



การจัดการองค์ความรู้
(Knowledge Management)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เรื่อง แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

โดย

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร

คำนำ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีนโยบายในการที่จะพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตร ให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาคการเกษตร โดยผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรมีความเข้มแข็ง แต่จากข้อมูลที่ผ่านมาพบว่าสหกรณ์การเกษตรประสบปัญหาหนี้ค้ำชำระค่อนข้างสูง กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้ดำเนินการโครงการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสหกรณ์ ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเพื่อให้สหกรณ์มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์ให้สามารถลดจำนวนหนี้ค้ำ และหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก

คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ จึงได้จัดการความรู้ เรื่อง แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริมต่อไป ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจศึกษา หากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร

การจัดการความรู้ เรื่อง แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระ ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ความเป็นมา

กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความเข้มแข็ง และยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ในชุมชน แต่ปัจจุบันได้เกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการชำระหนี้ และวินัยทางการเงินของสมาชิกสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาหนี้ค้ำชำระเพิ่มขึ้นและ สะสมอย่างต่อเนื่อง หากปัญหาดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไขย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สหกรณ์ ทำให้ขาดสภาพคล่อง ขาดเงินทุนหมุนเวียน เกิดปัญหาการดำเนินธุรกิจและขาดทุนในอนาคต

เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสหกรณ์และ กลุ่มเกษตรกร พร้อมทั้งการสร้างทีมงาน โดยใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างสหกรณ์กับ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้สามารถลดจำนวนหนี้ค้ำ รวมทั้งหาแนวทางป้องกัน มิให้เกิดซ้ำขึ้นมาอีก อันเป็นการลดภาระต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ และเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ การดำเนินธุรกิจสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต่อไป

แนวทางปฏิบัติตามโครงการแก้ไขปัญหานี้สินและพัฒนาคุณภาพชีวิต สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ด้วยระบบสหกรณ์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ดำเนินการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระของสหกรณ์ โดยใช้ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ร่วมกับสหกรณ์ (คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ประธานกลุ่มสมาชิก) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

1. สหกรณ์แต่งตั้งทีมปฏิบัติการของสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระของสมาชิก

องค์ประกอบ

กรรมการดำเนินการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่ได้รับมอบหมายให้พิจารณาสินเชื่อ เป็นหัวหน้าทีม ประธานกลุ่มที่สมาชิกมีหนี้ค้ำชำระ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายให้ดำเนินการด้านสินเชื่อ เป็นสมาชิกในทีม

อำนาจหน้าที่ :

1. จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้รายบุคคลและจำแนกลูกหนี้ตามอายุหนี้
2. สำรวจและวิเคราะห์สถานภาพลูกหนี้เพื่อกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระตามกลุ่มลูกหนี้
3. จัดทำแผนการแก้ไขปัญหานี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร รวมทั้งแผน

ส่งเสริมอาชีพเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน

4. จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อขับเคลื่อนแผนต่างๆ และมอบหมายผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามแผนที่กำหนด

5. ประเมินและสรุปผลความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนที่กำหนด เพื่อเสนอที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป็นประจำทุกเดือน

2. ทีมโค้ชร่วมกับทีมปฏิบัติการจัดทำแผนการแก้ไขปัญหานี้สมาชิก วางแผนส่งเสริมอาชีพ และ จัดทำคลินิกแก้หนี้

2.1 แนวทางการจัดทำ “แผนการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร”

จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้

(1) จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระ ลูกหนี้ผิคนัดชำระจำแนกตามอายุลูกหนี้ ณ วันสิ้นปีบัญชีล่าสุด (ข้อมูลนี้สหกรณ์ได้จัดส่งให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดแล้ว)

(2) จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้และสอบทานศักยภาพความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก รายบุคคล (Loan Review) เพื่อจำแนกลูกหนี้และวิเคราะห์ศักยภาพในการชำระหนี้ของสมาชิก และใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสมาชิก

จัดทำแผนการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระ

จัดทำแผนแก้ไขปัญหานี้ตามกลุ่มลูกหนี้ เช่น การเจรจาติดตามเร่งรัดหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้ การงด/ลดดอกเบี้ยและค่าปรับ การพักชำระหนี้ การติดตามทนายมารับใช้หนี้ การติดตามจากผู้ค้ำประกัน การตัดหนี้สูญ การดำเนินการตามกฎหมาย เป็นต้น

2.2 แนวทางการแนะนำส่งเสริมการจัดทำ “แผนส่งเสริมอาชีพเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน”

(1) จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกสหกรณ์ที่มีหนี้ค้างชำระและประสงค์เข้าร่วมการส่งเสริมอาชีพ โดยสำรวจความต้องการของสมาชิกที่จะประกอบอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้

(2) จัดทำแผนส่งเสริมอาชีพเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน เช่น การเพิ่มทักษะอาชีพ ให้สมาชิกสหกรณ์ การวางแผนการผลิต/การประกอบอาชีพ การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มผลผลิต ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน การส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อมีรายได้หมุนเวียนระยะสั้น การสนับสนุนให้นำหรือสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการประกอบอาชีพ เป็นต้น

(3) สหกรณ์ให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับแนวทางการประกอบอาชีพของสมาชิกให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เช่น การอบรมความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่มีรายได้หมุนเวียนเร็ว หรือพืชเก็บเกี่ยวได้เร็ว เป็นต้น

2.3 จัดทำคลินิกแก้หนี้

ทีมโค้ชร่วมกับทีมปฏิบัติการจัดทำคลินิกแก้หนี้ โดยจัดทำแผนดำเนินการและให้คำปรึกษา กับสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรในการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระ โดยดำเนินการ

(1) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้แทน ธ.ก.ส. ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกสหกรณ์ที่มีประสบการณ์ด้านการแก้ไขปัญหานี้ของตนเอง เป็นต้น เพื่อนำเสนอแนวคิด วิธีการแก้ไขปัญหานี้

(2) รับฟังและนำปัญหาสภาพทางการเงินของสมาชิกมาวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพในการชำระหนี้ของสมาชิกเป็นรายบุคคล

3. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในการขับเคลื่อนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง

3.1 ให้ทีมปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action plan) รายปี/รายเดือน ในการดำเนินการตามแผนการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์ วางแผนส่งเสริมอาชีพเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน และจัดทำคลินิกแก้หนี้ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง

3.2 สหกรณ์รายงานแผนการแก้ไขปัญหานี้ แผนส่งเสริมอาชีพและแผนการจัดทำคลินิกแก้หนี้ตามแบบ กปน.2/2568 ส่งให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร ภายในวันที่ 14 ก.พ. 68

4. ทีมปฏิบัติการดำเนินการในการขับเคลื่อนแผนที่กำหนดไว้ร่วมกับทีมโค้ช

5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค ในที่ประชุมประจำเดือน

ให้ทีมปฏิบัติการติดตามและรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคในการแก้ไขหนี้ค้างชำระ ให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทราบเป็นประจำทุกเดือน

6. การรายงานผลตามแบบรายงานแผน / ผลการแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์

