

การจัดการองค์ความรู้
(Knowledge Management : KM)
การบริหารธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรอย่างมี
ประสิทธิภาพ

โดย

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตราด
ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

คำนำ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญมากธุรกิจหนึ่ง ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ จึงจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบโดยเฉพาะคณะกรรมการและฝ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ ต้องดำเนินงานด้านสินเชื่อด้วยความระมัดระวังเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันสมาชิกของสหกรณ์ประสบปัญหาในด้านราคาผลผลิตตกต่ำสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีความรัดกุมและรอบคอบในการให้สินเชื่อแก่สมาชิกเกษตรกร ซึ่งมีหนี้ค้างเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตราด จึงดำเนินการจัดการความรู้ในเรื่อง การติดตามและเร่งรัดการแก้ไขหนี้ค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์ โดยดำเนินการกำหนดกรอบการดำเนินงานและเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดแนวทางการบริหารการจัดการหนี้ค้างชำระ ของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตราด เพื่อนำองค์ความรู้ดังกล่าว ไปดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระให้แก่สหกรณ์ ต่อไป

คณะจัดทำหวังเป็นอย่างยิ่ง ในการจัดทำองค์ความรู้ การติดตามและเร่งรัด การแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์

คณะผู้จัดทำ

สิงหาคม ๒๕๖๒

สารบัญ

	หน้า
วิธีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร	๑
การบริหารธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ	๒ - ๘
สรุปการบริหารสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ	๘
การนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ	๙
เอกสารอ้างอิง	๑๐

วิธีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์พบว่า ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ ปัญหาในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อที่พบ ได้แก่ ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้และลูกหนี้ค้างนาน ปัญหาการติดตามและเร่งรัดหนี้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ ปัญหาความสามารถในการก่อหนี้ของสหกรณ์ลดลง ปัญหาความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคตลดลง ปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ สาเหตุของปัญหามาจาก การบริหารจัดการในสหกรณ์ หรือปัญหาของสมาชิกที่ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ โดยเฉพาะการติดตามหนี้ของสหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ ขาดทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ หนี้เงินกู้ค้างชำระเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมิได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่คณะกรรมการดำเนินการและพนักงานของสหกรณ์ผู้รับผิดชอบจะต้องหมั่นดูแลเอาใจใส่ และคอยติดตามทวงถามหนี้เงินกู้ค้างชำระโดยใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา และเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ในการติดตามทวงถามหนี้เงินกู้ค้างชำระ ตลอดจนการบริหารงานเงินกู้ของแต่ละสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานธุรกิจสินเชื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนเพื่อลดความเสี่ยงของสหกรณ์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตราด มีหน้าที่แนะนำ ส่งเสริม ดูแลรับผิดชอบสหกรณ์ในจังหวัดตราดซึ่งต้องแนะนำสหกรณ์ในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ เพื่อให้สหกรณ์เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

การบริหารธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ภาคการเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และสหกรณ์บริการ หากสหกรณ์ใดบริหารธุรกิจสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจแก่สมาชิก สหกรณ์จะมีกำไรเพื่อปันผลเฉลี่ยคืน การพัฒนาสหกรณ์ก็จะยั่งยืน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตราด จึงให้ความสำคัญต่อการบริหาร การจัดการธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งมีประเด็นที่นำไปปฏิบัติเป็นแนวทางได้ ต้องประกอบไปด้วย

๑. สมาชิกผู้ใช้บริการ

สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ เป็นผู้ใช้บริการธุรกิจสินเชื่อ พึงเข้าใจบทบาท สิทธิ หน้าที่ของตน ในการที่จะร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ การสร้างความรู้ความเข้าใจ การให้การศึกษาอบรม หรือการประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อเรียนรู้ ปลูกฝังอุดมการณ์ วิธีการ หลักการสหกรณ์ เพื่อรับทราบปัญหา ทราบความต้องการของสมาชิก โดยสมาชิกต้องให้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์วางแผน แนะนำการใช้เงินกู้ คณะกรรมการพิจารณาเงินกู้จะได้พิจารณาอนุมัติได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริง

การวางแผนการผลิตของสมาชิกก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การใช้เงินกู้ตรงตามวัตถุประสงค์ สามารถส่งชำระคืนเงินกู้ได้ สมาชิกส่วนใหญ่ไม่สามารถวางแผนการผลิตได้ด้วยตนเองสหกรณ์สามารถจัดทำโครงการที่เชื่อมโยงธุรกิจสินเชื่อกับกลุ่มธุรกิจจัดหาสินค้า ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ธุรกิจรวบรวม ธุรกิจแปรรูป โดยวางแผนการใช้เงินกู้ แผนการทำ การเกษตร การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว และการรวบรวมให้แก่สมาชิกแต่ละรายที่เข้าร่วมโครงการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจเงินกู้ คือสมาชิกต้องมีวินัยในการใช้เงินกู้ ใช้เงินกู้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ส่งชำระหนี้ให้ได้ตามกำหนดสัญญา

๒. บุคลากรของสหกรณ์

บุคลากรด้านธุรกิจสินเชื่อ คือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ คณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ ประธานกลุ่ม ซึ่งแต่ละส่วนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

(๑) เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เป็นผู้มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อให้ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นผู้รับคำขอกู้ เป็นผู้สอบถามข้อมูล ประเมินหลักทรัพย์ เบื้องต้น สืบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสมาชิกผู้ขอกู้ร่วมกับประธานกลุ่ม เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องไม่ลำเอียงหรือให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการเกินจริงเพื่อให้สมาชิกได้เงินกู้สูงเกินไป การช่วยสมาชิกวางแผนการผลิตก็เป็นอีกบทบาทที่สำคัญของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

(๒) ประธานกลุ่ม กระบวนการกู้เงินของสมาชิก เริ่มต้นมาจากประธานกลุ่มเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบคำขอกู้ของสมาชิก เพราะเป็นผู้ที่ทราบถึงความจำเป็นในการกู้เงินของสมาชิก เพื่อประเมินให้เห็น ตามข้อเท็จจริง ก่อนที่จะส่งสัญญาให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเสนอคณะกรรมการ ในการพิจารณากำหนดวงเงินให้กู้ อีกบทบาทหนึ่งของประธานกลุ่ม คือการเตือนหนี้ การติดตามเร่งรัดหนี้ การประสานงานแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก

(๓) คณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ เป็นคณะกรรมการที่กำหนดไว้ตามข้อบังคับสหกรณ์การเลือกคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ควรมีติดหลักความรู้ความสามารถ มีควมยึดตามตำแหน่ง เมื่อพิจารณาอนุมัติเงินกู้แล้ว ต้องรายงานคณะกรรมการในคราวประชุมประจำเดือนทราบ

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ฝ่ายอื่นๆ ก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์ ที่จะต้องวางแผนให้มีสภาพคล่องที่ดี สามารถส่งชำระคืนเจ้าหน้าที่ตามแผนการเบิกและการส่งชำระตามทำสัญญาไว้กับเจ้าหน้าที่(กรณีสหกรณ์กู้เงินจากสถาบันการเงิน) เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชีก็มีส่วนสำคัญ ไม่ควรให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อเบิกจ่ายเงินกู้ลงทะเบียนรายละเอียดลูกหนี้ และทำบัญชีเบ็ดเสร็จในตัว ควรแยกแต่ละฝ่าย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน

ข้อสังเกตบางสหกรณ์คณะกรรมการให้อำนาจผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อในการอนุมัติเงินแก่สมาชิกเบ็ดเสร็จ การให้อำนาจเบ็ดเสร็จเป็นวิธีการที่มีความเสี่ยงสูงในการที่จะก่อให้เกิดการทุจริตต่อสหกรณ์ ดังนั้นควรมีการควบคุมภายในที่ดี มีการรายงานการพิจารณาอนุมัติต่อคณะกรรมการทุกครั้ง สหกรณ์บางแห่งมีการป้องกันการยืมมือสมาชิกกู้ยืม หรือการทุจริตเงินกู้ของสมาชิก โดยการให้สมาชิกเปิดบัญชีเงินฝากแล้วโอนเงินกู้ผ่านบัญชีเงินฝาก จะทำให้ผู้อื่นไม่สามารถใช้ชื่อสมาชิกโดยปลอมแปลงลายมือชื่อได้ อีกทั้งการที่ให้สมาชิกถอนเงินกู้ไปใช้ตามความจำเป็น ส่วนที่เหลือยังคงฝากไว้ที่สหกรณ์ ยังช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจรับฝากเงินเพิ่มขึ้น

การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อหวังบริการสมาชิกให้สะดวกรวดเร็ว โดยละเลยวิธีการ ขั้นตอนที่กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะก่อให้เกิดข้อบกพร่องแก่สหกรณ์ สหกรณ์บางแห่งจัดทำสัญญาเงินกู้ไว้ล่วงหน้า ให้สมาชิกลงนามในสัญญาเงิน ลงชื่อในใบรับเงินกู้ ก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ก่อให้เกิดปัญหาไม่ควรปฏิบัติ เช่นกัน

๓. เงินทุนธุรกิจสินเชื่อ

เงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจสินเชื่อ สามารถแยกได้ ๒ ส่วน คือ ทุนภายในสหกรณ์และทุนภายนอกหรือการกู้ยืมเงิน

(๑) ทุนภายในสหกรณ์ ได้มาจากทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับและเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์และสมาชิกสมทบ สหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนของทุน เพื่อทราบต้นทุนแหล่งเงินทุนต่างๆ โดยเงินทุนของสมาชิกต้นทุนคือเงินปันผลที่คาดว่าจะจ่าย ต้นทุนเงินฝาก คือดอกเบี้ยจ่าย

ส่วนทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ ไม่มีต้นทุน สหกรณ์ควรใช้เงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุดมาใช้ในธุรกิจสินเชื่อ ยิ่งมีทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับมากจะยิ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ เงินฝากของสมาชิกก็เป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ยิ่งเป็นเงินฝากประจำหรือเงินฝากออมทรัพย์พิเศษจะยิ่งง่ายในการบริหารจัดการมากกว่าเงินฝากออมทรัพย์

ทุนเรือนหุ้น เป็นทุนภายในที่มีต้นทุนสูงตามความคาดหวังของสมาชิกที่จะได้เงินปันผล แต่ถ้ามองที่สภาพคล่องแล้วจะมีสูงมาก เพราะสมาชิกไม่สามารถถอนได้ และสมาชิกเองมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การระดมหุ้นที่สหกรณ์ควรดำเนินการเพื่อสร้างนิสัยการลงทุน การออม การมีส่วนร่วม ได้แก่ การกำหนดให้ถือหุ้นรายเดือน บางสหกรณ์กำหนดถือหุ้นรายเดือนอย่างน้อยเดือนละ ๕ หุ้น การระดมหุ้นตามผลิตผล เช่นสหกรณ์โคนมถือหุ้นจากการส่งนมแต่ละครั้ง เป็นต้น

(๒) ทุนภายนอกสหกรณ์ ได้มาจากการกู้ยืมเงิน หรือการรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น เจ้าหนี้รายใหญ่ของสหกรณ์ก็คือ ธ.ก.ส. กองทุนพัฒนาสหกรณ์ บางสหกรณ์ก็มีเจ้าหนี้การค้า ต้นทุนแต่ละแห่งจะแตกต่างกัน

๔. ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์

ระเบียบสหกรณ์ ว่าด้วยเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ จะระบุถึงวัตถุประสงค์การใช้เงินกู้ เพื่อจำแนกประเภทเงินกู้ หากมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตในหนึ่งฤดูกาล ก็จะเป็นเงินกู้ระยะสั้นหากมีวัตถุประสงค์ในการลงทุนเป็นทรัพย์สินทางการเกษตรก็จะเป็นเงินกู้ระยะปานกลาง ในการพิจารณาการขอกู้ของสมาชิกนั้น เจ้าหน้าที่ที่สินเชื่อต้องไม่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกที่รู้จักมักคุ้นกันหรือเป็นญาติกัน ทำให้สมาชิกได้รับเงินกู้มาก ๆ หรือปล่อยเป็นเงินกู้ระยะปานกลาง เพราะจะเป็นเหตุให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่อง และมีโอกาสเป็นหนี้ค้ำ

