

GUIDELINES FOR PREVENTING AND RESOLVING OUTSTANDING DEBTS OF CORPORATE CUSTOMERS THAT USES PROMISSORY NOTES OF THE BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

Neelana KAMLHON^{1*} and Wanrapee BANCHUENVIJIT¹

1 Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand;
neelana.k@gmail.com (Corresponding Author)

ARTICLE HISTORY

Received: 24 November 2023

Revised: 13 December 2023

Published: 25 December 2023

ABSTRACT

Study of guidelines for preventing and resolving unpaid debts of corporate clients using the promissory note (P/N) of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. The objective is to find the cause of the problem of overdue promissory note (P/N) of corporate customers and to find solutions to the problem of overdue promissory note (P/N) of corporate customers, and credit analysis and screening process. The study found that the problem was caused by the income not meeting the estimates requested for the loan. Trade policy change encountering problems in business have more than one debt and the credit limit is insufficient to operate the business. The study found that the solution to the problem. By deciding which option is the best. Guideline 2 Set standards for granting credit to cover all businesses. And determine conditions for credit approval before disbursement during disbursement and after disbursement to meet the standards by preventing outstanding debt problems from the first process. In the past, banks did not have standards for credit provision covering all businesses as a guideline for studying different types of businesses before conducting a credit analysis. And there has not yet been a standard set up to prescribe credit approval conditions before, during, and after paying credit. Therefore, it is a guideline that the bank should proceed in accordance with the Bank of Thailand's directives.

Keywords: Credit Business Officer, Credit Analyst, Promissory

CITATION INFORMATION: Kamlhon, N. & Banchuenvijit, W. (2023). Guidelines for Preventing and Resolving Outstanding Debts of Corporate Customers That Uses Promissory Notes of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(12), 16

แนวทางในการป้องกันและแก้ไขหนี้ค้ำชำระของลูกค่านิติบุคคล ที่ใช้ ตัวสัญญาใช้เงิน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ณิเลนา คำโหลน^{1*} และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร¹

1 คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย; neelana.k@gmail.com (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

แนวทางในการป้องกันและแก้ไขหนี้ค้ำชำระของลูกค่านิติบุคคล ที่ใช้ตัวสัญญาใช้เงิน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาการเกิดหนี้ค้ำชำระตัวสัญญาใช้เงิน ของลูกค่านิติบุคคล และเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการเกิดหนี้ค้ำชำระตัวสัญญาใช้เงิน ของลูกค่านิติบุคคล และกระบวนการวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาเกิดจากรายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้า การประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ มีหนี้สินมากกว่า 1 แห่ง และวงเงินกู้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด คือ แนวทางที่ 2 กำหนดมาตรฐานในการอำนวยการสินเชื่อให้ครอบคลุมทุกธุรกิจ และกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อทั้งก่อนเบิกจ่าย ระหว่างเบิกจ่าย และหลังเบิกจ่ายให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดยเป็นการป้องกันปัญหาหนี้ค้ำชำระตั้งแต่กระบวนการแรก ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารไม่มีมาตรฐานในการอำนวยการสินเชื่อที่ครอบคลุมทุกธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาธุรกิจประเภทต่างๆ ก่อนทำการวิเคราะห์สินเชื่อ และยังไม่มีการจัดทำมาตรฐานในการกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อทั้งก่อนจ่ายระหว่างจ่าย และหลังจ่ายสินเชื่อ จึงเป็นแนวทางที่ธนาคารควรดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับข้อสั่งการของธนาคารแห่งประเทศไทย

คำสำคัญ: พนักงานธุรกิจสินเชื่อ, พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ, ตัวสัญญาใช้เงิน

ข้อมูลการอ้างอิง: พันธุ์. (2566). แนวทางในการป้องกันและแก้ไขหนี้ค้ำชำระของลูกค่านิติบุคคล ที่ใช้ตัวสัญญาใช้เงิน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(12), 16