การบริหารจัดการลูกหนี้

การบริหารจัดการลูกหนี้เป็นแนวทางหนึ่งของกระบวนการบริหารสินเชื่อ เริ่มตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการให้สินเชื่อ การตรวจสอบ การพิจารณาสินเชื่อ การอนุมัติสินเชื่อ และการอนุมัติจ่ายเงิน รวมถึงการบริหารจัดการลูกหนี้ ซึ่งกิจการที่ปล่อยสินเชื่อออกไปแล้วจะต้องมีการบริหารจัดการลูกหนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาของลูกหนี้ หรือหนี้ที่อาจเกิดปัญหาในอนาคต และหากเกิดปัญหาขึ้นจะกำหนดขั้นตอนการจัดการอย่างไร ที่ไม่ให้เกิดเป็นปัญหานี้ NPL (Non Profit Loan) หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และเมื่อเกิดเป็นหนี้ NPL หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จะต้องกำหนดมาตรการอย่างไร รวมทั้งหนี้ที่ต้องดำเนินคดีในชั้นสุดท้าย

1) การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ ในการให้สินเชื่อหรือเงินกู้ อาจต้องแบ่งกลุ่มตั้งแต่ก่อนการให้สินเชื่อและหลังการให้สินเชื่อ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่สามารถยอมรับได้ โดยดำเนินการสำรวจข้อมูลและจัดทำเชิงสถิติในการแบ่งกลุ่มลูกหนี้ ดังนี้

1.1) การแบ่งกลุ่มตามสถานะหนี้ การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามวงเงินหนี้ที่มีอยู่กับสหกรณ์ หรืออาจจัดเก็บข้อมูลหนี้ทั้งสิ้นของผู้กู้ และอาจจัดกลุ่มตามรายได้คงเหลือหลังหักงวดชำระหนี้ หรือตามประเภทสินเชื่อ

1.2) การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามสถานะทางสังคม การแบ่งกลุ่มตามสถานะที่เป็นตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน สถานะของกิจการ สถานะของธุรกิจ สถานะทางครอบครัว หรือสถานะทางสังคม

1.3) การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามระดับรายได้หรือฐานะการเงิน การแบ่งกลุ่มตามระดับรายได้ตามค่าจ้างหรือเงินได้รายเดือน การเคลื่อนไหวของบัญชีเงินฝากในธนาคาร หรือวิเคราะห์รายได้จากธุรกิจหรือรายได้จากอาชีพที่ทำ

1.4) การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามเพศ การแบ่งกลุ่มตามเพศหญิงและเพศชาย เพื่อพิจารณาความเสี่ยง และจัดการข้อมูลในการจัดระดับความเสี่ยงระหว่างเพศหญิงและเพศชาย

1.5) การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามอายุหรือช่วงวัย การแบ่งกลุ่มตามช่วงอายุหรือช่วงวัย เพื่อจัดการข้อมูลความเสี่ยง ทำสถิติและจัดการระดับความเสี่ยงของแต่ละช่วงอายุหรือช่วงวัย

1.6) การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามคุณวุฒิการศึกษา การแบ่งกลุ่มตามระดับวุฒิการศึกษา จัดกลุ่มวิเคราะห์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและจัดระดับความเสี่ยง เป็นข้อมูลในการจัดการในการแบ่งกลุ่มลูกหนี้ดังกล่าว สามารถบริหารจัดการโดยการปรับให้สอดคล้องกับกิจการของแต่ละแห่ง และอาจกำหนดช่วงการ

แบ่งกลุ่มที่เหมาะสม หรืออาจจัดกลุ่มโดยจัดทำข้อมูลในเชิงสถิติตามลักษณะของการแบ่งกลุ่ม การแบ่งกลุ่ม
ลูกหนี้มีประโยชน์ เพื่อใช้สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านการบริหารสินเชื่อ และสามารถจัดการ
ดูแลปัญหาของลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สัญญาณของหนี้ที่เป็นปัญหา (Warning Sign) โดยปกติก่อนที่ลูกหนี้รายหนึ่งรายใด
จะกลายเป็นหนี้ที่มีปัญหาจะมีบางบ่งบอกเหตุ หรือมีอาการที่บ่งบอก หรือแสดงอาการออกมาว่าลูกหนี้รายนั้น
เริ่มมีปัญหาแล้ว สหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องสนใจติดตามข้อมูลข่าวสาร หรือเหตุการณ์เกี่ยวกับ
ลูกหนี้อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์

- 2.1) มีข้อมูลหรือข่าวสารเกี่ยวกับลูกหนี้ในทางลบ (มีหมายศาล มีหนี้มากขึ้น)
- 2.2) ลูกหนี้ไม่สนใจหรือไม่พอใจที่จะให้ข้อมูล
- 2.3) ลูกหนี้พยายามหลบเลี่ยงในการติดต่อหรือพบปะ
- 2.4) การชำระหนี้เริ่มไม่สม่ำเสมอหรือไม่ครบจำนวน
- 2.5) ขาดการผ่อนงวดชำระหนี้บ่อยขึ้น
- 2.6) การใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์มีความล่าช้า
- 2.7) การใช้เงินกู้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 2.8) มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางลบ

3) ปัจจัยของหนี้ที่เป็นปัญหา เมื่อตรวจสอบข้อมูลหรือพบสัญญาณบ่งบอกถึงลูกหนี้
เริ่มมีปัญหาให้รีบดำเนินการสำรวจ และวิเคราะห์ถึงปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้ลูกหนี้มีปัญหาการชำระหนี้หรือ
อาจมีปัญหาการชำระหนี้ในอนาคต

3.1) ปัจจัยจากสหกรณ์

- 3.1.1) การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ขาดหลักบริหารความเสี่ยง
- 3.1.2) การบริหารที่ไม่คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล
- 3.1.3) การให้เงินกู้โดยคำนึงถึงสิทธิในการกู้มากกว่าความจำเป็นเดือดร้อน
- 3.1.4) การขาดประสบการณ์ในการพิจารณาสินเชื่อ
- 3.1.5) การแสวงหาและการเอื้อประโยชน์ระหว่างกรรมการกับสมาชิก
- 3.1.6) ความไม่ซื่อสัตย์ หย่อนยานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบ
- 3.1.7) การขาดระบบควบคุมภายในที่ดี
- 3.1.8) การไม่ติดตามและตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

3.2) ปัจจัยจากสมาชิกผู้กู้

- 3.2.1) สร้างภาระหนี้สินเกินตัว
- 3.2.2) รับภาระหนี้บุคคลอื่นในฐานะผู้ค้ำประกัน
- 3.2.3) ใช้จ่ายเกินรายได้ สรุ่ยสุร่ายไม่ประหยัด
- 3.2.4) ติดเที่ยวเตร่ ติดสุรา การพนัน และอบายมุข
- 3.2.5) ลงทุนเกินตัว สร้างบ้านเกินฐานะ
- 3.2.6) นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์
- 3.2.7) ดำเนินชีวิตผิดพลาด ขาดวินัยการเงิน
- 3.2.8) รับภาระครอบครัวมากเกินไป

3.3) ปัจจัยภายนอก

3.3.1) สาเหตุด้านเศรษฐกิจภาวะเงินเฟ้อ ข้าวของขึ้นราคา รายได้ต่ำ ค่าใช้จ่ายไม่พอรายได้ เศรษฐกิจตกต่ำ ถูกเลิกจ้าง

3.3.2) สาเหตุด้านการเมือง สถานการณ์การเมืองที่มีผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจหรือรัฐบาลไม่มีความสามารถ ความขัดแย้งและความไม่สงบของบ้านเมือง

3.3.3) ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ นโยบายหรือมาตรการของรัฐที่ใช้ในการแก้ปัญหาไม่ถูกจุดนโยบายดีแต่ขาดมาตรการที่ไร้ประสิทธิภาพ

