

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสารการบรรยาย เอกสารการอบรม สัมมนาของธนาคารแห่งประเทศไทย บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ตำราทางวิชาการ ข้อมูลที่สามารถค้นคว้าได้ผ่านอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. หลักการเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงทางการเงิน
3. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
4. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน
5. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
6. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1. หลักการเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง¹

1.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่ผลจะออกมาในทางที่ไม่ดี หรือไม่ดีเท่ากับทางอื่น ๆ เช่น รายจ่ายบางรายการอาจจะเพิ่มขึ้นอย่างไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน โดยยอดขาย ผลการดำเนินงาน หรือยอดกำไรอาจจะลดลงจากปีก่อนหน้าจนกระทั่งอาจจะติดลบ นอกจากนี้ ทางที่ตัดสินใจเลือก แม้จะรอบคอบในตอนแรก แต่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงมากกว่าทางอื่นที่ไม่ได้เลือกก็ได้

การบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลที่ดีและลดโอกาสที่จะได้รับผลในทางที่ไม่ดี โดยการควบคุมสาเหตุของความเสี่ยงในส่วนที่เป็นปัจจัยภายใน และดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

ความเสี่ยงมีหลายรูปแบบ ทั้งที่เกิดขึ้นเป็นประจำและที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ทั้งที่เป็นความเสี่ยงด้านรูปธรรมจับต้องได้ เช่น ผลกำไรและความเสียหายต่อทรัพย์สิน และความเสี่ยงด้านนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร เมื่อพิจารณาเฉพาะบริษัทที่

¹ กอบศักดิ์ ภูตระกูล, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการบริหารธนาคารพาณิชย์, ธนาคารแห่งประเทศไทย, พฤษภาคม 2545.

จะพบว่า การดำเนินงานของบริษัทแต่ละแห่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านธุรกิจอันเนื่องมาจากความผันผวนของราคาสินค้า ราคาวัตถุดิบหรือการแข่งขันจากคู่แข่ง และความเสี่ยงด้านการเงินอันเนื่องมาจาก ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือราคาหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ

1.2 หลักเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง

หลักเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง คือ การสร้างความสมดุลให้กับโอกาสของกำไรและความเสี่ยงขององค์กร ความเสี่ยงกับกำไรเป็นของคู่กัน การที่จะทำกำไรก็ต้องยอมรับความเสี่ยงที่ตามมา และผู้ลงทุนต้องเข้าใจว่า ความเสี่ยงของตนอยู่ที่ตรงไหน หากองค์กรลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป โดยไม่มีผลตอบแทนที่เหมาะสมและขาดความเข้าใจ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายที่ไม่สามารถรองรับได้ในระยะยาวและต้องปิดกิจการในที่สุด

เป้าหมายหลักของการบริหารความเสี่ยง คือ ลดความเสี่ยงโดยรักษาโอกาสทำกำไรขององค์กรไว้ โดยผู้บริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่ (1) นักสืบ คอยสอดส่องดูแลและประเมินว่าความเสี่ยงขององค์กรอยู่ตรงไหน อะไรคือความเสี่ยงที่สำคัญ (2) ป้องกัน เมื่อเห็นปัญหาที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแล้ว ก็ดำเนินการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น และ (3) แก้ไข ในกรณีที่ไม่สามารถป้องกันได้ เมื่อเกิดปัญหาก็ดำเนินการแก้ไขแต่เนิ่น ๆ ไม่ให้ลุกลามบานปลาย เมื่อประเมินแล้วว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ตรงไหน และมีอะไรบ้าง การลดความเสี่ยงสามารถทำได้อยู่ 3 ทางคือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการย้ายโอนความเสี่ยงให้กับผู้อื่น ซึ่งเทคนิคทั้งสามจะช่วยกำจัดความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นขององค์กรออกไป

1.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นนั้น เป็นเครื่องมือแรกที่จะนำมาใช้ลดความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะในกรณีที่จะต้องให้สินเชื่อกับบุคคลที่รู้ว่ามีโอกาสที่จะไม่คืนเงินให้สูงเนื่องจากเขากู้เงินเพื่อไปชำระดอกเบี้ยของเจ้าหนี้อีกรายหนึ่ง การไปร่วมลงทุนในกิจการที่รู้ว่าอัตราดอกเบี้ยเติบโตต่ำ การไปซื้อตราสารหนี้ของบริษัทที่ไม่มีใครรู้จักแต่คิดว่าจะให้ผลตอบแทนสูง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ หากไม่เข้าใจดีแล้วก็ควรหลีกเลี่ยง เพราะเป็นความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น ส่วนกรณีที่มีทรัพย์สินอยู่แล้ว แต่เป็นทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง เช่น มีบ้านที่ริมแม่น้ำ ซึ่งน้ำท่วมเป็นประจำ สร้างความเสียหายให้กับทรัพย์สินอยู่เนือง ๆ ก็ควรพิจารณาที่จะขายออกไป

1.4 การกระจายความเสี่ยง

เมื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นแล้ว ในส่วนของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ก็ควรจะมีการกระจายความเสี่ยงที่เหมาะสม การปล่อยกู้ให้กับลูกค้าเพียง 2-3 ราย ทำให้ผลการประกอบการขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของลูกค้าเพียง 2-3 รายนั้น และเมื่อลูกค้าเกิดปัญหาก็จะกลายเป็นปัญหา

ใหญ่ด้วย เช่นเดียวกัน การที่จะลงทุนในตราสารหนี้หรือในหลักทรัพย์เพียง 2-3 ประเภทหรือในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะจะส่งผลให้มีความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น ซึ่งจากประสบการณ์ของบริษัทบริหารความเสี่ยงชั้นนำของโลกพบว่า การกระจายความเสี่ยงจะช่วยลดความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นขององค์กรลงได้มาก

1.5 การย้ายโอนความเสี่ยงให้กับผู้อื่น

สำหรับการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น บางส่วนสามารถที่จะย้ายโอนให้กับผู้อื่นได้ โดยผ่านการซื้อประกันและผ่านการซื้อสัญญาป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านตามความเหมาะสม สำหรับการซื้อประกันนั้นทุกคนคงคุ้นเคยกันดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประกันรถยนต์และอุบัติเหตุทางรถยนต์ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ นอกเหนือการควบคุม บางส่วน การซื้อประกันรถยนต์จึงเป็นการย้ายโอนความเสี่ยงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้กับบริษัทประกัน ส่วนการซื้อสัญญาป้องกันความเสี่ยงนั้น จะช่วยรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่ไม่พร้อมที่จะรองรับได้ เช่น ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น โดยที่คู่สัญญาจะเป็นผู้ที่รับความเสี่ยงดังกล่าวแทน เช่นเดียวกับกรณีของการซื้อประกัน

1.6 การรองรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

เมื่อได้ดำเนินการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น กระจายความเสี่ยง และย้ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้แก่ผู้อื่นแล้ว ยังจะมีความเสี่ยงบางส่วนหลงเหลืออยู่ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นความเสี่ยงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ต้องการเสียเวลาไปทำประกัน เช่น ความเสี่ยงจากแก้วน้ำแตก ดินสอหัก เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งเป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากโอกาสที่ต้องการทำกำไร โดยตรง ซึ่งจะต้องรองรับด้วยเงินกองทุนหรือทุนดำเนินการที่พอเพียง

1.7 การนำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงมาใช้ให้เหมาะสม

ในกรณีความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากและเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ควรใช้เทคนิคหลีกเลี่ยงจากความเสี่ยงดังกล่าว ในกรณีความเสี่ยงที่มีผลกระทบมากแต่เกิดนาน ๆ ครั้ง ควรซื้อประกันหรือซื้อสัญญาป้องกันความเสี่ยง ในกรณีความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อยแต่เกิดบ่อยครั้ง ควรหาทางที่จะปรับปรุงกระบวนการให้รัดกุมยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับบัตรเครดิต ส่วนในกรณีที่ความเสี่ยงมีผลกระทบน้อยและเกิดนาน ๆ ครั้ง ควรกระจายความเสี่ยงหรือยอมรับความเสี่ยงด้วยเงินกองทุนของตนเอง

