การบริหารสินเชื่อ

เชิงรุก

- นโยบายสินเชื่อ
- จุดอ่อนที่สร้างปัญหาด้านสินเชื่อ
- กระบวนการให้สินเชื่อที่ดี
- การดำเนินการเก็บหนี้
- การบริหารหนี้ที่มีปัญหา
- การปรับปรุงโครงสร้างหนี้
- ขั้นตอนทางกฎหมาย
- หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ติดตามหนี้

นางสาวกนกลักษณ์ ว่องธนกฤต

ผจก. สค.คอหงส์ จำกัด

นโยบายสินเชื่อ

- นโยบายคืออะไร?
- คือ กรอบแนวทาง ที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยผู้บริหาร มีผลต่อการกำหนดเป้าหมาย และ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นๆ => การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ระบบการทำงาน => ส่งผลต่อผลประกอบกิจการ
- นโยบายสินเชื่อ จึงเริ่มตั้งแต่
- ก่อนอนุมัติ คือการพิจารณาสินเชื่อ => การอนุมัติ => การติดตามหนี้ => การประนอมหนี้/ปรับโครงสร้างหนี้

นโยบายสินเชื่อ

การอนุมัติและบังคับใช้นโยบายสินเชื่อเป็นความรับผิดชอบหลักของกรรมการและผู้จัดการ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร

- นโยบายสินเชื่อไม่เพียงแต่ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ
- นโยบายสินเชื่อ ยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมสินเชื่อของสหกรณ์ให้เข้มแข็งขึ้น

- พนักงานที่อยู่ในกระบวนการสินเชื่อทุกคนต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่ออย่างเคร่งครัด
  - เป็นที่ยอมรับและเข้าใจโดยพนักงานสินเชื่อทุกคน
  - มีการบังคับใช้โดยผู้บังคับบัญชาในสายงาน
- นโยบายสินเชื่อโดยทั่วไปจะต้องมีกระบวนการสินเชื่อที่ดีสนับสนุน
- นโยบายสินเชื่อจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์เศรษฐกิจ แต่ต้องคงในหลักการที่ต้องเป็นไปตามหลักการสินเชื่อที่ถูกต้อง และโปร่งใส

ปัจจัยที่ควรกำหนดไว้ในนโยบายสินเชื่อ

1. วัตถุประสงค์ของสินเชื่อ

- เป็นเงินทุนหมุนเวียนหรือเป็นการส่งเสริมการลงทุน
- ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
- ชำระหนี้
- จ่ายเงินปันผล
- ลงทุนซื้อหุ้นของสหกรณ์อื่นๆ
- ผลกำไร
- เพิ่มสวัสดิการต่างๆ ให้แก่ สมาชิก

2. หลักในการพิจารณาสินเชื่อและหลักประกัน ประเด็นพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้

- วัตถุประสงค์ในการยื่นคำขอกู้
- ประวัติของผู้ขอสินเชื่อตลอดจนของผู้ค้ำประกัน
- ชนิดของหลักประกัน สามารถยืดหยุ่นได้ตามประเภทของ สินเชื่อ

3. อัตราดอกเบี้ย ขึ้นอยู่กับ

- สภาพคล่องของสหกรณ์ ถ้าหากมีสภาพคล่องทางการเงินสูง อัตราดอกเบี้ยต่ำ แต่ถ้าหากมีสภาพคล่องทางการเงินต่ำ อัตราดอกเบี้ยสูง
- ความเสี่ยง ถ้าหากมีความเสี่ยงสูง อัตราดอกเบี้ยสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมีความเสี่ยงต่ำ อัตราดอกเบี้ยต่ำ
- ต้นทุนเงินทุน ต้องคำนึงถึงนโยบายของภาครัฐ คือการกำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยสูงสุด และศึกษาถึงลักษณะโครงสร้างตลอดจนแหล่งที่มาของเงินทุน

4. การชำระคืน

- ควรมีการส่งพนักงานสินเชื่อไปเยี่ยมเยียนลูกค้าเป็นครั้งคราวอย่างสม่ำเสมอ
- ควรให้สินเชื่อที่มีกำหนดวันชำระเงินที่แน่นอน เช่น เงินกู้ระยะยาวชำระคืนทุกวันที่เท่าไหร่ของเดือน
- ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุน เพื่อพิจารณาความสามารถในการชำระคืนของโครงการ (สำหรับสหกรณ์ที่มีการปล่อยสินเชื่อโครงการ)

