

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2548. คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMEL Analysis. กรุงเทพฯ: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- \_\_\_\_\_. 2551. ข้อมูลทุนดำเนินการและปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่. กรุงเทพฯ: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.
- \_\_\_\_\_. 2551. “ข้อมูลสถานะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (รายสหกรณ์/กลุ่ม) ประจำปีงบประมาณ 2551” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.cad.go.th/cadweb\\_org/main.php?filename=sahakon\\_index\\_51](http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=sahakon_index_51) (8 พฤษภาคม 2552).
- กิตติภูมิ ทองเจริญ. 2546. การวิเคราะห์พัฒนาการและความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ : กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ 17 ราวอินทรา จำกัด. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2543. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. 2546. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: พอติ.
- เฉลิมพล ดุลสัมพันธ์. 2544. ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2552. “ข้อมูลสหกรณ์”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.fsct.com/fsct\\_main.php?f1=fsct\\_menu7.html](http://www.fsct.com/fsct_main.php?f1=fsct_menu7.html) (8 พฤษภาคม 2552).
- ทัศนีย์ สารวัฒน์กร. 2543. การศึกษาอัตราผลตอบแทนและความเสี่ยงจากการลงทุนในหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552. “อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของธนาคารพาณิชย์”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=208&language=TH> (25 มกราคม 2552).
- นฤมล สะอาดโคม. 2548. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- ประยงค์ สายประเสริฐ. 2535. การบริหารงานสหกรณ์: เอกสารคำสอน. เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

- ปรากรม ปฐมบุรณ์ .2546 .ความสามารถในการขยายสินเชื่อให้กับภาคธุรกิจเอกชนจากปริมาณสภาพคล่องส่วนเกินและความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ไทย . กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,
- ปิยะนุช นกน้อย. 2551. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ และความเพียงพอของเงินทุน สหกรณ์ออมทรัพย์การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำกัด. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พรเทพ ไวยาวิโรจน์. 2550. “สหกรณ์ออมทรัพย์กับภาวะทางเศรษฐกิจในปี 2550”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://203.154.183.18/ewtadmin/ewt/cadweb\\_org/ewt\\_news.php?nid=690&filename=index](http://203.154.183.18/ewtadmin/ewt/cadweb_org/ewt_news.php?nid=690&filename=index) (25 มกราคม 2552).
- พสุ เจริญรินทร์.2552 . “Enterprise Risk Management”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.pasuonline.net/> (25 มกราคม 2552).
- เพ็ญใจ ชัยวงศ์. 2536. การวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพศาล เตียวงษ์สุวรรณ. 2544. ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เล่ม 15: ความเสี่ยงกับการบริหารเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- มนตรี ชูช่วย. 2546. ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เล่ม 17: สัญญาณเตือนภัยด้านการเงินการบัญชีในสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- รณชิต ชุมทอง. 2538. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด. ปี 2535 – 2537. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- รัฐพล กิตตินรรัตน์. 2543. แบบจำลองลิเนียโปรแกรมมิ่งเพื่อการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำกัด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรืองอุไร เศษสูงเนิน. 2546. ความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลัลลนา คลังทรัพย์. 2544. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วารสารการเงินการธนาคาร. 2550. “ทิศทางเงินบาท 2007”. คอลัมภ์สถานะประเทศ: 26 (มกราคม): 297.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2552. “การจัดการความเสี่ยง”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87> (25 มกราคม 2552).

สมจินต์ ศรีไพศาล. 2551. “ทฤษฎีความเสี่ยง”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://edu.tsi-](http://edu.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=242&Itemid=299)

[thailand.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=242&Itemid=299](http://edu.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=242&Itemid=299) (25 มกราคม 2551).

สันติ กิระนันท์. 2545. การเสี่ยงและอัตราผลตอบแทน. กรุงเทพฯ: กรมสรรพากร.

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. 2537 “ระเบียบการบริหารกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนด้านหนี้สินและที่ดิน” วารสารสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี 28, (5) พฤษภาคม: 6.

สิริธยา จิตอุดมวัฒนา. 2551. “ภาวะเงินเฟ้อกับธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์”. [ระบบออนไลน์].

แหล่งที่มา [http://203.154.183.18/ewtadmin/ewt/cadweb\\_org/ewt\\_news.php?nid=3861](http://203.154.183.18/ewtadmin/ewt/cadweb_org/ewt_news.php?nid=3861) (25 มกราคม 2552).

อัสลีนา ระเด่นอาหมัด. 2543: การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลาม

ปัตตานี จำกัด. ผลงานทางวิชาการสหกรณ์. ปัตตานี : สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดปัตตานี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์.

Koch, T. W. 1995. **Bank Management**. 3 ed. USA: The Dryden Press.



ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

**ข้อมูลฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก  
หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา**

**ตารางผนวก 1 สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษาที่มีทุน  
ดำเนินงานตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป**

| ลำดับที่ | ชื่อสหกรณ์                                       | จำนวนสมาชิก (คน) | ทุนดำเนินงาน (บาท) |
|----------|--------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| 1        | สอ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด                   | 10,466           | 19,108,181,647.74  |
| 2        | สอ.มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด                        | 20,042           | 14,770,360,583.17  |
| 3        | สอ.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด                  | 5,912            | 10,438,065,297.79  |
| 4        | สอ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด                   | 5,683            | 9,090,785,707.92   |
| 5        | สอ.กรมชลประทาน จำกัด                             | 28,137           | 6,294,525,061.14   |
| 6        | สอ.ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด                        | 22,286           | 6,154,012,903.02   |
| 7        | สอ. กทม. จำกัด                                   | 43,633           | 5,843,167,892.01   |
| 8        | สอ.พนักงานเทศบาล จำกัด                           | 44,131           | 5,651,708,763.85   |
| 9        | สอ.กรมการปกครอง จำกัด                            | 21,301           | 5,634,896,219.71   |
| 10       | สอ.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำกัด              | 6,088            | 5,005,785,901.59   |
| 11       | สอ.กรมส่งเสริมการเกษตร จำกัด                     | 13,254           | 4,340,162,241.18   |
| 12       | สอ.กรมทางหลวง จำกัด                              | 17,115           | 4,204,379,611.40   |
| 13       | สอ.กรมป่าไม้ จำกัด                               | 15,576           | 3,788,418,003.52   |
| 14       | สอ.ศาลยุติธรรม จำกัด                             | 14,706           | 3,772,289,514.58   |
| 15       | สอ.ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำกัด              | 11,406           | 3,752,957,492.64   |
| 16       | สอ.กระทรวงมหาดไทย จำกัด                          | 9,857            | 3,341,660,804.53   |
| 17       | สอ.ข้าราชการสรรพากร จำกัด                        | 19,086           | 3,282,046,925.90   |
| 18       | สอ.กรุงเทพมหานคร จำกัด                           | 14,663           | 2,615,840,496.78   |
| 19       | สอ.ข้าราชการกรมที่ดิน จำกัด                      | 12,008           | 2,540,069,465.96   |
| 20       | สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด                      | 6,438            | 2,443,774,526.41   |
| 21       | สอ.กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ จำกัด | 8,517            | 2,271,017,569.31   |
| 22       | สอ.กรมการพัฒนารัฐบาล จำกัด                       | 8,449            | 2,070,093,570.36   |
| 23       | สอ.กรมปลัด จำกัด                                 | 6,977            | 2,018,907,151.22   |
| 24       | สอ.กระทรวงวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำกัด              | 3,789            | 1,873,537,993.34   |
| 25       | สอ.กระทรวงแรงงาน จำกัด                           | 10,231           | 1,788,534,806.40   |
| 26       | สอ.กรมวิชาการเกษตร จำกัด                         | 7,355            | 1,746,202,138.59   |
| 27       | สอ.สภาอากาศไทย จำกัด                             | 7,302            | 1,662,789,428.75   |
| 28       | สอ.ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำกัด       | 8,195            | 1,285,739,623.14   |
| 29       | สอ.ข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด จำกัด           | 4,702            | 1,219,563,670.08   |
| 30       | สอ. รพช. จำกัด                                   | 6,364            | 1,191,037,757.43   |
| 31       | สอ.กรมประมง จำกัด                                | 4,724            | 1,185,656,759.43   |
| 32       | สอ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำกัด   | 1,215            | 1,048,011,465.38   |
| รวม      |                                                  | 419,608          | 141,434,180,994.27 |

ตารางผนวก 2 งบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการ ช่วงปี 2548 – 2551

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                  | 2548              | 2549              | 2550              | 2551              | เฉลี่ย            |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>สินทรัพย์</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร  | 1,601.51          | 2,675.73          | 2,702.56          | 1,200.62          | 2,045.11          |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น       | 726.33            | 1,796.63          | 1,454.69          | 1,199.00          | 1,294.16          |
| เงินลงทุนระยะสั้น       | 789.73            | 5,086.08          | 5,227.31          | 9,802.47          | 5,226.40          |
| เงินลงทุนระยะยาว        | 12,005.29         | 14,483.45         | 15,544.01         | 2,911.61          | 11,236.09         |
| ลูกหนี้เงินกู้          | 84,303.17         | 77,898.46         | 77,909.78         | 99,411.48         | 84,880.72         |
| ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ  | 6.94              | 15.68             | 9.93              | 11.89             | 11.11             |
| สินทรัพย์อื่น ๆ         | 1,036.55          | 785.98            | 830.66            | 950.09            | 900.82            |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>     | <b>100,469.52</b> | <b>102,742.01</b> | <b>103,678.94</b> | <b>115,487.16</b> | <b>105,594.41</b> |
| <b>หนี้สินและทุน</b>    |                   |                   |                   |                   |                   |
| เงินรับฝาก              | 43,563.17         | 43,272.35         | 41,310.73         | 30,069.70         | 39,553.99         |
| เงินกู้ยืม              | 4,274.60          | 4,876.68          | 1,579.78          | 1,606.50          | 3,084.39          |
| หนี้สินอื่น ๆ           | 1,450.55          | 1,091.92          | 848.25            | 929.25            | 1,079.99          |
| <b>รวมหนี้สิน</b>       | <b>49,288.32</b>  | <b>49,240.95</b>  | <b>43,738.76</b>  | <b>32,605.45</b>  | <b>43,718.37</b>  |
| <b>ทุน</b>              |                   |                   |                   |                   |                   |
| ทุนเรือนหุ้น            | 43,171.69         | 44,711.04         | 49,169.99         | 68,471.40         | 51,381.03         |
| ทุนสำรอง                | 3,872.35          | 4,249.84          | 5,222.53          | 8,300.20          | 5,411.23          |
| ทุนสะสม                 | 806.52            | 882.23            | 1,269.23          | 1,106.33          | 1,016.08          |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ     | 3,330.64          | 3,657.95          | 4,278.43          | 5,003.78          | 4,067.70          |
| <b>รวมทุน</b>           | <b>51,181.20</b>  | <b>53,501.06</b>  | <b>59,940.18</b>  | <b>82,881.71</b>  | <b>61,876.04</b>  |
| <b>รวมหนี้สินและทุน</b> | <b>100,469.52</b> | <b>102,742.01</b> | <b>103,678.94</b> | <b>115,487.16</b> | <b>105,594.41</b> |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

ตารางผนวก 3 งบดุลของสหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันการศึกษา ช่วงปี 2548 – 2551

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                  | 2548             | 2549             | 2550             | 2551             | เฉลี่ย           |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>สินทรัพย์</b>        |                  |                  |                  |                  |                  |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร  | 1,234.03         | 2,061.76         | 2,082.42         | 925.25           | 1,575.87         |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น       | 559.67           | 1,384.37         | 1,120.90         | 3,365.00         | 1,607.49         |
| เงินลงทุนระยะสั้น       | 608.51           | 3,919.02         | 4,027.84         | 2,124.69         | 2,670.02         |
| เงินลงทุนระยะยาว        | 9,250.54         | 11,160.05        | 11,977.25        | 12,342.51        | 11,182.59        |
| ลูกหนี้เงินกู้          | 64,958.82        | 60,023.75        | 60,032.47        | 53,172.53        | 59,546.89        |
| ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ  | 5.35             | 12.08            | 7.66             | 8.00             | 8.27             |
| สินทรัพย์อื่น ๆ         | 798.70           | 605.62           | 640.05           | 637.45           | 670.46           |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>     | <b>77,415.62</b> | <b>79,166.65</b> | <b>79,888.59</b> | <b>72,575.43</b> | <b>77,261.57</b> |
| <b>หนี้สินและทุน</b>    |                  |                  |                  |                  |                  |
| เงินรับฝาก              | 33,567.08        | 33,343.00        | 31,831.49        | 49,202.05        | 36,985.91        |
| เงินกู้ยืม              | 3,293.75         | 3,757.67         | 1,217.28         | 251.50           | 2,130.05         |
| หนี้สินอื่น ๆ           | 1,117.71         | 841.37           | 653.61           | 25.75            | 659.61           |
| <b>รวมหนี้สิน</b>       | <b>37,978.54</b> | <b>37,942.04</b> | <b>33,702.38</b> | <b>49,479.30</b> | <b>39,775.57</b> |
| <b>ทุน</b>              |                  |                  |                  |                  |                  |
| ทุนเรือนหุ้น            | 33,265.44        | 34,451.56        | 37,887.35        | 20,100.63        | 31,426.25        |
| ทุนสำรอง                | 2,983.80         | 3,274.66         | 4,024.16         | 1,225.25         | 2,876.97         |
| ทุนสะสม                 | 621.47           | 679.78           | 977.97           | 515.25           | 698.62           |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ     | 2,566.37         | 2,818.61         | 3,296.73         | 1,255.00         | 2,484.18         |
| <b>รวมทุน</b>           | <b>39,437.08</b> | <b>41,224.61</b> | <b>46,186.21</b> | <b>23,096.13</b> | <b>37,486.01</b> |
| <b>รวมหนี้สินและทุน</b> | <b>77,415.62</b> | <b>79,166.65</b> | <b>79,888.59</b> | <b>72,575.43</b> | <b>77,261.57</b> |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)