1.8 อุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นที่น่าสนใจยิ่งประการหนึ่ง คือ เมื่อเริ่มสร้างระบบบริหารความเสี่ยงแล้ว ระบบดังกล่าวอาจจะกลายเป็นอุปสรรคหนึ่งในการบริหารความเสี่ยง โดยทำให้เกิดความประมาท เพราะเห็นว่าได้บริหารความเสี่ยงแล้ว จึงลงทุนในสิ่งที่มีความเสี่ยงมากจนเกินไป เช่นเดียวกับ

กรณีที่ไม่กล้าขับรถเร็วเพราะรู้ว่ารถเบรกไม่ดี แต่เมื่อนำรถยนต์ไปติดเบรกรุ่นใหม่แล้วเกิดความมั่นใจ จึงขับรถด้วยความเร็วจนเกินไป จนเป็นความเสียหายให้กับตนเอง

การตัดสินใจที่ไม่รอบคอบของบุคลากรก็อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงได้เช่นกัน โดยเฉพาะผู้ที่มีลักษณะนิสัยที่น่าพึงระวัง เช่น มีความมั่นใจในตนเองมากเกินไป มองโลกในแง่ดีเกินไป เห็นแก่ประโยชน์ระยะสั้นแต่อย่างเดียว ชักช้า ลังเล ไม่ตัดสินใจ ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ตนเองเสนอจนเกินไป เป็นต้น

1.9 ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีประกอบด้วย (1) โครงสร้างที่เหมาะสมโดยมีผู้รับผิดชอบดูแลโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนาและบริหารความเสี่ยงขององค์กร (2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (3) เครื่องมือที่จะใช้ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดระดับเกรดของลูกค้า ผู้กู้ยืมเงิน การประเมินความเสี่ยงจากความผันผวนด้านตลาด และ (4) การตัดสินใจที่ดีของผู้บริหารความเสี่ยง

การสร้างระบบบริหารความเสี่ยงนั้น มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ โดยเริ่มจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่จะส่งเสริมให้เกิดระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีในองค์กร หากไม่มีแรงสนับสนุนจากระดับสูงแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

องค์ประกอบที่สองคือ การวางกรอบที่ชัดเจนแน่นอนในการประเมินความเสี่ยง จะช่วยให้การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงในช่วงเวลาต่าง ๆ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงขององค์กรกำลังเพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งถึงระดับและเวลาที่ผู้บริหารควรดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนหรือยัง กรอบที่ขาดความชัดเจนแน่นอนในการวัดความเสี่ยง จะไม่สามารถทำหน้าที่นี้ได้

องค์ประกอบที่สามและสี่คือ ระบบเก็บข้อมูลที่ดีและบุคลากรที่มีความรู้ ซึ่งเป็นหัวใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับองค์ประกอบสำคัญประการสุดท้ายคือ การนำไปใช้จริงในทุกระดับชั้น ระบบที่ดี โครงสร้างที่ดี หากไม่มีการนำไปใช้จริง ก็จะไม่เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารความเสี่ยงเมื่อพัฒนาจนถึงที่สุดแล้ว นอกจากจะช่วยลดและป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ยังจะเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงาน ซึ่งครอบคลุมไปถึงการจัดสรรการลงทุนในด้านต่าง ๆ การคำนวณราคา หรือ อัตราดอกเบี้ยสำหรับลูกค้านแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับความเสี่ยงตลอดจนการประเมินผลงานของพนักงานและส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

เมื่อได้พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแล้ว ควรทดสอบการทำงานของระบบดังกล่าวว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยคำถามง่าย ๆ อาทิ ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ที่ไหน ความเสี่ยงเปลี่ยนไปอย่างไรในช่วงที่ผ่านมา ทำไมถึงเปลี่ยน อะไรคือสาเหตุ ความเสี่ยงอยู่ที่

ระดับมากหรือน้อยเกินไปหรือไม่ จะจัดการกับความเสียดังกล่าวอย่างไร กิจกรรมไหนที่ทำกำไร คู่แข่งกับความเสียดังกล่าว ควรเพิ่มหรือลดการลงทุนในส่วนไหน ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีเท่านั้นที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้

2. ความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงิน คือ ภาวะความไม่แน่นอนที่ผู้ดำเนินธุรกรรมมีโอกาสที่จะไม่ได้รับผลตามคาดหวังไว้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจจะสูงหรือต่ำกว่าผลที่คาดไว้ เนื่องจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ในอนาคต²

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (แสดงดังภาพที่ 1)

2.1 ประเภทความเสี่ยง

2.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.1.2 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถาบันการเงินขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ ละเมิดการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน หรือเนื่องจากภัยพิบัติต่างๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ความไม่ถูกต้องและไม่เพียงพอของข้อมูลเพื่อการบริหาร การทุจริต หรือความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังหมายความรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ของทางการด้วย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.1.3 ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ที่ทำไว้กับสถาบันการเงินทั้งรายการในและนอกงบดุล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

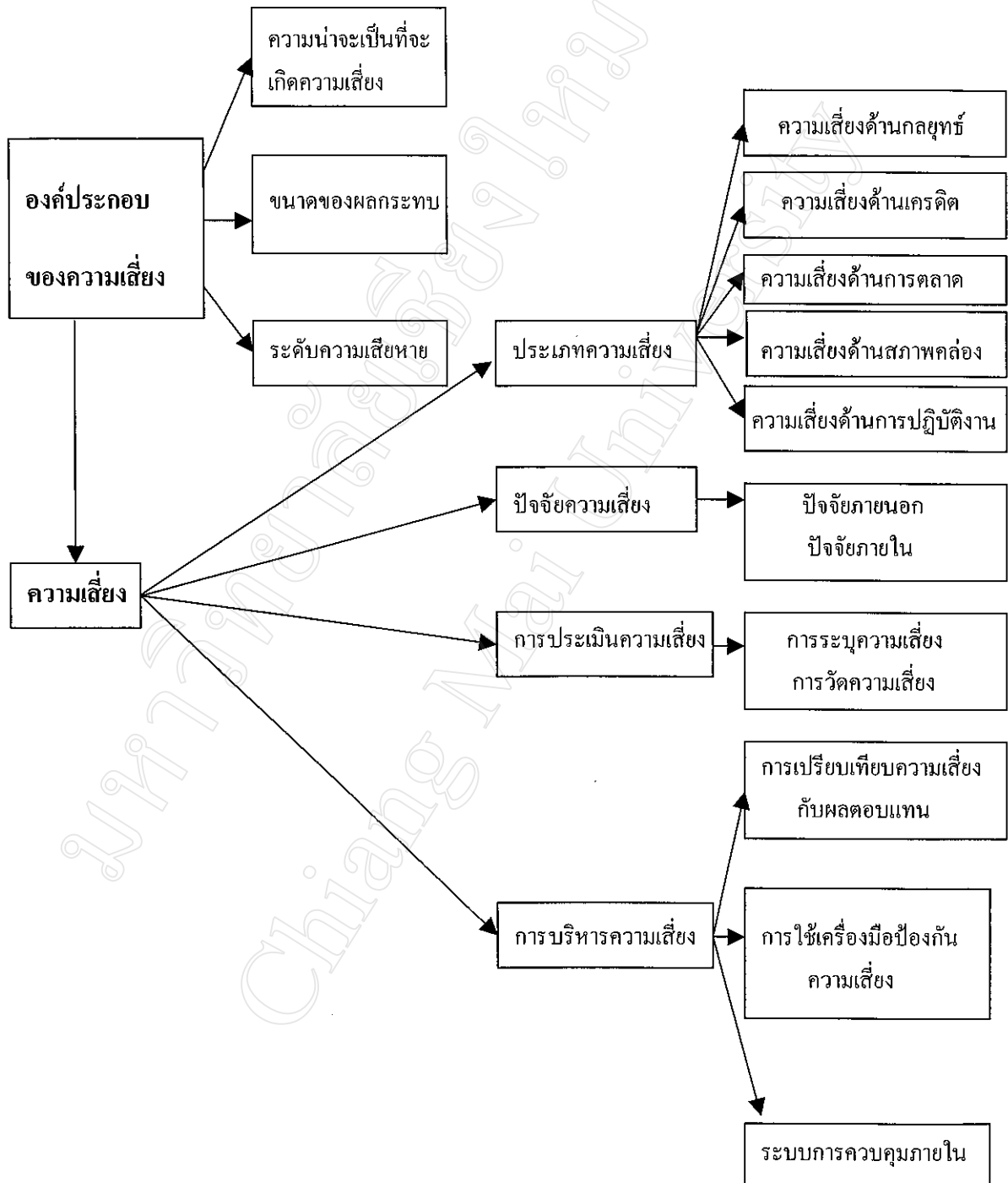
2.1.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความเป็นไปได้ที่ธนาคารไม่สามารถชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากความไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือความไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ

² ชูศรี เทย์ศิริเพชร, เอกสารคำสอน: การบัญชีระหว่างประเทศ, เชียงใหม่ : ภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, หน้า 114.

2.1.5 ความเสี่ยงด้านการตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และราคาตราสาร ในตลาดทางการเงินที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ความเสี่ยงทางการเงิน



ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างของความเสี่ยงทางการเงิน³

³ ธนาคารแห่งประเทศไทย, คู่มือการตรวจสอบความเสี่ยง, แนวที่พึงปฏิบัติ, 2544.

2.2 องค์ประกอบความเสี่ยง

องค์ประกอบของความเสี่ยงมี 3 ประการ

2.2.1. ความน่าจะเป็น คือ โอกาสที่เหตุการณ์ใดๆ จะเกิดขึ้น

2.2.2. ขนาดของผลกระทบ คือ จำนวนของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ ได้แก่ คน ทรัพย์สิน หรือเงินทุน เป็นต้น

2.2.3. ระดับความเสียหาย คือ ความรุนแรงของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น

2.3 ปัจจัยความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.3.1. ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก

2.3.1.1. ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) อุปสรรคที่มีต่อการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินอาจเกิดจากการที่ข้อมูลสำคัญของสถาบันการเงิน เช่น ข้อมูลลูกค้า เป็นต้น ถูกใช้โดยบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกซึ่งไม่ได้รับอนุญาต อุปสรรคโดยตรงจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อระบบความปลอดภัยของข้อมูลเกิดจากผู้ไม่ได้รับอนุญาตสามารถเข้าถึงเอกสารหรือข้อมูลต่างๆ ส่วนอุปสรรคโดยอ้อมจากปัจจัยภายนอกอาจเกิดจากการเข้าถึงเอกสารหรือข้อมูลต่างๆ ได้เมื่อสถาบันการเงินไม่มีระบบการควบคุมที่ดีพอ นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลลูกค้าโดยไม่ได้รับอนุญาตอาจทำให้สถาบันการเงินสูญเสียความสัมพันธ์ทางธุรกิจอันดีกับลูกค้ารายดังกล่าวและอาจเสียค่าใช้จ่ายเนื่องจากการถูกฟ้องร้องดำเนินคดีได้

2.3.1.2. การทุจริตจากบุคคลภายนอก (External Fraud) เกิดจากการใช้ข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการโจรกรรมข้อมูลโดยบุคคลภายนอก ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อสถาบันการเงินโดยตรง เช่น มีการนำเงินของสถาบันการเงินไปใช้โดยการปลอมเอกสารด้านสินเชื่อ หรือโดยทางอ้อม เช่น การนำชื่อสถาบันการเงินไปอ้างเป็นผู้ค้ำประกันหรือให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า เป็นต้น

2.3.1.3. ภัยพิบัติ (Disaster) เหตุการณ์ภัยพิบัติจากไฟไหม้ แผ่นดินไหว และน้ำท่วม อาจทำให้สถาบันการเงินไม่สามารถให้บริการขั้นพื้นฐานแก่ลูกค้าของตนได้ ผู้บริหารต้องเตรียมแผนฉุกเฉินรองรับการให้บริการเพื่อป้องกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ธุรกิจ

2.3.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)

2.3.2.1 เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยความเสี่ยงภายใน เมื่อผู้บริหารไม่มีความสามารถในการบริหาร ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป หรือมีข้อผิดพลาดจากระบบงานที่นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้สถาบันการเงินอาจเกิดความเสียหายหรือสูญเสียลูกค้าได้

2.3.2.2 การรวมกิจการ (Mergers) เมื่อมีการรวมกิจการของสถาบันการเงิน ในบางครั้งวัฒนธรรมองค์กร แนวทางปฏิบัติงานและระบบข้อมูลของสถาบันการเงินทั้งสองยังมีความ

แตกต่างกัน เป็นปัญหาที่พบได้บ่อยและยังไม่สามารถแก้ไขได้ทันทีหลังจากรวมกิจการ ส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดและอาจทำให้เกิดความเสียหายได้โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงาน

2.3.2.3 ความปลอดภัยและความถูกต้องของข้อมูล (Data Security and Integrity) อุปสรรคที่มีต่อความปลอดภัยของข้อมูลสามารถเกิดจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดปัญหาพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ ทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของลูกค้าหรือของสถาบันการเงิน อาจทำให้เกิดความเสียหายทั้งต่อลูกค้าและสถาบันการเงิน

2.3.2.4 การทุจริตภายในสถาบันการเงิน (Internal Fraud) การทุจริตอาจเกิดจากการที่พนักงานที่ทำรายการแก้ไขข้อมูลให้ไม่ตรงต่อความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ของตนหรือบุคคลอื่น ถ้าขาดการควบคุมภายในที่ดีข้อมูลภายในสถาบันการเงินอาจถูกเปลี่ยนแปลง เช่น เพื่อหลบเลี่ยงการแสดงรายการสินเชื่อที่ไม่ได้รับการอนุมัติตามขั้นตอน หรือมีการโอนย้ายเงินทุนไปยังบุคคลอื่นเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งรายการดังกล่าวทำให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อสถาบันการเงิน

2.3.2.5 ความผิดพลาด (Errors) ความเสี่ยงต่อความเสียหายของสถาบันการเงินอาจเกิดจากระบบการเช็คสอบข้อมูล ไม่เพียงพอที่จะชี้ให้เห็นถึงข้อผิดพลาดและการแก้ไขได้อย่างทันเวลา ความบกพร่องดังกล่าวอาจเกิดจากข้อผิดพลาดเล็กน้อย หรืออาจเกิดจากการทุจริตหรือโจรกรรมข้อมูล อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินควรตรวจสอบข้อผิดพลาดได้เองโดยไม่ต้องให้ลูกค้าร้องเรียน

2.4 การประเมินความเสี่ยง

หลักสำคัญของการประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินความเสี่ยงที่แฝงอยู่ในสินทรัพย์และหนี้สิน รวมทั้งรายการนอกงบดุลที่เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันการเงิน โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับธุรกรรมที่มีความเสี่ยงสูง การประเมินความเสี่ยงแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

2.4.1 ผู้ตรวจสอบต้องประเมินระดับและแนวโน้มความเสี่ยง ซึ่งการประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องและกระบวนการเตรียมการก่อนออกตรวจสอบ (pre-examination process) ทั้งนี้ ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เช่น ประเภทและปริมาณการแข่งขัน สถานที่ประกอบกิจการ ประเภทของธุรกรรมและบริการที่สถาบันการเงินให้แก่ลูกค้า ฐานเงินกู้และเงินฝาก และสถานะเศรษฐกิจ

2.4.2 ผู้ตรวจสอบต้องพิจารณา โยบาย ขั้นตอน ความสามารถในการบริหารหรือกลไกอื่นที่สถาบันการเงินใช้ในการบริหารความเสี่ยง ตัวอย่างปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยง ได้แก่ การมีฝ่ายบริหารและพนักงานที่มีประสบการณ์ ระบบการควบคุมภายในที่ดี ความเป็นอิสระของคณะกรรมการสถาบันการเงิน ระบบการรายงานและติดตามที่ดี หรือกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและใช้ทั่วทั้งองค์กร