5. ประเภทของสินเชื่อ

สำหรับสหกรณ์ควรจัดลำดับความสำคัญของประเภทสินเชื่อ (**Priority**) ดังนี้

- สินเชื่อที่จัดเป็นสินทรัพย์ไม่เสี่ยง เช่น การค้ำประกันโดยใช้เงินฝาก
- สินเชื่อระยะสั้นที่ให้ผลตอบแทนสูงและแน่นอน เช่น เงินกู้ระยะสั้น เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้เงินฝากค้ำ เงินกู้ทุนเรือนหุ้น เงินกู้สามัญ
- สินเชื่อระยะยาว หรือ สินเชื่อเงินกู้พิเศษ เช่น พิเศษอสังหาริมทรัพย์ , พิเศษโครงการ และ อื่นๆ

6. อำนาจอนุมัติ (Credit Authority)

– ยึดหลักการกระจายอำนาจ

> ในอำนาจของ ผู้จัดการ เช่น กู้เงินฝากค้ำ, กู้ฉุกเฉิน,กู้ทุนเรือนหุ้น ตามระเบียบที่แต่ละสหกรณ์กำหนดไว้

> ในอำนาจของคณะกรรมการเงินกู้ แต่ละสหกรณ์จะกำหนดอำนาจในการอนุมัติวงเงินกู้สูงสุดให้แก่คณะกรรมการเงินกู้ ตามระเบียบที่แต่ละสหกรณ์ได้กำหนดไว้

> ในอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ จะอนุมัติในวงเงินกู้ที่นอกเหนือจากอำนาจของคณะกรรมการเงินกู้

กระบวนการสินเชื่อ

- การริเริ่มและการวิเคราะห์สินเชื่อ
- การประเมินค่าความเสี่ยงสินเชื่อ
- การควบคุมสินเชื่อและหลักการบริหารสินเชื่อ
- การแก้ไขสินเชื่อมีปัญหา

นางสาวกนกลักษณ์ ว่องธนกฤต
CU.KHOHONG

การริเริ่มและการวิเคราะห์สินเชื่อ

- การพิจารณาให้สินเชื่อ สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงหลักที่เรียกว่า **3P** ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การขอกู้ (**Purpose**) วัตถุประสงค์การขอกู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องพิจารณา และสนับสนุนสินเชื่อที่ก่อให้เกิดผล (**Production**) ไม่ใช่การนำไปเก็งกำไร และสหกรณ์จะต้องรู้ว่าลูกค้ามีวิธีชำระเงินได้อย่างไร

2. การชำระหนี้ (**Payment**) เมื่อทราบวัตถุประสงค์แล้ว สหกรณ์ก็จะทราบว่าสมาชิกต้องการเงินกู้ประเภทใด ระยะสั้น หรือยาว และจะมีวิธีการชำระหนี้อย่างไร

3. การป้องกันความเสี่ยง (**Protection**) หลังจากมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการชำระหนี้แล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากการที่สหกรณ์ไม่ได้รับการชำระหนี้

❑ การวิเคราะห์สินเชื่อ สหกรณ์จะพิจารณาปัจจัยสินเชื่อ ตามหลัก 5 C's ดังนี้

1. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capactiy) ความสามารถในการชำระหนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพิจารณาสินเชื่อ การประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ เช่น รายได้ประจำ, รายได้อื่นๆ , หนี้สินเดิมที่มีอยู่, ค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน เป็นต้น
2. ความเต็มใจชำระหนี้และอุปนิสัย (Character) ข้อนี้ถือว่าสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะแม้ปัจจัยที่เหลือจะดี แต่ถ้าลูกหนี้ขาดความซื่อสัตย์ ความจริงใจ แล้วก็ย่อมมีโอกาสเกิดหนี้สูญแก่สหกรณ์มาก

3. ทุนที่จะนำมาลงทุน (Capital) ทุน หมายถึง สิ่งของทรัพย์สินเงินทองที่นำมาลงทุนไว้ในธุรกิจ ดำเนินการโดยไม่มีการกู้ยืม เช่น สมาชิกขอกู้เพื่อการหมุนเวียนในธุรกิจ

สหกรณ์จะต้องดูทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ หัก ด้วยหนี้สินทั้งหมด ถ้ากิจการใดมีหนี้สินมากกว่าทุนที่ลงไว้ หมายความว่า เจ้าหนี้มีอัตราเสี่ยงสูงเพราะเจ้าหนี้ได้ลงทุนมากกว่ากิจการของลูกหนี้ ดังนั้นเงินทุนของผู้กู้จึงเปรียบเสมือนเกราะให้ความปลอดภัย (Margin of safety)