จำนวนขั้นสูงของเงินกู้ ถ้าเป็นเงินกู้ระยะสั้นและระยะปานกลางที่ให้แก่สมาชิกคนหนึ่งๆ นั้น สุดแต่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดตามความเห็นสมควร โดยคำนึงถึงความต้องการ

เงินกู้ตามแผนการผลิตและการชำระหนี้เงินกู้สัญญาาก่อนๆของผู้กู้ แต่ต้องไม่เกินร้อยละแห่งราคาประเมินที่กำหนดไว้ในระเบียบ และวงเงินกู้สูงสุดของทุกสัญญารวมกัน ตามระเบียบของสหกรณ์

หลักประกัน เงินกู้ที่ดีที่สุดคือการใช้หลักทรัพย์ ที่คณะกรรมการดำเนินการประเมินตามระเบียบของสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง ระเบียบควรมีการกำหนดให้มีการใช้บุคคลค้ำประกันเงินกู้ด้วย แต่วงเงินกู้ไม่ควรสูงเกินไป จะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับปริมาณผลิตผลหลักของสมาชิกและผู้ค้ำประกัน หลายนสหกรณ์กำหนดไม่เกินร้อยละ ๖๐ ของมูลค่าผลิตผลหลัก

ระเบียบสหกรณ์กำหนดวิธีปฏิบัติธุรกิจสินเชื่อไว้ละเอียดรอบคอบแล้ว บางสหกรณ์ออกข้อกำหนด หรือมีมตินอกเหนือจากระเบียบขึ้นมา เพื่อเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกเกินไป เป็นเหตุให้มีช่องทางเกิดข้อบกพร่องได้ เช่น การให้อำนาจผู้จัดการหรือสินเชื่ออนุมัติเงินกู้ได้ เป็นต้น

๕. การตรวจสอบการใช้เงินกู้

ระเบียบกำหนดเรื่องการตรวจสอบการใช้เงินกู้ไว้ การตรวจสอบการใช้เงินกู้สหกรณ์อาจมอบประธานกลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มหรือกรรมการดำเนินการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกผู้กู้ ในกรณีที่ปรากฏว่าสมาชิกผู้กู้นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำคณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจในการเรียกเงินกู้คืนได้หรือคณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจให้ลดหรือระงับการจ่ายเงินกู้งวดต่อไปได้

ปัจจุบันการตรวจสอบการใช้เงินกู้มักจะได้ไม่ได้ดำเนินการ โดยจะติดตามจากการประชุมกลุ่มก่อนสิ้นปีบัญชี และก่อนการประชุมใหญ่ ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าสมาชิกใช้เงินกู้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ สหกรณ์ควรมอบให้ประธานกลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มติดตามตรวจสอบ การตรวจสอบจะต้องจัดทำเป็นบันทึกการตรวจสอบการใช้เงินกู้

๖. การจัดชั้นสมาชิกเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในธุรกิจสินเชื่อ

สหกรณ์ใช้วิธีการจัดชั้นสมาชิกเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก และสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างกติกาให้สมาชิกถือปฏิบัติ โดยมีสิ่งจูงใจเป็นการลดดอกเบี้ย หรือจัดสวัสดิการให้ การจัดชั้นสมาชิกมีประเด็นที่ใช้พิจารณาประกอบ คือ

(๑) เกณฑ์การจัดชั้นสมาชิก สหกรณ์ส่วนมากที่มีการจัดชั้นสมาชิก มักจะใช้ตัวเลขข้อมูลปริมาณธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ คือ

- ประวัติการชำระหนี้ เช่น ไม่เคยผิดนัดชำระ
- ประวัติการถือหุ้นในสหกรณ์ กำหนดเป็นช่วงชั้น
- ประวัติการฝากเงินในสหกรณ์ กำหนดเป็นช่วงชั้นฝากมากคะแนนมาก