3.3.4) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ มีผลต่อความเป็นธรรม ทางสังคมทำให้เกิดอาชญากรรมแพร่หลาย ผู้คนขาดคุณภาพชีวิตที่ดี มีอุบัติเหตุบ่อย ๆ เกิดความเสียหายและสูญเสีย รวมถึงวัฒนธรรมที่ไร้สำนึกโดยเฉพาะการใช้ชีวิตและขาดวินัยในทุก ๆ ด้าน

มาตรการการแก้ไขหนี้ที่เป็นปัญหา

ก่อนอื่นให้วิเคราะห์หลักประกันหรือทรัพย์สินของลูกหนี้ว่า หลักประกันค้ำหนี้หรือไม่ค้ำหนี้ ซึ่งในการกำหนดมาตรการแก้ปัญหานี้ จะต้องใช้หลักทรัพย์สินเป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดแนวทางการแก้ไข โดยกำหนดแนวทางการประណหนี้ ดังนี้

1) การผ่อนผันชำระหนี้

การผ่อนผันชำระหนี้ คือ การที่ลูกหนี้และเจ้าหนี้ทำข้อตกลงประណหนี้กัน เมื่อลูกหนี้เริ่มมีปัญหาในการชำระหนี้ แต่ยังมีโอกาสไม่มากนักพอจะมีหนทางแก้ไข จึงมีการเจรจา และปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขหนี้ที่เป็นปัญหา โดยดำเนินการตามสัญญาเดิมที่มีอยู่ ด้วยแนวทางพักชำระหนี้และ/หรือการปรับงวดชำระหนี้ ซึ่งจะเป็นการแก้ไขหนี้ช่วงระยะเวลาหนึ่งทั้งระยะสั้นหรือระยะปานกลาง โดยมีแนวทาง ดังนี้

1.1) ลดเงินต้น อาจลดยอดเงินต้นลงในช่วงแรกแล้วค่อยเพิ่มขึ้นภายหลัง

1.2) ลดอัตราดอกเบี้ย อาจลดอัตราดอกเบี้ยลงในช่วงแรกแล้วค่อยเพิ่มขึ้นภายหลัง วิธีนี้อาจทำให้รายได้ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรืออาจค้างส่วนต่างไว้แล้วไปผ่อนชำระภายหลัง

1.3) พักเงินต้น ไม่พักดอกเบี้ย ซึ่งเป็นการยกเว้นเงินต้นไว้ก่อนในระยะแรก แล้วค่อยผ่อนงวดภายหลัง วิธีนี้จะเป็นการเก็บดอกเบี้ยเต็มแต่เงินต้นลดลงช้า

1.4) พักดอกเบี้ย ไม่พักเงินต้น แต่เพิ่มงวดเงินต้นให้สูงขึ้น วิธีนี้จะทำให้เงินต้นลดลงเร็วและทำให้ภาระดอกเบี้ยจะลดลงด้วย ส่วนดอกเบี้ยที่พักค้างอยู่ให้ผ่อนชำระในภายหลัง

1.5) พักเงินต้นและดอกเบี้ย วิธีนี้จะใช้ก็ต่อเมื่อลูกหนี้มีหลักทรัพย์ที่ดีเป็นประกันแล้วค่อยผ่อนชำระระยะยาวในภายหลังเมื่อมีเงินได้เพิ่มขึ้น โดยทั่วไประเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์จะกำหนดว่า “ในกรณีที่ผู้กู้มีคำขอเป็นหนังสือ และคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่า มีเหตุอันสมควรผ่อนผันเป็นพิเศษ คณะกรรมการดำเนินการจะผ่อนเวลาการส่งเงินงวดชำระหนี้สำหรับเงินกู้สามัญให้แก่ผู้กู้คราวละหนึ่ง หรือหลายเดือนก็ได้ แต่การผ่อนเวลาเช่นว่านี้ รวมทั้งหมดสำหรับเงินกู้สามัญรายหนึ่ง ๆ ต้องไม่เกินหกเดือน” ในกรณีนี้ นายทะเบียนสหกรณ์ได้วินิจฉัยว่า การผ่อนเวลานี้จะให้เฉพาะเงินกู้เท่านั้น สำหรับดอกเบี้ยเงินกู้สามัญจะต้องชำระตามปกติ

2) การปรับโครงสร้างหนี้ คือ การขยายระยะเวลาในการชำระหนี้ซึ่งอาจจะเจ้าหนี้รายใหม่หรือเจ้าหนี้รายเดิมก็ได้ แต่หนี้ของลูกหนี้ไม่หมดไปเพียงแต่ยืดระยะเวลาในการผ่อนนานขึ้น

ซึ่งอาจเป็นการแปลงหนี้ใหม่ (ทำสัญญาใหม่) หรือไม่เป็นการแปลงหนี้ใหม่โดยการรวมหนี้ให้เป็นยอดเดียว ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในการปรับโครงสร้างหนี้ คือ เป็นหนี้ที่มีหลักทรัพย์เป็นประกันหรือไม่มีหลักทรัพย์เป็นประกันและมีมูลค่าค้ำกับหนี้ที่เหลือหรือไม่ มีวิธีดังนี้

2.1) ปรับโครงสร้างหนี้จากระยะสั้นเป็นระยะยาว เป็นการปรับระยะเวลาผ่อนชำระให้ยาวขึ้น และปรับงวดชำระหนี้ให้มีวงเงินน้อยลง เพื่อแก้ปัญหาความสามารถในการชำระหนี้สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมทั้งความสามารถชำระหนี้ของลูกหนี้ และเจ้าหนี้ได้รับชำระหนี้แต่ต้องไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในอนาคตมากเกินไป เพราะจะเป็นการแก้ไขหนี้เสีย NPL ในปัจจุบันแต่ไปสร้างหนี้เสีย NPL ในอนาคต ซึ่งเป็นการปิดปัญหาและภาระในปัจจุบันไปไว้ในอนาคต

2.2) การปรับโครงสร้างการผ่อนงวดชำระหนี้ เป็นการคำนวณวิธีการผ่อนงวดชำระหนี้หรือการคำนวณอัตราการผ่อนชำระหนี้ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Declining Rate Effective Rate และ Increasing Rate

2.3) การรวมหนี้และให้เงินกู้เพิ่มขึ้น เป็นการรวบรวมยอดหนี้ทั้งหมด แล้วพิจารณาปรับโครงสร้างเป็นสัญญาปลอดเงินกู้ใหม่ โดยอาจให้เงินกู้เพิ่มขึ้นเพื่อชำระหนี้ที่มีภาระดอกเบี้ยสูง และลดภาระการชำระงวดลง

2.4) การแปลงหนี้เป็นทุน เป็นวิธีหนึ่งของบริษัทมหาชน ที่ให้มีการออกหุ้นเพิ่มทุนใหม่แล้วให้เจ้าหนี้แปลงหนี้ที่มีอยู่เป็นทุน โดยมีกฎกระทรวงของกระทรวงพาณิชย์กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้แต่วิธีนี้ไม่สามารถใช้ได้ในการสหกรณ์

3) การดำเนินคดีตามกฎหมาย

ในการผ่อนผันการชำระหนี้หรือการปรับโครงสร้างหนี้ จะเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือของลูกหนี้และเจ้าหนี้ ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาหนี้ให้สำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากลูกหนี้ และลูกหนี้ ต้องมีความตั้งใจในการแก้ไขให้ลุล่วงด้วย ในที่สุดหากไม่สามารถแก้ไขหนี้ให้สำเร็จได้ การดำเนินการในขั้นตอนสุดท้าย คือ การดำเนินคดีตามกฎหมายต่อไป ในการดำเนินคดีตามกฎหมาย คือการฟ้องทางแพ่งให้ชำระหนี้และการบังคับคดีเพื่อยึดทรัพย์มาชำระหนี้ นั้น โดยกิจการสหกรณ์จะใช้เป็นวิธีสุดท้ายกระบวนการทางกฎหมายมีขั้นตอนเป็นจำนวนมาก ที่ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามวิธีที่กฎหมายกำหนด

การบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

การป้องกันปัญหาหนี้ค้างชำระของสหกรณ์นั้น สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการระบบสินเชื่อ ให้มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่ การรับคำขอกู้ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานตามระเบียบที่กำหนด การอนุมัติเงินกู้ การจ่ายเงินกู้ ตรวจสอบการใช้เงินกู้ การติดตามเร่งรัดหนี้ การส่งชำระหนี้ สิ่งเหล่านี้ต้องเข้มงวดทุกขั้นตอนเนื่องจากมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องนำเสนอข้อมูล หาข้อมูลรายละเอียดของสมาชิกผู้กู้ให้มากที่สุดพร้อมนำเสนอคณะกรรมการเงินกู้เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ สิ่งทีคณะกรรมการเงินกู้ต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องกระทำการในขอบเขตอำนาจที่มีตามข้อบังคับ
2. ต้องกระทำการในขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
3. ต้องกระทำการด้วยความสุจริต
4. ต้องกระทำการด้วยความรอบคอบในฐานะตัวแทนและตัวการ

สถานะภาพของคณะกรรมการเงินกู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการ ต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของคณะกรรมการดำเนินการ แต่ในขณะเดียวกันคณะกรรมการเงินกู้ทุกคนต่างก็เป็นกรรมการดำเนินการอยู่ด้วย ซึ่งในฐานะกรรมการดำเนินการ กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการสหกรณ์ กรรมการดำเนินการแต่ละคนจึงอยู่ในฐานะตัวการ หากเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการเงินกู้ต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการและต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์ด้วย

การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของหนี้ที่มีปัญหา

1. วิเคราะห์หนี้ที่มีปัญหาและแนวโน้มของการเกิดหนี้ที่มีปัญหา เปรียบเทียบกับหนี้ทั้งหมด แยกตามสภาพที่ชัดเจน และแยกตามราย ตามเขตการดำเนินงาน

2. วิเคราะห์แยกตามอายุหนี้ที่มีปัญหา

3. วิเคราะห์ตามวงเงิน

4. วิเคราะห์ปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ

5. วิเคราะห์สภาพการทำกินทั่วไปของลูกหนี้

หลักเกณฑ์การพิจารณาเงินกู้ การพิจารณาเงินกู้ของสหกรณ์แต่ละแห่งนั้น มีหลักเกณฑ์แตกต่างกันออกไปตามประเภท ขนาดเงินทุน แต่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อบังคับ ระเบียบที่สหกรณ์กำหนดในการพิจารณาให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยทั่วไปสถาบันการเงินจะยึดหลัก 5 P และ 5 Cs ปัจจุบันสถาบันการเงิน ก็มักหันมาใช้หลักการใหม่ คือ หลัก ABCD ประกอบด้วย

1. People คือ พิจารณาดูประวัติส่วนตัวของสมาชิกผู้กู้ การประกอบอาชีพ ฐานะทางสังคม หน้าที่การเงิน อาชีพ พฤติกรรม

2. Purpose คือ พิจารณาดูวัตถุประสงค์ของการกู้เงิน แผนการใช้เงิน มีใช้ให้กู้ตามสิทธิ

3. Payment คือ ความสามารถในการส่งชำระคืน โดยดูจากรายได้ ระยะเวลาส่งชำระคืน วงดชำระหนี้ วงเงินที่ผ่อนชำระ

4. Protection คือ การคำนึงถึงการคุ้มครองความปลอดภัยของเงินกู้ ด้วยหลักประกันหรือบุคคลค้ำประกัน

5. Prospect คือ ความน่าจะเป็นในอนาคตที่สมาชิกผู้กู้จะนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แผนการใช้เงินหรือโครงการและผลตอบแทนการนำเงินกู้ไปใช้และส่งชำระคืนสหกรณ์

6. Character คือ การที่สหกรณ์จะคำนึงถึงลักษณะของสมาชิกผู้กู้ว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด โดยดูจากวุฒิภาวะ วิทยุติ อาชีพ ความรับผิดชอบ ฐานะทางสังคม ประวัติการกู้เงินที่ผ่านมา

7. Capacity คือ ความสามารถที่สมาชิกผู้กู้จะสามารถนำเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะชำระคืนได้ตามกำหนดเวลา และเงื่อนไขตามที่สหกรณ์กำหนด

8. Capital คือ พิจารณาว่าสมาชิกผู้กู้มีทรัพย์สินเดิมอยู่มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากทรัพย์สินที่ครอบครองอยู่ เช่น บ้าน ที่ดิน รถยนต์ รถจักรยานยนต์ อื่น ๆ เป็นต้น

9. Collateral คือ สมาชิกผู้กู้มีความประสงค์จะใช้หลักทรัพย์สินหรือบุคคลมาค้ำประกันเงินกู้ นั้น การค้ำประกันดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของสถาบันการเงินว่า หลักทรัพย์สินหรือบุคคลค้ำประกันมีศักดิ์และสิทธิ์ที่คุ้มครองเงินต้นได้อย่างเพียงพอ

10. Conditions คือ เงื่อนไขต่าง ๆ ของการกู้เงินรายนั้น ๆ จะตกลงหรือเป็นที่ยอมรับกันได้ระหว่างผู้กู้กับผู้ให้กู้ เช่น อัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาการผ่อนชำระ จำนวนเงินที่ผ่อนชำระต่อเดือน วงเงินกู้ที่กำหนด เบี้ยปรับ การเบิกรับเงินกู้เป็นงวด ๆ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่ทั้งสองฝ่ายตกลงเห็นชอบร่วมกัน

11. A (Available) คือ ความพร้อม ความสะดวกของสถาบันการเงินในการที่จะให้เงินกู้ประเภทเงินกู้ที่สมาชิกผู้กู้ประสงค์ขอกู้

12. B (Borrowing) คือ การจัดการเงินกู้ยืมให้ได้ตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่ตกลงกัน อัตราดอกเบี้ย วิธีคิดดอกเบี้ย จำนวนเงินกู้ที่จะอนุมัติ

13. C (Creditability) คือ ความน่าเชื่อถือของสมาชิกผู้กู้ยืม ซึ่งสถาบันการเงินมักพิจารณาจากประวัติของผู้กู้ การรับรองของผู้รับรอง ฐานะทางสังคม อาชีพของผู้กู้

14. D (Debt payment ability) คือ ความเป็นไปได้ของผู้กู้ที่จะสามารถชำระหนี้สินตามเงื่อนไขที่สถาบันการเงินกำหนดขึ้น ตลอดจนการยอมรับเบี้ยปรับ ค่าธรรมเนียมหากมีความจำเป็นที่เกิดขึ้นภายหลัง

การตัดสินใจอนุมัติเงินกู้

คณะกรรมการเงินกู้มีอำนาจในการตัดสินใจอนุมัติหรือไม่อนุมัติเงินกู้แก่สมาชิกรายใดรายหนึ่งก็ได้ การตัดสินใจดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ คือ

1. การพิจารณาต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่มีอยู่ในระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิก คณะกรรมการเงินกู้ต้องดำเนินการไปตามขั้นตอน หากจำเป็นหรือมีเหตุที่ต้องปฏิบัติที่แตกต่างจากระเบียบหรือมีเงื่อนไขอื่น ให้นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