ตารางผนวก 4 งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากหน่วยงานราชการ ช่วงปี 2548 – 2551

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                   | 2548     |        | 2549     |        | 2550     |        | 2551     |        | เฉลี่ย   |        |
|--------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                          | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน    | ร้อยละ |
| รายได้                   |          |        |          |        |          |        |          |        |          |        |
| ดอกเบี้ยรับ              | 5,066.81 | 99.81  | 5,342.23 | 99.80  | 6,188.07 | 99.48  | 5,800.57 | 99.63  | 5,599.42 | 99.67  |
| รายได้อื่นๆ              | 9.74     | 0.19   | 10.94    | 0.20   | 32.33    | 0.52   | 21.26    | 0.37   | 18.57    | 0.33   |
| รวมรายได้                | 5,076.55 | 100.00 | 5,353.17 | 100.00 | 6,220.40 | 100.00 | 5,821.83 | 100.00 | 5,617.99 | 100.00 |
| ค่าใช้จ่าย               |          |        |          |        |          |        |          |        |          |        |
| ดอกเบี้ยจ่าย             | 1,687.50 | 33.24  | 1,629.44 | 30.44  | 1,863.70 | 29.96  | 718.93   | 12.35  | 1,474.89 | 26.25  |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 53.98    | 1.06   | 60.76    | 1.14   | 70.98    | 1.14   | 93.90    | 1.61   | 69.91    | 1.24   |
| ค่าใช้จ่ายอื่นๆ          | 4.43     | 0.09   | 5.02     | 0.09   | 7.29     | 0.12   | 5.22     | 0.09   | 5.49     | 0.10   |
| รวมค่าใช้จ่าย            | 1,745.91 | 34.39  | 1,695.22 | 31.67  | 1,941.97 | 31.22  | 818.05   | 14.05  | 1,550.29 | 27.60  |
| กำไร (ขาดทุน)            | 3,330.64 | 65.61  | 3,657.95 | 68.33  | 4,278.43 | 68.78  | 5,003.78 | 85.95  | 4,067.70 | 72.40  |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

ตารางผนวก 5 งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากสถาบันการศึกษา ช่วงปี  
2548 – 2551

(หน่วย: ล้านบาท)

| รายการ                   | 2548            |               | 2549            |               | 2550            |               | 2551            |               | เฉลี่ย          |               |
|--------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                          | จำนวน           | ร้อยละ        | จำนวน           | ร้อยละ        | จำนวน           | ร้อยละ        | จำนวน           | ร้อยละ        | จำนวน           | ร้อยละ        |
| <b>รายได้</b>            |                 |               |                 |               |                 |               |                 |               |                 |               |
| ดอกเบี้ยรับ              | 3,904.17        | 99.81         | 4,116.40        | 99.80         | 4,768.14        | 99.48         | 4,469.56        | 99.63         | 4,314.57        | 99.67         |
| รายได้อื่นๆ              | 7.51            | 0.19          | 8.43            | 0.20          | 24.92           | 0.52          | 16.39           | 0.37          | 14.31           | 0.33          |
| <b>รวมรายได้</b>         | <b>3,911.68</b> | <b>100.00</b> | <b>4,124.83</b> | <b>100.00</b> | <b>4,793.06</b> | <b>100.00</b> | <b>4,485.95</b> | <b>100.00</b> | <b>4,328.88</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ค่าใช้จ่าย</b>        |                 |               |                 |               |                 |               |                 |               |                 |               |
| ดอกเบี้ยจ่าย             | 1,300.28        | 33.24         | 1,255.55        | 30.44         | 1,436.05        | 29.96         | 3,154.57        | 70.32         | 1,786.61        | 41.27         |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 41.60           | 1.06          | 46.82           | 1.14          | 54.70           | 1.14          | 72.35           | 1.61          | 53.87           | 1.24          |
| ค่าใช้จ่ายอื่นๆ          | 3.43            | 0.09          | 3.85            | 0.09          | 5.58            | 0.12          | 4.03            | 0.09          | 4.22            | 0.10          |
| <b>รวมค่าใช้จ่าย</b>     | <b>1,345.31</b> | <b>34.39</b>  | <b>1,306.22</b> | <b>31.67</b>  | <b>1,496.33</b> | <b>31.22</b>  | <b>3,230.95</b> | <b>72.02</b>  | <b>1,844.70</b> | <b>42.61</b>  |
| <b>กำไร (ขาดทุน)</b>     | <b>2,566.37</b> | <b>65.61</b>  | <b>2,818.61</b> | <b>68.33</b>  | <b>3,296.73</b> | <b>68.78</b>  | <b>1,255.00</b> | <b>27.98</b>  | <b>2,484.18</b> | <b>57.39</b>  |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

ตารางผนวก 6 จำนวนพนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากหน่วยงานราชการและ  
สถาบันการศึกษา จำนวน 32 แห่ง ช่วงปี 2548 – 2551

(หน่วย: คน)

| ลำดับที่ | ชื่อสหกรณ์                                          | จำนวนพนักงาน |      |      |      |
|----------|-----------------------------------------------------|--------------|------|------|------|
|          |                                                     | 2548         | 2549 | 2550 | 2551 |
| 1        | สอ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด                      | 42           | 42   | 42   | 42   |
| 2        | สอ.มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด                           | 39           | 39   | 39   | 39   |
| 3        | สอ.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด                     | 28           | 28   | 28   | 28   |
| 4        | สอ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด                      | 38           | 38   | 38   | 38   |
| 5        | สอ.กรมชลประทาน จำกัด                                | 44           | 44   | 44   | 44   |
| 6        | สอ.ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด                           | 49           | 49   | 49   | 49   |
| 7        | สอ. กทม. จำกัด                                      | 32           | 32   | 32   | 31   |
| 8        | สอ.พนักงานเทศบาล จำกัด                              | 28           | 28   | 28   | 28   |
| 9        | สอ.กรมการปกครอง จำกัด                               | 24           | 24   | 24   | 25   |
| 10       | สอ.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำกัด                 | 36           | 36   | 36   | 36   |
| 11       | สอ.กรมส่งเสริมการเกษตร จำกัด                        | 36           | 36   | 36   | 36   |
| 12       | สอ.กรมทางหลวง จำกัด                                 | 18           | 18   | 18   | 18   |
| 13       | สอ.กรมป่าไม้ จำกัด                                  | 35           | 35   | 35   | 35   |
| 14       | สอ.ศาลยุติธรรม จำกัด                                | 28           | 28   | 28   | 28   |
| 15       | สอ.ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำกัด                 | 29           | 29   | 29   | 29   |
| 16       | สอ.กระทรวงมหาดไทย จำกัด                             | 18           | 18   | 18   | 19   |
| 17       | สอ.ข้าราชการสรรพากร จำกัด                           | 20           | 20   | 19   | 19   |
| 18       | สอ.ครูกรุงเทพมหานคร จำกัด                           | 30           | 30   | 31   | 30   |
| 19       | สอ.ข้าราชการกรมที่ดิน จำกัด                         | 30           | 30   | 30   | 30   |
| 20       | สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด                         | 29           | 29   | 29   | 29   |
| 21       | สอ.กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์<br>จำกัด | 18           | 18   | 18   | 18   |
| 22       | สอ.กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด                           | 22           | 23   | 22   | 22   |
| 23       | สอ.กรมปศุสัตว์ จำกัด                                | 18           | 18   | 18   | 18   |
| 24       | สอ.กระทรวงวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำกัด                 | 15           | 16   | 15   | 15   |

## ตารางผนวก 6 (ต่อ)

(หน่วย: คน)

| ลำดับที่ | ชื่อสหกรณ์                                     | จำนวนพนักงาน |      |      |      |
|----------|------------------------------------------------|--------------|------|------|------|
|          |                                                | 2548         | 2549 | 2550 | 2551 |
| 25       | สอ.กระทรวงแรงงาน จำกัด                         | 20           | 20   | 19   | 20   |
| 26       | สอ.กรมวิชาการเกษตร จำกัด                       | 13           | 13   | 13   | 13   |
| 27       | สอ.สภาอากาศไทย จำกัด                           | 15           | 15   | 15   | 15   |
| 28       | สอ.ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำกัด     | 16           | 16   | 16   | 16   |
| 29       | สอ.ข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด จำกัด         | 12           | 12   | 12   | 12   |
| 30       | สอ. รพช. จำกัด                                 | 15           | 15   | 15   | 15   |
| 31       | สอ.กรมประมง จำกัด                              | 12           | 12   | 12   | 12   |
| 32       | สอ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำกัด | 10           | 11   | 10   | 10   |
| รวม      |                                                | 819          | 822  | 818  | 819  |



ภาคผนวก ข

การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่

ตารางผนวก 7 การคำนวณความเสี่ยงทางการเงิน และตัวชี้วัดความเสี่ยงทางการเงินเฉลี่ย ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาหน่วยงานราชการและ  
สถาบันการศึกษา ช่วงปี 2548 – 2551

| รายการ                                                | ปี 2548                                                         | ปี 2549                                                         | ปี 2550                                                        | ปี 2551                                                         | เฉลี่ย |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|
| <b>1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ</b>                      |                                                                 |                                                                 |                                                                |                                                                 |        |
| อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อ<br>(ร้อยละ)       | $\frac{6,856.15}{149,261.99} \times 100$ = 4.59                 | $\frac{7,524.50}{137,922.21} \times 100$ = 5.46                 | $\frac{9,246.69}{137,942.25} \times 100$ = 6.70                | $\frac{9,525.45}{152,584.01} \times 100$ = 6.24                 | 5.75   |
| อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ<br>(ร้อยละ)         | $\frac{(149,261.99-135,201.35)}{135,201.35} \times 100$ = 10.40 | $\frac{(137,922.21-149,261.99)}{149,261.99} \times 100$ = -7.60 | $\frac{(137,942.25-137,922.21)}{137,922.21} \times 100$ = 0.01 | $\frac{(152,584.01-137,942.25)}{137,942.25} \times 100$ = 10.61 | 3.36   |
| อัตราการขยายตัวของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะ<br>สูญ (ร้อยละ) | $\frac{(12.29-13.34)}{13.34} \times 100$ = -7.87                | $\frac{(27.76-12.29)}{12.29} \times 100$ = 125.87               | $\frac{(17.59-27.76)}{27.76} \times 100$ = -36.64              | $\frac{(19.89-17.59)}{17.59} \times 100$ = 13.08                | 23.61  |