2.4.3. ผู้ตรวจสอบต้องระบุว่า สถาบันการเงินและฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยสอดคล้องกับขนาด ความซับซ้อนและประเภทของธุรกรรม ทั้งนี้ ควรบันทึกข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไว้ในส่วนที่กล่าวถึงการจัดการของสถาบันการเงินในรายงานการตรวจสอบ

2.5 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงหรือการป้องกันความเสี่ยง คือ การมอบหมายเครื่องมือทางการเงินตั้งแต่หนึ่งรายการขึ้นไปให้เป็นเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่ายุติธรรมทั้งหมด หรือบางส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง (Hedging item) โดยจะหักกลับกับมูลค่ายุติธรรมหรือกระแสเงินสดที่เปลี่ยนแปลงไปของรายการที่ต้องการป้องกันความเสี่ยงของสถาบันการเงิน โดยปฏิบัติได้ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยงขององค์กร และวัดความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบความเสี่ยงกับผลตอบแทนที่ได้รับ
2. ติดตามความเสี่ยงขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยง
3. ควบคุมความเสี่ยงขององค์กร โดยมีระบบการควบคุมภายใน

3. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เนื่องจากภาวะตลาดเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและโครงสร้างของสถาบันการเงินแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่มีระบบการบริหารความเสี่ยงใดที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการเงินทุกแห่ง สถาบันการเงินแต่ละแห่งควรที่จะพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสมกับขนาด ความซับซ้อน และขอบเขตการดำเนินงานของตน

3.1 การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การตระหนักถึงความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรควรระบุความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวัดความเสี่ยง หมายถึง การประเมินระดับความเสี่ยงของธนาคาร

เนื่องจากกลยุทธ์ของสถาบันการเงินเปรียบเสมือนเป็นนโยบายซึ่งแสดงทิศทางในอนาคตของสถาบันการเงิน ดังนั้น การระบุและการวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และความสมเหตุสมผลของแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณารวมถึงแผนดำเนินการและกระบวนการจัดทำแผนดำเนินการว่า สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งทั้งแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการนั้นจะต้อง

สอดคล้องกับขอบเขตและความซับซ้อนของธุรกิจของสถาบันการเงินแต่ละแห่ง สภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในของสถาบันการเงินเอง

3.1.1 การวางแผนกลยุทธ์

คณะกรรมการฯ มีหน้าที่กำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจในอนาคตของสถาบันการเงินของตน ดังนั้น นอกจากคณะกรรมการฯ จะต้องวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์แล้ว คณะกรรมการฯ ยังมีหน้าที่สำคัญอีก 4 ประการคือ การจัดองค์กร การจัดอัตราค่าจ้าง การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยหน้าที่สำคัญเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในอดีตที่ผ่านมา การวางแผนไม่ใช่ส่วนสำคัญของกิจการเนื่องจากระบบสถาบันการเงินอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างเข้มงวดของทางการ การแข่งขันที่ไม่รุนแรง และไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างระบบสถาบันการเงิน ความผันผวนต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นำไปสู่การใช้มาตรการกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินที่ผ่อนคลาย ประกอบกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและนวัตกรรมใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนมากขึ้น การวางแผนที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น สถาบันการเงินจะต้องมีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และต้องทบทวนแผนกลยุทธ์เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทาง การดำเนินงานของสถาบันการเงิน ซึ่งโดยทั่วไปแผนกลยุทธ์จะมีระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี โดยแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน ไม่มีขอบเขตกว้างเกินไป มีกลไกให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และต้องมีความคล่องตัวเพียงพอที่จะปรับให้ทันการเปลี่ยนแปลง แผนนี้ควรเป็นไปตามผลการวิจัยตลาด และผลการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถาบันการเงิน แผนควรจะกำหนดเอกลักษณ์ของสถาบันการเงิน ระบุกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย วิธีให้บริการ และวิธีประเมินผลการปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์ควรครอบคลุมถึงการกำหนดระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยง ระบบสารสนเทศทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการควบคุมดูแลและการสอบทาน รวมถึงระบบสนับสนุนอื่น ดังนั้น การกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นการวางพื้นฐานสำหรับ โครงสร้างที่เหลือของสถาบันการเงิน

คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดองค์กรและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และจัดให้มีการสอบยันและการถ่วงดุลอำนาจ (Checks and Balances) สถาบันการเงินที่มีแผนที่จะปรับปรุงการให้บริการให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และถูกต้อง จะต้องตระหนักว่า สถาบันการเงินจะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามแผนได้ด้วยโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานรูปแบบเดิมที่ไม่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น หากสถาบันการเงินมีแผนที่จะเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องมั่นใจว่า ส่วนหนึ่งของแผนกำหนดให้รักษาบุคลากรที่สำคัญ เนื่องจากการรักษาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ เช่น ด้านธุรกรรมในตลาดทุน รวมทั้งกำหนดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทราบบทบาทหน้าที่ของตนเมื่อคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดแผนกลยุทธ์ จัดโครงสร้างองค์กร จัดสรรทรัพยากรบุคคลแล้วเสร็จ ก็จะต้องสั่งการเพื่อให้สามารถดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดสายการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยให้มีการตัดสินใจ การตอบสนอง และการประเมินผลที่รวดเร็วขึ้น รวมทั้งกำหนดระบบผลตอบแทนที่สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมาย เช่น เงินเดือนและผลตอบแทนอื่นของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ควรขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงานที่สามารถวัดได้ เช่น อัตราการเติบโตของรายได้ อัตรากำไร หรือ การควบคุมค่าใช้จ่าย

คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดกลไกควบคุมการปฏิบัติตามแผนที่มีประสิทธิผล โดยที่กลไกในการควบคุมต้องสามารถพบการเบี่ยงเบนไปจากแผน และเสนอแนวทางแก้ไข การที่จะมีกลไกควบคุมดังกล่าว คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระบบการรายงานที่รายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์ และเปรียบเทียบการปฏิบัติจริงกับแผนงานและงบประมาณ นอกจากนี้ หากสถาบันการเงินไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถและเต็มใจที่จะดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น เปลี่ยนแผน ปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรมีแผนสำรองสำหรับกรณีที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในอนาคตไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ในช่วงเวลาที่จัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ควรคำนึงถึงว่า หากเกิดสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด สถาบันการเงินควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นรูปแบบใด

3.1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำได้ยาก ดังนั้นการประเมินแผนกลยุทธ์ควรเริ่มจากการพิจารณาถึงกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ของสถาบันการเงินเกี่ยวกับสภาพตลาดในปัจจุบัน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรประเมินสถานะการแข่งขัน การประเมินนี้ควรประกอบด้วยข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับคู่แข่ง เช่น ขนาดทรัพย์สิน โครงสร้างรูปแบบการเติบโต และธุรกิจหลัก รวมถึงส่วนแบ่งตลาดตามแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์และสายธุรกิจ

ข้อมูลนี้ควรรวมทั้งสถาบันการเงินในประเทศและต่างประเทศ และระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละสถาบันการเงิน คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรรู้ว่าใครเป็นคู่แข่งขั้นที่ใกล้ชิดที่สุด และคู่แข่งในวงนอก เช่น พวกที่ไม่ใช่สถาบันการเงินแต่ให้บริการคล้ายกับสถาบันการเงิน รวมทั้งคู่แข่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สถาบันการเงินควรมีการประเมินสถานะตลาดเป็นระยะ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีคู่แข่งใหม่ หรือมีการรวมกิจการ

นอกจากนั้น คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรประเมินโครงสร้างประชากร รายได้ และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งหลังจากการประเมินในส่วนนี้ คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรทราบถึงลักษณะตลาดในปัจจุบัน ระยะเวลาของความต้องการสินค้า และแนวโน้มตลาดในอนาคต สถาบันการเงินควรมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันการเงินสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งและตลาด การวิจัยนี้อาจกระทำโดยสถาบันการเงินเอง หรือบริษัทวิจัยภายนอก ข้อมูลนี้ควรเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับการสอบทานโดยผู้ตรวจสอบ

จากนั้น คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรประเมินโอกาสและอุปสรรค โอกาสคือ ตลาดที่ยังไม่ได้รับการเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ หรือตลาดที่ยังไม่อิ่มตัว เมื่อสถาบันการเงินสามารถระบุตลาดที่เป็นไปได้และผลิตภัณฑ์ สถาบันการเงินควรพิจารณาถึงผลตอบแทน ต้นทุน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไป สถาบันการเงินใช้ อัตราผลตอบแทนที่ปรับด้วยความเสี่ยงต่อเงินกองทุน (Risk-Adjusted Return on Capital) เพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะเข้าไปในตลาดหรือเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ และช่วยระบุสถานการณ์ที่กำไรไม่เพียงพอที่จะชดเชยความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวมีสาเหตุจากหลายปัจจัย เช่น การแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ต้องลดราคาลง ต้นทุนการเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้นเนื่องจากไม่ได้รับประโยชน์จากต้นทุนที่ลดลงเมื่อให้บริการมากพอในระดับหนึ่ง (Economies of Scale) หรือความต้องการผลิตภัณฑ์มีจำนวนไม่เพียงพอ

ต่อไป คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรประเมินตำแหน่งของสถาบันการเงินในตลาดพร้อมทั้งระบุจุดแข็งและจุดอ่อน จุดแข็ง ได้แก่ การเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์หรือบริการใด การประมวลผลธุรกรรม หรือการหาแหล่งเงินทุน จุดแข็งนี้สามารถเป็นนามธรรม เช่น ความเชื่อถือ หรือความชื่นชอบ และการรู้ถึงฐานลูกค้า จุดอ่อนรวมถึงฐานะทางการเงิน และหรือการขาดแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ สถาบันการเงินควรพิจารณาระบบการบริหารความเสี่ยงของตน ถ้าระบบดีไปกว่าคู่แข่งรวมถึงสถาบันการเงินต่างชาติ จะถือเป็นจุดที่ต้องปรับปรุง การประเมินนี้จะช่วยคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตามแผนและสนองความต้องการของตลาด

สุดท้าย กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ควรรวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการกำหนดตารางการประชุมอย่างเป็นทางการ คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล แต่โดยปกติแล้ว คณะกรรมการฯ จะแต่งตั้งและมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นการทำให้แน่ใจว่า พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของแผนงานนั้น มีการเข้าร่วมประชุมหรือมีส่วนร่วม และผู้บริหารมีโอกาสที่จะให้และรับข้อมูลและสิ่งสนับสนุนอื่นในทันที

คณะกรรมการชุดที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ เช่น คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน โดยเฉพาะตัวแทนจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่น เพื่อให้ทุกฝ่ายงานได้ร่วมกันพิจารณาแผนที่เสนอ ซึ่งการสนับสนุนความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะทำให้แผนกลยุทธ์ที่เสนอเป็นแผนที่สมเหตุสมผลและชัดเจนมากขึ้น การประสานงานกันเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากฝ่ายต่าง ๆ จะต้องร่วมกันปฏิบัติตามแผนตัวอย่างเช่น เมื่อเป้าหมายของสถาบันการเงินคือการเติบโตของเงินให้กู้ยืม คณะกรรมการฯ และผู้บริหารต้องกำหนดแหล่งเงินทุน และวิธีที่จะทำให้ฝ่ายบริหารเงินได้เงินทุนนี้ นอกจากนี้ ฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชีต้องเข้าร่วมในการวางแผน เพื่อจะได้เตรียมการรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น

ปัจจุบันยังไม่มีวิธีการที่ถูกต้องที่สุดหรือดีที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการประเมินกระบวนการวางแผน ผู้ตรวจสอบควรขอและสอบถามเอกสารทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น เพื่อพิจารณาถึงความสมเหตุสมผลและความสอดคล้องกันระหว่างแผนกลยุทธ์และผลการวิเคราะห์ต่าง ๆ รวมทั้งพิจารณาว่าสถาบันการเงินได้สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบควรสอบถามตำแหน่งและองค์ประกอบของผู้ทำหน้าที่วางแผนนั้น และสังเกตสัญญาณเตือนดังต่อไปนี้

1. การขาดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นทางการ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นทางการนั้น มีความจำเป็นเพื่อที่จะทำให้แน่ใจว่า แผนกลยุทธ์ของสถาบันการเงินได้รับข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ระดับสูง และเจ้าหน้าที่ระดับสูงทราบถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผนนั้น การที่ไม่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นทางการจะมีผลทำให้สถาบันการเงินมีแผนกลยุทธ์ที่ไม่ดีและนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม

2. การวางแผนแบบเฉพาะกิจ (Ad Hoc) รวมทั้งมีการประชุมไม่บ่อยครั้งและไม่มีการจัดสรรงบประมาณ จะนำไปสู่แผนกลยุทธ์ที่ไม่ได้รับการกลั่นกรองและไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้นได้ คณะกรรมการวางแผนที่ประกอบด้วยพนักงานในระดับล่าง (Junior) เท่านั้น

คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนนั้นเพื่อสื่อให้เห็นถึงความสำคัญของแผน นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรเกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้ทั้งหมด

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกจากฝ่ายงานต่าง ๆ ในสถาบันการเงิน แผนกลยุทธ์ที่ดีควรมีความสมดุลและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายงานภายในสถาบันการเงิน ตัวอย่างเช่น ถ้าเน้นเรื่องการขยายสินเชื่อ ฝ่ายบริหารเงินควรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันการเงินได้วางแผนเกี่ยวกับแหล่งเงินทุน การวางแผนโดยฝ่ายสินเชื่อมีส่วนร่วมเป็นส่วนใหญ่ จะเพิ่มความเสี่ยงในแง่ที่ว่า ฝ่ายสนับสนุนอื่น ไม่มีส่วนร่วมการพิจารณาและให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ ซึ่งอาจทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้ครอบคลุมประเด็นอื่นที่สำคัญ

4. การครอบงำกระบวนการวางแผน โดยบุคคลคนเดียว หากบุคคลหนึ่งในคณะกรรมการฯ มีอำนาจมาก การวางแผนที่ขึ้นอยู่กับบุคคลเดียวจะทำให้ลบล้างวัตถุประสงค์ของกระบวนการวางแผน คณะกรรมการฯ สามารถทำให้แผนสำเร็จลุล่วงได้โดยการกำหนดให้ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน และได้รับข้อมูลหรือการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

3.2 การติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

สถาบันการเงินควรติดตามระดับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ฐานะของความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ ถ้าระดับความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป สถาบันการเงินจะได้ดำเนินการที่เหมาะสม คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งรายงานดังกล่าวควรเป็นรายงานที่มีความหมายถูกต้อง ทันเวลา และ มีความถี่ที่เหมาะสม

ประสิทธิผลของการติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศที่จะต้องรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานฐานะความเสี่ยงทุกด้านของกิจการทันต่อการตัดสินใจในแต่ละวัน

สถาบันการเงินต้องการข้อมูลเพื่อการบริหารที่เหมาะสม เป็นระบบ และรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สถาบันการเงินมีข้อมูลและแบบจำลอง (Model) เพื่อการวิเคราะห์และการตัดสินใจ แต่ไม่ว่าสถาบันการเงินจะใช้เทคโนโลยีรูปแบบใดก็ตาม ผู้บริหารสถาบันการเงินต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและนำระบบดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดผล

ความซับซ้อนของระบบติดตามความเสี่ยงและระบบข้อมูลสารสนเทศควรสอดคล้องกับความซับซ้อนและความหลากหลายของธุรกรรมของสถาบันการเงิน สถาบันการเงินขนาดเล็กและไม่ซับซ้อนอาจมีรายงานไม่มากนัก รายงานนี้อาจประกอบด้วยงบการเงินรายวัน หรือรายสัปดาห์ รายงานสินเชื่อที่มีปัญหา รายงานความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น สถาบันการเงินขนาดใหญ่

และประกอบธุรกรรมที่มีความซับซ้อนเป็นจำนวนมาก ควรมีระบบการรายงานและระบบการติดตามความเสี่ยงที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การรายงานมีความถี่มากขึ้น การติดตามที่เข้มงวดขึ้น การรายงานความเสี่ยงโดยรวม นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศของสถาบันการเงินขนาดใหญ่ควรสามารถรวบรวมข้อมูลจากระบบข้อมูลบัญชี และระบบภายในอื่น เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร และข้อมูลจากภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ภาวะตลาด การแข่งขัน เทคโนโลยี และกฎเกณฑ์ของทางการ เป็นต้น

3.3 การควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานโดยรวมของสถาบันการเงิน ดังนั้น คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการควบคุม เช่น นโยบาย มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการรายงาน ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน และ ระบบผลตอบแทน เป็นต้น พร้อมทั้งสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้ทราบทั่วองค์กร เพื่ออาศัยสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการควบคุมความเสี่ยง นอกจากนี้สถาบันการเงินควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้เมื่อสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

สำหรับการควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นั้น จะเป็นการควบคุมโดยผ่านระบบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง การกำหนดให้มีการสอบทานผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบควบคุมภายใน การสร้างผู้บริหารทดแทนและการฝึกอบรม และการวางแผนฉุกเฉิน

4. การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

4.1 การระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

การที่สถาบันการเงินมีระบบการควบคุมภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ดังนั้น การประเมินเพื่อระบุหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินอาจพิจารณาได้จากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 การขาดความรับผิดชอบทางด้านการบริหาร การไม่มีวัฒนธรรมขององค์กรทางด้านการควบคุมที่ดีของสถาบันการเงิน

4.1.2 ขาดการประเมินความเสี่ยงในธุรกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการเงินอย่างเพียงพอทั้งรายการในและนอกงบดุล

4.1.3 การขาดการควบคุมภายในที่ดี เช่น การไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ ได้แก่ การอนุมัติวงเงินกู้การตรวจสอบสินเชื่อ การกระทบยอด และการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น 4.1.4 การติดต่อสื่อสารภายในธนาคารไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยเฉพาะปัญหาด้านการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปหาระดับสูง

4.2 การวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

เมื่อสถาบันการเงินสามารถระบุได้ถึงความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงานแล้ว การวัดความเสี่ยงอาจครอบคลุมรายละเอียดโดยสามารถประเมินได้ ดังนี้

4.2.1 คณะทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ มีการจัดทำรายงานการประชุมหรือไม่ โดยดูว่า คณะกรรมการสถาบันการเงิน มีการทบทวนระบบการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

4.2.2 คณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงได้รับรายงานที่ครบถ้วนทันเวลาหรือไม่ในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง ในขณะเดียวกันจะต้องทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัจจัยทั้งในและนอกองค์กร

4.2.3 กรณีมีการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกใช้ ประเมินว่าคณะกรรมการบริหารได้มีแผนการจัดการความเสี่ยงและมีการอนุมัติอย่างเหมาะสม

4.2.4 ความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบภายในและภายนอก

4.3 การติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

คณะกรรมการสถาบันการเงิน และผู้บริหารจะต้องติดตามและสอบทาน รายงานผลการดำเนินงาน โดยสามารถสอบทานการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติงานภายใต้หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารควรสอบทานรายงาน ดังต่อไปนี้

4.3.1 เป้าหมายการเติบโต

4.3.2 เป้าหมายรายได้

4.3.3 ระดับค่าใช้จ่าย

4.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถาบันการเงินสามารถช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งในการจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระ เพื่อแบ่งเบาความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถาบันการเงิน โดยทำการสอบทานรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ความถูกต้องของระบบควรถูกตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและมีประโยชน์ ฝ่ายตรวจสอบภายในควรสอบทานระบบอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมยังใช้ได้ดีพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ของการตรวจสอบจะต้อง

ดูถึงการควบคุมและระดับการมอบอำนาจว่า ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่หรือไม่ การตรวจสอบจะประกอบไปด้วย การสอบทานนโยบาย การสัมภาษณ์พนักงาน และการเลือกรายการมาทำการทดสอบ ในกรณีของการทดสอบรายการจะเริ่มจากการติดตามตั้งแต่เริ่มต้นรายการไปจนถึงการสอบทานของผู้บริหารระดับสูง

5. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากของสถาบันการเงิน เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักของสถาบันการเงิน ทั้งในและนอกบุคคล ซึ่งเงินให้สินเชื่อประเภทต่างๆ ก็มีความเสี่ยงด้านเครดิตแฝงอยู่ (Inherent Risk) ไม่เท่ากัน อาทิ ความเสี่ยงของสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยย่อมไม่เท่ากัน หรือความเสี่ยงของสินเชื่อที่มีเงินฝากเป็นประกันกับสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันย่อมไม่เท่ากัน

5.1 การระบุความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การระบุถึงความเสี่ยงอย่างได้ผลสามารถเริ่มได้จากการประเมินเครดิตของลูกหนี้แต่ละราย ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารเงินให้สินเชื่อ โดยสถาบันการเงินควรจัดอันดับความเสี่ยงของสินเชื่อแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอในขณะที่มีการประเมินเงินให้สินเชื่อ บางสถาบันการเงินประยุกต์การจัดอันดับตามความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน บางแห่งก็จัดอันดับความเสี่ยงตามประเภทสินเชื่อหรือธุรกรรม และบางแห่งก็จัดอันดับทั้งตามความสัมพันธ์และประเภทสินเชื่อหรือธุรกรรม ซึ่งวิธีการจัดอันดับต่างๆ เหล่านี้สามารถยอมรับได้ ตราบใดที่ผู้บริหารได้รับทราบถึงการประเมินคุณภาพของเครดิตโดยรวม

การจัดอันดับความเสี่ยงควรจะรวมถึงรายการ นอกบุคคลด้วย เช่น รายการรับรองและการค้ำประกันที่สถาบันการเงินสัญญาจะจ่ายเงินแทนหากผู้ที่ยอมรับรองหรือค้ำประกันผิดสัญญา การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้ทราบได้ทันทีหากคุณภาพของสินเชื่อมีการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้บริหารสามารถจะปรับกลยุทธ์การดูแลเงินให้สินเชื่อและสามารถติดตามดูแลลูกหนี้ด้วยคุณภาพอย่างใกล้ชิดในระยะเวลาที่เหมาะสม

หลังจากสินเชื่อแต่ละประเภทได้รับการจัดอันดับความเสี่ยง จะต้องมีการสอบทานและวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบในแต่ละส่วน เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดอันดับมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้ควรพิจารณาแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงอันดับและอันดับความเสี่ยงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วย ซึ่งเมื่อ

นำมาใช้เชื่อมโยงกับข้อมูลอื่น (เช่น ระดับที่นอกเหนือจากเกณฑ์ แนวโน้มการค้างชำระและการขยายตัวของสินเชื่อ) จะสามารถแสดงให้เห็นภาพของคุณภาพทรัพย์สินและความเสี่ยงด้านเครดิตได้

ในการสอบทานดังกล่าวนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรจะมีมองล่วงหน้าไปถึงสภาพตลาด ประกอบกับความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของสถาบันการเงิน หลังจากกำหนดตลาดเป้าหมาย และปริมาณความเสี่ยงแล้ว ควรจะประเมินปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อฐานะปัจจุบัน และอนาคตของลูกค้า ประเภทหรือกลุ่มสินเชื่อที่มีนัยสำคัญและการกระจุกตัว โดยอาศัยข้อมูลเหล่านี้ทั้งหมด ผู้บริหารระดับสูงต้องประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และผลิตภัณฑ์สินเชื่อ เมื่อปัจจัยภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญควรจะมีการปรับเปลี่ยนพื้นที่ในแผนกลยุทธ์ ตลาดเป้าหมายและหรือส่วนผสมของผลิตภัณฑ์เพื่อลดความเสี่ยงลงให้ต่ำที่สุด การประชุมปรึกษาในเรื่องนี้ควรทำเป็นประจำและมีการบันทึกการประชุมไว้เป็นหลักฐานด้วย

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรมีการสอบทานอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ ๆ โดยก่อนที่จะเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้บริหารระดับสูงควรทบทวนผลการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อนโยบายหรือมาตรฐาน เพดานความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฐานะความเสี่ยงรวม และความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์การให้สินเชื่อ การประเมินดังกล่าวนี้ควรมีการทดสอบโดยการเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริงภายหลังมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะมีมั่นใจว่ามีการติดตั้งหรือสร้างกลไกสนับสนุนเพื่อรองรับอย่างเพียงพอ รวมทั้งหน่วยงานสนับสนุนการบริหาร

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบการสอบทานการจัดอันดับความเสี่ยงที่กระทำโดยเจ้าหน้าที่ดูแลสินเชื่อ และสอบทานความสอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนดตามนโยบายและเพดานความเสี่ยง ในการประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบแต่ละคนควรพิจารณาจากความถูกต้องของการจัดอันดับความเสี่ยงโดยเจ้าหน้าที่นั้น ๆ ด้วย เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับสูงและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสินเชื่อที่ดำเนินการไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดก็ควรจะให้มีการฝึกฝนเพิ่มเติมหรือควรโยกย้ายไปทำงานอย่างอื่น

5.2 การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สถาบันการเงินควรมีระบบในการวัดความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งจากธุรกรรมการให้สินเชื่อ และธุรกรรมการบริหารเงิน ที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความเสี่ยง และสามารถดำเนินการติดตามและควบคุมได้อย่างเหมาะสมต่อไป โดยสถาบันการเงินควรดำเนินการเพื่อให้การวัดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ดังนี้

5.2.1. กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการวัดความเสี่ยง และผลกระทบที่มีต่อสถาบันการเงิน ซึ่งประกอบด้วย

5.2.1.1 วิธีการที่สถาบันการเงินใช้ในการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้หรือคู่ค้าแต่ละราย ควรเป็นวิธีที่ช่วยให้สถาบันการเงินสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตของสินเชื่อกันทั้งหมดได้ เพื่อจะสามารถระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยง และการกระจุกตัวของเครดิตได้

5.2.1.2 ความถี่ที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิต พร้อมทั้งการทบทวนผลการวิเคราะห์กับเพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้

5.2.1.3 เทคนิคการวัดความเสี่ยงที่เหมาะสมกับความซับซ้อน และระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมของสถาบันการเงิน โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง (Robust Data) และมีการทดสอบความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

5.2.1.4 ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ใช้สนับสนุนประสิทธิภาพในกระบวนการวัดความเสี่ยงด้านเครดิตของสถาบันการเงิน โดยข้อมูลได้ถูกจัดทำภายใต้ระบบที่คณะกรรมการของสถาบันการเงินและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถสอดคล้องดูแลได้

5.2.2. กำหนดกระบวนการวัดความเสี่ยงที่ใช้

5.2.2.1 ฝ่ายจัดการควรเข้าใจเป้าหมายในการใช้แบบจำลองวัดความเสี่ยงด้านเครดิต รวมทั้งเข้าใจถึงองค์ประกอบและเทคนิคในการสร้างของแบบจำลอง

5.2.2.2 การพัฒนาแบบจำลองควรครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมนั้น ๆ

5.2.2.3 มีการทดสอบความถูกต้องของแบบจำลองเป็นประจำ

5.2.2.4 ในกรณีที่สถาบันการเงินซื้อแบบจำลอง (Credit Model) จากบริษัทภายนอก บริษัทผู้ขายดังกล่าวควรมีความเชื่อถือได้ ทั้งในแง่การวัดความเสี่ยง และการให้บริการสนับสนุนต่าง ๆ

5.2.3. ประเมินคุณภาพของสินทรัพย์ โดยสถาบันการเงินควรครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

5.2.3.1 หลักเกณฑ์การจัดชั้นซึ่งสะท้อนถึงอันดับความเสี่ยงของลูกหนี้

5.2.3.2 มีการบันทึกสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้ที่หน่วยงานที่ดูแลลูกหนี้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการวิเคราะห์ความสามารถในการหาผลกำไร สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบความเสี่ยงและผลตอบแทนได้ และให้ความสำคัญกับความเชื่อถือได้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.2.4. มีการแบ่งประเภทของเครดิต (Segmentation) ที่ชัดเจน และประเมินการกระจุกตัวของเครดิต (Credit Concentration) อย่างสม่ำเสมอ เช่น เปรียบเทียบอัตราส่วนของเงินให้สินเชื่อแก่กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ที่สุด กับยอดเงินให้สินเชื่อโดยรวม และประเมินการเปลี่ยนแปลงของ

อัตราส่วนดังกล่าวเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบเรื่องการให้สินเชื่อแก่กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ รวมทั้งได้มีการสอดคล้องและกำกับดูแลความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

5.2.5. มีการประเมินระดับสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญที่มีอยู่ เพื่อใช้รองรับความเสี่ยงด้านเครดิต กล่าวคือ แม้สถาบันการเงินจะมีความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับสูง แต่หากมีสำรองที่เพียงพอก็สามารถชดเชยให้ระดับความเสี่ยงด้านเครดิตโดยรวมต่ำลงได้ โดยสถาบันการเงินควรใช้การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วนเพื่อทดสอบการประเมินสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญทั้งหมดอย่างสมเหตุสมผล การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วนจะแสดงให้เห็นแนวโน้มความสัมพันธ์ของสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น สินทรัพย์ค้ำประกันคุณภาพและสินทรัพย์ไม่ค้ำประกันคุณภาพ หนี้ค้างชำระ และหนี้คงค้างดอกเบี้ย เงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน และสถิติการตัดหนี้สูญ

อย่างไรก็ตาม แม้การเปรียบเทียบดังกล่าวจะสามารถใช้เพื่อทดสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐานและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการได้ แต่ก็ไม่สามารถใช้เป็นหลักพื้นฐานในการกำหนดระดับเงินสำรองที่เหมาะสมได้ ยังต้องอาศัยการวิเคราะห์เพิ่มเติมเกี่ยวกับสินเชื่อทั้งสิ้นและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการเรียกเก็บหนี้

5.3 การติดตามความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

สถาบันการเงินควรจัดให้มีการติดตามดูแลความเสี่ยงด้านเครดิต อย่างสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

5.3.1 การดูแลกระบวนการบริหารและการติดตามให้มีความเหมาะสม

การบริหารสินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาให้สถาบันการเงินมีความมั่นคงและปลอดภัย เมื่อมีการอนุมัติสินเชื่อ จึงมีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยทีมงานสนับสนุนการบริหารสินเชื่อเพื่อให้แน่ใจว่า สินเชื่อมีการดูแลรักษาอย่างเหมาะสม รวมถึงการเก็บรักษาแฟ้มสินเชื่อให้เป็นปัจจุบัน การเก็บข้อมูลทางการเงินปัจจุบัน การแจ้งการต่ออายุ และการเตรียมเอกสารต่างๆ เช่น สัญญาให้สินเชื่อในสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ความรับผิดชอบในการบริหารสินเชื่อควรจะถูกแยกเป็นหลายๆ หน่วยงาน และในแต่ละหน่วยงานก็จะมีผู้ปฏิบัติการแยกกันแต่ละหน้าที่ เช่น การเก็บรักษาเอกสารสำคัญ การส่งมอบ (Settlement) การโอนเงิน หรือบันทึกวงเงินในฐานะข้อมูล เป็นต้น ซึ่งผู้ปฏิบัติการเหล่านี้จะรายงานต่อผู้จัดการที่เป็นอิสระจากหน่วยงานที่ให้และอนุมัติสินเชื่อ ในทำนองเดียวกัน การดูแลแฟ้มสินเชื่อ การติดตามเอกสารที่ต่างจากเกณฑ์และการติดตามการปฏิบัติตามเงื่อนไข ก็ควรจะมีการแยกหน้าที่จากเจ้าหน้าที่ให้สินเชื่อ โดยอย่างน้อยที่สุดสถาบันการเงินควรจะแน่ใจว่า