2. คณะกรรมการเงินกู้ย่อมมีอำนาจในขอบเขตของการพิจารณาเงินกู้ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น

3. คณะกรรมการเงินกู้พึงตระหนักเสมอว่า การพิจารณาเงินกู้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการเงินกู้ทั้งคณะ ดังนั้น มติใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นมติที่มีสัดส่วนตามที่ระบุไว้ในระเบียบและ/หรืออาจจะเป็นข้อกำหนด หรืออำนาจที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้มาก็ได้

4. การอนุมัติหรือไม่อนุมัติของคณะกรรมการเงินกู้ต้องเป็นไปด้วยความสุจริตใจ และปราศจากข้อสงสัย หากมีความเข้าใจไม่ตรงกันในประเด็นใด ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน ก่อนที่จะมีมติหรือตัดสินใจพิจารณาเงินกู้แต่ละราย

5. คณะกรรมการเงินกู้ จะต้องสามารถออกตรวจสอบการใช้เงินกู้ได้ตามเอกสาร หมายถึง ภาระผูกพันที่ต้องดูแลเอาใจใส่สมาชิกผู้กู้ให้นำเงินไปใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ก่อนการพิจารณาเงินกู้รายใด คณะกรรมการเงินกู้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการดูแลเงินรายนี้ด้วย มิฉะนั้นหากเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติไปเกิดข้อบกพร่องหรือความเสียหาย เช่น ลูกหนึ้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ เป็นต้น ถ้าคณะกรรมการเงินกู้ขาดประสิทธิภาพในการติดตามการใช้เงินกู้แล้ว ก็จะเป็นตัวอย่างแก่รายอื่น ๆ ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระตามมา

ข้อควรระวังในการให้สินเชื่อ

คณะกรรมการดำเนินการควรทำความเข้าใจกับคณะกรรมการเงินกู้ให้ชัดเจน เกี่ยวกับกรอบการให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกในรูปแบบใด ปริมาณเท่าใด ลักษณะใด อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการเงินกู้ต้องยึดข้อบังคับ ระเบียบ มติคณะกรรมการดำเนินการ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการทำงาน ด้วยเหตุนี้การให้เงินกู้ของสหกรณ์ซึ่งคณะกรรมการเงินกู้เป็นผู้รับผิดชอบอยู่จะต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. การให้กู้แก่สมาชิกต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกในเวลาที่สมาชิกต้องการ คือ การอนุมัติและจ่ายเงินกู้ให้ทันกับความต้องการใช้เงิน
2. การให้เงินกู้ควรคำนึงถึงการนำเงินกู้ไปใช้ประโยชน์ ไม่ให้กู้เกินความจำเป็น ควรพิจารณาจากแผนการประกอบอาชีพ วัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หากให้เกินความจำเป็นจะกลายเป็นการสร้างปัญหาให้กับสมาชิกและสหกรณ์ในภายหลัง
3. เงินกู้ให้สมาชิกจะต้องเป็นจำนวนที่สมาชิกสามารถชำระได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการดำรงชีวิตปกติ
4. คณะกรรมการเงินกู้ต้องคำนึงถึงผู้ค้ำประกันของสมาชิกที่จะมีภาระในการค้ำประกัน มีฐานะที่จะแบกรับสภาพหนี้แทนสมาชิกได้ด้วย
5. คณะกรรมการดำเนินการไม่ควรขยายวงเงินกู้ให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และในขณะเดียวกันก็ยืดระยะเวลาในการชำระหนี้ออกไปอย่างยาวนาน เพียงเพื่อหวังให้สมาชิกสามารถผ่อนชำระหนี้ได้ แต่ไม่คิดว่าสมาชิกจะมีหนี้ผูกพันไปยาวนานจนพ้นภาวะตามวินัยในการชำระหนี้ได้หมด
6. เงินกู้ที่ให้สมาชิกจะต้องเป็นเงินกู้ที่สามารถชดเชยได้ว่า เมื่อสมาชิกนำไปใช้ประโยชน์แล้วจะช่วยให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านสินเชื่อ

การจัดการสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มจาก

1. กำหนดวันยื่นคำขอกู้ที่แน่นอน ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ เพื่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะได้มีเวลาจัดทำรายละเอียดเสนอคณะกรรมการเงินกู้และวางแผนวันออกพื้นที่ตรวจสอบการใช้เงินกู้หรือติดตามเร่งรัดหนี้สิน การยื่นกู้สมาชิกต้องเตรียมเอกสารมาให้พร้อมตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดเพื่อความรวดเร็วในการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ การยื่นคำขอกู้ให้ผ่านประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาทุกครั้ง
2. กำหนดวันพิจารณาเงินกู้ที่แน่นอน อาจเป็นสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง หรือเร็วกว่านั้น การปล่อยเงินกู้ด้วยความรวดเร็ว แสดงให้เห็นถึงการใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ ผลตอบแทนสูงสุดรอบการหมุนของสินทรัพย์ยิ่งมากยิ่งขึ้น สมาชิกก็จะได้รับเงินกู้ที่รวดเร็วทันกับความต้องการ
3. เมื่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อตรวจสอบเอกสารหลักฐานคำขอกู้เงินเบื้องต้นเรียบร้อยแล้ว ก่อนนำเสนอคณะกรรมการเงินกู้พิจารณา เจ้าหน้าที่สินเชื่อควรออกไปบ้านสมาชิก ตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติมถ่ายรูปทรัพย์สิน เช่น บ้าน รถยนต์ อื่น ๆ เป็นต้น บันทึกแนบคำขอกู้เสนอคณะกรรมการเงินกู้
4. การเบิกรับเงินกู้ของสมาชิก เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องจัดทำหนังสือสัญญาเงินกู้ หนังสือค้ำประกัน จำนองอสังหาริมทรัพย์ จำนองอสังหาริมทรัพย์ ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน ก่อนจ่ายเงินกู้ทุกครั้ง คณะกรรมการเงินกู้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ต้องประชุมชี้แจงสมาชิกก่อนรับเงินกู้ทุกครั้ง ตั้งแต่จำนวน

ที่อนุมัติ ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของสัญญา อัตราดอกเบี้ย เบี้ยปรับ จำนวนเงินที่ผ่อนชำระรายงวด ความรับผิดชอบของผู้ค้ำประกันและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. หลังจากสมาชิกรับเงินกู้ไปแล้ว 3 เดือน คณะกรรมการเงินกู้และเจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตามตรวจสอบการใช้เงินกู้ อย่าคิดว่าให้เงินกู้สมาชิกไปแล้วก็ให้สมาชิกรับผิดชอบเงินกู้เอง สหกรณ์มักละเลยไม่มีการออกตรวจสอบการใช้เงินกู้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ การส่งแบบสอบถามไปยังสมาชิกให้ตอบกลับมาไม่ถึงว่าเป็นการตรวจสอบการใช้เงินกู้ ไม่ได้ลงลึกไปหาข้อเท็จจริงว่าผู้กู้ได้ใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร จึงเป็นหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการเงินกู้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องไปตรวจสอบให้ได้ข้อเท็จจริงและพฤติกรรมจริงที่สมาชิกรายรายนำเงินกู้ไปใช้ ในการตรวจสอบการใช้เงินกู้ การยื่นคำขอกู้เงินของสมาชิก คณะกรรมการเงินกู้ เจ้าหน้าที่สินเชื่ออาจดำเนินการ ดังนี้

5.1 ออกไปพบสมาชิกโดยตรง จัดทำบันทึกการตรวจสอบแล้วให้สมาชิกลงชื่อ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีและได้ผลมากที่สุด