ตารางผนวก 7 (ต่อ)

| รายการ                                | ปี 2548                   | ปี 2549                   | ปี 2550                   | ปี 2551                   | เฉลี่ย |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|
| <b>2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง</b>     |                           |                           |                           |                           |        |
| อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์ | 7,568.35                  |                           |                           |                           |        |
| รวม (เท่า)                            | $\frac{177,885.14}{x100}$ | $\frac{8,634.35}{x100}$   | $\frac{2,797.06}{x100}$   | $\frac{1,858.00}{x100}$   | 0.03   |
|                                       | =0.04                     | 181,908.66                | 183,567.53                | 188,062.59                |        |
| อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อ      | 149,261.99                | =0.05                     | =0.02                     | =0.01                     |        |
| สินทรัพย์รวม (เท่า)                   | $\frac{177,885.14}{x100}$ | $\frac{137,922.21}{x100}$ | $\frac{137,942.25}{x100}$ | $\frac{152,584.01}{x100}$ | 0.79   |
|                                       | 177,885.14                | 181,908.66                | 183,567.53                | 188,062.59                |        |
|                                       | =0.84                     | =0.76                     | =0.75                     | =0.81                     |        |
| อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม | 76,437.13                 | 79,162.60                 | 87,057.34                 | 88,572.03                 | 0.45   |
| (เท่า)                                | $\frac{177,885.14}{x100}$ | $\frac{181,908.66}{x100}$ | $\frac{183,567.53}{x100}$ | $\frac{188,062.59}{x100}$ |        |
|                                       | 177,885.14                | 181,908.66                | 183,567.53                | 188,062.59                |        |
|                                       | =0.43                     | =0.44                     | =0.47                     | =0.47                     |        |
| อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวม    | 77,130.25                 | 76,615.35                 | 73,142.22                 | 79,271.75                 | 0.42   |
| (เท่า)                                | $\frac{177,885.14}{x100}$ | $\frac{181,908.66}{x100}$ | $\frac{183,567.53}{x100}$ | $\frac{188,062.59}{x100}$ |        |
|                                       | 177,885.14                | 181,908.66                | 183,567.53                | 188,062.59                |        |
|                                       | =0.43                     | =0.42                     | =0.42                     | =0.42                     |        |
| <b>3. ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย</b> |                           |                           |                           |                           |        |
| อัตราดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์รวม       | 8,970.98                  | 9,458.63                  | 10,956.21                 | 10,270.13                 | 5.42   |
| (ร้อยละ)                              | $\frac{177,885.14}{x100}$ | $\frac{181,908.66}{x100}$ | $\frac{183,567.53}{x100}$ | $\frac{188,062.59}{x100}$ |        |
|                                       | 177,885.14                | 181,908.66                | 183,567.53                | 188,062.59                |        |
|                                       | =5.04                     | =5.20                     | =5.97                     | =5.46                     |        |
| อัตราส่วนดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม  | 2,987.78                  | 2,884.99                  | 3,299.75                  | 3,873.50                  | 1.78   |
| (ร้อยละ)                              | $\frac{177,885.14}{x100}$ | $\frac{181,908.66}{x100}$ | $\frac{183,567.53}{x100}$ | $\frac{188,062.59}{x100}$ |        |
|                                       | 177,885.14                | 181,908.66                | 183,567.53                | 188,062.59                |        |
|                                       | =1.68                     | =1.59                     | =1.80                     | =2.06                     |        |

ตารางผนวก 7 (ต่อ)

| รายการ                                         | ปี 2548                                         | ปี 2549                                | ปี 2550                                | ปี 2551                                | เฉลี่ย |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|--------|
| ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย      | 5.04 - 1.68 = 3.36                              | 5.20 - 1.59 = 3.61                     | 5.97 - 1.80 = 4.17                     | 5.46 - 2.06 = 3.40                     | 3.64   |
| อัตราส่วนเงินปันผลต่อสินทรัพย์รวม (ร้อยละ)     | $\frac{4,930.19}{177,885.14} \times 100 = 2.77$ | $\frac{5,295.98}{181,908.66} = 2.91$   | $\frac{5,728.37}{183,567.53} = 3.12$   | $\frac{5,804.27}{188,062.59} = 3.09$   | 2.97   |
| 4. ความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาว                |                                                 |                                        |                                        |                                        |        |
| อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม (ร้อยละ) | $\frac{76,437.13}{177,885.14} = 42.97$          | $\frac{79,162.60}{181,908.66} = 43.52$ | $\frac{87,057.34}{183,567.53} = 47.43$ | $\frac{88,572.03}{188,062.59} = 47.10$ | 45.25  |
| อัตราการขยายตัวของทุนเรือนหุ้น (ร้อยละ)        | $\frac{75,387.17}{76,437.13} = 1.39$            | $\frac{76,437.13}{79,162.60} = 3.57$   | $\frac{79,162.60}{87,057.34} = 9.97$   | $\frac{87,057.34}{88,572.03} = 1.74$   | 4.17   |
| อัตราส่วนเงินปันผลต่อกำไรสุทธิ (ร้อยละ)        | $\frac{4,930.19}{5,897.01} = 83.60$             | $\frac{5,295.98}{6,476.56} = 81.77$    | $\frac{5,728.37}{7,575.16} = 75.62$    | $\frac{5,804.27}{6,258.78} = 92.74$    | 83.43  |

ตารางผนวก 7 (ต่อ)

| รายการ                                            | ปี 2548                                        | ปี 2549                                        | ปี 2550                                        | ปี 2551                                        | เฉลี่ย |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------|
| <b>5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</b>                |                                                |                                                |                                                |                                                |        |
| อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท:คน) | $\frac{177,885.14}{819} \times 100$<br>=217.20 | $\frac{181,908.66}{822} \times 100$<br>=221.30 | $\frac{183,567.53}{818} \times 100$<br>=224.41 | $\frac{188,062.59}{819} \times 100$<br>=229.62 | 223.13 |
| อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท:คน)   | $\frac{3,091.22}{819} \times 100$<br>=3.77     | $\frac{3,001.44}{822} \times 100$<br>=3.65     | $\frac{3,438.30}{818} \times 100$<br>=4.20     | $\frac{4,049.00}{819} \times 100$<br>=4.94     | 4.14   |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)



ตารางผนวก 8 การคำนวณอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วงปี 2548 – 2551

| รายการ                                   | 2548               | 2549               | 2550               | 2551               | เฉลี่ย                             |
|------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|
| อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก (ออมทรัพย์พิเศษ) | $112.96/32 = 3.53$ | $109.44/32 = 3.42$ | $117.32/32 = 3.67$ | $117.55/32 = 3.67$ | $(3.53+3.42+3.67+3.67) / 4 = 3.57$ |
| อัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้                  | $200.45/32 = 6.26$ | $200.45/32 = 6.26$ | $208.15/32 = 6.50$ | $207.50/32 = 6.48$ | $(6.26+6.26+6.50+6.48) / 4 = 6.38$ |
| อัตราเงินปันผล                           | $200.10/32 = 6.25$ | $202.35/32 = 6.32$ | $205.05/32 = 6.42$ | $205.05/32 = 6.42$ | $(6.25+6.32+6.42+6.42) / 4 = 6.35$ |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)



**ตารางผนวก 9 อัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์**

| อัตราดอกเบี้ย                  | ปี 48 | ปี 49 | ปี 50 | ปี 51 | เฉลี่ย |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| <b>อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก</b>    |       |       |       |       |        |
| ธนาคารพาณิชย์ (%)              | 1.15  | 2.52  | 2.08  | 1.72  | 1.87   |
| <b>อัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้</b> |       |       |       |       |        |
| ธนาคารพาณิชย์ (MLR) (%)        | 9.73  | 11.88 | 11.63 | 11.43 | 11.17  |

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.)

ตารางผนวก 10 อัตราดอกเบี้ยและเงินปันผลของสหกรณ์ออมทรัพย์

| ลำดับ<br>ที่ | ชื่อสหกรณ์                             | อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก |      |      |      | อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ |      |      |      | อัตราเงินปันผล |      |      |      |
|--------------|----------------------------------------|----------------------|------|------|------|----------------------|------|------|------|----------------|------|------|------|
|              |                                        | 2548                 | 2549 | 2550 | 2551 | 2548                 | 2549 | 2550 | 2551 | 2548           | 2549 | 2550 | 2551 |
| 1            | สอ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด         | 2.75                 | 2.62 | 3.00 | 3.00 | 5.55                 | 5.55 | 5.75 | 5.55 | 6.50           | 6.75 | 6.75 | 6.75 |
| 2            | สอ.มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด              | 3.50                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 | 5.75                 | 5.75 | 5.75 | 5.55 | 6.00           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |
| 3            | สอ.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด        | 3.00                 | 3.00 | 3.75 | 3.75 | 5.55                 | 5.55 | 5.75 | 5.75 | 6.00           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |
| 4            | สอ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด         | 3.52                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 | 5.55                 | 5.55 | 5.75 | 5.75 | 6.50           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |
| 5            | สอ.กรมชลประทาน จำกัด                   | 3.75                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 | 6.75                 | 6.75 | 6.75 | 6.75 | 6.50           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |
| 6            | สอ.ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด              | 3.25                 | 3.25 | 3.55 | 3.55 | 6.75                 | 6.75 | 6.75 | 6.75 | 6.75           | 6.75 | 6.75 | 6.75 |
| 7            | สอ. กทม. จำกัด                         | 3.50                 | 3.50 | 3.55 | 3.55 | 5.55                 | 5.55 | 6.75 | 6.75 | 6.75           | 6.75 | 6.75 | 6.75 |
| 8            | สอ.พนักงานเทศบาล จำกัด                 | 3.50                 | 3.50 | 3.55 | 3.55 | 5.55                 | 5.55 | 6.75 | 6.75 | 6.75           | 6.75 | 6.75 | 6.75 |
| 9            | สอ.กรมการปกครอง จำกัด                  | 3.55                 | 3.50 | 3.55 | 3.55 | 6.75                 | 6.75 | 6.75 | 6.75 | 6.75           | 6.75 | 6.75 | 6.75 |
| 10           | สอ.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<br>จำกัด | 3.52                 | 3.50 | 3.52 | 3.75 | 6.00                 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 6.00           | 6.00 | 6.25 | 6.25 |
| 11           | สอ.กรมส่งเสริมการเกษตร จำกัด           | 3.55                 | 3.55 | 3.55 | 3.55 | 6.00                 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 6.00           | 6.00 | 6.25 | 6.25 |
| 12           | สอ.กรมทางหลวง จำกัด                    | 3.55                 | 3.55 | 3.55 | 3.55 | 6.00                 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 6.00           | 6.00 | 6.00 | 6.00 |
| 13           | สอ.กรมป่าไม้ จำกัด                     | 3.75                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 | 6.75                 | 6.75 | 6.75 | 6.75 | 6.50           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |
| 14           | สอ.ศาลยุติธรรม จำกัด                   | 3.55                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 | 6.55                 | 6.55 | 6.55 | 6.55 | 6.55           | 6.55 | 6.75 | 6.75 |

ตารางผนวก 10 (ต่อ)

| ลำดับ<br>ที่ | ชื่อสหกรณ์                                           | อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก |      |      |      |  | อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ |      |      |      |  | อัตราเงินปันผล |      |      |      |  |
|--------------|------------------------------------------------------|----------------------|------|------|------|--|----------------------|------|------|------|--|----------------|------|------|------|--|
|              |                                                      | 2548                 | 2549 | 2550 | 2551 |  | 2548                 | 2549 | 2550 | 2551 |  | 2548           | 2549 | 2550 | 2551 |  |
| 15           | สอ.ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ<br>จำกัด               | 3.50                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 |  | 6.00                 | 6.00 | 7.00 | 7.00 |  | 6.50           | 6.50 | 6.75 | 6.75 |  |
| 16           | สอ.กระทรวงมหาดไทย จำกัด                              | 3.75                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 |  | 6.00                 | 6.00 | 7.00 | 7.00 |  | 6.00           | 6.00 | 6.25 | 6.25 |  |
| 17           | สอ.ข้าราชการสรรพากร จำกัด                            | 3.75                 | 3.75 | 3.75 | 3.75 |  | 6.00                 | 6.00 | 6.00 | 6.00 |  | 6.00           | 6.00 | 6.25 | 6.25 |  |
| 18           | สอ.ครูกรุงเทพมหานคร จำกัด                            | 3.55                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 |  | 5.55                 | 5.55 | 6.00 | 6.00 |  | 6.00           | 6.00 | 6.00 | 6.00 |  |
| 19           | สอ.ข้าราชการกรมที่ดิน จำกัด                          | 3.50                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 |  | 7.00                 | 7.00 | 7.00 | 7.00 |  | 7.00           | 7.00 | 7.00 | 7.00 |  |
| 20           | สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด                          | 3.57                 | 3.27 | 3.75 | 3.75 |  | 6.00                 | 6.00 | 6.75 | 6.50 |  | 6.50           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |  |
| 21           | สอ.กระทรวงการพัฒนาสังคมและ<br>ความมั่นคงมนุษย์ จำกัด | 3.75                 | 3.75 | 3.75 | 3.75 |  | 6.55                 | 6.55 | 6.55 | 6.55 |  | 6.55           | 6.55 | 6.55 | 6.55 |  |
| 22           | สอ.กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด                            | 3.50                 | 3.25 | 3.75 | 3.75 |  | 6.00                 | 6.00 | 6.50 | 6.50 |  | 6.50           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |  |
| 23           | สอ.กรมปลัดสัตว์ จำกัด                                | 3.75                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 |  | 6.00                 | 6.00 | 6.50 | 6.50 |  | 6.50           | 6.50 | 6.50 | 6.50 |  |
| 24           | สอ.กระทรวงวิทยาศาสตร์การแพทย์<br>จำกัด               | 3.75                 | 2.50 | 3.75 | 3.75 |  | 6.75                 | 6.75 | 6.75 | 6.75 |  | 5.75           | 6.00 | 6.00 | 6.00 |  |
| 25           | สอ.กระทรวงแรงงาน จำกัด                               | 3.53                 | 3.50 | 3.75 | 3.75 |  | 6.25                 | 6.25 | 6.75 | 6.75 |  | 5.75           | 6.00 | 6.00 | 6.00 |  |
| 26           | สอ.กรมวิชาการเกษตร จำกัด                             | 3.52                 | 3.20 | 3.75 | 3.75 |  | 6.75                 | 6.75 | 6.75 | 6.75 |  | 6.00           | 6.00 | 6.50 | 6.50 |  |
| 27           | สอ.สภากาชาดไทย จำกัด                                 | 3.75                 | 3.75 | 3.75 | 3.75 |  | 7.00                 | 7.00 | 7.00 | 7.00 |  | 6.00           | 6.00 | 6.00 | 6.00 |  |

ตารางผนวก 10 (ต่อ)

| ลำดับ<br>ที่ | ชื่อสหกรณ์                                         | อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก |        |        |        | อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ |        |        |        | อัตราเงินปันผล |        |        |        |
|--------------|----------------------------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|----------------|--------|--------|--------|
|              |                                                    | 2548                 | 2549   | 2550   | 2551   | 2548                 | 2549   | 2550   | 2551   | 2548           | 2549   | 2550   | 2551   |
| 28           | สอ.ข้าราชการองค์การบริหารส่วน<br>จังหวัด จำกัด     | 3.25                 | 3.25   | 3.50   | 3.50   | 7.00                 | 7.00   | 7.00   | 7.00   | 6.00           | 6.00   | 6.00   | 6.00   |
| 29           | สอ.ข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด<br>จำกัด          | 3.75                 | 3.75   | 3.75   | 3.75   | 7.00                 | 7.00   | 7.00   | 7.00   | 6.00           | 6.00   | 6.00   | 6.00   |
| 30           | สอ. รพช. จำกัด                                     | 3.75                 | 3.75   | 3.75   | 3.75   | 6.75                 | 6.75   | 6.75   | 6.75   | 5.75           | 6.00   | 6.25   | 6.25   |
| 31           | สอ.กรมประมง จำกัด                                  | 3.55                 | 3.55   | 3.75   | 3.75   | 6.55                 | 6.55   | 6.55   | 6.55   | 5.75           | 6.00   | 6.25   | 6.25   |
| 32           | สอ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม<br>เกล้าธนบุรี จำกัด | 3.25                 | 3.20   | 3.50   | 3.50   | 6.25                 | 6.25   | 6.25   | 6.25   | 6.00           | 6.00   | 6.25   | 6.25   |
| รวม          |                                                    | 112.96               | 109.44 | 117.32 | 117.55 | 200.45               | 200.45 | 208.15 | 207.50 | 200.10         | 202.35 | 205.05 | 205.05 |

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)



ภาคผนวก ค  
บทสัมภาษณ์การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่

## ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

### ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ จำกัด

1. ท่านคิดว่า ปัจจุบันสหกรณ์ประสบปัญหาความเสี่ยงในแต่ละด้านเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร และมีแนวทางแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

#### ด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ จำกัด ต้องบอกก่อนว่าทางด้านสินเชื่อควรแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การให้สินเชื่อภายใน (ให้สมาชิก) และการให้สินเชื่อแก่ภายนอก (สหกรณ์อื่น) ในส่วนแรกเกี่ยวกับสมาชิกเราไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องสินเชื่อมากนักเพราะปัจจุบันสมาชิกของเราไม่ค่อยได้กู้เงินกับสหกรณ์ ต้องประชาสัมพันธ์ให้มากู้กัน ส่วนใหญ่การให้กับสหกรณ์นั้น การให้สินเชื่อชนิดนี้เป็นการให้สินเชื่อระยะยาวมากกว่าระยะสั้นดังนั้นการจ่ายคืนของสหกรณ์ก็จะไม่มีปัญหาเพราะระยะเวลายาวทำให้ไม่ต้องจ่ายคืนเงินมาก และเราให้สหกรณ์อื่นกู้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าท้องตลาดมากเพราะถือเป็นการช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ด้วยกัน การจะปล่อยให้สหกรณ์อื่นกู้เงินมีคณะกรรมการพิจารณาเงินของสหกรณ์ที่จะมากู้เงินกับเรา การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์นั้นๆ ก่อนการปล่อยกู้ ต้องมีมาตรฐานในการให้กู้เหมือนกัน บางสหกรณ์เราก็ไม่ให้กู้เพราะจะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านหนี้เสียเหมือนกัน ไม่ใช่ที่เราปล่อยกู้ทั้งหมด

1) มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกู้ของสมาชิกผู้กู้ในปัจจุบัน พฤติกรรมการชำระหนี้ของสมาชิก ผู้กู้ การติดตามทวงถามหนี้ การป้องกันความเสี่ยงจากหนี้สูญ

ปัจจุบันนี้สมาชิกผู้กู้ของ สอ. จุฬา มีการกู้เงินเพิ่มมากขึ้น เพราะเราลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ลงมาก และมีการให้กู้ได้หลากหลายมาก ถ้าเปรียบเทียบการให้กู้กับสมาชิกเป็นผลิตภัณฑ์หรือสินค้า เราก็มีให้เลือกมากและมีอัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เราจะคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินที่สมาชิกผู้กู้ไป คือ สมาชิกที่ผู้กู้ไปได้ใช้ประโยชน์จากเงินที่ผู้กู้ไปอย่างคุ้มค่าหรือไม่ เอาไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ขอหรือไม่ เราไม่อยากให้สมาชิกผู้กู้เงินไปเสียเปล่าต้องได้อะไรเพิ่มขึ้นมาจากการกู้เงินด้วย

ด้านการชำระหนี้ของสมาชิก สอ.จุฬา ก็ไม่ค่อยมีปัญหา เราสามารถหักหนี้ได้จากเงินได้ รายเดือนอยู่แล้ว ดังนั้น ความเสี่ยงทางด้านหนี้เสียหรือหนี้สูญไม่ค่อยพบ

2) การกู้ของสหกรณ์ที่มากู้เงินกับ สอ.จุฬา ลดลงบ้างหรือไม่ การติดตามทวงถามหนี้ยากขึ้นกว่าเดิมหรือมีการป้องกันการเสี่ยงจากหนี้สูญอย่างไรบ้าง

อย่างทีกล่าไว้แล้วข้างต้นว่าเรามีคณะกรรมการสำหรับพิจารณาการให้สหกรณ์อื่น ๆ กู้เงิน เราพิจารณากันหลายด้านมากแต่ก็ยังคงเสี่ยงอยู่ เพราะเราไม่สามารถไปใกล้ชิดได้เท่าสมาชิกแต่ก็มีการติดตามเหมือนกัน บางแห่งเราให้ส่งรายงานประจำปีมาให้ทุกปีแต่ก็ยังไม่เคยมีปัญหาในเรื่องหนี้เสียมากนักมีแต่ขอผ่อนผันระยะการใช้คืนให้ยาวออกไป ในปัจจุบันนี้หลายสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องกู้เงินจากเราแล้ว ลูกหนี้เราก็ตกลงเหมือนกันตรงนี้ก็ทำให้รายได้เราลดลงด้วย

### 3) เรื่องอัตราทุนสำรองต่อสินเชื่อที่สหกรณ์ดำรงไว้เป็นอย่างไร

สอ. จุฬา ถือว่ามีทุนสำรองเยอะมาก ไม่เคยมีปัญหาเรื่องกันทุนสำรองเหมือนสหกรณ์อื่น ๆ ตอนนี้หลายสหกรณ์เริ่มมามองทุนสำรองเพราะเป็นทุนที่ไม่มีต้นทุนจริง ๆ อย่างทุนเรือนหุ้นก็ยังมีต้นทุนเป็นเงินปันผล เราเอาทุนสำรองมาใช้ประโยชน์ได้มากเงินที่ปล่อยกู้ส่วนหนึ่งก็มาจากทุนสำรอง ทุนเรือนหุ้นและเงินรับฝาก จะเห็นว่า สอ. จุฬา มีสวัสดิการมากเกิดจากการมีทุนสำรองไว้มาก ๆ ปัจจุบัน สอ. จุฬา มีทุนสำรองประมาณ 1,300 ล้านบาท จึงไม่มีความเสี่ยงเรื่องอัตราทุนสำรองต่อสินเชื่อมากนัก

4) ด้านสภาพคล่อง (เช่น สหกรณ์มีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร (ภายในภายนอก สั้นยาว) แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ณ ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร (เกิน / ขาด / พอใช้) อัตราการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมที่คิดว่าสหกรณ์ควรจะดำรงไว้ และจะแก้ไขหรือพัฒนาหรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

ณ ปัจจุบันนี้ สอ. จุฬา บริหารเงินทุนจากเงินรับฝากมากกว่าจากทุนเรือนหุ้น ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความไว้วางใจของสมาชิก จะเห็นว่าเรามีทุนเรือนหุ้นที่ถือเป็นแหล่งเงินทุนภายใน 7,000 กว่าล้านบาท แต่เรามีเงินรับฝากถึง 1 หมื่นกว่าล้านบาท การบริหารเงินทุนจากทุนเรือนหุ้นถือว่าการบริหารที่ง่ายก็จริงแต่ก็มีอัตราการจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินปันผลเยอะกว่าอัตราดอกเบี้ยมาก เราปันผลคืนให้กับสมาชิกถึงร้อยละ 6 แต่ในขณะที่เงินรับฝากมีอัตราการจ่ายดอกเบี้ยจ่ายแค่ร้อยละ 1.25 - 2.10 เป็นอย่างมาก ถึงแม้เงินรับฝากสมาชิกจะถอนเมื่อไหร่ก็ได้แต่เราอาศัยความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ จะเห็นว่าเราให้อัตราดอกเบี้ยแบบขั้นบันไดและเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ไม่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมากนักแต่ก็ต้องสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ สหกรณ์จะมีเงินสดอยู่ในมือไม่มากนัก แต่ละสหกรณ์จำเป็นต้องรู้ถึงสภาพการณ์ของแต่ละสหกรณ์อยู่แล้วว่าจำเป็นต้องใช้เท่าไร เราจะกำหนดไม่ได้ว่าควรต้องรักษาสภาพคล่องไว้เท่าไร ขึ้นอยู่กับแต่ละสหกรณ์มากกว่าว่าแต่ละเดือนเราใช้เงินเท่าไร

5) ด้านอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์มีเกณฑ์ในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยอย่างไร การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์จะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยมีผลต่อความเคลื่อนไหวของเงินสหกรณ์มากน้อยเพียงไร สหกรณ์มีการควบคุมกระแสเงิน



ไหลเข้าไหลออกอย่างไร และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

สอ. จุฬา ไม่ค่อยมีผลกระทบเรื่องอัตราดอกเบี้ยมากนัก จะเห็นว่า สอ.จุฬา จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากในอัตราที่ไม่สูงมาก (เงินฝากออมทรัพย์ร้อยละ 1.25 – 1.75) ในขณะที่อัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ก็ไม่สูงเช่นกัน (อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สามัญร้อยละ 6) แต่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากจะไม่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ก็จะไม่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไปเช่นกัน ในด้านการเคลื่อนไหวของเงินของสหกรณ์จะมีไม่มากนักเพราะสมาชิกส่วนหนึ่งเป็นลูกค้าประจำในด้านเงินฝากถึงแม้จะเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยก็ไม่มากนักยังคงมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์อยู่ ที่จำเป็นคือสหกรณ์ต้องสร้างความเชื่อมั่น ความรักองค์กร ให้สมาชิกเชื่อมั่น รักสถาบัน รักองค์กร ปลุกฝังความมีส่วนร่วมให้กับสมาชิก ต้องทำความเข้าใจกับสมาชิก สอ. จุฬา จะมีจดหมายข่าว เป็นการชี้แจงให้สมาชิกทราบสถานการณ์ของสหกรณ์ ให้สมาชิกได้รับรู้ความเป็นไปของสหกรณ์

6) ด้านเงินลงทุนระยะยาว สหกรณ์มีนโยบายในการลงทุนระยะยาวอย่างไร มีการนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดที่เป็นระยะยาว การลงทุนของสหกรณ์พิจารณาค่าความเสี่ยงต่อผลตอบแทนอย่างไร มีผลดีผลเสียกับสหกรณ์อย่างไร ควรจะแก้ไขหรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

นโยบายการลงทุนของสหกรณ์ส่วนหนึ่งจะเป็นการลงทุนระยะยาวที่ได้ผลตอบแทนที่ค่อนข้างสูงโดยให้สหกรณ์อื่นเป็นผู้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งก็เป็นระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยที่เราให้สหกรณ์อื่นถือว่าไม่สูง (อัตราดอกเบี้ยระยะสั้น 3.25 ระยะยาว 4.50) แต่ก็ทำให้มีรายได้ที่แน่นอนและมากกว่าฝากกับธนาคารพาณิชย์ แต่ตรงนี้ก็ย่อมมีความเสี่ยงเช่นกัน ซึ่งในการปล่อยให้สหกรณ์อื่นก็ต้องมีคณะกรรมการพิจารณาทั้งงบการเงินและสภาพการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ที่เราจะปล่อยให้กู้ด้วย นอกจากนี้เราก็นำเงินทุนไปซื้อพันธบัตรหรือสลากของรัฐบาลด้วย จะเห็นว่าเราลงทุนระยะยาวมากกว่าระยะสั้นทำให้สหกรณ์สามารถประมาณการรายได้ที่จะได้ในแต่ละปีได้ ซึ่งก็เป็นผลดีที่สหกรณ์สามารถประมาณการรายได้ที่แน่นอนได้ส่วนเงินทุนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเราจะต้องมาพิจารณากันว่าจะบริหารจัดการอย่างไร ปีไหนจะมีการครบกำหนดตามสัญญาการกู้เงินต้องเตรียมพร้อมว่าจะนำเงินที่ได้กลับคืนมาไปทำอะไรให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์บ้างต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและระยะเวลาในการลงทุนด้วย

7) ด้านปฏิบัติการ สหกรณ์มีนโยบายควบคุมภายในอย่างไร เพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงส่วนใด เครื่องมืออุปกรณ์เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เพียงพอหรือไม่ และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

เนื่องจากกิจการสหกรณ์ต้องอาศัยความเชื่อมั่นจากสมาชิกเป็นอย่างมาก ดังนั้น การควบคุมภายในในด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชา ซึ่งเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้วยกันมานาน สวัสดิการเป็นสิ่งจำเป็นที่นอกจากเราจะให้กับสมาชิกแล้ว เราก็ให้กับเจ้าหน้าที่ด้วย นอกจากนี้เรายังมีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี และมีระเบียบข้อบังคับที่ควบคุมการปฏิบัติงานอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาปรับปรุง และจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกระบบงาน มีการนำระบบ Computer เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนการตรวจสอบและควบคุมการคำนวณจากระบบงาน โดย Computer

### 1. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ เป็นอย่างไร

ถ้าในเรื่องการปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิก สอ. จุฬา จะเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยเงินกู้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งงาน ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต้องมีการควบคุม ตรวจสอบเอกสารในการให้กู้ที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการผิดพลาดและต้องเป็นไปตามระเบียบ

สำหรับการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์อื่น ๆ เรามีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบอยู่แล้ว และมีข้อกำหนดที่ชัดเจน เรามีบุคลากรที่เป็นนิติกรเพื่อตรวจสอบเอกสารสัญญาให้เป็นที่ยึดเหนี่ยว เรื่องเอกสารสัญญาการกู้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะหากมีการฟ้องร้องดำเนินคดีเอกสารเหล่านี้สำคัญมาก

### 2. แนวทางการจัดการสภาพคล่องของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความผันแปรของสภาพการณ์ของแต่ละสหกรณ์ ดังนั้น ไม่มีอัตราที่ตายตัวสำหรับการถือสภาพคล่องไว้ จะเห็นว่า สอ. จุฬา บริหารจากเงินฝาก ซึ่งถ้าโดยทั่วไปแล้วจะถือเป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้นเพราะสมาชิกจะถอนเงินเมื่อใดก็ได้ ดังนั้น หากสมาชิกต้องการถอนเงินเป็นจำนวนมากก็จำเป็นต้องมีพร้อมให้สมาชิก เคยมีเหมือนกันที่ สอ. จุฬา ถูกถอนจากสมาชิกว่าหากฝากเงินแล้วจะสามารถถอนเงินได้หรือไม่ สมาชิกโทรมาขอถอนเงินเป็นจำนวนหลายล้านบาท ซึ่งหากไม่มีให้จะทำให้สภาพการณ์ของสหกรณ์สั่นคลอนทันที แต่หากสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที่ การเปิดวงเงินกู้ (OD) ไว้สำรองก็มีความจำเป็นต้องยอมเสียดอกเบี้ยตรงนี้ก็ยิ่งดีกว่าเสียความเชื่อมั่นและศรัทธาจากสมาชิก

### 3. การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับนโยบายของคณะกรรมการ ดังนั้น เมื่อสหกรณ์มุ่งเน้นความกินคืออยู่ดีของสมาชิกจึงมุ่งเน้นผลประโยชน์และสวัสดิการที่สมาชิกพึงได้รับมากกว่าการหวังผลกำไร ดังนั้นในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จะอยู่ในอัตราที่ไม่สูงมากนัก แต่มี



การส่งเสริมให้สมาชิกออมเงินด้วยการฝากเงินกับสหกรณ์ซึ่งเป็นการเพิ่มเงินทุนของสหกรณ์ทางหนึ่งด้วย สมาชิกก็มีเงินเก็บสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต ธุรกิจของสหกรณ์มีอยู่ไม่มากนัก การบริหารก็เป็นการบริหารกิจการภายในสหกรณ์เสียมากกว่าการบริหารกิจการภายนอกสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่ในภาพรวมแล้วจะดำเนินธุรกิจกับสมาชิกมากที่สุด เงินทุนส่วนใหญ่ก็มาจากสมาชิก ดังนั้น การที่สมาชิกกินคืออยู่ดีจึงเป็นสิ่งที่สหกรณ์มุ่งหวังจะให้เกิด

4. ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สหกรณ์ออมทรัพย์กำลังประสบอยู่คือการลดลงของอัตราการใช้เงินเชื่อ เนื่องจากนโยบายรัฐบาลที่ให้รีไฟแนนซ์หนี้โดยธนาคารของรัฐ ดังนั้น ธนาคารออมสินและธนาคารกรุงไทยจึงดึงลูกค้าไปจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้ลูกค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ลดลงมา เนื่องจากธนาคารปล่อยกู้ได้มากกว่าและระยะเวลาการผ่อนชำระนานกว่า สหกรณ์มีแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร สหกรณ์ควรจะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์หรือไม่อย่างไร

ในสถานการณ์ปัจจุบันรัฐส่งเสริมให้รีไฟแนนซ์หนี้ได้โดยธนาคารของรัฐเป็นนโยบายที่กระทบกับกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างมาก และไม่เพียงแต่ดึงลูกค้าไปจากสหกรณ์ออมทรัพย์เท่านั้น บางแห่งสมาชิกต้องลาออกจากสหกรณ์เพราะเงินเดือนไม่พอให้หักหนี้ ไม่มีเงินใช้ จำเป็นต้องลาออกเพื่อเอาเงินค่าหุ้นมาใช้จ่าย บางแห่งสมาชิกกู้ธนาคารพาณิชย์แล้วยังกลับมาอยู่กับสหกรณ์อีกทำให้เกิดปัญหานี้ซ้ำซ้อน หลายแห่งแก้ปัญหาโดยการเพิ่มวงเงินกู้ ขยายวงลดการชำระหนี้เพื่อให้สมาชิกสามารถส่งเงินงวดชำระหนี้ได้ในระยะยาวขึ้น ซึ่งก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ส่วนหนึ่ง แต่หากสหกรณ์ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบถึงผลได้เสียที่แตกต่างกันระหว่างสหกรณ์กับธนาคารพาณิชย์ เช่น สหกรณ์มีเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกที่กู้ทุกสิ้นปี สหกรณ์หลายแห่งขาดการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ ไม่น่าจะมีสหกรณ์ไหนที่คิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูงกว่าธนาคารพาณิชย์และไม่น่าจะมีสหกรณ์ไหนที่ให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์แล้วอยู่ได้ แม้แต่ สอ.จุฬาฯ เองที่เชื่อว่าสมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ยังไม่กล้าที่จะลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์หรือปล่อยกู้ในอัตราที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์แน่

สหกรณ์มีสมาชิกเพียงกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งไม่หลากหลายเท่าธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น การที่จะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์เป็นไปได้ยากเพราะสมาชิกมีแค่กลุ่มคนในองค์กรไม่มากเท่ากับธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจกับบุคคลทั่วไป แต่หากมองในด้านธุรกิจกับกลุ่มคนที่เป็นสมาชิก สหกรณ์ในองค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น สหกรณ์มีศักยภาพพอที่จะแข่งกับธนาคารพาณิชย์ได้เพราะสหกรณ์เข้าถึงสมาชิกได้มากกว่า สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับกลุ่มคนในองค์กรหรือสมาชิกได้ดีกว่าธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้หากสหกรณ์หลาย ๆ สหกรณ์มารวมกันให้ความร่วมมือกัน เช่น

ชุมนุมสหกรณ์ หรือใดก็ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์พยายามผลักดันอยู่ก็เป็นการดี สามารถช่วยเหลือกันได้หากเกิดปัญหากับสหกรณ์ด้วยกัน

### ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหิดล จำกัด

1. ท่านคิดว่า ปัจจุบันสหกรณ์ประสบปัญหาความเสี่ยงในแต่ละด้านเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร และมี แนวทางแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

#### 1.1 ด้านสินเชื่อ

ในด้านสินเชื่อ สอ.มหิดล มีความเสี่ยงในด้านนี้น้อยเพราะสามารถหักเงินได้รายเดือนได้จาก ต้นสังกัดของสมาชิกเลย แต่ก็มีบ้างที่สมาชิกหันไปกู้เงินกับธนาคารพาณิชย์ทำให้แนวโน้มลูกหนี้ของสหกรณ์ลดลง แต่ก็ไม่มาก ส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกหันไปกู้เงินกับธนาคารพาณิชย์ ซึ่งหากเงินเดือนไม่พอหัก สอ. มหิดล จะไม่ให้กู้เงินสามัญอีกอยู่แล้ว ในเรื่องนี้มีข้อบังคับที่ตายตัวซึ่งสมาชิกทุกคนทราบคืออยู่แล้ว การปล่อยเงินกู้ก็มีคณะกรรมการพิจารณาซึ่งมีความรัดกุมพอสมควร นอกจากสินเชื่อที่ปล่อยให้กับสมาชิกแล้ว ยังมีเงินให้กู้กับสหกรณ์อื่น ๆ ด้วย สำหรับความเสี่ยงทางด้านนี้ถือว่ามีความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิก เพราะเป็นการปล่อยเงินกู้ในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น แต่ทั้งนี้ สอ. มหิดล ก็มีระเบียบข้อบังคับและมีคณะกรรมการพิจารณาการปล่อยเงินให้สหกรณ์อื่น ๆ กู้ที่แน่นอน สหกรณ์ที่จะกู้เงินจำเป็นต้องส่งรายงานประจำปี รวมทั้งงบการเงินต่าง ๆ ด้วย รายละเอียดของสหกรณ์ การศึกษาสภาพการณ์ทางการเงินของสหกรณ์อื่น ๆ ที่จะมากู้เงินเราเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก ในส่วนนี้จะลดความเสี่ยงจากการปล่อยเงินกู้ ซึ่งตรงนี้จะมองในด้านของการลงทุนก็ได้เพราะการให้สหกรณ์อื่น ๆ กู้ก็ถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเช่นกัน หากจะถามว่าในการนำเงินไปลงทุนกับสินเชื่อที่ให้กับสหกรณ์อื่นเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงหรือไม่ แนวโน้มในการให้สินเชื่อกับสหกรณ์อื่น ๆ ของ สอ.มหิดล ยังไม่เคยพบปัญหาหนี้สูญ เพราะเท่าที่มีปล่อยให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินก็ได้รับการชำระตามกำหนด และต้องคืนทั้งต้นเงินพร้อมดอกเบี้ยเป็นระยะเวลาที่สั้นพอแต่ก็ถือว่าการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์และสหกรณ์สามารถประมาณการรายได้ของแต่ละปีจากเงินให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมได้

1.2 มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกู้ของสมาชิกผู้กู้ในปัจจุบัน พฤติกรรมการชำระหนี้ของสมาชิก ผู้กู้ การติดตามทวงถามหนี้ การป้องกันความเสี่ยงจากหนี้สูญ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกู้ของสมาชิกในปัจจุบันของ สอ. มหิดล นั้น แนวโน้มลูกหนี้ของเราลดลงบ้างเล็กน้อย แต่ก็ไม่มากนัก สำหรับการติดตามทวงถามหนี้



ก็มีเจ้าหน้าที่ประจำที่คอยทวงถามหนี้ ในด้านหนี้สูญมีน้อยมากสำหรับ สอ. มหิดล ซึ่งเป็นเพราะสามารถหักเงินได้รายเดือนได้จากต้นสังกัด นอกจากนี้แล้วในการปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิกจะมีระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ซึ่งก็ถือปฏิบัติกันมาตลอดโดยมีการควบคุมจากคณะกรรมการเงินกู้ อีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบกิจการอีกด้วย ซึ่งก็เป็นการควบคุมภายในของสหกรณ์ที่ถือว่ามีประสิทธิภาพตามโครงสร้างสหกรณ์ ส่วนของหนี้สูญเกิดจากสมาชิกที่มีความจำเป็นต้องออกจากงานหรือถูกให้ออกก่อนกำหนดแต่ก็มีน้อยมากซึ่งสหกรณ์จะเรียกเก็บจากผู้ค้ำประกันซึ่งมีเงินได้รายเดือนอยู่แล้วทำให้ลดความเสี่ยงในเรื่องหนี้สูญลงได้

### 1.3 เรื่องอัตราทุนสำรองต่อสินเชื่อที่สหกรณ์ดำรงไว้เป็นอย่างไร

ในเรื่องทุนสำรองทาง สอ.มหิดล ก็มีความเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องดำรงไว้ เพราะทุนสำรองถือเป็นเงินทุนที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเลย อย่างทุนเรือนหุ้นยังไม่ความจำเป็นต้องจ่ายเงินปันผลคืนให้กับสมาชิก ซึ่งหากมีเป็นจำนวนมากก็ถือเป็นภาระอย่างหนึ่งของ สอ.มหิดล เช่นกัน ซึ่งในแต่ละปีจะมีการกันทุนสำรองไว้จากกำไร สอ.มหิดล จึงมีความพยายามที่จะเพิ่มขึ้นให้มากเพื่อจะได้นำทุนส่วนนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งก็เป็นปัญหาของเราด้วยเหมือนกันเพราะจะทำให้เงินปันผลที่จ่ายคืนให้กับสมาชิกลดลงเพราะเป็นการกันจากกำไรสุทธิเช่นเดียวกัน ซึ่งต้องพยายามทำความเข้าใจกับสมาชิกเป็นอย่างมาก การมีทุนสำรองมาก ๆ ก็เป็นการดีเพราะเราสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มาก

1.4 ด้านสภาพคล่อง (เช่น สหกรณ์มีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร (ภายใน ภายนอก สั้นยาว) แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ณ ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร (เกิน / ขาด / พอใช้) อัตราการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมที่คิดว่าสหกรณ์ควรจะดำรงไว้ และจะแก้ไขหรือพัฒนาหรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

หากจะกล่าวถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สอ. มหิดล มีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องส่วนเกินมากกว่าการขาดสภาพคล่อง เพราะส่วนหนึ่งเรามีทุนเรือนหุ้นมาก มีเงินรับฝากมาก ซึ่งก็ต้องมีการสกัดกั้นเงินฝากบ้าง เช่น รับฝากได้ไม่เกินวงเงินที่เรากำหนด เพราะเงินฝากถือเป็นรายจ่ายในด้านดอกเบี้ยจ่าย แต่เราก็มองว่ามีมากกว่าขาด เพราะหากขาดสภาพคล่องทางการเงินเราจำเป็นต้องกู้ยืมจากที่อื่น ซึ่งตรงนี้เราจะเสียดอกเบี้ยเงินกู้มากกว่าจ่ายดอกเบี้ยจ่ายให้กับสมาชิก จ่ายดอกเบี้ยให้กับสมาชิก สมาชิกยังเห็นคุณค่าของสหกรณ์ในการฝากเงินกับสหกรณ์แล้วได้ดอกเบี้ยมากกว่าธนาคารพาณิชย์ คิดว่าที่เราจะต้องไปเสียดอกเบี้ยจากการกู้ยืมเงินจากภายนอก หากเราบริหารจัดการภายในได้ก็ย่อมดีกว่าบริการการเงินจากการกู้ยืมเงินจากภายนอก สำหรับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ คิดว่าขึ้นอยู่กับความต้องการใช้เงินของสหกรณ์มากกว่า จะดูจากการถอนเงินรับฝากอย่างเดียวก็ไม่ได้จำเป็นต้องคำนึงถึงการปล่อยเงินกู้ด้วย ต้อง

ประมาณการได้ว่าในแต่ละเดือนสหกรณ์จำเป็นต้องใช้เงินสำหรับการปล่อยกู้เท่าไร มีสำรองไว้เพื่อสมาชิกถอนเงินฝากประมาณ 5 - 10 % ของเงินรับฝากพอหรือไม่ ต้องดูย้อนหลังไปว่าในปีที่ผ่านมา ๆ มามีการถอนเงินช่วงไหนบ้าง เช่น ช่วงเปิดเทอมของนักเรียนสมาชิกจะมาถอนเงินมากก็จำเป็นต้องกันเงินไว้มากหน่อยในช่วงนั้น และไม่ใช่แค่ดูว่าเราควรสำรองไว้แค่ไหนต้องคำนึงด้วยว่ารายรับที่เราจะได้รับในแต่ละเดือนมีมากหรือไม่ หากเรากันเงินไว้มากบวกกับรายรับที่สหกรณ์จะได้รับในแต่ละเดือนแล้วมากเกินไปก็ไม่ได้ ถือว่าการบริหารการเงินที่ผิดพลาดเพราะแทนที่จะนำเงินที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นแก่กิจการกลับถือไว้เพราะกลัวว่าจะมีเงินไม่พอใช้ ซึ่งหากไม่ได้ใช้ประโยชน์จากเงินที่กันไว้จริง ๆ ก็ไม่เกิดประโยชน์ที่จะถือหรือสำรองไว้เลย

1.5 ด้านอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์มีเกณฑ์ในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยอย่างไร การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์จะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยมีผลต่อความเคลื่อนไหวของเงินสหกรณ์มากน้อยเพียงไร สหกรณ์มีการควบคุมกระแสเงินไหลเข้าไหลออกอย่างไร และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

การกำหนดอัตราดอกเบี้ยของ สอ.มทิล ขึ้นอยู่กับอัตราของธนาคารพาณิชย์เราจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไปแต่ก็ไม่สูงมาก เพราะจะทำให้เงินรับฝากมากเกินไปจนเกินไป การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ก็เช่นกันจะกำหนดในอัตราที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยก็เป็นไปตามตลาด คือ ธนาคารพาณิชย์ปรับเรากี่ปรับ ซึ่งผลกระทบที่มีต่อสหกรณ์มีแน่นอนมีทั้งผลกระทบกับสมาชิกและสหกรณ์ด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ลดลงนั้นทำให้รายได้ลดแน่นอน หากจะถามว่าจำเป็นต้องปรับทั้งเงินกู้และเงินรับฝากไปพร้อม ๆ กันหรือไม่ ตอบได้เลยว่าไม่จำเป็นแต่เราต้องดูอัตราของตลาด สองสามปีที่ผ่านมาอัตราดอกเบี้ยเงินฝากลดลงตลอดหากสหกรณ์ไม่ลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากลงตามก็มีผลให้เงินฝากไหลเข้าแน่นอนอยู่แล้ว หากการบริหารจัดการทางการเงินพร้อมรับได้กับเงินฝากที่ไหลเข้าก็ไม่จำเป็นต้องลดอัตราดอกเบี้ยเลย แต่หากการไหลเข้าของเงินฝากมีผลต่อรายจ่ายที่เพิ่มขึ้น ขณะที่เงินก็มากองอยู่โดยไม่สามารถบริหารจัดการได้ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะให้เงินรับฝากไหลเข้ามาต่อไป จำเป็นต้องลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อสกัดการไหลเข้าของเงินรับฝากเหมือนกัน สำหรับการลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์แน่นอนรายได้ต้องลดลงแต่ก็เป็นผลดีเป็นประโยชน์กับสมาชิกที่กู้เงิน ซึ่งก็ต้องดูสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมด้วยว่ามีความจำเป็นแค่ไหนในการลดอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินฝากและเงินให้กู้



1.6 ด้านเงินลงทุนระยะยาว สหกรณ์มีนโยบายในการลงทุนระยะยาวอย่างไร มีการนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดที่เป็นระยะยาว การลงทุนของสหกรณ์พิจารณาความเสี่ยงต่อผลตอบแทนอย่างไร มีผลดีผลเสียกับสหกรณ์อย่างไร ควรจะแก้ไขหรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

การลงทุนของสหกรณ์ส่วนหนึ่งเป็นการลงทุนระยะยาวจากการให้สหกรณ์อื่น ๆ กู้ยืม และการลงทุนในพันธบัตรซึ่งให้ผลตอบแทนที่แน่นอนเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นยังนำเงินทุนส่วนหนึ่งไปลงทุนในหุ้นแต่เป็นหุ้นซึ่งเป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ การลงทุนของสหกรณ์มีการควบคุมอยู่โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ แต่ที่สำคัญคือ สมาชิกก็มองอยู่เช่นกันว่าคณะกรรมการนำเงินของเค้าไปทำอะไรบ้าง เกิดประโยชน์คืนแก่สมาชิกมากแค่ไหน มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด มีผลดีผลเสียกับกิจการสหกรณ์อย่างไร เพราะกิจการสหกรณ์อาศัยความเชื่อมั่นของสมาชิกเป็นหลัก หากการลงทุนของสหกรณ์ไม่ทำให้เกิดประโยชน์แต่เห็นผลในทางลบมาก ๆ กิจการของสหกรณ์ก็อยู่ไม่ได้แน่นอน สมาชิกลาออกถอนหุ้นกันหมด

1.7 ด้านปฏิบัติการ สหกรณ์มีนโยบายควบคุมภายในอย่างไร เพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงส่วนใด เครื่องมืออุปกรณ์เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เพียงพอหรือไม่ และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

สหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่คล้าย ๆ กัน แต่การบริหารจัดการภายในเป็นของคณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ มีการแบ่งหน้าที่มีหัวหน้าคอยควบคุมทุก ๆ หน้าที่ ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้วยกันมานานมีความจงรักภักดีต้ององค์กรพอสมควร มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานบ้างเหมือนกันแต่มีไม่มากนักที่จะมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่กัน ส่วนหนึ่งมีระเบียบ ข้อบังคับที่ให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติกันอยู่แล้ว การทำงานมีประสิทธิภาพพอสมควรเท่าที่ผ่านมาไม่มีการทุจริตหรือการฉ้อโกงเกิดขึ้นในสหกรณ์เลย เครื่องมืออุปกรณ์ก็พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มีการพัฒนาบุคลากร ในแต่ละปีจะมีการจัดสัมมนาและส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมสัมมนาทั้งกับสันนิบาตสหกรณ์และชุมนุมด้วยก็ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรส่วนหนึ่ง ในส่วนของเครื่องมืออุปกรณ์ก็มีความพร้อมมีการนำระบบงานโดยคอมพิวเตอร์มาใช้ทำให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน



## 2. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

สอ. มหิดล บริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยใช้ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เป็นหลัก การปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์มีข้อกำหนดที่แน่นอน มีการตรวจสอบได้รายเงินเดือนของสมาชิก จากต้นสังกัดที่จ่ายเงินเดือน และสามารถหักเงินได้รายเดือนจากต้นสังกัดเลยทำให้ลดความเสี่ยงด้านนี้ไปมาก

หากจะกำหนดกฎเกณฑ์ว่าสหกรณ์ควรดำเนินการอย่างไรในด้านสินเชื่อ คงจะกำหนดได้ยาก เพราะสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่งแตกต่างกันแต่โดยรวมแล้วสหกรณ์ออมทรัพย์ควรมีระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้และจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วย มีการควบคุมโดยคณะกรรมการ ซึ่งคิดว่าสหกรณ์ทุกแห่งก็เป็นเช่นเดียวกัน โดยภาพรวมแล้วสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่น่าจะมีความเสี่ยงด้านสินเชื่อมากนักเพราะสามารถหักเงินได้รายเดือนได้อยู่แล้ว

## 3. แนวทางการจัดการสภาพคล่องของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

ในภาพรวมของ สอ. มหิดล อย่างที่กล่าวแล้วข้างต้นว่ามีสภาพคล่องส่วนเกินมากกว่าขาดสภาพคล่อง ดังนั้นปัญหาของการจัดการสภาพคล่องส่วนเกินก็จะจัดการกับสภาพคล่องที่มีมากอย่างไร สำหรับ สอ. มหิดล นำเงินไปลงทุนในระยะยาวที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าระยะสั้น ทั้งที่สภาพคล่องส่วนเกินส่วนหนึ่งมาจากเงินรับฝากที่ถือว่าเป็นระยะสั้น แต่เราก็สามารถปรับให้เป็นระยะยาวได้โดยการให้ดอกเบี้ยแบบขั้นบันได ซึ่งเมื่อครบกำหนดจะก้าวกระโดดอัตราดอกเบี้ยขึ้นไปในอัตราที่สูงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกฝากเงินกับเรานาน ๆ

อย่างที่กล่าวแล้วว่าสภาพการณ์ของแต่ละสหกรณ์ไม่เหมือนกัน การบริหารการเงินก็ไม่มีอะไรที่ตายตัวแน่นอน ต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ของตนเองให้ได้ว่า ณ ปัจจุบันสหกรณ์ของเราประสบสภาพการณ์อย่างไรบ้างมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเงินอย่างไร ส่วนหนึ่งเป็นการคาดการณ์ในอนาคตมากกว่าจึงไม่ควรมึกฎเกณฑ์แน่นอนว่าสหกรณ์ควรดำรงสภาพคล่องไว้เท่าใด ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของกรรมการและฝ่ายจัดการ