- ประวัติการซื้อสินค้าในสหกรณ์ ซื้อสินค้ามากได้คะแนนมาก
- ประวัติการขายผลิตให้ให้สหกรณ์ ขายมากคะแนนมาก
- ประวัติการเข้าร่วมประชุมใหญ่ ประชุมกลุ่ม
- อื่น ๆ

นำคะแนนที่ได้มารวมกัน แล้วจัดชั้นสมาชิกตามช่วงชั้นคะแนน เป็นชั้นที่ ๑, ๒, ๓ ตามลำดับ การจัดชั้นจะจัดกันทุกปี หรือทุก ๒-๓ ปีแล้วแต่สหกรณ์

(๒) สิทธิที่สมาชิกพึงได้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดชั้นเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ ควรให้สมาชิกมีผลตอบแทน รางวัลแห่งการทำดี เช่น

- การคิดดอกเบี้ยแตกต่างกัน ชั้นดีจะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำ
- ได้รับวงเงินกู้ยืมสูงสุดแตกต่างกัน
- ได้รับสวัสดิการที่แตกต่างกัน ชั้นดีได้รับสวัสดิการมากกว่า
- สมาชิกที่มีชั้นดีติดต่อกันหลายปี สหกรณ์จัดสรรรางวัล มอบให้ในวันประชุมกลุ่ม ประชุมใหญ่

๗. การติดตามเร่งรัดหนี้

เงินกู้ระยะสั้นและระยะปานกลางระเบียบกำหนดให้มีการติดตามเร่งรัดโดย การชำระหนี้เงินกู้ เมื่อใกล้ถึงกำหนดการชำระคืนเงินกู้หรือเงินงวดชำระหนี้ สหกรณ์ จะออกหนังสือเตือนสมาชิกผู้กู้ และสหกรณ์จะมอบให้คณะกรรมการดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ร่วมประชุมกลุ่มสมาชิก เพื่อซักซ้อมและติดตามการชำระหนี้ สอบทานหนี้สินและแจ้งกำหนดระยะเวลาในการชำระหนี้แก่สมาชิก

ในกรณีจำเป็นสหกรณ์จะมอบให้กรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ หรือประธานกลุ่ม หรือเลขานุการกลุ่ม ออกไปทวงถามสมาชิกผู้กู้รายคนเพื่อให้สมาชิกชำระคืนเงินกู้หรือเงินงวดชำระหนี้ พร้อมทั้งดอกเบี้ยต่อสหกรณ์หรือให้ส่งชำระหนี้เงินกู้ด้วยผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์ ในการชำระหนี้ นั้น สมาชิกผู้กู้มีหน้าที่ต้องจัดการชำระ ณ สำนักงานสหกรณ์หรือสถานที่ที่ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดเป็นคราว ๆ

ที่กล่าวข้างต้น เป็นวิธีปฏิบัติตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด ก่อนที่จะดำเนินการติดตามเร่งรัดหนี้ สหกรณ์ควรมีการจัดชั้นลูกหนี้ ได้แก่ ลูกหนี้ปกติ ลูกหนี้ค้าง ๑ ปี ลูกหนี้ค้าง ๓-๕ ปี ลูกหนี้ค้าง ๕ ปี ลูกหนี้ค้างเกิน ๑๐ ปี เป็นต้น

วิธีการติดตามเร้งรัดหนี้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- ออกหนังสือเตือนก่อนถึงกำหนดชำระ ๓ เดือน โดยแจ้งต้น แจ้ง ดอกเบี้ย ณ วันครบกำหนดชำระ ใบเตือนหนี้จัดทำเป็น ๒ ส่วน ส่วนของสหกรณ์ให้ลงลายมือชื่อ สมาชิกรับทราบการแจ้งเตือนหนี้ แล้วเก็บเป็นหลักฐานไว้ที่สหกรณ์ฯ

- การประชุมกลุ่ม ก่อนปิดบัญชีประจำปีเพื่อเร้งรัดรายได้ดอกเบีย หรือถ้าสัญญาเงินกู้ครบกำหนดชำระภายในสิ้นปีบัญชี จะยังเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การจัดประชุมกลุ่มสหกรณ์ต้องมีรายละเอียดลูกหนี้ให้สมาชิกทราบ และชี้แจงทำความเข้าใจใน ธุรกิจสินเชื่อ โฉมหน้าเหตุผล ความจำเป็น ผลดี ผลเสียให้แก่สมาชิกทราบ

- การติดตามรายตัว กรณีสมาชิกค้างชำระ และไม่เข้าร่วมประชุม กลุ่ม ซึ่งต้องชี้แจงทำความเข้าใจ หากมีปัญหาสมาชิกไม่สามารถส่งชำระได้จริง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ หรือประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม ต้องนำข้อมูลเสนอคณะกรรมการหาแนวทางช่วยเหลือ ฟื้นฟู อาชีพ หรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้สมาชิกต่อไป

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยจัดทำหนังสือสัญญาเงินต้น ดอกเบีย และค่าปรับใหม่ แล้วขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้สมาชิก เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่ไม่สามารถส่ง ชำระหนี้ได้ บางครั้งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกโดยตรง คือไม่อาจขอกู้เงินจากสหกรณ์ได้อีกจนกว่า จะส่งชำระตามการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ สมาชิกบางรายต้องไปก่อนั้นนอกระบบเพิ่ม ทำให้ไม่ สามารถส่งชำระหนี้สหกรณ์ตามสัญญาใหม่ได้ ผลที่เกิดกับสหกรณ์ก็คือ ต้องตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะ สูญเต็มจำนวน เป็นค่าใช้จ่ายประจำปีของสหกรณ์

การแปลงหนี้เพื่อช่วยสมาชิกไม่ต้องเสียค่าปรับเพิ่ม บางสหกรณ์ให้ สมาชิกนำเงินค่าดอกเบีย ค่าปรับและหุ้นตามส่วนเงินกู้มาทำสัญญาใหม่โดยไม่ต้องส่งต้นเงิน จะทำ ให้สหกรณ์มีรายได้จากดอกเบียและค่าปรับเข้าสหกรณ์ และไม่เกิดดอกเบียค้าง สิ้นปีสหกรณ์มี กำไร มีผลการดำเนินงานที่ดี แต่อาจจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ที่จะนำเงินส่ง ชำระเจ้าหนี้ บางแห่งต้องจัดหาทุนหมุนเวียนจากเจ้าหนี้อื่นๆ เพื่อนำมาชำระเจ้าหนี้ การ แปลงหนี้ นายทะเบียนสหกรณ์มีคำแนะนำมิให้สหกรณ์มีการดำเนินการ แก้หลายๆ สหกรณ์ยังใช้วิธีนี้แก้ปัญหาหนี้ค้างชำระ และสร้างภาพธุรกิจสินเชื่อให้ดูดี

๘. การสอบทานหนี้

การสอบทานหนี้สินว่ายอดหนี้ตามสมุดคู่มือสมาชิก กับแผ่น รายละเอียดย่อยลูกหนี้เงินกู้ตรงกันหรือไม่ ซึ่งมักจะดำเนินการโดยผู้สอบบัญชีสหกรณ์ที่นาย ทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้ง โดยจะสอบทานก่อนรับรองงบการเงินของสหกรณ์ สหกรณ์โดยผู้ ตรวจสอบกิจการสหกรณ์หรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีการสุ่มสอบทานหนี้บ้าง การสอบ ทานหนี้สมควรให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้สอบทาน เพื่อเป็นการป้องปรามการทุจริตในสหกรณ์ และ เป็นการติดตามเร้งรัดหนี้สิน การแนะนำส่งเสริมสมาชิกตามแผนการผลิตเพื่อให้เกิดรายได้ในการ ส่งชำระหนี้

สรุป การบริหารธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์ต้องมีระเบียบเกี่ยวข้อง มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ ด้านสินเชื่อ และดำเนินการตามระเบียบ มติคณะกรรมการที่กำหนด ได้แก่

๑. การจัดทำคำขอกู้ สัญญากู้ หลักประกันเงินกู้ ต้องลงรายการในคำขอกู้ สัญญากู้ หนังสือค้ำประกันให้ครบถ้วน ถูกต้องตามแบบที่กำหนด

๒. จัดหาหลักประกันให้ค้ำหนี้ จัดทำทะเบียนค้ำต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

๓. การอนุมัติเงินกู้ การจ่ายเงินกู้ เงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติก่อน จ่ายเงินกู้ มีหลักฐานการจ่ายเงินกู้ที่ถูกต้องครบถ้วน จัดทำทะเบียนยอຍลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน

๔. มีการติดตามการตรวจสอบแนะนำการใช้เงินกู้ โดยเจ้าหน้าที่สินเชื่อ หรือประธานกลุ่ม

๕. การเร่งรัดหนี้และการชำระหนี้ สหกรณ์ต้องจำแนกลูกหนี้ มีแผน ปฏิบัติงานเร่งรัดหนี้ มีหลักฐานการรับชำระหนี้ครบถ้วน แยกบุคคลที่ทำหน้าที่สินเชื่อ บัญชีและ การเงิน

๖. จัดเก็บเอกสาร หลักฐานการให้เงินกู้ไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงาน สหกรณ์

๗. การตรวจสอบและติดตาม มีการวิเคราะห์อายุหนี้ รายงานผลการ ปฏิบัติงานการให้สินเชื่อต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน ควบคุมยอดลูกหนี้ราย ตัว ให้ตรงกับบัญชีแยกประเภทเป็นรายวัน/รายเดือน

๘. สุ่มสอบทานหนี้อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือตามอายุผลผลิต

การนำองค์ความรู้การบริหารธุรกิจสินเชื่อไปปฏิบัติ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตราด ได้นำองค์ความรู้การติดตามและเร่งรัด การแก้ไข ปัญหาหนี้สินค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแนะนำเจ้าหน้าที่ กลุ่มส่งเสริม สหกรณ์ที่ดูแลกำกับแนะนำ สหกรณ์ ที่มีธุรกิจสินเชื่อ เข้าไปแนะนำคณะกรรมการดำเนินการและ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ในการนำองค์ความรู้เข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาสหกรณ์ที่มีหนี้ค้างชำระ ซึ่งการดำเนินการแนะนำสหกรณ์ กรณีตัวอย่าง ๒ สหกรณ์ ที่ดำเนินการ

๑. สหกรณ์การเกษตรเกาะช้าง จำกัด

๒. สหกรณ์แปรรูปอาหารบ้านเปร็ดใน จำกัด

กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ได้เข้าดำเนินการแนะนำ การติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิก สหกรณ์ที่มีหนี้ค้างชำระ ทำให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ค้างชำระได้เพิ่มเติม ทำให้สหกรณ์ มีทุนการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งทั้ง ๒ สหกรณ์ เดิมสหกรณ์กู้เงินจากเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เพื่อดำเนินธุรกิจให้สมาชิกู้ ปัจจุบันสหกรณ์แปรรูปอาหารบ้านเปร็ดใน จำกัด มีเงินทุนเพียงพอใน การดำเนินธุรกิจ ไม่ต้องกู้เงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรเกาะช้าง จำกัด เดิม สหกรณ์ กู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จำนวน ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท ปัจจุบันสหกรณ์มีทุนดำเนินงาน เพิ่มขึ้น และการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาติดตามลูกหนี้ค้าง ชำระเป็นประจำทุกเดือน ทำให้สหกรณ์ลดหนี้การกู้เงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ คงเหลือจำนวน ๑,๖๐๐,๐๐๐ บาท ซึ่งจากการที่สหกรณ์ ได้นำปัญหาสมาชิกที่มีหนี้ค้าง มาดำเนินการหาแนว ทางแก้ไขโดยมีแนวทาง ทำให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยง การค้างชำระหนี้ของสมาชิกได้

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กส.๕๓ พ.ศ.๒๕๖๗ คู่มือวิธีปฏิบัติงานสินเชื่อของสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์(๒๕๕๓):คู่มือ การบริหารธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์๒๕๕๓