5.2 ตรวจสอบโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง

5.3 ตรวจสอบโดยวิธีพิจารณาพฤติกรรมของผู้กู้

5.4 ตรวจสอบโดยวิธีติดตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการบอกกล่าว

5.5 ตรวจสอบเมื่อมีเหตุผิดปกติ เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ราคาผลผลิตตกต่ำ เป็นต้น การตรวจสอบคณะกรรมการเงินกู้อาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่แทน ขณะเดียวกันก็สามารถมอบหมายให้ฝ่ายจัดการดูแล ส่งข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เงินกู้ของสมาชิกแต่ละรายโดยให้ฝ่ายจัดการมีรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

6. จัดอบรมประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม กรรมการกลุ่มให้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ให้ร่วมกันรับผิดชอบสมาชิกในกลุ่ม และช่วยติดตามตรวจสอบ เร่งรัดหนี้

7. ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีครัวเรือน เมื่อสมาชิกรายรายนำเงินกู้ไปใช้แล้วบัญชีครัวเรือน รายได้ รายจ่าย ประกอบการพิจารณา สหกรณ์จะทราบได้ทันทีว่าสมาชิกรายรายนั้นสมควรอนุมัติเงินกู้ให้หรือไม่ กู้เงินไปแล้วมีลูกหนี้ค้างชำระหนี้ได้มากน้อยเพียงใด

8. สหกรณ์ควรจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกรายคน ซึ่งจะเป็นข้อมูลประวัติ อาชีพ รายได้ รายจ่าย พื้นที่ทำกิน บุคคลในครัวเรือนและอื่น ๆ และปรับปรุงข้อมูลสมาชิกเป็นประจำทุกปี

9. ให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มช่วยกันดูแลรับผิดชอบสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นกลุ่มย่อย ๆ เช่น ประธานกลุ่ม 1 คน ดูแลสมาชิก 20 คน

การติดตามเร่งรัดหนี้

เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องตรวจสอบติดตามเสมอว่า หนี้สมาชิกรายรายใดจะถึงกำหนดชำระ ควรมีการติดตามเร่งรัดอย่างต่อเนื่องมิใช่ส่งหนังสือเตือนหนี้เพียงอย่างเดียว กลยุทธ์ที่ใช้ในการติดตามหนี้มี ดังนี้

1. ส่งหนังสือเตือนหนี้ โดยวิธีการลงทะเบียนตอบรับ จะใช้กับสมาชิกที่เป็นหนี้ปกติ หนังสือเตือนหนี้ห้ามฝากผู้อื่น เพราะเป็นการเปิดเผยข้อมูลหนี้ของสมาชิกโดยไม่ตั้งใจถือว่าละเมิด หรือการเปิดเผยข้อมูลของสมาชิกต่อผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสีย ห้ามกระทำถือเป็นการละเมิดเช่นกัน

2. โทรศัพท์ สหกรณ์ควรมีโทรศัพท์ของสมาชิกไว้ทุกคน ร้อยละ 95 คนไทยมีโทรศัพท์อย่างน้อยคนละ 1 เครื่อง เป็นวิธีการที่ประหยัดเงินและเวลา วิธีการนี้ใช้กับสมาชิกลูกหนี้ที่ดีเป็นหนี้ปกติ

3. ส่งหนังสือเรียกให้มาพบ โดยวิธีลงทะเบียนตอบรับเป็นหลักฐาน ใช้กับสมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระ สหกรณ์ควรจัดทำห้องไว้สำหรับสมาชิกมาปรึกษาหนี้ค้างชำระในลักษณะเป็นห้องส่วนตัว อาจพูดคุยกับผู้จัดการ คณะกรรมการเงินกู้ หาแนวทางร่วมกันแก้ไขปัญหาของสมาชิก อาจเรียกว่า คลินิกหนี้เสีย คลินิกคลายทุกข์

4. ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตาม เป็นวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้ทราบถึงเหตุผลที่ไม่สามารถชำระหนี้ ประสบปัญหาเรื่องใด ก่อนที่จะออกติดตามหนี้ตามบ้านสมาชิก เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องจัดเก็บข้อมูลสมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระทุกราย แยกอายุหนี้ 1 ปี 2 ปี 3 ปี 4-5 ปี ขึ้นไป ตรวจสอบหลักฐานการกู้ยืมครบถ้วนทุกราย หรือไม่ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ออกพื้นที่ติดตามสมาชิกรายคนเป็นประจำทุกเดือน การเร่งรัดหนี้ การพูดคุยกับสมาชิกไม่มีแบบแผนตายตัวขึ้นอยู่กับเทคนิค จิตวิทยาของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ประการสำคัญเมื่อพบสมาชิกให้พูดคุยเหมือนญาติมิตร ต้องจัดทำบันทึกการติดตามหนี้รายคน ต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและนำเสนอคณะกรรมการเงินกู้เพื่อให้คณะกรรมการเงินกู้นำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ

5. การยื่นโน้ตีส หลังจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตามจนถึงที่สุด สมาชิกยังไม่มาชำระ การไม่ชำระต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า สมาชิกจงใจบิดพลิ้วหรือไม่ เหนียวหนี้มีเงินไม่ยอมชำระ หรือไม่มีความสามารถส่งชำระได้จริง อาจใช้วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือวิธีการอื่น ๆ การยื่นโน้ตีสขอให้เป็นวิธีการสุดท้าย เพราะอาจต้องเข้าสู่กระบวนการดำเนินคดี

อายุความลูกหนี้เงินกู้

การนับอายุความลูกหนี้เงินกู้ เงินที่สมาชิกกู้มีอายุความ 10 ปี กรณีกำหนดให้ชำระคราวเดียว และอายุความ 5 ปี กรณีกำหนดให้ชำระเป็นคราว ๆ (งวด) การเริ่มนับอายุความเงินต้นให้เริ่มนับถัดจากวันที่ครบกำหนดชำระ ดอกเบี้ยให้เริ่มนับถัดจากวันที่ครบกำหนดชำระ การกู้เงินโดยใช้หลักทรัพย์จำนองค้ำประกันเกิน 10 ปี สัญญาจำนองไม่ขาดอายุความ (สามารถฟ้องบังคับทรัพย์จำนองเพื่อขายนำมาชำระหนี้ได้ แต่ดอกเบี้ยเรียกเก็บได้ไม่เกิน 5 ปี ส่วนที่เกิน 5 ปี เรียกเก็บไม่ได้)

เหตุที่ทำให้อายุความสะดุดหยุดลง (มาตรา 193/14 อายุความสะดุดหยุดลง)

1. ลูกหนี้รับสภาพต่อเจ้าหนี้โดยทำเป็นหนังสือรับสภาพหนี้ (หนังสือรับสภาพหนี้หรือรับใช้หนี้ตนเอง)

2. ชำระหนี้ให้บางส่วน ลูกหนี้ชำระด้วยตนเองโดยมีหลักฐานการชำระ

3. ชำระดอกเบี้ย ลูกหนี้ชำระด้วยตนเองโดยมีหลักฐานการชำระ

4. ให้ประกัน ลูกหนี้นำที่ดินมาจำนองหรือจัดหาบุคคลอื่นมาค้ำประกันเพิ่มเติม

5. กระทำการใด ๆ ยอมรับสภาพหนี้ตามสิทธิเรียกร้อง (ทำหนังสือขอเข้าโครงการพักหนี้จัดทำ ผัดผ่อนโดยลงชื่อยอมรับมูลหนี้ที่มีอยู่)

