก ระบุระยะเวลาการชำระหนี้ให้ชัดเจน ตามคำแนะนำและปฏิบัติ</p>





# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านเครดิต

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
6. สมาชิกมีรายได้ประจำ คงเหลือเป็นไปตาม คำแนะนำของกรมส่งเสริม สหกรณ์	1. สมาชิกผู้ที่มีรายได้ประจำคงเหลือ => ร้อยละ 5 2. สมาชิกผู้ที่มีรายได้ประจำคงเหลือ => ร้อยละ 10 3. สมาชิกผู้ที่มีรายได้ประจำคงเหลือ => ร้อยละ 20 4. สมาชิกผู้ที่มีรายได้ประจำคงเหลือ => ร้อยละ 30	กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ แก่สมาชิก
7. จำนวนสมาชิกที่กู้วนซ้ำ ในรอบปีบัญชีปัจจุบันลดลง เมื่อเทียบกับรอบปีบัญชีที่ ผ่านมา(คู่ต่อเนื่องติดต่อกัน 5 ปี)	1. จำนวนสมาชิกที่กู้วนซ้ำในรอบปีบัญชีปัจจุบันลดลง เมื่อเทียบกับปีบัญชีที่ผ่านมา > ร้อยละ 2.5 2. ลดลง > ร้อยละ 5 3. ลดลง > ร้อยละ 7.5 4. ลดลง > ร้อยละ 10	ฐานข้อมูลสมาชิก การกู้วนซ้ำ
8. สหกรณ์มีกลไกในการ ประสานงานกับหน่วยงาน ต้นสังกัดหักเงินให้กับ สหกรณ์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1. มีวิธีดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้หน่วยงานหัก ชำระหนี้ให้สหกรณ์ได้ < ร้อยละ 92 2. หักชำระหนี้ให้สหกรณ์ได้ < ร้อยละ 95 3. หักชำระหนี้ให้สหกรณ์ได้ < ร้อยละ 98 4. หักชำระหนี้ให้สหกรณ์ได้ => ร้อยละ 98	1. ระเบียบวิธีการดำเนินงาน 2. รายงานการประชุม การชำระ หนี้ของลูกหนี้เงินกู้ในแต่ละเดือน