4. หลักประกัน (Collateral) ก่อนการอนุมัติให้กับสมาชิก ผู้ขอกู้เงินวางหลักทรัพย์เป็นประกันไว้กับสหกรณ์ เพื่อชดเชยกับจุดอ่อนในด้านความเสี่ยง ซึ่งส่วนใหญ่สหกรณ์จะใช้หลักประกัน ที่ดิน หรือ สิ่งปลูกสร้างมาค้ำประกัน แต่บางสินเชื่ออาจจะใช้บุคคลค้ำประกันก็ย่อมได้แล้วแต่ประเภทการให้สินเชื่อ

5. ภาวการณ์ (Condition) เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อการบริโภคสินค้า วิธีการจำหน่าย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐฯ การเมือง สภาพดินฟ้าอากาศ สภาวะทางด้านแรงงานและด้านการเงิน การคลังมีผลต่อการชำระหนี้ของลูกค้า

การประเมินค่าความเสี่ยงสินเชื่อ

ความเสี่ยงสินเชื่อสามารถจัดออกได้ปลายประเภท เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน จะพิจารณาเงินทุนของผู้ขอสินเชื่อ **(Capital)** เป็นต้น

- วิธีการประเมินค่าความเสี่ยงสินเชื่อ แยกออกมาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สมการสินเชื่อ
   - ทางด้านเชิงคุณภาพ 5 C's
   - ทางด้านตัวเลข (ให้คะแนนสำหรับแต่ละปัจจัย)
2. ความมั่นคงทางการเงินและการประเมินองค์ประกอบสินเชื่อ

การจัดระดับความเสี่ยงในสินเชื่อ โดยใช้สมการสินเชื่อ

1. + CHARACTER + CAPACITY + CAPITAL = GOOD Credit Risk ไม่มีความเสี่ยง หรือ เครดิตดี
2. + CHARACTER + CAPACITY + CAPITAL (ไม่พอ) = FAIR Credit Risk ใช้ได้
3. + CHARACTER + CAPACITY (ไม่พอ) + CAPITAL = FAIR Credit Risk ใช้ได้
4. + CHARACTER (ไม่พอ) + CAPACITY + CAPITAL = Doubtful Credit Risk น่าสงสัย
5. + CHARACTER + CAPACITY − CAPITAL = Limited Success Credit Risk มีข้อจำกัด
6. - CHARACTER + CAPACITY + CAPITAL = Dangerous Credit Risk อันตราย
7. + CHARACTER − CAPACITY + CAPITAL = Inferior Credit Risk ค่อนข้างไม่ดี
8. − CHARACTER − CAPACITY + CAPITAL = Inferior Credit Risk ค่อนข้างไม่ดีเห็นชัด
9. + CHARACTER − CAPACITY − CAPITAL = Distinctly Poor Credit Risk ไม่ดีเด่นชัด
10. − CHARACTER + CAPACITY − CAPITAL = Fraudulent Credit Risk หลอกลวงไม่น่าไว้ใจ

ตารางแสดงการพิจารณาความเสี่ยงจากสมการสินเชื่อ

ความเสี่ยงในสินเชื่อ	ปัจจัยที่มีต่อความเสี่ยงในสินเชื่อ		
	CHARACTER	CAPACITY	CAPITAL
1. ดีมาก	*****	*****	*****
2. ใช้ได้	*****	*****	ไม่พอ
3. ใช้ได้	*****	ไม่พอ	*****
4. น่าสงสัย	ไม่พอ	*****	*****
5. มีข้อจำกัด	*****	*****	----
6. อันตราย	----	*****	*****
7. ค่อนข้างไม่ดี	*****	----	*****
8. ไม่ดีเห็นชัด	----	----	*****
9. ค่อนข้างไม่ดี	*****	----	----
10. ไม่น่าไว้ใจ	----	*****	----

วิธีการวัดระดับความเสี่ยงทางสินเชื่อโดยคะแนนจากสมการ

- ในการวัดระดับความเสี่ยงทางสินเชื่อ จะต้องนำเอาปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้มาพิจารณาร่วมกัน โดยอาจจะกำหนดว่าปัจจัยกลุ่มใดหรือ C ใด จะมีความสำคัญกว่ากันก็จะให้เปอร์เซ็นต์ในกลุ่มนั้นสูงกว่ากลุ่มอื่น โดยเราปล่อยสินเชื่อภายในประเทศ เช่น

Character 30% capacity 25% capital 20% collateral 15% condition 10% รวมทั้งหมด 100% จาก % นี้ก็อาจปรับมาเป็นค่าคะแนน ถ้าคะแนนรวม 100% = 1,000 คะแนน ดังนั้นจะได้

character 300 คะแนน **capacity 250** คะแนน **capital 200** คะแนน **collateral 150** คะแนน **condition 100** คะแนน

จากการกำหนดความสำคัญของแต่ละกลุ่มโดยแปลงออกมาในรูปของคะแนนแล้วขั้นต่อไปก็ศึกษาแต่ละกลุ่มของ C ซึ่งจะมีการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เป็นส่วนประกอบ ก็จะพิจารณาว่าส่วนประกอบใดควรจะได้กี่คะแนน มากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับความสำคัญของส่วนประกอบนั้นว่ามีต่อ C กลุ่มนั้นมากหรือน้อย ถ้าสำคัญก็ให้คะแนนสูงแล้วลดหลั่นคะแนนลงไปตามความสำคัญที่มีน้อยลง เช่น

- ประวัติการชำระหนี้ 80
- ที่อยู่และภูมิลำเนา 60
- ลักษณะของงานที่ทำ 50
- ฐานะการสมรส 40
- ฐานะทางสังคม 70

รวมคะแนนของ character 300

เมื่อสหกรณ์สามารถแปลงค่าข้อมูลทางสินเชื่อแต่ละข้อออกมาเป็นคะแนนเต็มได้ดังข้างต้น ทุกๆ กลุ่ม C แล้ว จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากลูกค้าแต่ละคนมาให้คะแนนแต่ละข้อว่าจะได้สูงหรือต่ำก็โดยการเทียบเคียงกับคะแนนเต็มในข้อนั้นๆ ในการนี้ก็อาจมีการกำหนดคะแนนมาตรฐานในแต่ละข้อไว้ว่าถ้าตอบเช่นนั้น ได้กี่คะแนน ตอบเช่นนี้ ได้กี่คะแนน เพื่อขจัดความลำเอียงในการให้คะแนน เช่น รายได้ประจำ โดยปกติ บุคคลที่มีรายได้สูงย่อมมีคุณค่าทางสินเชื่อดีกว่า ผู้มีรายได้ต่ำ จึงอาจกำหนดว่า รายได้ทุกๆ 1,000 บาท มีค่า 5 คะแนน ถ้าหากนาย ก. มีรายได้ 6,000 บาท ก็จะได้คะแนนรายได้ประจำ = 6 ´ 5 = 30 จากคะแนนเต็ม 50

ดังนั้น จากแต่ละข้อมูลซึ่งเป็นส่วนประกอบของ C หนึ่งๆ ที่กำหนดคะแนนเต็มไว้และมีการให้คะแนนแก่ลูกค้ารายหนึ่งเรียบร้อยแล้ว ก็จะรวมคะแนนในแต่ละกลุ่ม C พร้อมทั้งคะแนนรวมทั้งหมดทุก C ของลูกค้ารายนั้น จากนี้ก็จะนำคะแนนไปพิจารณาโดยอาจต้องใช้วิจารณญาณประกอบว่า ในระดับคะแนนสูงเท่าไร จึงจะถือว่าลูกค้ามีคุณค่าทางสินเชื่อควรแก่การให้สินเชื่อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายสินเชื่อในขณะนั้นว่า ต้องการจะขยายหรือลดจำนวนสินเชื่อ หากต้องการลดสินเชื่อก็พยายามเลือกลูกค้าที่มีคุณค่าทางสินเชื่อสูงหรือมีความเสี่ยงต่ำ คะแนนรวมมาตรฐานขั้นต่ำที่จะยอมรับได้ (cut-off point) ก็จะกำหนดไว้สูง แต่ถ้านโยบายต้องการขยายสินเชื่อก็ไม่จำเป็นต้องเลือกเฟ้นลูกค้าที่มีคุณค่าทางสินเชื่อสูงนัก คะแนนรวมที่เป็น cut-off point ก็จะกำหนดไว้ต่ำ

ตัวอย่างเช่น

C	ข้อมูล	คะแนนเต็ม	คะแนน – นายศักดิ์
Character	ประวัติการชำระหนี้	80	50
	ที่อยู่และภูมิลำเนา	60	35
	ลักษณะของงานที่ทำ	50	35
	ฐานะการสมรส	40	40
	ฐานะทางสังคม	70	40
		300	180
Capacity	เงินเดือน	50	30
	ลักษณะงานที่ทำ	30	20
	สุขภาพ	40	25
	ความมั่นคงของสถานที่ทำงาน	30	20
	ความคิดสร้างสรรค์	30	20
	จำนวนหนี้สิน	30	10
	ฐานะการสมรสและขนาดครอบครัว	20	10
	ระดับการครองชีพ	30	15
		250	150

		คะแนนเต็ม	คะแนน - นายศักดิ์
Capital	สินทรัพย์ที่ซื้อมา	70	40
	สินทรัพย์ประจำตัวและเงิน	50	30
	กรรมสิทธิในสินทรัพย์ถาวร	80	60
		200	130
Collateral	สินทรัพย์ถาวร	90	70
	บุคคล	60	40
		150	110
Condition	การเมือง	20	10
	เศรษฐกิจ	40	25
	สังคม	40	30
		100	65
	ถ้ากำหนด Cut off point 750 คะแนน ก็จะปฏิเสธการให้สินเชื่อแก่นายศักดิ์ ถ้ากำหนด Cut off point 600 คะแนน ก็จะให้สินชื่อแก่นายศักดิ์	1,000	635

การกำหนด Cut-off point นอกจากวิธีข้างต้นที่กำหนดจากยอดรวมของทุกปัจจัย อันอาจมีข้อบกพร่องขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะยอดรวมเป็นการแสดงให้เห็นถึงยอดเฉลี่ยของปัจจัยทั้งหมด แต่มิได้ให้รายละเอียดว่า ลูกค้ามีความดีเลิศ มีข้อบกพร่อง หรืออยู่ในระดับกลางๆ ในแต่ละปัจจัยเพียงใด ดังนั้นหากต้องการทราบถึงรายละเอียดนี้ cut-off point ที่กำหนดก็อาจจะต้องกำหนดทั้งยอดรวมในแต่ละ C และยอดรวมทุก C ด้วยแล้วจึงนำคะแนนดังกล่าวของลูกค้าที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบ ถ้าคะแนนได้ค่ามากกว่า หรือเท่ากับ cut-off point ก็จะรับลูกค้านี้ไว้พินิจพิจารณาในขั้นสุดท้ายด้วยวิจารณญาณต่อไปว่าควรให้สินเชื่อหรือไม่ หรือจะให้สินเชื่อโดยไม่มีเงื่อนไข ตัวอย่างเช่น

ปัจจัย	คะแนนเต็ม	Cut-off point	คะแนนนายศักดิ์	สูงหรือ (ต่ำ) กว่า cut-off
Character	300	225	180	-45
Capacity	250	185	150	-35
Capital	200	150	130	-20
Collateral	150	115	110	-5
Condition	100	75	65	-10
	1,000	750	635	-115

ในกรณีเช่นนี้ จะเห็นว่าปัจจัยทุกตัวของนายศักดิ์ ต่ำกว่าที่ต้องการ และต่ำกว่าด้วยคะแนนที่มากพอควร จึงควรปฏิเสธสินเชื่อ

แต่ถ้าการเปรียบเทียบมีบาง C ต่ำ และต่ำกว่าไม่มาก โดยเฉพาะเป็น C ที่สำคัญน้อยด้วย ก็อาจให้สินเชื่อโดยมีเงื่อนไขที่จะสร้างความปลอดภัยในการชำระหนี้ให้กับสหกรณ์มากขึ้น

สรุป ขั้นตอนของการวัดระดับความเสี่ยงโดยคะแนนข้างต้น มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1. กำหนดคะแนนรวมให้แต่ละปัจจัยมากน้อยไปตามความสำคัญที่จะมีต่อความสามารถและความเต็มใจในการชำระหนี้

ขั้นที่ 2. กำหนดคะแนนเต็มให้แต่ละข้อมูลในปัจจัยหนึ่งๆ ซึ่งจะมากน้อยไปตามความสำคัญที่จะมีต่อปัจจัยนั้นๆ

ขั้นที่ 3. แปลงค่าข้อมูลที่รวบรวมมาจากลูกค้ารายหนึ่งๆ ให้เป็นคะแนน โดยอาจใช้วิจารณญาณเทียบกับคะแนนเต็มของแต่ละข้อมูล หรืออาจกำหนดลักษณะคุณภาพข้อมูลเป็นระดับๆ ไว้เป็นคะแนน เช่น 5 คะแนน สำหรับทุกๆ 1,000 บาท ของรายได้

ขั้นที่ 4. กำหนด **Cut-off point** เป็นคะแนน สำหรับแต่ละปัจจัย

ขั้นที่ 5. เปรียบเทียบคะแนนแต่ละปัจจัยหรือคะแนนรวมทุกปัจจัยของลูกค้ากับของ **cut-off point**

ขั้นที่ 6. ผลการเปรียบเทียบ ถ้าได้สูงกว่า **Cut-off point** ก็มีโอกาสอนุมัติสินเชื่อให้ได้ แต่ถ้าต่ำกว่าบางปัจจัยและไม่มาก ก็อาจให้สินเชื่อโดยมีเงื่อนไข แต่ถ้าต่ำกว่าทุกปัจจัยและด้วยจำนวนมาก ก็จะปฏิเสธให้สินเชื่อ

2. ความมั่นคงทางการเงินและการประเมินองค์ประกอบในสินเชื่อ

ความมั่นคงทางการเงิน หมายถึง การกำหนดระดับเงินทุนโดยประมาณ ซึ่งได้จากการประมาณมูลค่าของทุนสุทธิ โดยระดับเงินทุนแบ่งออกเป็นส่วนๆ ตั้งแต่จำนวนที่ต่ำสุดจนถึงจำนวนที่สูงที่สุด

การประเมินองค์ประกอบสินเชื่อ หมายถึง ความน่าเชื่อถือในสินเชื่อตามที่ได้ประเมินจากสมการสินเชื่อ โดยพิจารณาจากการตรวจสอบการชำระเงิน ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ อุปนิสัยส่วนตัว ฯลฯ

การควบคุมสินเชื่อและหลักการบริหารสินเชื่อ

1. การควบคุมลูกหนี้ให้ใช้เงินกู้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การควบคุมให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลง
3. การช่วยเหลือดูแลการดำเนินงานของลูกหนี้
4. การดูแลหลักประกันไม่ให้เสื่อมค่า
5. การดูแลอายุความและความสมบูรณ์ของเอกสารสัญญา
6. มีระบบสอบทานสินเชื่ออย่างต่อเนื่องและเป็นอิสระ
7. การให้สินเชื่อมีการบริหารอย่างเหมาะสม
8. มีระบบบริหารสินเชื่อด้อยคุณภาพ
9. การจัดชั้นลำดับลูกหนี้ให้เป็นมาตรฐาน
10. การเตรียมมาตรการแก้ไขปัญหาอย่างถูกวิธี

จุดอ่อนที่สร้างปัญหาด้านสินเชื่อ

1. ขาดระบบข้อมูลด้านสินเชื่อที่เพียงพอ
2. ขาดนโยบายสินเชื่อที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง
3. ไม่ให้ความสำคัญกับการกระจุกตัวของสินเชื่ออย่างเพียงพอ
4. การขาดการควบคุมที่ดี
5. การให้กู้ยืมมากเกินไป
6. การให้สินเชื่อตามที่ได้รับคำสั่งหรือการชี้นำจากบุคคล
7. การดำเนินการเพื่อประโยชน์ของตนเอง (**Self – Dealing)**
8. การขาดความสามารถทางเทคนิค หรือประสบการณ์
9. การแข่งขัน
10. การเลือกประเด็นความเสี่ยงผิดพลาด

กระบวนการให้สินเชื่อที่ดี (Operating under a sound credit granting process)

- ดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อที่ดีและปลอดภัย
- มีการกำหนดวงเงินจำกัดสินเชื่อ credit limit โดยรวมของรายลูกค้าและรายกลุ่ม
- มีการกำหนดกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่ชัดเจนทั้งรายใหม่และเพิ่มวงเงินรายเก่า
- การขยายสินเชื่อมีการพิจารณาถึงความสามารถในการรับภาระความเสี่ยงในสินเชื่อ (arm's length) ได้

การดำเนินการเก็บหนี้ เป็นการปฏิบัติเพื่อให้ได้รับชำระหนี้คืน

1. การแจ้งหนี้หรือการเตือน
2. การติดตามทวงหนี้
3. การใช้มาตรการที่รุนแรง

วิธีการเรียกเก็บหนี้ควรดำเนินการตามมาตรการตั้งแต่เบาไปหาหนัก และควรแยกแยะให้ออกว่าลูกหนี้รายใดควรใช้มาตรการใด นอกจากนี้พนักงานที่ดำเนินการเรียกเก็บหนี้จะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน และมีกลยุทธ์ที่แยบยล โดยจะต้องมีการวางแผนและเตรียมการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียกเก็บหนี้เป็นการล่วงหน้าเพื่อให้การเรียกเก็บหนี้บรรลุเป้าหมาย และให้ศึกษาถึง กม.ว่าด้วยการเร่งรัด หนี้สิน ด้วยเป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

- วัตถุประสงค์
  - เพื่อหาความสามารถในการชำระหนี้
  - เพื่อให้ได้รับชำระหนี้คืนมากที่สุด
  - เพื่อให้สหกรณ์มีส่วนสูญเสียน้อยที่สุด
- ข้อมูลจำเป็น
  - *Cash flow* / งบการเงิน
  - เอกสารแสดงรายได้อื่น ๆ

การจัดชั้นหนี้มีปัญหา

0 จัดชั้นปกติ (Pass) 0 - 38 วัน (ชำระไม่เกินวันที่ 7 ของทุกเดือน)

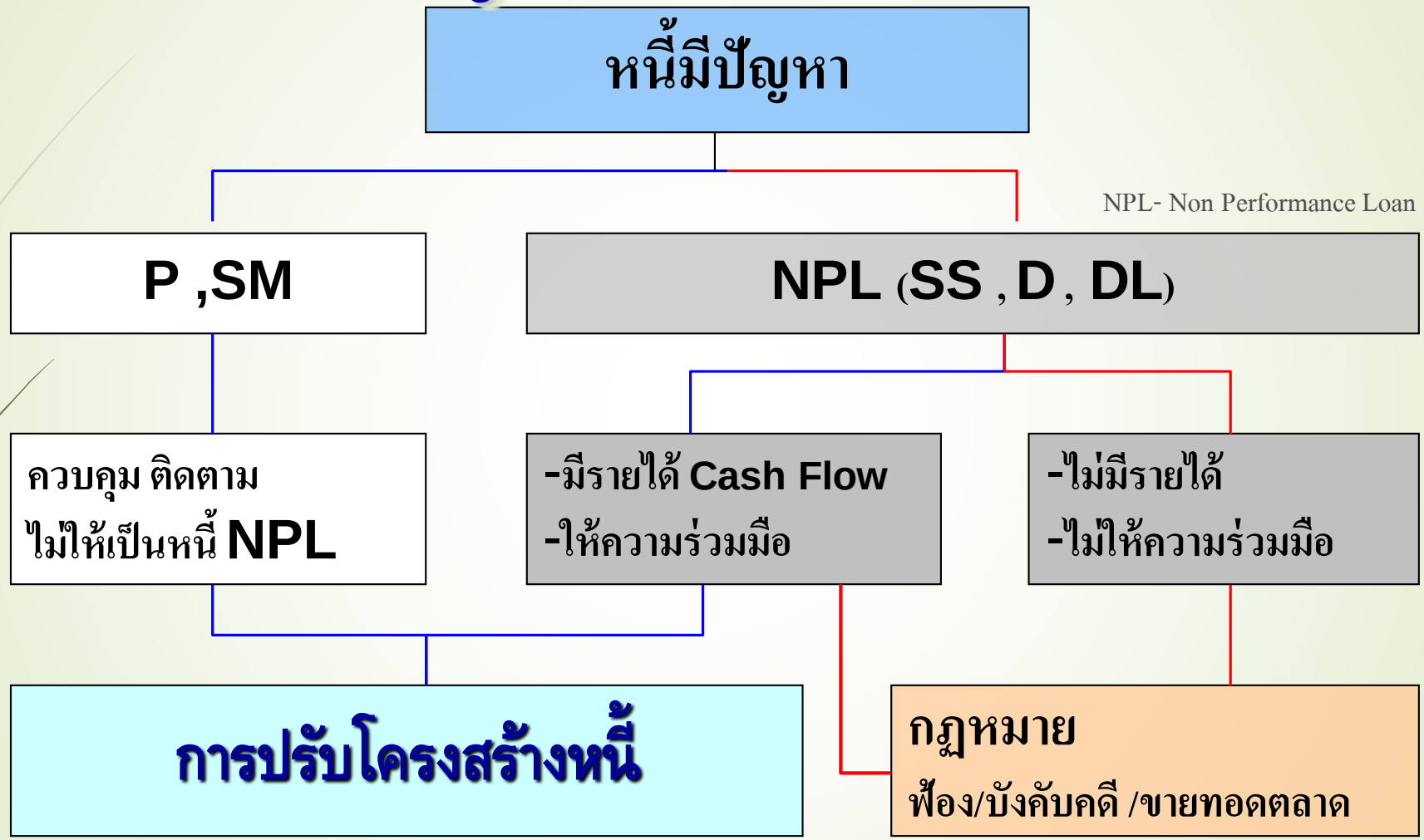
1 จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ (Special Mention) 45- 60 วัน

2 จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน (Sub Standard) 61-180 วัน

3 จัดชั้นสงสัย (Doubtful) 181-360 วัน

4 จัดชั้นสงสัยจะสูญ (Doubtful Loss) > 360 วัน

การบริหารหนี้ที่มีปัญหา



การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

TDR (Trouble Debt Restructuring)

- การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา คือการที่เจ้าหนี้ยินยอมผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้ให้ลูกหนี้ที่ประสบปัญหาทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากคำสั่งศาลหรือข้อตกลงระหว่างกัน
- ตามปกติหนี้ที่มีปัญหา ที่ต้องปรับโครงสร้างมักเกิดจาก การกู้ยืมเงิน หรือภาระผูกพันตามสัญญาที่จะต้องจ่ายเงินเมื่อทวงถามหรือเมื่อครบกำหนดตามที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าวันที่ปรับโครงสร้างหนี้

ขั้นตอนปรับปรุงโครงสร้างหนี้

- เจรจา / เก็บรวบรวมข้อมูล / ปัญหา
- วิเคราะห์ข้อมูล / ความสามารถในการชำระหนี้
- กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้
  - ปรับโครงสร้างหนี้โดยคู่ตกลงทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ (นอกศาล)
  - ปรับโครงสร้างหนี้โดยผ่านกระบวนการทางศาล
  - ขยายระยะเวลาการชำระหนี้
  - การลดหนี้ *(Hair Cut)* >>> สหกรณ์ฯไม่มีระเบียบถือปฏิบัติ
  - การโอนทรัพย์ชำระหนี้
- ขออนุมัติตามสายงาน
- ควบคุม ติดตามให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไข

ขั้นตอนทางกฎหมาย

- ออกจดหมายทวงถาม **Notice**
- ดำเนินคดี (ลูกหนี้ยังสามารถเจรจาต่อรองได้)
  - ฟ้อง
  - พิพากษา สัญญาประนีประนอมยอมความ , เด็ดขาด
- บังคับคดี (ลูกหนี้ยังสามารถเจรจาต่อรองได้)
  - ยึดทรัพย์
  - ขายทอดตลาด
  - รับเงินจากการขายทอดตลาด ชำระหนี้
- ฟ้องล้มละลาย

หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ติดตามหนี้

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ - เร่งรัดหนี้สิน

- ควบคุม ติดตาม และ แก้ไขหนี้ที่มีปัญหา
- จัดทำบันทึกการติดตามหนี้ และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- แยกกลุ่มลูกหนี้ที่มีสามารถแก้ไขได้ / ไม่ได้
- ดำเนินการทางกฎหมายตั้งแต่การยื่นฟ้องศาลจนสิ้นสุดคดี

คุณสมบัติพิเศษเจ้าหน้าที่

- เป็นผู้ฟังที่ดี
- มีความอดทนสูง

แผนการเร่งรัด และติดตามหนี้สินระยะสั้น

เงินกู้ยืม ทุกประเภท รอบ 3 เดือน

- ทุกวันที่ 1-2 ทุกสาขาโทรติดตาม ลูกหนี้ SM (45-60 วัน)
- จัดทำบันทึกลงในระบบข้อมูล และบันทึกในประวัติการติดตามหนี้
- การติดตามหนี้ ลูกหนี้ SM ทุกสาขาต้องได้ผลตอบรับกลับไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของหนี้ค้างชำระ SM
- ทำรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทุกวันที่ 15 ของเดือน สำหรับลูกหนี้ SM
- ทุกวันที่ 3-4 ทุกสาขาโทรติดตามลูกหนี้ SS,D
- ทุกวันที่ 8 -9 ของเดือน ออกหนังสือเตือนให้แก่ลูกหนี้จากสำนักงานใหญ่ สำหรับลูกหนี้ SS,D

- ทุกวันที่ 13 – 15 และ 20-22 ของเดือน จนท. ลงปฏิบัติติดตามหนี้ภาคสนาม ลูกหนี้ SM, SS,D
- ทุกครั้งที่ลงปฏิบัติหน้าที่ต้องทำบันทึกการติดตามหนี้และรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทราบ
- สรุปการประเมินผลการติดตามหนี้ภาคสนาม ต้องได้ผลไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของหนี้ค้างชำระในเดือนนั้น โดยรายงาน ภายในวันที่ 23 ของเดือน

แผนการสำหรับลูกหนี้ ชั้นสงสัย D 181- 360 วัน

- ออกจดหมายทวงหนี้ ทุกวันที่ 8-9 ของเดือน ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 เป็นลำดับ
- ติดตามเพื่อหาแนวทางนำมาปรับโครงสร้างหนี้ตกลงทำสัญญาประนอมหนี้นอกศาล
- ร้อยละ 30 ของลูกหนี้ ชั้นสงสัย D ที่เข้ามาขอรับการปรับโครงสร้างหนี้

- จัดทำรายงานลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนำเข้าเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติในเดือนถัดไป
- บันทึก ติดตาม หลังการได้รับพิจารณาอนุมัติ ในการชำระหนี้ของลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ต่อไป
- ภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 3 เดือน หากปรากฏว่าลูกหนี้รายใดไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ ให้ทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อดำเนินการต่อไป

หมายเหตุ ตัวชี้วัดการทำงานในการเร่งรัดหนี้สินของ จนท.สินเชื่อ ตลอดจนสาขา คือการเร่งรัดหนี้ ติดตามหนี้ ระยะสั้นทุก 3 เดือน ต้องได้ตามเป้าหมายไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของลูกหนี้ SM และไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของลูกหนี้ SS,D