6. ดำเนินคดี

หนี้ที่ขาดอายุความแล้ว สิทธิเรียกร้องใด ๆ ถ้ามิได้บังคับภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด สิทธิเรียกร้องนั้นขาดอายุความ สัญญารับใช้หนี้ที่ทำขึ้นหลังจากหนี้ขาดอายุความแล้ว จะมีอายุความเพียง 2 ปี นับแต่วันทำสัญญา (มาตรา 193/35 สิทธิเรียกร้องที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกหนี้รับสภาพความรับผิดชอบโดยมีหลักฐานเป็นหนังสือหรือโดยการให้ประกัน ให้มีกำหนดอายุความสองปีนับแต่วันที่ได้รับความรับผิดชอบหรือให้ประกัน)

แนวทางการบริหารหนี้ค้างชำระในสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดแนวทางการบริหารหนี้ค้างชำระในสหกรณ์ไว้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ลูกหนี้และศักยภาพของลูกหนี้ ข้อมูลที่สหกรณ์ควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์ลูกหนี้ค้างชำระแต่ละรายนั้น จะต้องรู้รายได้ รายจ่ายของสมาชิก ทรัพย์สิน หนี้สิน หลักประกันสาเหตุที่ผิดปกติก่อเกิดขึ้นในตัวลูกหนี้ ก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์สภาพปัญหาลูกหนี้ ควรดำเนินการ ดังนี้

- (1) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบ
- (2) กำหนดเป้าหมาย
- (3) สอบทานหนี้
- (4) วิเคราะห์ลูกหนี้และกำหนดศักยภาพ
- (5) กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขหนี้
- (6) ปฏิบัติตามกลยุทธ์
- (7) ประเมินผลปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

2) การวิเคราะห์ปัญหาลูกหนี้ วิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

- (1) สอบทานหนี้ทุกราย
- (2) วิเคราะห์และคัดแยกลูกหนี้เข้าสู่มาตรการแก้ไข
- (3) ดำเนินการจัดการแก้ไข
- (4) ติดตาม ควบคุม แนะนำ กำกับและประเมินผล

3) องค์ประกอบในการวิเคราะห์

(1) วิเคราะห์ศักยภาพของลูกหนี้ เป็นการวัดความสามารถและความตั้งใจในการชำระหนี้ของสมาชิก เช่น รายได้ รายจ่าย ภาระหนี้สิน ประวัติการชำระหนี้

(2) วิเคราะห์เหตุผิดปกติก่อในตัวลูกหนี้ เช่น ย้ายที่อยู่ ตาย เป็นหนี้นอกระบบ เลิกประกอบอาชีพ ลูกเจ้าหนี้ดำเนินคดี เจตนาบิดพลิ้ว

(3) วิเคราะห์หลักประกันและทรัพย์สินของลูกหนี้ แบ่งเป็น

- (3.1) หลักประกันค้ำหนี้
- (3.2) หลักประกันไม่ค้ำหนี้
- (3.3) ไม่มีหลักประกัน

(4) กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ เช่น

- (4.1) ให้ชำระหนี้เก่าและให้สินเชื่อนี้ใหม่
- (4.2) การขยายกรอบเวลาชำระหนี้
- (4.3) การเปลี่ยนตัวลูกหนี้
- (4.4) การขายที่ดินบางแปลงชำระหนี้
- (4.5) การลดเงินต้น
- (4.6) การลดดอกเบี้ย ลดค่าปรับ ยกเลิกค่าปรับ
- (4.7) การโอนทรัพย์สินชำระหนี้
- (4.8) การดำเนินคดีและบังคับคดี
- (4.9) การตัดหนี้สูญ

4) กลุ่มลูกหนี้ค้างชำระที่ต้องดำเนินการแก้ไข สหกรณ์ควรจัดกลุ่มสมาชิกเป็น 4 กลุ่มเพื่อให้รู้ถึงความสำคัญว่าควรจะแก้ไขปัญหากลุ่มไหนก่อน

(1) กลุ่ม 1 หนี้ที่จะขาดอายุความ หากพบว่ามีลูกหนี้ที่จะขาดอายุความ สหกรณ์ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เช่น จัดทำหนังสือรับสภาพหนี้ ให้สมาชิกชำระหนี้บางส่วนเพื่อให้อายุความสะดุด หยุดลง ให้สมาชิกหาหลักประกันเพิ่ม ฟ้องดำเนินคดีภายในกำหนดอายุความ

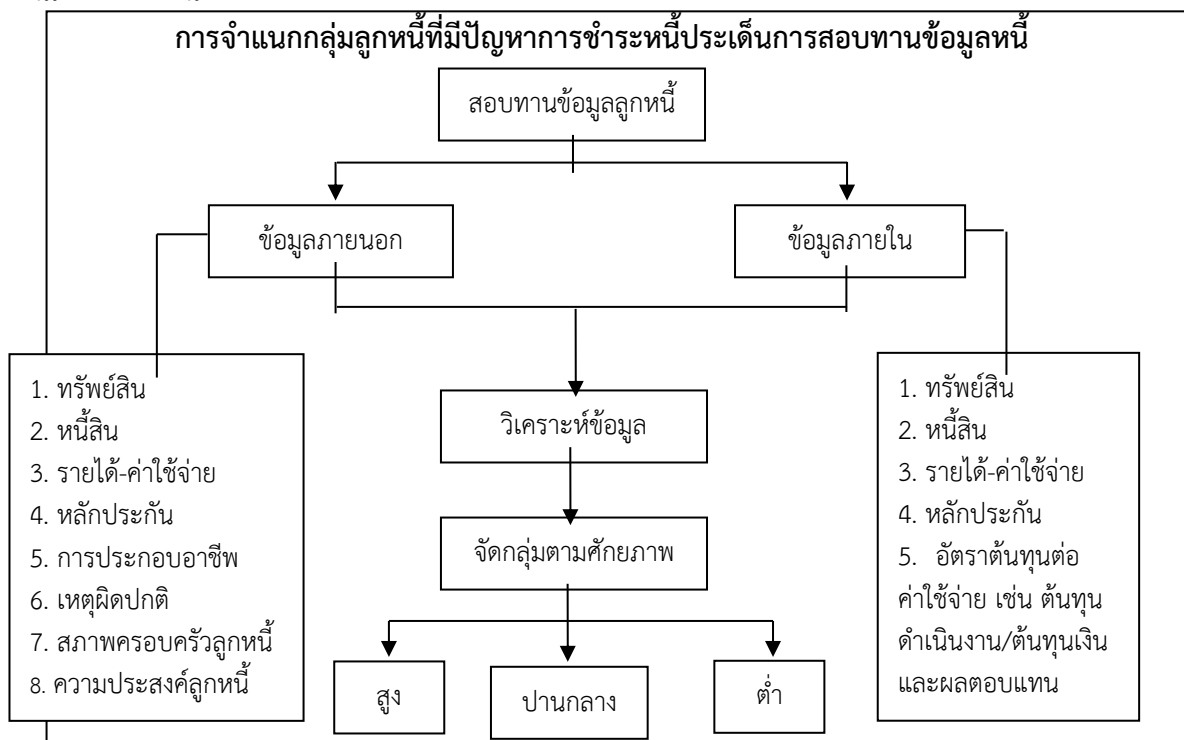
(2) กลุ่ม 2 หนี้ที่ครบชำระในปี หมายถึง หนี้ที่ครบกำหนดในปีนั้น ๆ กลุ่มนี้สหกรณ์มีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูง หากสมาชิกเป็นลูกหนี้ดีเกิดประสบปัญหาขึ้นมา สหกรณ์ต้องรีบออกไปพบสมาชิกให้โอกาสแก้ไข เช่น อาจขยายเวลาการชำระหนี้ออกไป สมาชิกเหล่านี้ยังประกอบอาชีพปกติอาจมีเหตุบางประการที่ชำระไม่ได้ สหกรณ์ต้องช่วยเหลือดูข้อเท็จจริงช่วยหาแนวทางแก้ไข