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านเครดิต

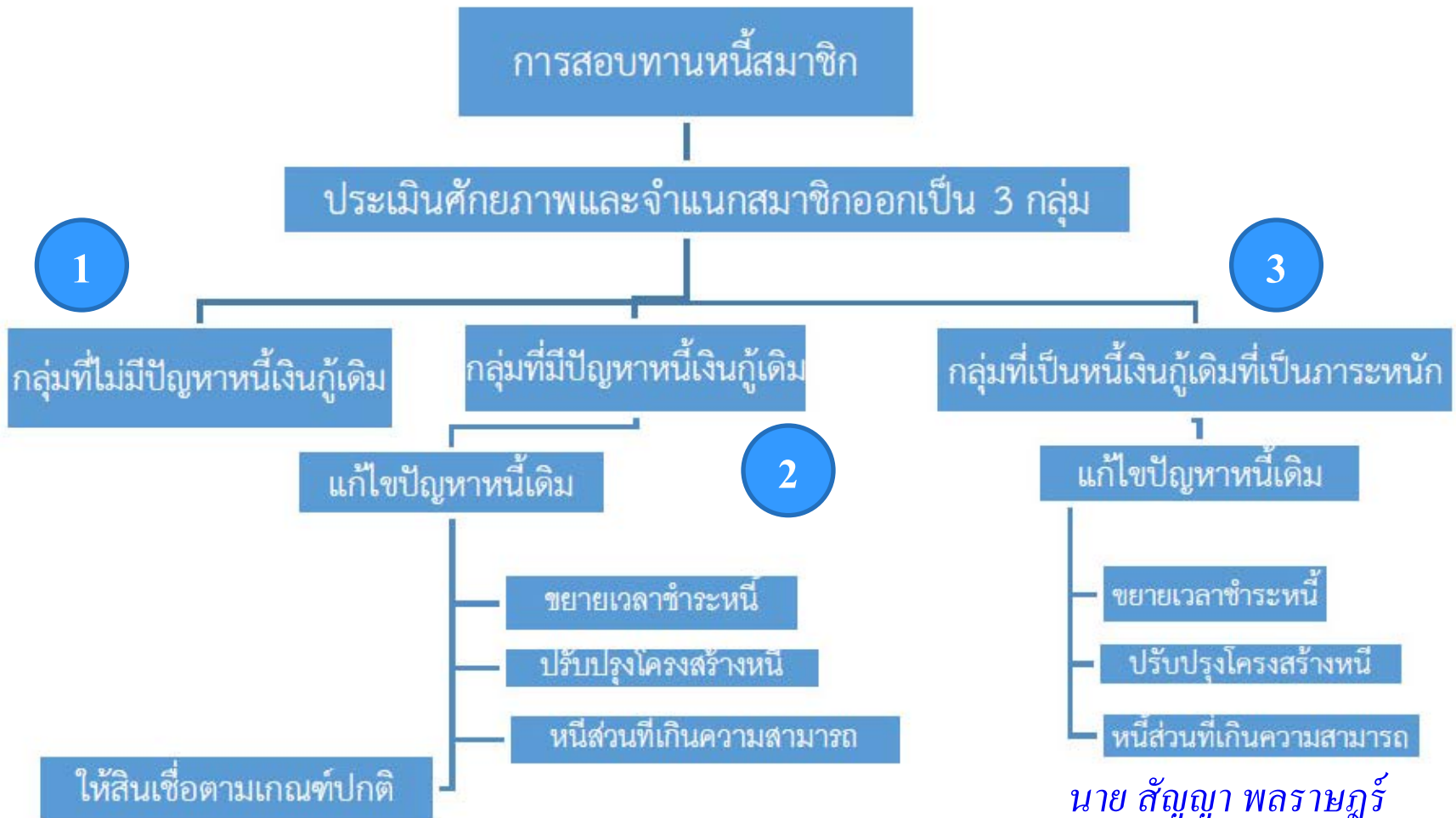
เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>9. สหกรณ์มีการบริหาร ลูกหนี้ กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพ ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. มีความสามารถในการติดตามหนี้กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพ ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษา =&lt; ร้อยละ 30 ของเป้าหมายในปีนั้นๆ</p> <p>2. =&lt; ร้อยละ 40 ของเป้าหมายในปีนั้นๆ</p> <p>3. =&lt; ร้อยละ 50 ของเป้าหมายในปีนั้นๆ</p> <p>4. &gt; ร้อยละ 50 ของเป้าหมายในปีนั้นๆ</p>	<p>1. การจัดชั้นคุณภาพสมาชิก</p> <p>2. ฐานข้อมูลสมาชิก</p> <p>3. แผนงานและงบประมาณการติดตาม</p> <p>4. รายงานการติดตามและประเมินผลของสหกรณ์</p>
<p>10. การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากและ/หรือลงทุนได้ คำนึงถึงความมั่นคงและความสามารถในการชำระคืนขององค์กรนั้น</p>	<p>1. ได้ผลตอบแทนและหรือ การชำระคืนเป็นไปตามข้อกำหนด &gt; ร้อยละ 90</p> <p>2. &gt; ร้อยละ 93</p> <p>3. &gt; ร้อยละ 96</p> <p>4. ทั้งหมด</p>	<p>1. งบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์</p> <p>2. รายงานการลงทุนของสหกรณ์</p> <p>3. รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ</p>



# การบริหารสินเชื่อ



# การบริหารหนี้คงเหลือ



# 3. ความเสี่ยงด้านตลาด

- หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก
  - การเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย
  - อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และ
  - ราคาตราสารในตลาดเงิน ตลาดทุน
  - ที่มีผลกระทบในทางลบ ต่อรายได้ของสหกรณ์





# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

1. มีการกำหนดเป้าหมายเงินปันผลในระดับที่สอดคล้องกับตลาดการเงิน
2. มีการรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน
3. มีการฝากและลงทุน โดยเปรียบเทียบอันดับความน่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุของตราสารของหลักทรัพย์ต่างๆ
4. มีการกำหนดระเบียบ ขั้นตอนในการอนุมัติการฝาก หรือการลงทุนที่ชัดเจน ไม่ขัดต่อกฎหมาย





# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านตลาด

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
1. มีการกำหนดเป้าหมายเงินปันผลในระดับที่สอดคล้องกับตลาดการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย &gt; ร้อยละ 10</li> <li>2. =&lt; ร้อยละ 10</li> <li>3. =&lt; ร้อยละ 5</li> <li>4. เป็นไปตามเป้าหมาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนงานและงบประมาณระบุเป้าหมายเงินปันผล</li> <li>2. รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ol>
2. มีการรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินปีละครั้ง</li> <li>2. มีรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทุก 6 เดือน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย และนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน</li> <li>3. มีรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทุก 3 เดือน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย และนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน</li> <li>4. มีรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทุก เดือน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย และนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของสหกรณ์ รายงานการเปรียบเทียบ</li> <li>2. รายงานการประชุมกรรมการ ระบุการนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารงาน ทุกเดือน</li> </ol>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านตลาด

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>3. มีการฝากและลงทุน โดยเปรียบเทียบอันดับความน่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุของตราสารของหลักทรัพย์ต่างๆ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีนโยบายการฝากและการลงทุนที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับอันดับความน่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุของตราสาร</li> <li>2. มีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถด้านการฝากและลงทุนให้ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้</li> <li>3. มีการรายงานผลต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการฝากและการลงทุนตามสถานการณ์</li> <li>4. นำผลการติดตาม และวิเคราะห์ไปทบทวน และปรับปรุงการฝากและการลงทุน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการฝากและการลงทุนที่เป็นลายลักษณ์</li> <li>2. กำหนดผู้รับผิดชอบ</li> <li>3. การรายงานผล/รายงานการประชุม</li> <li>4. รายงานการติดตามผล</li> </ol>
<p>4. มีการกำหนดระเบียบ ขั้นตอนในการอนุมัติการฝาก หรือการลงทุนที่ชัดเจน ไม่ขัดต่อกฎหมาย</p>	<p>มีการกำหนดระเบียบ ขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนที่ชัดเจน ไม่ขัดกฎหมาย</p>	<p>ระเบียบ ขั้นตอนในการอนุมัติการฝากหรือการลงทุนของสหกรณ์ ที่ไม่ขัดกฎหมาย</p>



# 4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- **หมายถึง** ความเสี่ยงที่เกิดจาก
  - การที่สหกรณ์ไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด
  - เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้
  - หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ
  - หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้
  - ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบัน

และอนาคต



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

1. มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับ —จ่าย รายปี รายเดือน รายสัปดาห์ รายวัน ให้คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอำนวยการแล้วแต่กรณี
2. มีแผนระดมเงินฝาก และหรือ ค่าหุ้น ที่สอดคล้องกับแผนการฝากและหรือการลงทุนประจำปี
3. สหกรณ์จัดสรรเงินกู้ให้ ได้ตามแผนการให้เงินกู้ เป็นรายเดือน
4. มีการศึกษา วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเงินฝาก/ทุนเรือนหุ้น แยกตามขนาดของเงินฝาก/ทุนเรือนหุ้น และพฤติกรรมการฝาก/การถอนเงินและการถือหุ้น/การถอนหุ้นคืนของสมาชิกและสมาชิกสมทบ และนำไปใช้ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

5. มีแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต เช่น จัดทำรายการและจัดลำดับหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดโดยเรียงตามความคล่องตัว และเพื่อองค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด มีแหล่งเงินที่สหกรณ์สามารถกู้ยืมได้อย่างเร่งด่วน มีกลยุทธ์ในการชะลอการถอนเงินฝาก
6. มีแผนในการจัดหาสภาพคล่องเพื่อจ่ายเงินปันผลให้ได้ทันที เมื่อที่ประชุมใหญ่ได้อนุมัติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านสภาพคล่อง

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>1. มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับ—จ่าย รายปี รายเดือน รายสัปดาห์ รายวัน ให้คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอำนวยการแล้วแต่กรณี</p>	<p>มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับ จ่ายรายเดือน เป็นระยะเวลาล่วงหน้า 12 เดือน และมีการปรับปรุงโดยใช้ข้อเท็จจริงทุกสิ้นเดือนที่ผ่านมา โดยมีรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกเดือน</p>	<p>1. ประมาณการเงินสดรับจ่ายล่วงหน้า 12 เดือน 2. รายงานประมาณการเงินสดรับเปรียบเทียบกับประมาณทุกเดือน และมีการปรับปรุงในเดือนถัดไป 3. รายงานการประชุมกรรมการที่เกี่ยวข้องทุกเดือน</p>
<p>2. มีแผนระดมเงินฝาก และหรือ ค่าหุ้น ที่สอดคล้องกับแผนการฝากและหรือการลงทุนประจำปี</p>	<p>1. มีเป้าหมายและแผนการระดมทุนภายใน 2. มีผลการดำเนินงานตามแผนการระดมทุนภายใน =&gt; ร้อยละ 40 3. =&gt; ร้อยละ 60 4. =&gt; ร้อยละ 80</p>	<p>1. แผนการและเป้าหมายระดมทุนภายใน 2. รายงานติดตามตามแผนการและเป้าหมายระดมทุนภายในของสหกรณ์</p>





# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านสภาพคล่อง

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>3. สหกรณ์จัดสรรเงินกู้ให้ได้ตามแผนการให้เงินกู้ เป็นรายเดือน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีเป้าหมายและแผนการให้เงินกู้</li> <li>2. มีผลการดำเนินงานตามแผนการให้เงินกู้ =&gt; ร้อยละ 85</li> <li>3. =&gt; ร้อยละ 90</li> <li>4. =&gt; ร้อยละ 95</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการและเป้าหมายการให้เงินกู้</li> <li>2. รายงานติดตามตามแผนการและเป้าหมายการให้เงินกู้</li> </ol>
<p>4. มีการศึกษา วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเงินฝาก/ทุนเรือนหุ้น แยกตามขนาดของเงินฝาก/ทุนเรือนหุ้น และพฤติกรรมการฝาก/การถอนเงินและการถือหุ้น/การถอนหุ้นคืนของสมาชิกและสมาชิกสมทบ และนำไปใช้ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเงินฝาก ทุนเรือนหุ้น และพฤติกรรมการฝาก/ถอนเงินและการถือหุ้นของสมาชิกและสมาชิกสมทบ</li> <li>2. มีแผนการบริหารจัดการสภาพคล่องของสหกรณ์</li> <li>3. มีการบริหารจัดการได้ตามแผน</li> <li>4. ให้บริการหรือบริหารได้โดยไม่เกิดปัญหาต่อสภาพคล่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแผนเงินฝาก ทุนเรือนหุ้น เป็นรายเดือนเพื่อทราบพฤติกรรมการฝาก/ถอน</li> <li>2. แผนการบริหารจัดการสภาพคล่อง</li> <li>3. รายงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านสภาพคล่อง รายงานการประชุมกรรมการ</li> </ol>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านสภาพคล่อง

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>5. มีแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต เช่น จัดทำรายการและจัดลำดับหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดโดยเรียงตามความคล่องตัว และเพื่อองค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด มีแหล่งเงินที่สหกรณ์สามารถกู้ยืมได้อย่างเร่งด่วน มีกลยุทธ์ในการชะลอการถอนเงินฝาก</p>	<p>1.มีแผนการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน/วิกฤต และครอบคลุมความเสี่ยงได้ <b>85 %</b></p> <p>2.มีแผนการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน/วิกฤต และครอบคลุมความเสี่ยงได้ <b>90 %</b></p> <p>3.มีแผนการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน/วิกฤต และครอบคลุมความเสี่ยงได้ <b>95 %</b></p> <p>4.มีแผนการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน/วิกฤต และครอบคลุมความเสี่ยงได้ <b>100 %</b></p>	<p>1.แผนการจัดการสภาพคล่องในสหกรณ์</p> <p>2. รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน</p>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านสภาพคล่อง

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>6. มีแผนในการจัดหาสภาพคล่องเพื่อจ่ายเงินปันผลให้ได้ทันที เมื่อที่ประชุมใหญ่ได้อนุมัติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี</p>	<p>1.มีแผนในการจัดการสภาพคล่อง                  2.มีแผนในการจัดการสภาพคล่อง และมีการดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้                  3.มีการประเมินผลประกอบการของรายได้เพื่อจัดสรรกำไรให้เพียงพอต่อการจ่ายเงินปันผล                  4.สามารถจ่ายเงินปันผลได้ตามแผนที่วางไว้</p>	<p>1. แผนการบริหารจัดการสภาพคล่องของสหกรณ์ ด้านการจัดสรรกำไรสุทธิ                  2.รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์</p>



# 5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- **หมายถึง** ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจาก
  - การขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และ
  - การขาดการควบคุมที่ดี
  - โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือ
  - เหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้



# 5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

แหล่งที่มาหรือปัจจัยความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงจากการทุจริต
2. ความเสี่ยงด้านบุคลากร
3. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน
4. ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์
5. ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
6. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด
7. ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

1. มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรของฝ่ายจัดการ พร้อมระบุคุณลักษณะ ตำแหน่งงานและงานที่มอบหมายอย่างครบถ้วน
2. มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. มีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจิตสำนึกทุกฝ่าย จนเป็นวัฒนธรรมองค์การการบริหารความเสี่ยง
4. มีการจัดทำข้อมูลความเสี่ยงที่รวบรวมขึ้นจากที่เกิดขึ้นจริงและ รายงานให้ คคก. พิจารณาทุกเดือน





# แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

5. มีการนำกิจกรรมควบคุมภายในมาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือผังกระบวนการทำงาน รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ
6. ผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ถูกนำมาแจ้งให้ คคก. ได้พิจารณาอย่างจริงจัง
7. มีการจัดทำแผนสำรองระบบข้อมูล และระบบงานข้อมูลสำรองเพื่อความปลอดภัย รองรับกรณีระบบงานขัดข้อง และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>1. มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรของฝ่ายจัดการ พร้อมระบุคุณลักษณะตำแหน่งงาน และงานที่มอบหมายอย่างครบถ้วน</p>	<p>1. มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรของฝ่ายจัดการ พร้อมระบุคุณลักษณะตำแหน่งงาน และงานที่มอบหมายอย่างครบถ้วน</p> <p>2. มีการทบทวน/ปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีการปรับปรุงทันทีเมื่อมีเหตุจำเป็นต่อการพัฒนาสหกรณ์</p>	<p>1. โครงสร้างองค์กรของฝ่ายจัดการทุกตำแหน่ง</p> <p>2. คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายจัดการทุกตำแหน่ง</p> <p>3. รายงานการปรับปรุง/ทบทวนทุกปี และที่จำเป็น</p>
<p>2. มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p>	<p>มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานครบทุกงาน และถูกปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1. ขั้นตอนการทำงานครบทุกงาน</p> <p>2. รายงานการทบทวนขั้นตอนการทำงานปีละ 1 ครั้ง ทุกปี</p>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p><b>3.</b> มีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจิตสำนึกทุกฝ่ายจนเป็นวัฒนธรรมองค์การการบริหารความเสี่ยง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. มีแผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. มีการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามและประเมินผลเพื่อรายงานต่อ คคก.บริหารความเสี่ยง</li> <li>4. มีการนำผลการประเมินเพื่อปรับปรุง และสามารถบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. แผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานการติดตามและประเมินผลเพื่อรายงานต่อ คคก.บริหารความเสี่ยง</li> <li>4. รายงานการนำผลการประเมินเพื่อปรับปรุง</li> </ol>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>4. มีการจัดทำข้อมูลความเสียหายที่รวบรวมขึ้นจากที่เกิดขึ้นจริงและรายงานให้ คคก. พิจารณาทุกเดือน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดทำข้อมูลความเสียหาย</li> <li>2. ข้อมูลความเสียหายประกอบด้วย เหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับความรุนแรง ผู้รับผิดชอบ และกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง</li> <li>3. มีการจัดทำฐานข้อมูลของแต่ละฝ่าย และรายงานต่อผู้จัดการทุกเดือน</li> <li>4. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลความเสียหาย ที่เกิดขึ้นจริงทุกกรณี และรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พิจารณาเพื่อแก้ไขปรับปรุงทุกเดือน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบหมายในการจัดทำข้อมูลความเสียหายระบุงค์ประกอบของความเสียหาย ได้แก่ เหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับความรุนแรง ผู้รับผิดชอบ และกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง</li> <li>2. รายงานฐานข้อมูลของแต่ละฝ่ายต่อผู้จัดการทุกเดือน</li> <li>3. รายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นจริงต่อ คณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน พร้อมข้อเสนอแนวทางแก้ไข</li> </ol>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>5. มีการนำกิจกรรมควบคุมภายในมาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือผังกระบวนการทำงาน รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.มีการนำกิจกรรมควบคุมภายในมาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผังกระบวนการทำงานหรือคู่มือการปฏิบัติงาน และมีกลไกในการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>2.กลไกในการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้รับการนำไปใช้จริง</li> <li>3.มีการติดตาม ประเมินผลกลไก ในการปรับปรุงสามารถใช้งานได้ตรงตามเป้าหมาย</li> <li>4.นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือคู่มือการทำงานอยู่เสมอๆ และประกาศต่อผู้เกี่ยวข้อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.คู่มือการปฏิบัติงาน</li> <li>2.ระบุงลไกในการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>3.รายงานการนำไปใช้ ติดตามและประเมินผลกลไกในการปรับปรุงฯ</li> <li>4.รายงานการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ และประกาศต่อผู้เกี่ยวข้องทราบ</li> </ol>



# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>6. ผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายในโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ถูกนำมาแจ้งให้ คคก. ได้พิจารณาอย่างจริงจัง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการแจ้งผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน โดย กตส. จากฝ่ายผู้จัดการ</li> <li>2. มีการนำเสนอตามสายการบังคับบัญชา</li> <li>3. มีการได้รับการพิจารณาผลอย่างจริงจัง</li> <li>4. นำผลการประเมินคุณภาพฯ ของ กตส. เปรียบเทียบกับสหกรณ์ มาใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการสหกรณ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน โดย กตส. จากฝ่ายผู้จัดการ</li> <li>2. รายงานการนำเสนอตามสายการบังคับบัญชา</li> <li>3. รายงานการนำผลไปปฏิบัติอย่างจริงจัง</li> <li>4. รายงานการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>





# แนวทางการปฏิบัติ: ด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์การประเมิน	การดำเนินการ	เอกสารอ้างอิง
<p>7. มีการจัดทำแผนสำรองระบบข้อมูล และระบบงานข้อมูลสำรอง เพื่อความปลอดภัยรองรับกรณีระบบงานขัดข้อง และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแผนระบบสำรองข้อมูล</li> <li>2. มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์</li> <li>3. มีการตรวจสอบระบบสำรองข้อมูล</li> <li>4. มีการซักซ้อมแผนระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำทุกปี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนระบบสำรองข้อมูล</li> <li>2. ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์</li> <li>3. รายงานการตรวจสอบระบบสำรองข้อมูล</li> <li>4. รายงานการซักซ้อมแผนระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำทุกปี</li> </ol>



# สรุปการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์

FSCT

การประเมินอัตราส่วนทางการเงิน คะแนนรวม 100 คะแนน

หมวด	จำนวน อัตราส่วน	คะแนนดิบ ข้อละ 8 คะแนน	ถ่วงน้ำหนัก ข้อละ (คะแนน)	คะแนน รวม
1. โครงสร้างทางการเงิน	6	48	1.1458	55
2. สภาพคล่องทางการเงิน	3	24	1.0417	25
3. ประสิทธิภาพการทำรายได้	2	16	0.6250	10
4. คุณภาพสินทรัพย์และการป้องกันความเสี่ยง	3	24	0.4167	10
รวม	14	112	-	100



# สรุปการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์

FSC

ความเสี่ยง	จำนวน	คะแนนดิบ	คะแนนรวม
1. ด้านกลยุทธ์	5	20	15.62
2. ด้านเครดิต	10	40	31.25
3. ด้านตลาด	4	16	12.50
4. ด้านสภาพคล่อง	6	24	18.75
5. ด้านปฏิบัติการ	7	28	21.88
รวม	32	128	100.00



# ระดับชั้นคุณภาพของสหกรณ์

FSCT

ความหมายของระดับชั้นคุณภาพ

ช่วงคะแนน	ชั้นคุณภาพ	ความหมาย
> 85	A+	ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย
> 80 – 85	A	ดีเยี่ยม
> 75 – 80	B+	ดี
> 70 – 75	B	ค่อนข้างดี
> 65 – 70	C+	สูงกว่าค่าที่ยอมรับได้
> 60 – 65	C	ค่าที่ยอมรับได้
> 55 – 60	D+	ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุง
≤ 55	D	ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุงอย่างมาก



# ★ สรุปการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ ★

1. การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ 4 หมวด 14 อัตราส่วน
2. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 5 ด้าน

หรือ เพิ่ม **CAMELS** เทียบ ค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

หรือ เพิ่มอื่นๆ

- 1) สหกรณ์ที่กู้/ฝาก นำเงินไปลงทุนทำอะไรต่อ ?
- 2) พิจารณาคุณสมบัติของผู้บริหาร ?
- 3) อื่นๆ



# แนวทางการนำไปใช้ปฏิบัติ



- 1. ถ้านำไปใช้สหกรณ์ควรทำอะไรบ้าง?
- 2. ใครควรรับผิดชอบ รับผิดชอบอย่างไร ?
- 3. ขั้นตอนในการ ดำเนินการควรมีอะไรบ้าง?



โดยเฉพาะความเสี่ยงแต่ละด้าน





# สรุปการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

- การประเมินความเสี่ยงที่กำหนดเอง แต่ละสหกรณ์ หรือ
- ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์
  - 1) ด้านความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ และ
  - 2) ด้านความเสี่ยงของ ชสอ. หรือ รวมทั้ง 4 ด้าน
  - 3) พื้นฐานความเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์
  - 4) ธรรมเนียมปฏิบัติสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ต้อง  
ตัดสินใจ

สหกรณ์ต้อง  
ตัดสินใจ

- เกณฑ์ **CAMELS** กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- **Prudential Standards**
- เชื่อมสู่ธรรมเนียมปฏิบัติในสหกรณ์



1. ประสิทธิภาพ  
(Effectiveness)