## 4. การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

การบริหารเงินทุนของสหกรณ์เป็นการบริหารจากฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ สหกรณ์ที่จำเป็นต้องร่วมมือกัน ฝ่ายจัดการมีข้อมูลทางการเงินพร้อมแต่ไหนให้แก่คณะกรรมการ เพื่อเป็นประโยชน์กับคณะกรรมการในการบริหารจัดการเงินทุนได้มากเท่านั้น ข้อมูลทางการเงินมีทั้งข้อมูลภายในและภายนอกสหกรณ์ ข้อมูลภายในสหกรณ์เช่น การปล่อยสินเชื่อใช้เงินมากน้อย



เพียงใดในแต่ละเดือน เงินฝากที่สมาชิกมีเข้ามาฝากมีมาน้อยเพียงใด การประมาณการทางการเงินก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารเงินทุน สำหรับข้อมูลภายนอกสหกรณ์ เช่น อัตราดอกเบี้ยของธนาคารต่าง ๆ ชุมชุมสหกรณ์ หรือสหกรณ์ที่ใกล้เคียงกับสหกรณ์เราเป็นเช่นไรก็เป็นผลดีในการตัดสินใจลงทุนของคณะกรรมการ

5. ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สหกรณ์ออมทรัพย์กำลังประสบอยู่คือการลดลงของอัตราการให้สินเชื่อ เนื่องจากนโยบายรัฐบาลที่ให้รีไฟแนนซ์หนี้โดยธนาคารของรัฐ ดังนั้น ธนาคารออมสินและธนาคารกรุงไทยจึงดึงลูกค้าไปจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้ลูกค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ลดลงมา เนื่องจากธนาคารปล่อยกู้ได้มากกว่าและระยะเวลาการผ่อนชำระนานกว่า สหกรณ์มีแนวทางการแก้ไขปัญหายังไร สหกรณ์ควรจะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์หรือไม่อย่างไร

ถ้าจะมองสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสถาบันการเงินเหมือนสถาบันการเงินทั่วไป ก็น่าที่จะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ได้ แต่ในฐานะสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่ไม่มุ่งหวังกำไรแล้วจะแข่งขันกับสถาบันการเงินเช่นธนาคารพาณิชย์ทั่ว ๆ ไปแล้วคงแข่งขันได้ยาก เพราะสหกรณ์มีข้อจำกัดมากกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมาก ทั้งระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เอง ทั้งพระราชบัญญัติสหกรณ์ที่มีข้อจำกัดในการลงทุน การแข่งขันทางการเงินควรมีอิสระในการบริหารจัดการแต่สหกรณ์มีข้อจำกัดหลายอย่างในการลงทุน อีกส่วนหนึ่งสหกรณ์จำเป็นต้องคำนึงถึงสมาชิกส่วนรวมเป็นหลัก

สำหรับปัญหาการรีไฟแนนซ์หนี้ตามนโยบายของรัฐบาลที่ทำให้ลูกค้าของสหกรณ์ลดลงนั้น เป็นปัญหาใหญ่สำหรับสหกรณ์เพราะรายได้หลักส่วนใหญ่ของสหกรณ์มาจากลูกค้าซึ่งหากลดลงนั้นหมายถึงกำไรที่ลดลงด้วย ณ ปัจจุบันนี้หลายสหกรณ์ประสบปัญหานี้มาก ซึ่งก็แก้ไขปัญหามาตามสภาวะการณ์ เช่น ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลงเพื่อสกัดกั้นไม่ให้สมาชิกหันไปกู้ยืมเงินจากธนาคารรวมถึงการขยายวงเงินกู้เพิ่มขึ้นและยังต้องขยายวงลดการชำระหนี้ของสมาชิกด้วยตรงนี้ก็ถือเป็นการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์เหมือนกัน เราต้องพยายามดึงลูกค้าซึ่งก็คือสมาชิกของสหกรณ์ให้ยังคงมาใช้บริการของสหกรณ์อยู่เหมือนเดิม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ก็เป็นสิ่งที่คิดที่หลายสหกรณ์ควรทำเพื่อให้สมาชิกทราบว่าขณะนี้อัตราดอกเบี้ยทั้งเงินฝากและเงินกู้ของสหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนอย่างไร ทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์จากการใช้บริการกับสหกรณ์

## ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด

1. ท่านคิดว่า ปัจจุบันสหกรณ์ประสบปัญหาความเสี่ยงในแต่ละด้านเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร และมีแนวทางแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

### 1.1 ด้านสินเชื่อ

ในด้านสินเชื่อของสหกรณ์หากเป็นการให้สินเชื่อภายในกิจการสหกรณ์คือให้กับสมาชิกไม่ค่อยมีปัญหาในด้านนี้นักเพราะสามารถหักเงินได้รายเดือนกับสมาชิกสหกรณ์ได้อยู่แล้ว แต่ในด้านสินเชื่อกับภายนอก คือ การให้สินเชื่อกับสหกรณ์อื่น ๆ เราเคยประสบปัญหาหนี้สูญมาแล้วก็ต้องตัดหนี้สูญหลายปีเหมือนกัน ถือเป็นบทเรียนในการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์อื่น ๆ ปัจจุบันนี้มีการตรวจสอบรอบคอบมากขึ้น มีคณะกรรมการชุดเล็กเพื่อศึกษางบการเงินของสหกรณ์ที่จะมากู้เงินและยังต้องเข้าคณะใหญ่ด้วย ถึงจะปล่อยกู้ได้ช้ากว่าเดิมแต่ก็ต้องยอมเพราะถือเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการทั้งคณะด้วย บางครั้งจำเป็นต้องของบการเงินย้อนหลังไปถึง 3 - 4 ปีก็ต้องตรวจสอบกัน ปัจจุบัน สอ.เกษตรฯ ให้สินเชื่อกับสหกรณ์อื่นน้อยลง

1.2 มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกู้ของสมาชิกผู้กู้ในปัจจุบัน พฤติกรรมการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ การติดตามทวงถามหนี้ การป้องกันความเสี่ยงจากหนี้สูญ

พฤติกรรมการกู้เงินของสมาชิกและการชำระหนี้ของสมาชิกก็ยังคงเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก สำหรับการติดตามทวงถามหนี้ก็เป็นไปตามสัญญาเงินกู้ที่จะมีผู้ค้ำประกัน ส่วนหนึ่งของหนี้สูญจากสมาชิมาจากการพ้นจากการเป็นสมาชิก แต่ก็มีเงินประกันส่วนหนึ่งที่สามารถชำระหนี้ได้ และนอกจากนี้ยังมีผู้ค้ำประกันเงินกู้ในแต่ละสัญญาอยู่แล้ว ซึ่งก็ถือว่าเป็นการป้องกันความเสี่ยงจากหนี้สูญได้ส่วนหนึ่ง

### 1.3 เรื่องอัตราทุนสำรองต่อสินเชื่อที่สหกรณ์ดำรงไว้เป็นอย่างไร

ทุนสำรองมีความจำเป็นต่อสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง สอ.มก. พยายามเพิ่มทุนสำรองทุก ปีให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ในขณะเดียวกันก็จะไม่ทำให้กระทบกับสมาชิกมากนักในส่วนของเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน เพราะสำหรับ สอ.มก. แล้วเหมือนเป็นสัญญาใจระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิกเลยว่าเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนที่สหกรณ์จะจ่ายคืนให้กับสมาชิกจะไม่ลดลงไปกว่าปีก่อน แต่ทุนสำรองสำหรับสหกรณ์ถือเป็นเงินทุนที่ไม่มีต้นทุนเลย หากสหกรณ์ไหนมีมากก็ถือเป็นความโชคดียิ่งเพราะสามารถจะนำเงินทุนสำรองมาใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์ได้มากมายมหาศาล

1.4 ด้านสภาพคล่อง (เช่น สหกรณ์มีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร (ภายใน ภายนอก สั้นยาว) แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ณ ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร (เกิน / ขาด / พอใช้)



อัตราการค้าสินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมที่คิดว่าสหกรณ์ควรจะดำรงไว้ และจะแก้ไขหรือพัฒนาหรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

ในด้านสภาพคล่องทางการเงินมีความจำเป็นสำหรับสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง ณ ปัจจุบัน สอ. มก. ถือว่าไม่ขาดไม่เกิน จะว่าพอดีหรือไม่ก็ตอบไม่ได้เหมือนกัน เพราะในแต่ละเดือนก็จะใช้เงินที่แตกต่างกัน บางเดือนอาจจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินมากหน่อย บางเดือนก็มีเหลือเก็บก็เหมือนกับการบริหารการเงินทั่ว ๆ ไป เราไม่สามารถทราบตัวเลขที่แท้จริงได้ว่าจะต้องใช้เงินเท่านี้เท่านั้น แต่เราสามารถคาดคะเนได้จากอดีตที่ผ่านมา การเก็บสถิติการใช้จ่ายเงินของแต่ละเดือนในแต่ละปีเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารการเงิน ทำให้เราทราบได้ว่า ณ ปัจจุบันนี้เราควรมีเงินซักเท่าไรสำหรับสำรองไว้เพื่อเหลือเผื่อขาด มากกว่าที่จะเป็นตัวเลขกำหนดไว้สำหรับในแต่ละวัน เป็นไปไม่ได้เพราะเราไม่สามารถทราบได้เลยว่าสมาชิกจะมาถอนเงินเมื่อไหร่ หากถ้ามีความจำเป็นต้องใช้เงินก็ต้องถอนไม่มีใครฝากเงินไว้เพราะเสียคอกเบี้ยหรือ

1.5 ด้านอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์มีเกณฑ์ในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยอย่างไร การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์จะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยมีผลต่อความเคลื่อนไหวของเงินสหกรณ์มากน้อยเพียงไร สหกรณ์มีการควบคุมกระแสเงินไหลเข้าไหลออกอย่างไร และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสหกรณ์เลย เพราะอัตราดอกเบี้ยถือเป็นกลไกสำหรับบริการกิจการของสหกรณ์เลย ดังนั้น การรักษาสมดุลระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งแน่นอนอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงเงินรับฝากก็เยอะตามแต่หากเงินฝากไหลเข้ามามาก ๆ คุณสามารถบริหารจัดการได้ดีพอสำหรับจ่ายดอกเบี้ยหรือไม่และเช่นกัน เมื่ออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลงสมาชิกก็มากู้เงินเยอะตามไปด้วย อัตราดอกเบี้ยนี้และถือเป็นกลไกในการควบคุมกระแสเงินที่ไหลเข้าและออกจากสหกรณ์ แต่การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพโดยรวมด้วย เพราะถ้าพึ่งสหกรณ์ไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยไม่สนใจใครได้ เรายังคงต้องคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจส่วนรวมด้วย ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ทั่วไปลดอัตราดอกเบี้ยลง สหกรณ์กลับประกาศขึ้นดอกเบี้ยก็เป็นไปไม่ได้อยู่แล้ว

1.6 ด้านเงินลงทุนระยะยาว สหกรณ์มีนโยบายในการลงทุนระยะยาวอย่างไร มีการนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดที่เป็นระยะยาว การลงทุนของสหกรณ์พิจารณาจากความเสี่ยงต่อผลตอบแทนอย่างไร มีผลดีผลเสียกับสหกรณ์อย่างไร ควรจะแก้ไขหรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

การบริหารการเงินเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมาก โดยเฉพาะสหกรณ์เป็นสถาบันที่เรียกได้ว่าอาศัยความเชื่อมั่น เชื่อถือของสมาชิกเป็นหลัก การลงทุนทุกอย่างของสหกรณ์อยู่ในสายตาของสมาชิกตลอด ถึงแม้ว่าจะเป็นการบริหารงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการก็ตามแต่ทุกอย่างที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการดำเนินการไปต้องมีคำตอบให้สมาชิกเสมอ สำหรับ สอ.มก. จะมีคณะกรรมการสำหรับบริหารเงินทุนไม่ว่าจะดูกันเป็นอาทิตย์หรือเป็นเดือนเราต้องดูทุกวันว่าวันนี้มีเงินเข้า - ออกเท่าไร ฦ วันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยตลาด ตราสารต่าง ๆ ไปอย่างไรบ้าง เพราะทุกวันนี้การเปลี่ยนแปลงมีมากและเร็วมาก ดังนั้น การลงทุนต้องดูทุก ๆ วัน ต้องตามให้ทัน ในด้านการลงทุนอย่างที่เราได้ข้างต้นว่าไม่ได้ลงทุนภายในกับสมาชิกเท่านั้น มีการลงทุนภายนอกคือให้สหกรณ์อื่นกู้ด้วย นอกจากนั้นก็เป็นการลงทุนในตราสารต่าง ๆ มีการซื้อหุ้นบ้างเหมือนกัน จึงต้องมีการติดตามกันทุก ๆ วันว่าวันนี้ตลาดเป็นอย่างไรบ้าง หากจะถามถึงความเสี่ยงในด้านการลงทุนแล้วย่อมมีความเสี่ยงแน่นอนและมีมากกว่าในด้านอื่น ๆ ด้วย แต่หากสหกรณ์ไม่กล้าเสี่ยง ฦ ปัจจุบันนี้ไม่มีทางที่จะทำกำไร ได้เท่ากับที่ผ่านมาเลย เพราะแนวโน้มของลูกหนี้ก็ลดลงมาก การกู้เงินจากสหกรณ์ด้วยกันก็ลดลง แนวทางการลงทุนของสหกรณ์จึงจำเป็นต้องเป็นการบังคับกตลย ๆ ว่าสหกรณ์จำเป็นต้องมองตลาดทุนบ้างแล้ว หากไม่เช่นนั้นแล้วก็จะจะมีเงินล้นมากแล้วก็ไม่รู้จะเอาเงินนั้นไปทำอะไรให้เกิดประโยชน์ได้ ถ้าจะถามว่าสหกรณ์ควรเสี่ยงกับการลงทุนหรือไม่ ก็ต้องตอบคำถามว่าสหกรณ์ต้องการจะเติบโตมากกว่านี้หรือไม่ หากต้องการความเจริญเติบโตมากกว่านี้ก็ต้องเริ่มที่จะลงทุนในตลาดต่าง ๆ มากขึ้น อย่าลืมนว่าความเสี่ยงสูงผลตอบแทนที่ได้ก็ย่อมสูงตามเช่นกัน

1.7 ด้านปฏิบัติการ สหกรณ์มีนโยบายควบคุมภายในอย่างไร เพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงส่วนใด เครื่องมืออุปกรณ์เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เพียงพอหรือไม่ และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

ด้านการปฏิบัติการของสหกรณ์มีความเสี่ยงน้อยมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่หรือพนักงานสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานกันมานานทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร สำหรับการควบคุมภายในก็เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว โครงสร้างองค์กรสหกรณ์เป็นโครงสร้างที่มีการควบคุมกันเป็นลำดับชั้นอยู่แล้ว ในการควบคุมที่มีประสิทธิภาพหากแต่ละฝ่ายแต่ละสาขางานต้องเชื่อมโยงกันต้องทำงานร่วมกันโดยที่ในแต่ละหน้าที่ก็มีข้อปฏิบัติให้ถือปฏิบัติอยู่แล้วจึงไม่น่าจะมีปัญหาในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ อีกส่วนหนึ่งงานสหกรณ์เป็นงานที่ต้องมีเอกสารประกอบมาก เอกสารจะเป็นหลักฐานอย่างคิ



สำหรับการตรวจสอบ นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี นอกจากนี้ยังถูกตรวจสอบจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ด้วย ตรงนี้จึงทำให้เกิดการทุจริตได้ยาก

สำหรับการพัฒนาบุคลากรก็มีการส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ชุมชน หรือหากมหาวิทยาลัยมีการอบรมอะไรที่น่าสนใจก็จะส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่อยู่อย่างสม่ำเสมอ

## 2. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่ของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

หากจะหมายถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตอบไม่ได้ เพราะแต่ละสหกรณ์มีคุณลักษณะเฉพาะที่ต่างกันไปขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของแต่ละสหกรณ์ หากจะมองในภาพรวมของ สอ.มก. แล้ว การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่ทำโดยคณะกรรมการ ซึ่งก็เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์

ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เพียงพองจะลดความเสี่ยงด้านสินเชื่ของสหกรณ์หรือไม่

ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ความเสี่ยงลดลงแต่ก็ไม่มาก การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการก็มีส่วนที่จะทำให้ความเสี่ยงด้านสินเชื่ลดลง หากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด คณะกรรมการพิจารณาอย่างถูกต้องตรงนี้ก็เป็นการลดความเสี่ยงได้อีกส่วนหนึ่ง ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่จะไม่มีความหมายเลยหากผู้ปฏิบัติไม่ถือปฏิบัติตาม แต่หากเกิดการผิดพลาดขึ้นมาก็สามารถเพิ่มระเบียบแก้ไขข้อบังคับที่หละหลวมให้มีข้อผิดพลาดได้น้อยที่สุด ความผิดพลาดถือเป็นบทเรียนสำหรับคราวต่อไป

## 3. แนวทางการจัดการสภาพคล่องของสหกรณ์และการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

เรื่องของสภาพคล่องทางการเงินเป็นเรื่องของการบริหารเงิน ซึ่งเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมากอย่างที่กล่าวแล้วข้างต้น สอ. มก. มีคณะกรรมการบริหารการเงินโดยเฉพาะสำหรับวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของเงินในแต่ละวัน ตรงนี้เป็นการควบคุมทั้งเงินทุนและสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการจะสามารถทราบความเคลื่อนไหวของเงินทุนและการเปลี่ยนแปลงเงินทุนของตลาดภายนอก จึงทำให้ทราบว่า ณ วันนี้ควรลงทุนอย่างไร สามารถประมาณการได้ว่าพรุ่งนี้จะต้องใช้จ่ายอย่างไร ณ วันนี้มีเงินเหลือสำหรับการลงทุนเพิ่มหรือไม่

การถอนเงินฝากของสมาชิกจำเป็นต้องบอกล่วงหน้าหรือไม่



หากเป็นเงินจำนวนมากสมาชิกจะบอกกับสหกรณ์ก่อนก็เป็นการดี แต่เมื่อไหร่ที่สมาชิกต้องการถอนเงินต้องได้อยู่แล้ว เพราะหากไม่สามารถถอนเงินที่ฝากไว้กับสหกรณ์ได้ สมาชิกก็จะหมดความเชื่อถือกับสหกรณ์ ตรงนี้จะทำให้เกิดปัญหาใหญ่สำหรับสหกรณ์เพราะภาพลักษณ์ของสหกรณ์จะติดลบทันที ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นที่มีต่อสหกรณ์จะหมดไป ตอนนี้แหละสมาชิกจะแห่มาถอนเงินกัน ต้องตามแก้ไขปัญหากันซึ่งเป็นไปได้ยากมากเพราะเมื่อภาพลักษณ์ติดลบไปแล้วยากที่จะแก้ไขต้องใช้เวลานานมาก ตรงนี้จึงเป็นสิ่งที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์พึงระวังไว้แต่ทุกสหกรณ์ก็ทราบถึงข้อนี้ดีและคิดว่าไม่มีที่ไหนที่จะปล่อยให้ลูกค้าเงินฝากมองภาพลักษณ์สหกรณ์ติดลบเป็นแน่

4. ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สหกรณ์ออมทรัพย์กำลังประสบอยู่คือการลดลงของอัตราดอกเบี้ยเงินเชื่อ เนื่องจากนโยบายรัฐบาลที่ให้รีไฟแนนซ์หนี้โดยธนาคารของรัฐ ดังนั้น ธนาคารออมสินและธนาคารกรุงไทยจึงดึงลูกค้าไปจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้ลูกหนี้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ลดลงมา เนื่องจากธนาคารปล่อยกู้ได้มากกว่าและระยะเวลาการผ่อนชำระนานกว่า สหกรณ์มีแนวทางการแก้ไขปัญหายังไง สหกรณ์ควรจะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์หรือไม่อย่างไร

ปัญหาของสหกรณ์คือสามารถปล่อยกู้ได้เท่าธนาคารหรือไม่และปล่อยกู้ได้นานเท่าธนาคารหรือไม่ สหกรณ์สามารถทำได้หรือไม่แต่ละสหกรณ์ต้องมีคำตอบของตนเอง หากทำได้ก็สามารถดึงลูกค้าเงินกู้กลับมาได้ แต่หากจะมองหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อการออมทรัพย์ของสมาชิก ชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็นการออมทรัพย์ สหกรณ์จึงต้องมองถึงความจำเป็นของสมาชิกเป็นหลักมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินมาก ๆ หรือไม่ หากจำเป็นจริง ๆ สหกรณ์ให้กู้ได้หรือไม่ละ สหกรณ์พร้อมหรือไม่ที่จะปล่อยกู้ในจำนวนเงินมาก ๆ เรื่องระยะเวลาการผ่อนชำระนาน ๆ ต้องขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการผ่อนชำระหนี้ของสมาชิกในแต่ละเดือน หากปล่อยกู้มากก็ต้องจำเป็นที่จะต้องขยายวงวงการชำระหนี้ออกไป เพราะเงินเดือนของสมาชิกไม่สูงมากจะไปหักเงินเดือนในอัตราที่สูงก็ไม่พอที่จะใช้จ่ายรายเดือนก็ต้องไปกู้ที่อื่นอยู่ดี นี่ก็เป็นคำตอบได้แล้วว่าสหกรณ์ควรจะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์หรือไม่ ก็ต้องดูก่อนว่าสหกรณ์มีความพร้อมแค่ไหน จะแข่งด้านใด ด้านรับฝากเงิน ด้านให้กู้เงิน หรือทำกำไรให้ได้เท่าธนาคารพาณิชย์ ก่อนอื่นต้องมองศักยภาพของสหกรณ์ก่อนว่ามีความพร้อมแค่ไหนที่จะไปแข่งขัน

ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก  
กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา

คำชี้แจง การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก  
กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการ  
การประกอบการทำปัญหาพิเศษของผู้วิจัยเท่านั้น

1. ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์.....

สหกรณ์ออมทรัพย์.....

2. ท่านคิดว่า ปัจจุบันสหกรณ์ประสบปัญหาความเสี่ยงในแต่ละด้านเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร และมี  
แนวทางแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

- ด้านสินเชื่อ (เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับสัดส่วนของการปล่อยสินเชื่อระยะสั้น ระยะยาว  
(ปริมาณเงินให้กู้ชนิดของสินเชื่อสอดคล้องกับแหล่งที่มาของเงินกู้หรือไม่) แนวโน้มการ  
เปลี่ยนแปลงของปริมาณการให้สินเชื่อของสหกรณ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกู้ของสมาชิกผู้  
กู้ในปัจจุบัน พฤติกรรมการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ การติดตามทวงถามหนี้ การป้องกันความเสี่ยง  
จากหนี้สูญ

- ด้านสภาพคล่อง (เช่น สหกรณ์มีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร (ภายในภายนอก สั้นยาว)  
แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ณ ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร (เกิน / ขาด / พอใช้) อัตราการดำรง  
สินทรัพย์สภาพคล่องที่เหมาะสมที่คิดว่าสหกรณ์ควรจะดำรงไว้และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมี  
แนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

- ด้านอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์มีเกณฑ์ในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยอย่างไร การเปลี่ยนแปลง  
อัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์จะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยมีผล  
ต่อความเคลื่อนไหวของเงินสหกรณ์มากน้อยเพียงไร สหกรณ์มีการควบคุมกระแสเงินไหลเข้าไหล  
ออกอย่างไร และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล  
สูงสุด

- ด้านเงินลงทุนระยะยาว สหกรณ์มีนโยบายในการลงทุนระยะยาวอย่างไร มีการนำเงินไป  
ลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดที่เป็นระยะยาว การลงทุนของสหกรณ์พิจารณาความเสี่ยงต่อ  
ผลตอบแทนอย่างไร มีผลดีผลเสียกับสหกรณ์อย่างไร ควรจะแก้ไขหรือพัฒนา หรือมีแนวทาง  
อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด



- ด้านปฏิบัติการ สหกรณ์มีนโยบายควบคุมภายในอย่างไร เพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงส่วนใด เครื่องมืออุปกรณ์เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เพียงพอหรือไม่ และจะแก้ไข หรือพัฒนา หรือมีแนวทางอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

2. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

3. แนวทางการจัดการสภาพคล่องของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

4. การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

5. ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่สหกรณ์ออมทรัพย์กำลังประสบอยู่คือการลดลงของอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เนื่องจากนโยบายรัฐบาลที่ให้รีไฟแนนซ์หนี้ ดังนั้น ธนาคารออมสินและธนาคารกรุงไทยจึงดึงลูกค้าไปจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้ลูกค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ลดลงมา เนื่องจากธนาคารปล่อยกู้ได้มากกว่าและระยะเวลาการผ่อนชำระนานกว่า สหกรณ์มีแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร สหกรณ์ควรจะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์หรือไม่อย่างไร

ภาคผนวก จ  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นางสาวธนวรรณ เงินวิวัฒน์

เกิดเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2520

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2538 วิทยาลัยพาณิชยการธนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
 พ.ศ. 2542 ปริญญาตรี วิทยาการจัดการ การบัญชี สถาบันราชภัฏธนบุรี  
 จังหวัดกรุงเทพฯ

ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2538 - 2545 เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล สำนักผู้ตรวจราชการกรมที่ดิน กรม  
 ที่ดิน กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2545 - 2549 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักผู้ตรวจราชการ  
 กรมที่ดิน กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2550 - 2551 พนักงานบัญชี บริษัท เพาเวอร์ซินดิเคท จำกัด  
 กรุงเทพมหานคร

ปี 2551 - ปัจจุบัน พนักงานบัญชี สหกรณ์ออมทรัพย์กรมที่ดิน จำกัด  
 กรุงเทพมหานคร