บทนำ

จากสถานการณ์โควิด 19 และสภาพเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ ทำให้รายได้ลดลง ซึ่งกระทบต่อการชำระหนี้ เป็นเหตุให้สถาบันการเงินต้องมีการสำรวจหนี้ในอัตราที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้มีการขยายการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตร โดยมีสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตรที่เป็นผู้รวบรวม ผู้ผลิต และผู้ให้บริการทั้งกลางน้ำและปลายน้ำ โดยธนาคารกำหนดให้ศูนย์ธุรกิจเป็นผู้วิเคราะห์ (RM) และให้สำนักวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ (CA) เป็นผู้กลั่นกรองสินเชื่อ ซึ่งลูกค้าประเภทนิติบุคคลเป็นพอร์ตลูกค้าใหม่ของธนาคาร ทำให้ที่ผ่านมาการวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อยังไม่มีประสิทธิภาพ และธนาคารยังไม่มีกำหนดมาตรฐานในการอำนวยการสินเชื่อในธุรกิจแต่ละประเภท ทำให้มีความเสี่ยงในการวิเคราะห์สินเชื่อซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการให้สินเชื่อประเภทตัวสัญญาใช้เงิน ตั้งแต่ปีบัญชี 2561-2565 พบว่า ธนาคารมีการจ่ายสินเชื่อประเภทตัวสัญญาใช้เงิน เพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลถึงผลประกอบการของธนาคาร เป็นเหตุให้ธนาคารต้องดำเนินการป้องกันและแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดหนี้ค้างชำระ

การทบทวนวรรณกรรม

หลักการวิเคราะห์สินเชื่อด้วยทฤษฎี 7C's ประกอบด้วย

- Character: คุณลักษณะของผู้ขอสินเชื่อ วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือและศักยภาพในการดำเนินกิจการของผู้ขอสินเชื่อ
- Capacity: ความสามารถในการชำระหนี้ พิจารณาผลการดำเนินงานจากงบการเงินของกิจการในปีบัญชีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีบัญชี
- Capital: เงินทุนของกิจการ พิจารณาจากภาระหนี้และแหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในโครงการหรือในกิจการที่ขอสินเชื่อ
- Collateral: หลักประกันเงินกู้ ถือปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานสินเชื่อด้านเกษตรกรรม เล่ม 4 ว่าด้วยเรื่องหลักประกันเงินกู้ และคู่มือปฏิบัติงานสินเชื่อที่เกี่ยวข้อง
- Condition: สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป พิจารณาจากปัจจัยอื่นๆเกี่ยวกับสถานการณ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือ Economic Conditions ที่นอกเหนือการควบคุมของกิจการที่ขอสินเชื่อ
- Country & Currency: การพิจารณาประเทศคู่ค้าของผู้ขอสินเชื่อและอัตราแลกเปลี่ยน เป็นการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือปัจจัยภายนอกอื่นๆ
- Control: การควบคุมการใช้สินเชื่อ หรือ Credit Control เป็นการให้ความสำคัญด้านวัตถุประสงค์ของแหล่งใช้ไปของสินเชื่อและการควบคุมการติดตามการใช้สินเชื่อ เพื่อให้เกิดการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพกับธุรกิจของผู้ขอสินเชื่อ

อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในงบการเงิน เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของรายการ 2 รายการ โดยจะแสดงในรูปของสัดส่วนหรืออัตราส่วน โดยสามารถนำมาพิจารณาผลการดำเนินงานของกิจการได้ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) อัตราส่วนเพื่อการวิเคราะห์สภาพคล่อง (Liquidity Ratio)
- 2) อัตราส่วนเพื่อการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio or Financial Ratio)
- 3) อัตราส่วนเพื่อการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)
- 4) อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)

แนวคิดเกี่ยวกับมูลเหตุของการค้างชำระ (NPLs)

มูลเหตุแห่งการค้างชำระหนี้มีปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการค้างชำระซึ่งอาจเกิดจากตัวลูกหนี้หรือกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคาร แม้จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวิเคราะห์สินเชื่อ

แต่อาจจะมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้กระบวนการนั้นไม่อาจควบคุมการเกิดหนี้ค้างชำระได้ ซึ่งสาเหตุของการค้างชำระสรุปได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่ไม่อาจควบคุมได้ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล ค่านิยมและเทคโนโลยี และภัยธรรมชาติหรือโรคระบาด ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของลูกค้า
- 2) ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดจากธนาคารที่เป็นผู้ปล่อยสินเชื่อ ทั้งกระบวนการวิเคราะห์และการควบคุมติดตามลูกหนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ธนาคารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม การวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ และขาดการติดตามและควบคุมดูแลลูกค้า
- 3) ปัจจัยที่เกิดจากลูกหนี้ ได้แก่ การใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ การดำเนินธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการชำระหนี้ รายได้ไม่เพียงพอไปตามแผนการดำเนินธุรกิจที่ขอกู้ การที่ลูกหนี้ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจเป็นเหตุให้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ การใช้เงินกู้เกินความจำเป็นของกิจการและการมีเจตนาบิดพลิ้วไม่ชำระหนี้

โดย จาริยา กันทาภาส (2564) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระมากที่สุด คือ ปัจจัยภายนอก สาเหตุจากภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี และได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค covid-19 โดยมีแนวทางในการในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างคือการเพิ่มมาตรการประนอมหนี้เพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพในการชำระหนี้ของลูกค้า ซึ่ง ทับทิม แก้ววันนา, อมรรรณ รังกุล และ วิเชียร วรพุทธพร (2558) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาสินเชื่อที่สำคัญคือการใช้หลักการพิจารณา 5C'S โดย อมรรรัตน์ กาญจไพพาร และ ลลิตา หงส์รัตนวงศ์ (2563) พบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาคือจัดอบรมพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อและหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อไปในแนวทางเดียวกัน โดยธนาคารต้องมีการออกกฎหรือข้อบังคับในการพิจารณาสินเชื่อ นอกจากนี้ บุญยรัตน์ เสงวีเศรษฐกุล. (2562) มีแนวทางการควบคุมได้ 3 ทางเลือก คือ เพิ่มมาตรการในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ เนื่องจากการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุและมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ นอกจากนี้การติดตามหนี้การมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ธนาคารสามารถรับชำระหนี้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเนตรชนก สุริยวโรภาส (2563) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดตามหนี้ จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระได้

วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำหน้าที่ในกระบวนการวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ ได้แก่ พนักงานธุรกิจสินเชื่อ (RM) ซึ่งทำหน้าที่ในการวิเคราะห์สินเชื่อ และพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ (CA) จำนวน 135 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการกลั่นกรองสินเชื่อและเปิดประเด็นความเสี่ยงในกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ และเก็บข้อมูลจากลูกค้านิติบุคคลที่มีวงเงินกู้ตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) จำนวน 27 ราย ใช้วิธีการสุ่มคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ คำนวณตามหลักของ Taro Yamane's คำนวณกลุ่มตัวอย่างระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5%

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเลือกใช้การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่มคือ

- 1) พนักงานผู้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ
- 2) ลูกค้าที่มีสถานะหนี้ตัวสัญญาใช้เงินเป็นหนี้ NPL

การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลจากพนักงานผู้วิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อประเภทลูกค้านิติบุคคล ได้แก่ พนักงานธุรกิจสินเชื่อ (RM) และพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ (CA) และลูกค้านิติบุคคลที่มีวงเงินกู้ตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง (Sample Survey)

การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย การค้นคว้าอิสระ และฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากระบบอินเทอร์เน็ต (Intranet) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม จากนั้นนำคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จะวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

แบบสอบถามส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการเกิดหนี้ค้ำชำระ

แบบสอบถามส่วนที่ 3 สอบถามถึงแนวทางการแก้ไขหนี้ค้ำชำระ

วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

แบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลเบื้องต้น

ผลการศึกษา

ส่วนของพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบระดับมาก ประกอบด้วย รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ ($\bar{X} = 4.56$) มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้า ($\bar{X} = 3.81$) ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.47$) รอบการชำระตัวใช้เงิน (P/N) ไม่เป็นไปตามรอบการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 3.89$) ผลกระทบหนี้สินเชื่อไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 3.74$) มีหนี้สินภายนอกมากกว่า 1 แห่ง ($\bar{X} = 4.20$) ขาดความเข้าใจในการใช้ตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) ($\bar{X} = 3.80$) ผู้กู้ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการอนุมัติ เช่น ดำรงสินค้าคงคลังต่ำกว่าวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติ ($\bar{X} = 4.21$) ผู้กู้ก่อนนี้หลังจากได้รับการอนุมัติเป็นเหตุให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง ($\bar{X} = 4.30$) การกำหนดเงื่อนไขในการเบิกใช้สินเชื่อทั้งก่อนเบิกจ่ายระหว่างเบิกจ่าย และหลังเบิกจ่าย ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและวิธีปฏิบัติของธนาคาร ($\bar{X} = 4.07$) การวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจของลูกค้านิติบุคคลมีความซับซ้อน ($\bar{X} = 3.99$) พนักงานผู้วิเคราะห์ ขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ ($\bar{X} = 4.00$) เครื่องมือในการวิเคราะห์ไม่ตอบสนองต่อการวิเคราะห์วงเงินกู้ ($\bar{X} = 4.07$) ขาดการควบคุมและติดตามการใช้เงินกู้ของลูกค้า ($\bar{X} = 4.46$) ขาดการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.28$)

ส่วนของลูกค้า มีผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ ($\bar{X} = 5.00$) มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้า ($\bar{X} = 4.52$) ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 5.00$) รอบการชำระตัวใช้เงิน (P/N) ไม่เป็นไปตามรอบการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.33$) ผลกระทบหนี้สินเชื่อไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.15$) มีหนี้สินภายนอกมากกว่า 1 แห่ง ($\bar{X} = 4.74$) ขาดความเข้าใจในการใช้ตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) ($\bar{X} = 4.00$) การกำหนดเงื่อนไขในการชำระไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.19$) การกำหนดเงื่อนไขในการเบิกใช้สินเชื่อทั้งก่อนเบิกจ่ายระหว่างเบิกจ่าย และหลังเบิกจ่าย ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.15$) วงเงินกู้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 5.00$) รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ ($\bar{X} = 5.00$) ปัจจุบันไม่มีรายได้ในธุรกิจที่ขอกู้ หรือมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจในการวิเคราะห์ ($\bar{X} = 4.30$)

แนวทางการป้องกันและแก้ไขหนี้ค้ำชำระ

ส่วนของพนักงาน มีผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด มีการกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อทั้งก่อนเบิก ระหว่างเบิก และหลังเบิกจ่าย ที่เป็นมาตรฐานสำหรับลูกค้าแต่ละประเภทธุรกิจ ($\bar{X} = 4.61$) วิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อตามมาตรฐานการอนุมัติสินเชื่อ ($\bar{X} = 4.54$) พิจารณาอัตราส่วนทางการเงินให้เป็นมาตรฐานในแต่ละธุรกิจ ($\bar{X} = 4.51$) กำหนดรอบการชำระตัวสัญญาใช้เงินให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.63$) มีการพิจารณาคุณสมบัติของผู้กู้อย่างเคร่งครัด

ตามวิธีปฏิบัติของธนาคารก่อนอำนาจสินเชื่อ ($\bar{X} = 4.58$) พิจารณาแผนธุรกิจ นโยบายการค้า และวงเงินกู้ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่แท้จริงเพื่อป้องกันการให้วงเงินกู้เกินความจำเป็น ($\bar{X} = 4.70$) ธนาคารควรอบรมให้ความรู้พนักงานเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจ ($\bar{X} = 4.79$) มีโปรแกรมวิเคราะห์ที่ตอบสนองการวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจที่มีความซับซ้อน ($\bar{X} = 4.69$) มีการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายเงินกู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.75$) มีฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการควบคุมและติดตามลูกค้าที่เริ่มมีการผิดนัดชำระ ($\bar{X} = 4.70$) มีเครื่องมือในการบริหารจัดการหนี้ที่เหมาะสมและเกิดความยั่งยืนกับลูกค้าและธนาคาร ($\bar{X} = 4.69$)

ส่วนของลูกค้า มีผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย มีการกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อทั้งก่อนเบิกระหว่างเบิกและหลังเบิกจ่าย ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.37$) กำหนดกรอบการชำระตัวสัญญาใช้เงินให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.37$) พิจารณาวงเงินกู้ให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 5.00$) มีระบบการแจ้งเตือนหนี้ถึงกำหนดชำระล่วงหน้า ผ่านโทรศัพท์มือถือ ($\bar{X} = 4.67$) พิจารณาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ($\bar{X} = 4.52$) ปรับปรุงโครงสร้างหนี้/ปรับงวดชำระเพื่อช่วยเหลือลูกค้า ($\bar{X} = 5.00$) สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อฟื้นฟูกิจการ ($\bar{X} = 5.00$) ลดดอกเบี้ยปรับเพื่อจูงใจในการชำระหนี้ ($\bar{X} = 5.00$)

สาเหตุหลักของและสาเหตุรองของปัญหา

จากแบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นแผนผังก้างปลาเพื่อแสดงสาเหตุหลักของและสาเหตุรองของปัญหาได้ดังนี้

- 1) ด้านพนักงาน พบว่า สาเหตุเกิดจากการวิเคราะห์และกลั่นกรอง โดยผู้วิเคราะห์ขาดความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สินเชื่อลูกค้านิติบุคคล ขาดการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายเงินกู้ของลูกค้า และขาดการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอ
- 2) ด้านกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ พบว่า สาเหตุหลักเกิดจากการที่ธนาคารขาดการกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติ ทั้งก่อน ระหว่างและหลังอนุมัติ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีการกำหนดมาตรฐาน อีกทั้งการกำหนดเงื่อนไขการใช้ตัวสัญญาใช้เงินไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้า และขาดมาตรฐานการอำนาจสินเชื่อที่ครอบคลุมทุกธุรกิจ
- 3) ด้านลูกค้า พบว่า เกิดจากการที่รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ การที่มีภาระหนี้สินมากกว่า 1 แห่ง และประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ
- 4) ด้านระบบภายในธนาคาร พบว่า เกิดจากการที่เครื่องมือในการวิเคราะห์สินเชื่อไม่ตอบสนองต่อการวิเคราะห์วงเงินกู้ที่มีความซับซ้อน การขาดฐานข้อมูลลูกค้านิติบุคคลที่เข้าถึงได้ง่าย และขาดเครื่องมือในการบริหารจัดการหนี้ที่เหมาะสมกับลูกค้า



แผนภูมิก้างปลาแสดงสาเหตุในการค้างชำระตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) ของลูกค้านิติบุคคล

แนวทางการแก้ไขปัญหา

กำหนดมาตรฐานการอำนาจสินเชื่อและการกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อทั้งก่อน ระหว่างและหลังการอนุมัติ เนื่องจากเป็นแนวทางในการป้องกันหนี้ค้างชำระในขั้นตอนการวิเคราะห์และการอนุมัติ โดยประโยชน์ของการกำหนดมาตรฐานการอำนาจสินเชื่อคือ เป็นการวางมาตรฐานของธุรกิจประเภทต่างๆในการวิเคราะห์สินเชื่อ ตามทฤษฎี 7C's

ซึ่งเป็นเครื่องมือในขั้นตอนแรกในการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อป้องกันความเสี่ยงตั้งแต่กระบวนการแรกในการพิจารณาสินเชื่อ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลโดยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์และกลั่นกรองสินเชื่อ และลูกค้านิติบุคคลซึ่งเป็นหนี้ค้างชำระ (NPL) ดังนี้

ปัจจัยในการเกิดหนี้ค้างชำระ

ส่วนของพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ ค่าเฉลี่ย 4.56 รองลงมาคือ ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.47 และรองลงมาคือ ขาดการควบคุมและติดตามการใช้เงินกู้ของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 4.46 ตามลำดับ

ส่วนของลูกค้า ซึ่งมีผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ วงเงินกู้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ, ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจและรายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ค่าเฉลี่ย 5.00 รองลงมาคือ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้า ค่าเฉลี่ย 4.52 และรองลงมาคือ มีหนี้สินภายนอกมากกว่า 1 แห่ง ค่าเฉลี่ย 4.74 ตามลำดับ

แนวทางการป้องกันและแก้ไขหนี้ค้างชำระ

ส่วนของพนักงาน มีผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ธนาคารควรอบรมให้ความรู้พนักงานเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.79 รองลงมา มีการควบคุมและติดตามการใช้เงินกู้อย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 4.75 และรองลงมาคือ มีการควบคุมและติดตามการใช้เงินกู้อย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 4.70 ตามลำดับ ส่วนของลูกค้า มีผลกระทบอยู่ในระดับมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้/ปรับงวดชำระเพื่อช่วยเหลือลูกค้า พิจารณาวงเงินกู้ให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อฟื้นฟูกิจการ และลดดอกเบี้ยปรับเพื่อบริการในการชำระหนี้ ค่าเฉลี่ย 5.00 รองลงมาคือ มีระบบการแจ้งเตือนหนี้ถึงกำหนดชำระล่วงหน้า ผ่านโทรศัพท์มือถือ ค่าเฉลี่ย 4.67 และรองลงมาคือ พิจารณาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อป้องกันและลดหนี้ค้างชำระประเภทตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) ของลูกค้านิติบุคคล จากการศึกษาพบว่า สาเหตุหลักแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของพนักงาน เกิดจากการที่พนักงานขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์ ขาดมาตรฐานในการอ่านวงเงินสินเชื่อที่ใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์ของสินเชื่อตามธุรกิจ และขาดการติดตามหนี้ ส่วนของลูกค้าสาเหตุหลักเกิดจากการที่รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการที่ขอกู้ การประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ และรายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย จาริยา กันทาภาศ (2564) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระของธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระมากที่สุด คือ ปัจจัยภายนอกจากภาวะเศรษฐกิจและการแพร่ระบาดของโรคโควิด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษยรัตน์ เชวงเศรษฐกุล (2562) โดยศึกษาแนวทางการควบคุมการเกิดหนี้ค้างชำระ NPLs สินเชื่อรวมของธนาคารออมสิน พบว่า สาเหตุของปัญหามาจากเศรษฐกิจ ตัวลูกหนี้ พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ระบบวิเคราะห์สินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ และขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยควบคุมและเพิ่มมาตรการในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ เนื่องจากการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุและมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ และ ทับทิม แก้ววันนา, อมรรณ รังกุล และ วิเชียร วรพุทธพร (2558) ศึกษาแนวทางในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารกรุงไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการติดตามทางตามหนี้ และ เนตรชนก สุริยาโรภาส (2563) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารกรุงศรีอยุธยา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาสินเชื่อที่สำคัญ คือ การใช้หลักการพิจารณา 5C'S และจากแนวทางในการแก้ปัญหาของการศึกษาค้นคว้าพบว่าสอดคล้องกับ อมรรรัตน์ กาญจไพหาร และ ลลิตา หงส์รัตนวงศ์ (2563) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ NPLs และหาแนวทางแก้ไขปัญหาและลดการเกิดหนี้ค้างชำระของธนาคารออมสิน พบว่า

แนวทางในการแก้ปัญหา คือ จัดอบรมพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อและหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อไปในแนวทางเดียวกัน โดยธนาคารต้องมีการออกกฎหรือข้อบังคับในการพิจารณาสินเชื่อ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าการกำหนดมาตรฐานในการอำนวยการสินเชื่อและใช้ในการพิจารณาสินเชื่อเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) ผู้วิเคราะห์ควรให้ความสำคัญการมาตรฐานการอำนวยการสินเชื่อโดยพิจารณาถือใช้ตามธุรกิจที่วิเคราะห์
- 2) ควรมีการพิจารณาหลักประกันร่วมด้วย เนื่องจากลูกค้าที่เป็น NPLs ในปัจจุบันไม่สามารถจัดการหนี้ได้เนื่องจากติดปัญหาการใช้ บสย. ค้ำประกัน
- 3) การประมาณการรายได้ในปีที่ขอสินเชื่อควรสอดคล้องกับแนวโน้มในปีที่ผ่านมา เนื่องจากพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการชำระหนี้เนื่องจากรายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการ
- 4) ควรมีการพิจารณาช่วยเหลือโดยการปรับงวดชำระให้กับลูกค้าโดยพิจารณาจากกระแสเงินสดที่แท้จริงของกิจการ และช่วยเหลือแหล่งรายได้ เช่น การจับคู่ธุรกิจเพื่อให้ลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าและบริการได้มาพบกันเพื่อซื้อขายสินค้าระหว่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- จาริยา กันทาภาศ. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระของธนาคารอาคารสงเคราะห์ กรณีศึกษางานบริหารหนี้เขตเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทับทิม แก้ววันนา, อมรรณ รังกุล และ วิเชียร วรพุทธพร. (2558). แนวทางในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม. การประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2558 (527-533). ขอนแก่น: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2566). คู่มือปฏิบัติงานสินเชื่อลูกค้ารายใหญ่. สืบค้นจาก <http://baacnet/express>.
- _____. (2566). แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 2 และแผนปฏิบัติการบัญชี ปีบัญชี 2566. สืบค้นจาก <http://baacnet/express>.
- เนตรชนก สุริยโรภาส. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาสินเชื่อ SME ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุษยรัตน์ เชวงเศรษฐกุล. (2562). แนวทางการควบคุมการเกิดหนี้ค้างชำระ NPLs สินเชื่อรวมของธนาคารออมสิน สาขาบางเขนที่เพิ่มสูงขึ้น. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ประชาสรรค์ แสนดี. (2566). ผังกว้างปลากับแผนความคิด. สืบค้นจาก www.prachasan.com.
- อมรรัตน์ กาญจไพหาร และ ลลิตา หงส์รัตนวงศ์. (2563). แนวทางในการแก้ปัญหาและลดการเกิดหนี้ค้างที่เป็น NPLs ของธนาคารออมสิน สาขาเกตเวย์ เอกมัย. การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 11 (1684-1698). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ณรงค์ รุจิสมนภา. (2558). การศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อ เกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสาขา กรณีศึกษา บริษัทธนาคาร ABC จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนภัทร ศุภการัง, ศรีอร สมบูรณ์ทรัพย์ และ พัฒน์ พัฒนรังสรรค์. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการค้างชำระหนี้ของลูกค้าหนี้ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ฤทัยรัตน์ ดวงชื่น และ พัทธ์ชัย ศิริวงศ์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการชำระหนี้ของลูกหนี้เงินกู้ ธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาจอมบึง จังหวัดราชบุรี. การประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏเพชรบุรี
เพื่อแผ่นดินที่ยั่งยืน ครั้งที่ 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2023 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).