- วิทยาศาสตร์เชิงยุทธศาสตร์

2. ประสิทธิภาพ  
(Efficiency)

- ความคุ้มค่า

10. การมุ่งเน้นฉันทามติ  
(Consensus Oriented)

3. การตอบสนอง  
(Responsiveness)

- คุณภาพ

9. ความเสมอภาค/  
เที่ยงธรรม  
(Equity)

# ธรรมาภิบาล

ประโยชน์สุข  
ของประชาชน

4. ภาระรับผิดชอบ  
(Accountability)

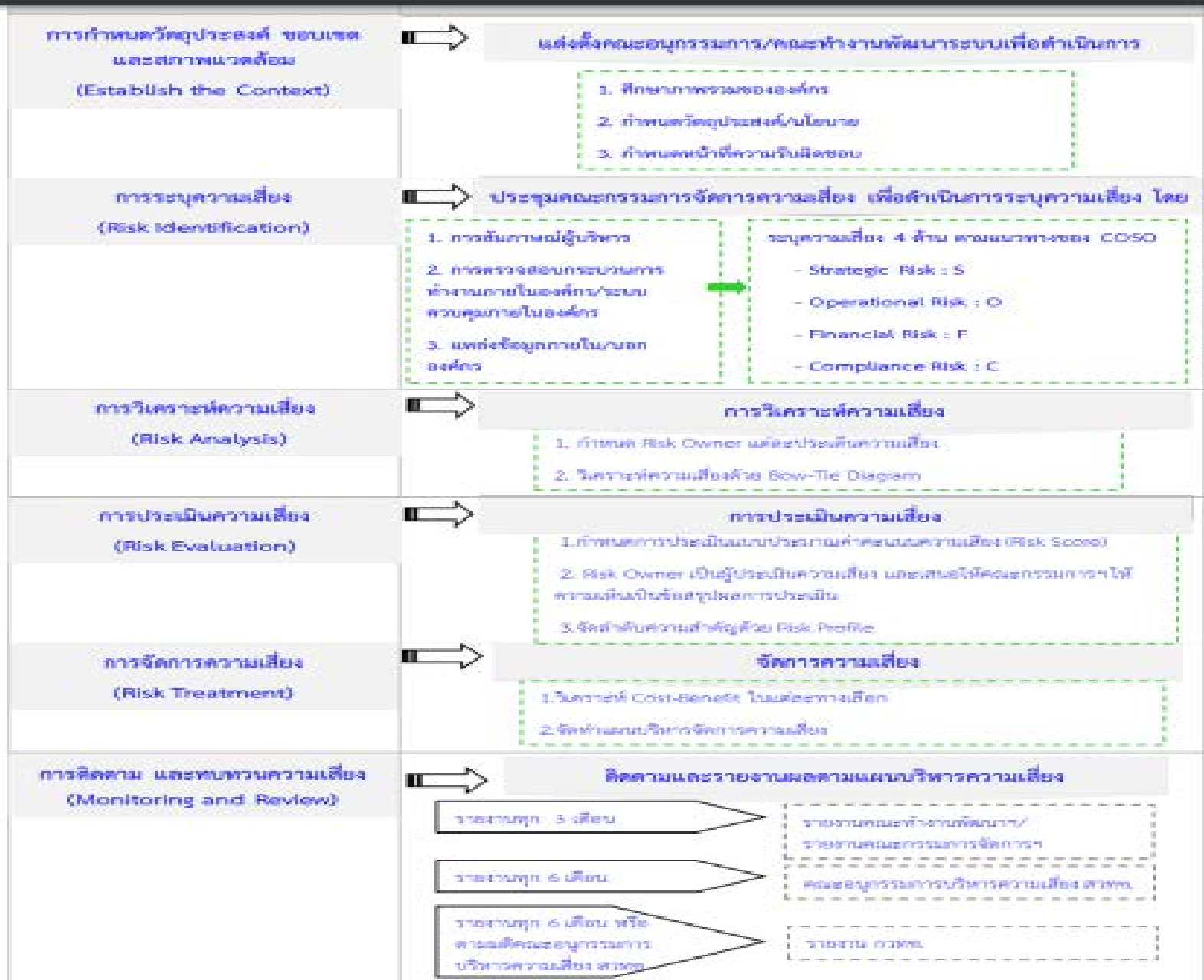
8. นิติธรรม  
(Rule of law)

5. ความโปร่งใส  
(Transparency)

7. การกระจายอำนาจ  
(Decentralization)

6. การมีส่วนร่วม  
(Participation)