(3) กลุ่ม 3 หนี้ค้างที่มีอายุเกินกว่า 1 ปี

(4) กลุ่ม 4 หนี้ผิดปกติ (ตาย ย้ายที่อยู่ บวช บิดพลัว ถูกดำเนินคดี)

ลูกหนี้กลุ่ม 3 และ 4 สหกรณ์ต้องติดตามโดยเร็ว ใช้วิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน ตายให้ติดตามที่หายาท การรับมรดกของหายาท ติดตามจากผู้ค้าประกัน ย้ายที่อยู่ใช้วิธีการตรวจสอบจากสำนักนายทะเบียนและกฎหมาย สอบถามจากญาติพี่น้อง เพื่อน สุดท้ายใช้กระบวนการทางกฎหมาย

5) การจำแนกกลุ่มลูกหนี้ที่มีปัญหาการชำระหนี้ เมื่อสหกรณ์จัดกลุ่มลูกหนี้เรียบร้อยแล้ว ต้องดำเนินการจำแนกลูกหนี้เพื่อสอบถามหนี้ของสมาชิกที่มีปัญหา การชำระหนี้ทุกราย โดยสอบถามข้อมูลทั้งภายในที่สมาชิกให้ข้อมูลไว้กับสหกรณ์ และภายนอกของสมาชิกนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละรายแล้วจัดกลุ่มตามศักยภาพ ซึ่งปรากฏการจำแนกกลุ่มลูกหนี้ที่มีปัญหาการชำระหนี้ประเด็นการสอบถามข้อมูลหนี้ ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภาพการจำแนกกลุ่มลูกหนี้ที่มีปัญหาการชำระหนี้ประเด็นการสอบถามข้อมูลหนี้

6) การแก้ไขปัญหามาชิกย้ายออกนอกแดน หากพบว่าสมาชิกย้ายที่ทำกิน ออกนอกแดนดำเนินงานของสหกรณ์ มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

(1) วิเคราะห์ปัญหามาชิกที่มีการตรวจพบ เช่น หย่าร้าง ย้ายที่ทำกินโดยเฉพาะสมาชิก ที่มีอาชีพรับจ้าง นำข้อมูลที่พบมาปรับปรุงข้อมูลที่อยู่ของสมาชิกทุกรายในรอบปี

(2) กำหนดแบบตรวจสอบข้อมูลสมาชิก

(3) ดำเนินการตรวจสอบสมาชิกที่ย้ายออกนอกแดน

(4) รายงานผล ติดตามจัดทำฐานข้อมูลเพื่อง่ายต่อการติดตาม

(5) ติดตามผู้ค้าประกัน

(6) ประสานกับฝ่ายทะเบียนของกรมการปกครองเพื่อตรวจสอบที่อยู่ปัจจุบันของสมาชิกที่อยู่นอกแดน หรือวิธีการสืบข้อมูลจากเพื่อนบ้านข้างเคียง

7) การแก้ไขปัญหามาชิกไม่มีตัวตน หากพบว่าสมาชิกไม่มีตัวตน มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

(1) แต่งตั้งคณะทำงานออกติดตามเร่งรัดหนี้ของสมาชิก กรณีนี้อาจเกิดเหตุทุจริตขึ้นในสหกรณ์

(2) รวบรวมรายชื่อสมาชิกผู้กู้และผู้ค้าประกันเป็นหมวดหมู่

(3) ติดต่อประสานงานกับฝ่ายทะเบียนของกรมการปกครองเพื่อตรวจสอบที่อยู่ของสมาชิกผู้กู้และผู้ค้าประกัน

(4) เมื่อทราบที่อยู่แล้ว นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางขั้นตอนค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ รวมทั้งมอบอำนาจในการติดตามหนี้และรายงานความคืบหน้าต่อที่ประชุมเป็นประจำทุกเดือน

(5) เมื่อดำเนินการถึงที่สุดแล้ว กล่าวคือ เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์และทางบัญชีแล้วก็นำเสนอที่ประชุมใหญ่ขอตัดหนี้สูญ

8) การแก้ไขปัญหามาชิกปฏิเสธหนี้ หากพบว่าสมาชิกปฏิเสธหนี้ มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

(1) สอบทานหนี้สมาชิกทุกราย กรณีนี้อาจเกิดทุจริตในสหกรณ์

(2) ตรวจสอบเอกสารการกู้ การรับเงิน หลักฐานอื่น ๆ ของสมาชิกและสหกรณ์

(3) ยืนยันยอดหนี้กับสมาชิกเพื่อการยอมรับมูลหนี้ กรณีสมาชิกรับเงินกู้ไปจริง

9) การแก้ไขปัญหามาชิกไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (ตาย หนี้ขาดอายุความ) หากพบว่าปัญหามาชิกไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

(1) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานทางการเงินของสมาชิกและสหกรณ์

(2) เจรจามาชิกหรือทายาทเพื่อมารับสภาพหนี้

(3) เจรจามาชิกเกี่ยวกับจำนวนเงินต้น ดอกเบี้ย ค่าปรับ อาจยกเลิก/ลดดอกเบี้ย/ค่าปรับ นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

10) การแก้ไขปัญหาบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา หากพบว่าปัญหาการบังคับคดีตามคำพิพากษา มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

(1) จำแนกลูกหนี้ตามคำพิพากษา ตามกระบวนการขั้นตอนการบังคับคดี

(2) วางแผนติดตามเร่งรัดลูกหนี้ตามคำพิพากษา

(3) ดำเนินการสืบทรัพย์และยึดทรัพย์ขายทอดตลาดภายในกำหนด 10 ปี นับแต่ศาลมีคำพิพากษา

ศิลปะในการติดตามและเร่งรัดหนี้สิน

การติดตามเร่งรัดหนี้สิน คณะกรรมการเงินกู้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยติดตามหนี้ อาจเป็นประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม กรรมการกลุ่ม จำเป็นต้องมีศิลปะในการที่จะออกไปพบปะติดตามเร่งรัดหนี้จากสมาชิก พึงระลึกเสมอว่าสมาชิกคือเจ้าของและผู้ใช้บริการ จึงควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ทักทายสมาชิกแบบสุภาพน้ำเสียงในการพูดคุยสุภาพอ่อนโยน
2. มีจิตใจให้บริการ แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิก
3. แจ้งวัตถุประสงค์ในการทวงหนี้
4. สอบถามสาเหตุการค้างชำระ
5. ต้องรับฟังปัญหาของสมาชิกก่อน
6. ตอบข้อซักถามสมาชิกให้ถูกต้อง ตรงประเด็น
7. ให้โอกาสสมาชิกและแนะนำสมาชิกถึงแนวทางการแก้ไข
8. การพูดคุยต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ หลีกเลี่ยงถ้อยคำที่รุนแรง มีความอดทน
9. สร้างความรู้สึกที่ดีกับสมาชิกโดยเฉพาะการเป็นผู้รับฟังที่ดี
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีไหวพริบ เข้าวินิจฉัย การเป็นนักเจรจาต่อรอง
11. ให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ แสดงความมีน้ำใจ
12. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
13. ไม่ดูถูกเหยียดหยามสมาชิก
14. ไม่ข่มขู่ คุกคาม หลอกลวง ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและกฎหมาย