

# KM

แนวทางการติดตามเร่งรัดหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ (KM Team)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเลย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

## คำนำ

KM เรื่อง แนวทางการติดตามเร่งรัดหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ฉบับนี้ทำขึ้นเพื่อถ่ายทอดความรู้จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเงินกองทุน ให้แก่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเลย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการติดตามเร่งรัดหนี้ เนื้อหาประกอบด้วย เทคนิคและวิธีการรวมถึงขั้นตอนในการติดตามเร่งรัดหนี้

คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ (KM Team) และกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเลย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า KM เรื่อง แนวทางการติดตามเร่งรัดหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จะเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเลย

## สารบัญ

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| หลักการและเหตุผลของการจัดทำ KM   | 1 |
| การจัดการองค์ความรู้             | 2 |
| การบริหารหนี้                    | 3 |
| การผ่อนผันและการขยายเวลาชำระหนี้ | 7 |
| เทคนิคการติดตามเร่งรัดหนี้       | 9 |

## หลักการและเหตุผลของการจัดทำ KM

### แนวคิดการให้สินเชื่อ

สินเชื่อ หรือ เครดิตจะเกิดขึ้นได้จากความเชื่อถือเป็นหลักสำคัญ ซึ่งผู้ให้สินเชื่อมีความเชื่อว่าบุคคลหรือสถาบันที่ได้รับสินเชื่อแล้ว มีความสามารถในการส่งชำระคืนได้ จากแนวคิดนี้ เมื่อได้มีการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์จึงมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญที่จะพิจารณา 5 ประการ คือ

1. เชื่อว่าสหกรณ์มีความสามารถชำระหนี้ได้
2. เชื่อว่าสหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี
3. เชื่อว่าจะไม่มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น จนเป็นอุปสรรคในการชำระหนี้
4. เชื่อว่าสหกรณ์จะชำระหนี้คืนได้ในอนาคต
5. เชื่อว่าสหกรณ์มีหลักประกันตามสมควร

### หลักเกณฑ์การพิจารณาให้สินเชื่อ

ในการพิจารณาให้สินเชื่อนั้นจะต้องมีหลักเกณฑ์การวิเคราะห์สินเชื่อ ซึ่งแต่ละสถาบันย่อมมีหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป แต่จะมีเป้าหมายหลักที่เหมือนกันคือ ต้องการให้ผู้ขอสินเชื่อไปแล้วสามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน ส่งผลให้มีรายได้เพียงพอที่จะชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ภายในระยะเวลาที่กำหนด หลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือ C's policy เพื่อพิจารณาความมั่นคงหรือความเสี่ยงที่จะให้สินเชื่อและคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อเป็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**๑. คุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ (Character)** หมายถึง อุปนิสัยใจคอ และพฤติกรรมของผู้ขอสินเชื่อ ฐานะทางสังคม ความซื่อสัตย์ ชื่อเสียงและคุณสมบัติเฉพาะด้าน ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความคิดความอ่าน และความรับผิดชอบด้านนิติกรรม

**๒. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity)** หมายถึง สมรรถภาพในการหารายได้ เพื่อนามาชำระหนี้ กรณีนิติบุคคลจะใช้การพิจารณาจากงบการเงิน แผนการบริหาร แผนการชำระหนี้คืนโครงการ และวัตถุประสงค์ในการใช้เงินกู้ของผู้ขอสินเชื่อ

**๓. เงินทุน (Capital)** หมายถึง ส่วนของสินทรัพย์ที่มีเหนือหนี้สิน เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัย สามารถดูได้จากอัตราส่วนกำไรต่อทุน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อย่างไรก็ตามมีข้อระวังว่า ส่วนของเจ้าของซึ่งรวมทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน ควรแยกสัดส่วนและมูลค่าออกจากกัน

**๔. หลักประกัน (Collateral)** หมายถึง การค้ำประกันการกู้เงินโดยมีหลักทรัพย์ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงเรือน สิทธิการเช่า พันธบัตร ฯลฯ

**๕. สภาพทางเศรษฐกิจ (Condition)** หมายถึง สถานการณ์โดยทั่วไปภายใต้การเปลี่ยนแปลง ด้านต่างๆ ทั้งเทคโนโลยี สังคม กฎหมาย การเมือง ภาษี การตลาดภายในและภายนอกประเทศ และเทคนิคการผลิต ฯลฯ

**๖. ประเทศที่ติดต่อด้วย (Country)** หมายถึง ในกรณีที่มีการค้าระหว่างประเทศ ควรพิจารณาจาก ภาวะทางการเมือง ภาษี เศรษฐกิจ และสังคม ของประเทศที่ติดต่อกันด้วย เพราะแนวความคิดและความ รับผิดชอบอาจแตกต่างกัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับเอกสารและการปฏิบัติทางการค้าอาจแตกต่างกันด้วย โดยสรุปแล้ว ในการวิเคราะห์สินเชื่อจะต้องมีการวิเคราะห์ในรายละเอียดเกี่ยวกับผู้ขอสินเชื่อ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือนิติบุคคล โดย

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้ C' s policy เป็นแนวทางวิธีวิเคราะห์จะพิจารณา ส่วนประกอบเป็นสำคัญของแต่ละ C และอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้ขอสินเชื่อตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และการ คาดคะเนแนวโน้มในอนาคตด้วย

๒. การวิเคราะห์สินเชื่อเชิงปริมาณ เน้นหนักการวิเคราะห์ห้บการเงินและการวิเคราะห์อัตราส่วนทาง การเงิน

(๑) การวิเคราะห์ห้บการเงิน เป็นการวิเคราะห์รายการในงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไร ขาดทุนเพื่อตรวจสอบความสามารถในการชำระหนี้ และความสามารถในการทากาไรของผู้ขอสินเชื่อ

(๒) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นการนำเอารายการในงบการเงินที่สะท้อนให้เห็นสภาพ คล่องและความสามารถในการทากาไร มาพิจารณาร่วมกันในรูปของอัตราส่วน

### **การจัดการองค์ความรู้**

องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับ แนวทางการติดตามเร่งรัดหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ มีทั้งความรู้ที่เป็นเอกสาร ตำรา ต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เป็นความรู้เปิดเผยเป็นสาธารณะและความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง รวมไปถึงความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการ ปฏิบัติจริง ที่เป็นองค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลที่ยังไม่เป็นสาธารณะ ดังนั้น ในการจัดการความรู้จะได้นำ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่เปิดเผยและความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลมาผสมผสานเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับแนว การติดตามเร่งรัดหนี้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ดังนี้

๑. ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นข้อระเบียบ กฎหมาย เอกสาร ตำรา คู่มือการเบิกจ่ายเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ บทความ วิดีโอ สื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ และสื่อออนไลน์ทางอิน เทอร์เน็ต เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนและเป็นสาธารณะที่ผู้ใดก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

๒. ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคนที่ผู้รู้สัมผัสจากการฝึกอบรม การฝึกฝนตนเองและประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติจริงที่ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี จนนับเป็น ภูมิปัญญา สำหรับความรู้ที่ซ่อนเร้น (**Tacit Knowledge**) อาจเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เปิดเผย (**Explicit Knowledge**) ได้เมื่อบุคคลได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในตัวออกมาเป็นองค์ความรู้ที่เปิดเผย เช่นจัดทำ บทความ ตำรา วิดีโอ เป็นต้น

## การบริหารหนี้

ตามระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ ว่าด้วยการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) พ.ศ. ๒๕๕๗ หมวดการบริหารหนี้ ได้กำหนดให้มีการตรวจสอบติดตามผลการใช้เงินกู้ ติดตามเร่งรัดหนี้กับสหกรณ์ลูกหนี้ และประเมินผลเงินกู้ด้วย เมื่อสหกรณ์ได้รับเงินกู้ยืมกองทุนพัฒนาสหกรณ์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ปฏิบัติ ดังนี้

### ๑. การติดตามผลการใช้เงินกู้

เมื่อสหกรณ์ได้รับเงินกู้จาก กพส. ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดดำเนินการตรวจสอบติดตามผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ลูกหนี้ ดังนี้

1. เมื่อสหกรณ์ได้รับเงินกู้แล้ว ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลงบัญชีลูกหนี้รายตัวให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหวตามแบบที่คณะกรรมการบริหาร กพส. กำหนด

2. ภายในเวลา 3 เดือน นับจากวันที่สหกรณ์ได้รับเงินกู้ไปแล้ว ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ว่า สหกรณ์ใช้เงินกู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้หรือไม่ หากพบว่าสหกรณ์ใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ ให้แจ้งสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษรภายในเวลา 7 วัน เพื่อบอกเลิกสัญญาและเรียกเงินกู้คืน

3. หลังจากสหกรณ์รับเงินกู้ไปแล้ว 6 เดือน ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ ในกรณีที่สัญญากู้เงินที่มีกำหนดชำระเกินกว่า 1 ปี ต้องดำเนินการติดตาม ตรวจสอบผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. กรณีสหกรณ์หมดความจำเป็นในการใช้เงินกู้ แม้หนี้ยังไม่ถึงกำหนดชำระ หากตรวจพบว่าสหกรณ์หมดความจำเป็น ให้แจ้งสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สหกรณ์ส่งชำระหนี้คืนโดยเร็ว

5. ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดจัดทำรายงานตรวจสอบ ติดตามผลการใช้เงินกู้ของสหกรณ์ลูกหนี้ตามแบบรายงานการตรวจสอบการใช้เงินกู้และติดตามเร่งรัดหนี้ กพส. (กพส.4) และแบบสรุปรายงานการตรวจสอบการใช้เงินกู้ และติดตามเร่งรัดหนี้เงิน กพส. (กพส.5 ส่วนที่ 1) โดยรวบรวมเฉพาะเอกสาร กพส.5 ส่วนที่ 1 ส่งให้กรมฯ ภายในวันที่ 5 ทุกเดือน

### ๒. การติดตามเร่งรัดหนี้

ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ดำเนินการติดตามเร่งรัดหนี้กับสหกรณ์ลูกหนี้ที่ได้รับเงินกู้จาก กพส. โดยปฏิบัติดังนี้

1. ก่อนหนี้ครบกำหนดชำระคืน 60 วัน ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ดำเนินการจัดทาหนังสือแจ้งสหกรณ์เพื่อเตือนให้ส่งชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งเป็นการแจ้งเตือนครั้งที่ 1 และก่อนหนี้ครบกำหนดชำระคืนเป็นเวลา 30 วัน ให้มีหนังสือแจ้งสหกรณ์เตือนให้ส่งชำระหนี้ ซึ่งเป็นการแจ้งเตือนครั้งที่ 2 พร้อมทั้งมีหนังสือแจ้ง ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ช่วยในการติดตามเร่งรัดหนี้อีกทางหนึ่ง

2. เมื่อหนี้ที่สหกรณ์กู้ยืมใกล้ครบกำหนดชำระหรือครบกำหนดชำระ หากสหกรณ์ไม่สามารถ ส่งชำระหนี้ได้ทั้งหมด หรือบางส่วนให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัด เร่งรัดสหกรณ์ให้ ส่งชำระดอกเบี้ย/ค่าปรับ (ถ้ามี) เพื่อไม่ให้มีดอกเบี้ย/ค่าปรับค้าง

3. เมื่อสหกรณ์ค้างชำระหนี้เป็นเวลา 1 เดือน นับแต่วันที่หนี้ครบกำหนดชำระ โดยไม่ได้รับการผ่อนผัน/ขยายเวลา หรือถูกบอกเลิกสัญญาในกรณีที่ทำผิดสัญญา หรือใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์เพื่อเรียกหนี้คืน ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ดำเนินการจัดทำหนังสือแจ้งสหกรณ์ให้ชำระหนี้ถึงประธานกรรมการ (ทางไปรษณีย์ตอบรับ) พร้อมทั้งแจ้งจำนวนหนี้แต่ละสัญญารวมทุกสัญญาที่ผู้ค้าประกันแต่ละคนจะต้องร่วมรับผิดชอบอย่างชัดเจน (ทางไปรษณีย์ตอบรับ) ไปยังผู้ค้าประกันทุกคน หากเป็นหนี้ที่มีการจำนองอสังหาริมทรัพย์ หรือ อสังหาริมทรัพย์เป็นประกัน ให้แจ้งการบังคับจำนองไปพร้อมกับหนังสือแจ้งให้ชำระหนี้ด้วย และให้มีหนังสือแจ้งกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ช่วยในการติดตามเร่งรัดหนี้ อีกทางหนึ่ง

4. เมื่อสหกรณ์ค้างชำระหนี้ครบ 2 เดือน นับแต่วันที่หนี้ถึงกำหนดชำระให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด จัดทำหนังสือแจ้งประธานกรรมการและผู้ค้าประกัน เช่นเดียวกับข้อ 3. พร้อมทั้งมีหนังสือแจ้งให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ช่วยในการติดตามเร่งรัดหนี้ อีกทางหนึ่ง และเมื่อครบ 3 เดือนนับแต่วันที่ผิดนัดชำระหนี้ตามสัญญา ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด รวบรวมหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดีได้แก่ สัญญากู้ยืมเงิน สัญญาค้ำประกัน สัญญาจำนอง ใบสำคัญรับเงิน หลักฐานการส่งชำระหนี้แต่ละครั้ง พร้อมทั้งรายงานการประชุม คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ครั้งที่มีมติตกลงกู้ยืมเงิน และวัตถุประสงค์ของกู้ยืมเงินของสหกรณ์ หากมี อสังหาริมทรัพย์หรืออสังหาริมทรัพย์ หรือตราสารหนี้/จำนองและหรือจำนำเป็นประกันการชำระหนี้ ให้สำเนา โฉนด หรือหนังสือสำคัญ หนังสือสัญญาจำนอง จำนา และเอกสารหลักฐานอื่น (หากมี) นำเสนออธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือผู้ที่อธิบดีฯ มอบหมาย เพื่อส่งพนักงานอัยการดำเนินคดี

5. ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแล้วแต่กรณี รายงานผลการดำเนินคดี พร้อมส่งเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น คำฟ้อง คำพิพากษา หมายบังคับคดี และอื่น ๆ ทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหวไปยังกองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ และสำเนาให้สำนักงานทะเบียนและกฎหมายทราบด้วย

### **การขอผ่อนผัน การขยายเวลาชำระหนี้**

1. ในกรณีที่สหกรณ์มีเหตุสุดวิสัยหรือความจำเป็น อันมิใช่เกิดจากเหตุทุจริต ซึ่งทำให้สหกรณ์ผู้กู้ยืมไม่สามารถส่งใช้คืนเงินกู้เมื่อถึงกำหนดใช้คืนตามสัญญา ให้สหกรณ์ผู้กู้ยื่นคำร้องขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ได้ตามข้อเท็จจริงก่อนหนี้ถึงกำหนดชำระหรือก่อนหนี้ถึงกำหนดชำระในแต่ละงวด (กรณีผ่อนชำระหนี้เป็นงวด) เป็นเวลา 45 วัน (เว้นแต่ในกรณีที่เหตุจำเป็นไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาดังกล่าว ให้สหกรณ์ชี้แจงเหตุผลประกอบการพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป) ยื่นต่อกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่สหกรณ์นั้นตั้งอยู่ โดยให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร พร้อมทั้งให้เจ้าหน้าที่จัดทำทะเบียนคุมเรื่องขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ และบันทึกวันที่รับเรื่องไว้เป็นหลักฐาน

(1) กรณีเอกสารไม่ครบถ้วนและ/หรือไม่ถูกต้อง ให้แจ้งสหกรณ์ดำเนินการแก้ไขและจัดส่งข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

(2) กรณีเอกสารครบถ้วน

(2.1) ให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ตรวจสอบสาเหตุและวิเคราะห์ความจำเป็นในการขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ ซึ่งการพิจารณาให้สหกรณ์ผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ควรเป็นเหตุสุดวิสัย เช่น เกิดจากภัยธรรมชาติ ต้องมีหนังสือรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือมีความจำเป็นอื่นๆ อันมิใช่เกิดจากเหตุทุจริตที่ทำให้

สหกรณ์ไม่สามารถส่งชำระหนี้ และกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์พิจารณาเห็นสมควรผ่อนผันหรือขยายระยะเวลาชำระหนี้ ให้เสนอเรื่องให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาตามขั้นตอนต่อไป

(2.2) กรณีกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ เห็นสมควรไม่อนุมัติให้ผ่อนผัน หรือขยายระยะเวลาชำระหนี้ ให้สหกรณ์ ให้ทำหนังสือถึงสหกรณ์พร้อมเหตุผลการไม่อนุมัติ เพื่อแจ้งให้สหกรณ์ทราบ พร้อมทั้งส่งสำเนาหนังสือดังกล่าวให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพื่อทราบต่อไป

ทั้งนี้ การขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ ต้องมีหลักฐานประกอบ ตามที่คณะกรรมการบริหาร กพส. กำหนด ดังนี้

(1) สำเนาสัญญากู้ยืมเงินของสหกรณ์

(2) สำเนาสัญญาค้ำประกัน

(3) สำเนาสัญญาเจอง (ถ้ามี)

(4) สำเนารายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ (ครั้งที่มามีมติขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้)

(5) งบทดลอง (ณ วันสิ้นเดือนก่อนรายงานขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้)

(6) รายงานกิจการประจำปี งบดุล งบกำไรขาดทุน และรายละเอียดประกอบงบการเงิน(ปีก่อนที่ยื่นคำขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้)

2. เมื่อสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ได้รับเรื่องขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ของสหกรณ์ ผลวิเคราะห์ และความเห็นของกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ให้จัดทำทะเบียนคุมโดยระบุวันที่ที่รับเรื่องให้ชัดเจน พร้อมทั้งตรวจสอบเอกสารให้ครบถ้วน

3. กรณีสัญญากู้ยืมเงินที่มีต้นเงินกู้คงเหลือไม่เกิน 5,000,000 บาท ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด นำเรื่องขอผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ ระดับจังหวัดพิจารณา และนำผลการประชุมเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

4. เมื่อสหกรณ์ได้รับการผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแจ้งให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ทราบ พร้อมเอกสารแบบฟอร์มบันทึกต่อท้ายแก้ไขเพิ่มเติมสัญญากู้ยืมเงิน สัญญาค้ำประกัน และหลักประกันอื่น ๆ (ถ้ามี) เพื่อให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์แจ้งสหกรณ์ทราบ และจัดทำบันทึกต่อท้ายแก้ไขเพิ่มเติมสัญญากู้ยืมเงิน สัญญาค้ำประกัน และหลักประกันอื่น ๆ (ถ้ามี) ต่อไป หากหลักประกันที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์ให้จัดทำเพิ่มให้สมบูรณ์

5. กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ช่วยแนะนำสหกรณ์จัดทำหลักฐานการผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ และหลักประกัน พร้อมทั้งตรวจสอบบันทึกต่อท้ายแก้ไขเพิ่มเติมสัญญากู้ยืมเงิน สัญญาค้ำประกัน หลักประกันอื่น ๆ (ถ้ามี) และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องครบถ้วน ก่อนส่งให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด

6. สหกรณ์จังหวัดตรวจสอบบันทึกต่อท้ายแก้ไขเพิ่มเติมสัญญากู้ยืมเงิน สัญญาค้ำประกัน และหลักประกันอื่น ๆ (ถ้ามี) พร้อมเอกสารประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องครบถ้วน และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องลงนามในเอกสารต่าง ๆ โดยให้เก็บรักษาต้นฉบับบันทึกต่อท้ายฯ ต้นฉบับสัญญาค้ำประกัน และเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพื่อเป็นหลักฐาน พร้อมทั้งให้ถ่ายสำเนาต้นฉบับบันทึกต่อท้ายฯ และถ่ายสำเนาต้นฉบับสัญญาค้ำประกันส่งให้กรมฯ ภายใน 30 วัน ส่วนคู่ฉบับบันทึกต่อท้ายฯ และสัญญาค้ำประกัน ให้

สหกรณ์เก็บไว้เป็นหลักฐาน พร้อมทั้งแจ้งให้กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ทราบด้วย และหากหลักประกันที่มีอยู่ไม่ สมบูรณ์ให้จัดทำเพิ่ม ให้สมบูรณ์

7. หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการผ่อนผัน/ขยายเวลาการชำระหนี้ และผู้ มีอำนาจในการอนุมัติเห็นว่ามิได้เหตุจำเป็นสมควรพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติเสนอแนวทางการ ผ่อนผัน/ขยายเวลาชำระหนี้ พร้อมเหตุผลและเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา ให้ คณะกรรมการบริหาร กพส. พิจารณาเป็นรายกรณีไป

#### **การแก้ไขปัญหาเบื้องต้นของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร**

เมื่อมีหนี้ค้างชำระ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ควรหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อต้องทราบ ทราบปัญหาของสมาชิกแต่ละรายโดยอาจใช้วิธีการเจรจาใช้ในการดำเนินการ รายละเอียด ดังนี้

ก. การเจรจา จะต้องใช้ศิลปะ ความสามารถ และใช้ไหวพริบในการเจรจาซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ยืดหยุ่นตลอดเวลา ซึ่งก่อนเจรจาจะต้องเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกผู้กู้ เช่น ภาระหนี้ทั้งเงินต้นและ ดอกเบี้ย ค่าปรับ (ถ้ามี)

ข. การหาข้อแก้ไขกรณีมีปัญหา เช่น การหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงของลูกหนี้ว่า เกิดจาก ปัจจัย ภายนอกหรือภายใน เป็นปัญหาชั่วคราวหรือถาวร เพื่อหาทางแก้ไข

ค. เตรียมมาตรการแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางการเจรจาและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ การเจรจาต่อรอง ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเสียหาย และสามารถแก้ไขปัญหาได้เร็วที่สุด ดังนี้

1. การประนีประนอม ใช้กับลูกหนี้ที่มีแนวโน้มจะให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ในกรณีนี้จะเปิด โอกาสให้ลูกหนี้เสนอเงื่อนไขการชำระหนี้ และเจรจาให้นำเข้าจุดที่ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องการและอาจ ปรับมาตรการ เช่น เงื่อนไขการชำระหนี้และเงื่อนไขอื่น ๆ ให้อยู่ในจุดที่ลูกหนี้จะสามารถปฏิบัติได้ เช่น ปลอด ดอกเบี้ย ดอกเบี้ยต่ำ ผลัดการชำระ (ไม่เกิน 3 เดือน เนื่องจากยังไม่มีค่าเผื่อหนี้สูญ) เพื่อให้มาชำระหนี้ หรือสมาชิกผู้กู้ทำหนังสือรับสภาพหนี้พร้อมลงนามรับสภาพหนี้

2. วิธีจิตวิทยา ใช้กับลูกหนี้ที่มีแนวโน้มว่าไม่ให้ความร่วมมือแก้ไขปัญหาคาดว่าการเจรจาล้มเหลว ประสบความยากลำบาก การเจรจากับสมาชิกผู้กู้ ควรวางตัวเป็นแบบทางการแสดง ความเห็นอกเห็นใจ และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อประโยชน์ทั้งทาง ลูกหนี้และสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรต้องควบคุมอารมณ์ในระหว่างการเจรจา เสนอเงื่อนไข เพื่อโน้มน้าวใจให้ สมาชิกผู้กู้รับเงื่อนไข ถ้าประสบผลสำเร็จในการเจรจาให้มาชำระหนี้ หรือให้สมาชิกผู้กู้ทำหนังสือรับสภาพหนี้ พร้อมลงนามรับสภาพหนี้

3. เชิญผู้ค้าประกันร่วมเจรจา เพื่อสร้างบรรยากาศในการเจรจา ความเกรงใจของสมาชิก ต่อผู้ค้า ประกัน ความเห็นอกเห็นใจของผู้ค้าประกัน หากผู้กู้ไม่ชำระหนี้ ผู้ค้าประกันจะต้องประสบปัญหาความ เดือดร้อน ตามกัน

4. ชี้ให้สมาชิกผู้กู้และผู้ร่วมรับผิดชอบเห็นถึงผลเสียหายถ้าสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ดำเนินการทาง กฎหมาย เช่น ทำให้สูญเสียโอกาสที่จะได้รับสินเชื่อหรือกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอื่น ๆ เสียเวลาและ ค่าใช้จ่ายทางศาล ขาดความเชื่อถือไว้วางใจในอนาคต ความล้มละลายของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่ เป็นที่พึง

ยามยาก ฯลฯ แนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อได้ดำเนินการด้วยวิธีการเจรจาแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ สมาชิกยังไม่ได้ ดำเนินการใด ๆ ที่จะดำเนินการให้หนี้ค้างลดลงหรือดำเนินการชำระตามที่ได้เจรจาไปแล้ว สหกรณ์/กลุ่ม เกษตรกร ควรจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

1. สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ต้องประชุมบรรดาสมาชิก และให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจใน บทบาท และหน้าที่ของตน
2. การรับรองการกู้เงินของประธานกลุ่ม (กรณีที่เป็นสมาชิกสหกรณ์) และคณะกรรมการ ดำเนินการ ซึ่งให้คำรับรองการกู้เงินของสมาชิก ส่วนมากมาจากความเห็นอกเห็นใจมากกว่าจะคำนึงถึงระเบียบ ที่ เกี่ยวข้องเป็นหลัก จะต้องให้คำรับรองอย่างมีเหตุผลและพิจารณาด้วยความรอบคอบจึงจะไม่เกิดปัญหานี้ ค้างชำระ
3. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ต้องเข้าใจในข้อมูล มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงาน ด้วย ความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะ ทำงาน ด้วยความอดทน อดกลั้น ไม่นิยมมากและเห็นแก่ผู้มีสินจ้าง
4. ผู้จัดการ จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดของฝ่าย จัดการ ต้อง ให้คำปรึกษา แนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหามาชิกที่ผิดชำระหนี้ร่วมกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ รวมทั้งต้องเป็น ผู้มีความรู้ ความเข้าใจในข้อมูล ความต้องการและปัญหาของสมาชิกด้วย
5. ฝ่ายจัดการ ต้องประสานงานที่สำคัญ ๆ เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สินเชื่อ ของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน ในด้าน สถานการณ์ของธุรกิจสินเชื่อ เช่นจำนวนลูกหนี้ระยะสั้น ระยะปานกลาง ยอดลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ประมาณการหนี้สงสัยจะสูญ ความสามารถในการส่งชำระหนี้ของสมาชิก เพื่อที่คณะกรรมการดำเนินการ พิจารณาหาทางแก้ไขในเบื้องต้น
6. คณะกรรมการดำเนินการ ขาดความรู้ความเข้าใจในธุรกิจสินเชื่อ และ ความรู้ความเข้าใจ ในระบบงานสหกรณ์ ทำให้ไม่ทราบถึงเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที กรรมการต้องเป็นผู้ที่ แสวงหาข้อมูลของสมาชิกแต่ละรายก่อนที่จะอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิก หากตัดสินใจ ผิดพลาดย่อมก่อให้เกิด ปัญหาต่อสมาชิกและสหกรณ์ในอนาคต

### เทคนิคการเจรจาต่อรองหนี้ 13 ข้อ

1. การเตรียมตัวให้พร้อมก่อนเจรจากับลูกค้า
2. ต้องเจรจากับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ
3. ต้องยืดหยุ่นในระหว่างการเจรจากับลูกค้า
4. รู้ให้ลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรของลูกค้า
5. ควรพูดแต่เรื่องสร้างสรรค์
6. อย่าทำให้ลูกค้ามองดูเราแย่ หมดหนทางเพราะอาจถูกบีบบังคับมากขึ้น

7. ต้องดูข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ของลูกค้า
8. อย่ามั่นใจตนเองสูงเกินไป
9. อ้างอิงผู้บริบาลของลูกค้ามาช่วยในการทวงถามหนี้
10. เคลี้ยกล่อมลูกค้าทุกระบวนท่า
12. ใช้มุขตลก อารมณ์ขันในการเจรจา
13. ทำตัวให้ลึกซึ้งกับลูกค้า