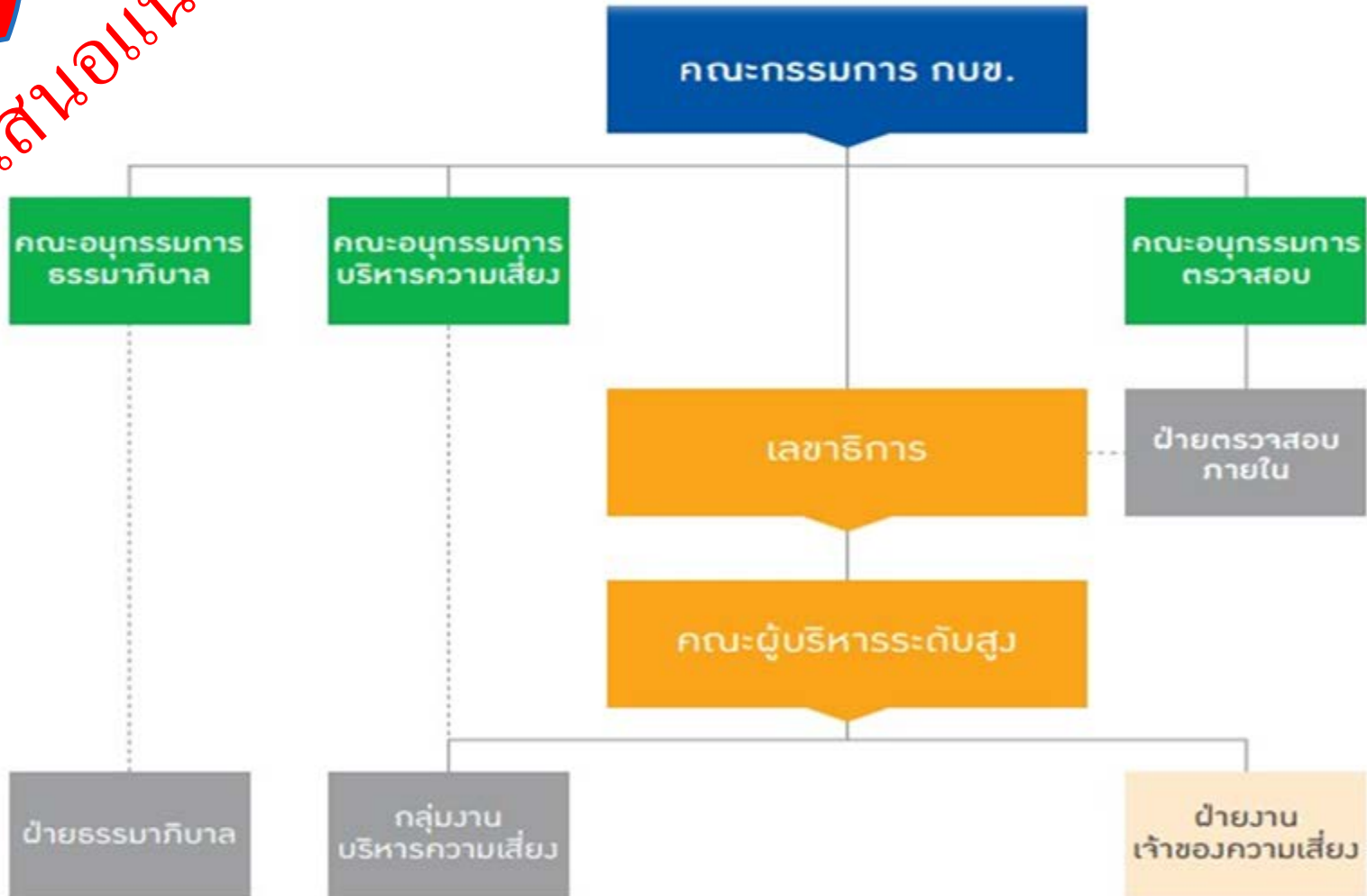




แผนภาพที่ 3.4 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สวทช.

# โครงสร้างการกำกับดูแล กับ ระบบการบริหารความเสี่ยงของ กบข.

ขอเสนอแนะ







# ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง





# ทบทวน



คิด



คิด

ลงมือกระทำ



# หาความรู้/ประสบการณ์







[homglin@hotmail.com](mailto:homglin@hotmail.com)  
Office Tel. : 02-5048146  
Mobile Tel. : 089-9185095

รศ. สว่างเสริม หอมกลิ่น อาจารย์ประจำแผนกวิชาสหกรณ์  
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มสช.



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
Sukhothai Thammathirat Open University