5.3.1.1 การปฏิบัติการด้านบริหารสินเชื่อ รวมทั้งการควบคุมด้านเอกสาร สัญญา เงื่อนไขตามกฎหมายและหลักประกัน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3.1.2 ข้อมูลที่บันทึกเข้าในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีความถูกต้องและทันเวลา

5.3.1.3 ระเบียบปฏิบัติในการควบคุมของหน่วยงานปฏิบัติการมีความเพียงพอ

5.3.1.4 การควบคุมมีตลอดทั่วทั้งหน่วยงาน รวมทั้งมีการปฏิบัติสอดคล้องกับนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบและการพิสูจน์ยอดตามบัญชี

5.3.1.5 นโยบายบริหารและระเบียบปฏิบัติมีความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับ

หลักการโดยทั่วไปกำหนดให้หน่วยงานบริหารด้านความเสี่ยงและฝ่ายบริหารความเสี่ยงควรจะแยกออกจากบุคคลที่รับความเสี่ยงจริง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสารที่ต้องการเงื่อนไขและเงื่อนไขตามสัญญาได้รับการประเมินโดยหน่วยงานอิสระและเสนอรายงานทันทีต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการซึ่งปัญหาประเภทนี้โดยปกติจะสะท้อนถึงความบกพร่องของเจ้าหน้าที่อนุมัติสินเชื่อและแสดงถึงความเสี่ยงที่สูงขึ้นของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

นโยบายและระเบียบปฏิบัติควรจะสร้างเสริมพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังไว้ นโยบายสินเชื่อของสถาบันการเงินควรจะระบุให้ชัดเจนถึงประเภทของสินเชื่อที่สามารถยอมรับได้ สถานการณ์ที่ยินยอมให้มีการอนุมัติสินเชื่อในแต่ละประเภท กระบวนการและระเบียบปฏิบัติที่ต้องทำในการขอและอนุมัติสินเชื่อ นอกจากนี้ นโยบายควรจะระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมประเภทใดที่สถาบันการเงินไม่สามารถยอมรับได้หรือมีกฎหมายห้ามไว้ และเพื่อให้แน่ใจว่า มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง สถาบันการเงินควรจะสร้างกลไกในการประเมินตนเองเพื่อระบุถึงการกระทำหรือพฤติกรรมซึ่งไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และทำที่สุดบุคคลใดที่ไม่เห็นด้วยหรือละเมิดก่อนนโยบายหรือกฎหมายดังกล่าวควรถูกพักงานหรือให้ออกจากงาน

5.3.2 การติดตามดูแลคุณภาพสินเชื่อและความเพียงพอของสำรอง

ฝ่ายบริหารควรจะพัฒนาและกำหนดแนวทางปฏิบัติและระบบข้อมูลสำหรับติดตามฐานะของผู้กู้ยืมและคู่สัญญาแต่ละรายทั้งหมดภายใน Portfolio ทุก ๆ ประเภทหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สถาบันการเงินควรจะสามารถจัดอันดับความเสี่ยงกลุ่มลูกหนี้ที่เกี่ยวข้องกัน และลูกหนี้แต่ละรายในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้แนวทางปฏิบัติควรจะกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการระบุและการรายงานสินทรัพย์ที่มีปัญหา และรายการอื่นๆ เพื่อให้แน่ใจว่า สินทรัพย์ที่มีปัญหาเหล่านั้นได้รับการติดตามเป็นประจำ พร้อมทั้งมีการแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง มีการจัดชั้นและหรือการกันเงินสำรอง ซึ่งหลักเกณฑ์เหล่านี้ไม่ควรจะกำหนดมาจากสถานะในอดีตเพียงอย่างเดียว

เพื่อให้มีประสิทธิภาพดังนั้นระบบการติดตามสินเชื่อควรมีอย่างน้อยเกี่ยวกับ

5.3.2.1 การประเมินฐานะการเงินของผู้กู้ยืมและคู่สัญญาอย่างเพียงพอเป็นประจำ

5.3.2.2 การพิจารณากระแสเงินสดและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม

- 5.3.2.3 การพิจารณาการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาที่ปรากฏ
- 5.3.2.4 การติดตาม การใช้งบเงินสินเชื่อเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ขอสินเชื่อ
- 5.3.2.5 สอบทานความเหมาะสมเพียงพอของหลักประกัน เปรียบเทียบกับฐานะปัจจุบัน
ของคู่สัญญา
- 5.3.2.6 การระบุถึงสินเชื่อและการจัดชั้นสินเชื่อที่มีปัญหาเป็นประจำ

ทั้งนี้ ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะในการติดตามดูแลคุณภาพของเครดิต เพื่อให้แน่ใจว่า ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้นำมาใช้ในการจัดอันดับความเสี่ยงภายในด้านเครดิต รวมถึงมีการติดตามฐานะของหลักประกันและผู้ค้ำประกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในเงื่อนไขที่ตกลงกัน และรักษาความเพียงพอของเงินสำรองสำหรับความเสี่ยงของเครดิตได้ทันกาล

ผู้บริหารควรพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง (conflict of interest) ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่พนักงานสินเชื่อ ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนสูงจากปริมาณการให้สินเชื่อ คุณภาพของสินเชื่อโดยรวม และความสามารถในการทำกำไรระยะสั้น สถาบันการเงินส่วนใหญ่ แบ่งแยกหน้าที่การรับชำระ การติดตามและการตรวจสอบด้านการเงินออกจากพนักงานพิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อ หรือบางสถาบันก็มอบหมายหน้าที่ประเมินคุณภาพสินเชื่อให้พนักงานสินเชื่อซึ่งเป็นวิธีการที่ยังไม่ถูกต้องนัก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจน รวมถึงบทลงโทษจากการก่อให้เกิดเงินให้สินเชื่อที่มีปัญหา

5.4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Controlling)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตคือการรักษาระดับความเสี่ยงด้านเครดิตของสถาบันการเงินภายใต้ปัจจัยและตัวแปรต่าง ๆ ที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดขึ้น การจัดตั้งและการปฏิบัติการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การกำหนดวงเงินและการกำหนดวิธีปฏิบัติงานอื่นๆ จะช่วยให้สถาบันการเงินแน่ใจว่าความเสี่ยงด้านเครดิตไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ และระบบดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามการดำเนินการตามนโยบายด้านเครดิตได้

ระบบการกำหนดวงเงินที่เหมาะสมจะทำให้มั่นใจได้ว่าเมื่อมีการให้สินเชื่อในจำนวนที่เกินกว่าวงเงินที่กำหนดผู้บริหารจะรับทราบได้อย่างทันที่ และสามารถควบคุมปริมาณความเสี่ยงด้านเครดิตและติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงด้านเครดิตที่ยอมรับได้

สิ่งสำคัญของสถาบันการเงินคือ การมีระบบการบริหารข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อให้แน่ใจว่าเมื่อฐานะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเข้าใกล้กับเพดานที่กำหนด ความเสี่ยงจะได้รับความสนใจจากผู้

บริหารระดับสูง การรายงานไม่ควรจะเสนอเป็นกรณีหรือเฉพาะวงเงินส่วนที่เกินกว่าเพดานความเสี่ยงที่กำหนด แต่ควรรวมฐานะคงค้างทั้งหมดในระบบด้วย ระบบข้อมูลของสถาบันการเงินควรจบรวมฐานะเครดิตของผู้กู้ยืมและคู่สัญญาแต่ละราย และรายงานส่วนที่เกินกว่าเพดานหรือวงเงินความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและเป็นประจำ

กระบวนการตรวจสอบภายในสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิตควรจะดำเนินการเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินธุรกรรมสินเชื่อมีความสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติด้านสินเชื่อ สินเชื่อต่าง ๆ ได้รับการอนุมัติภายในแนวปฏิบัติที่กำหนด โดยคณะกรรมการสถาบันการเงิน คุณภาพและมูลค่าของสินเชื่อแต่ละรายมีความถูกต้องและรายงานแก่ผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ การตรวจสอบควรจะระบุถึงพื้นที่ที่มีจุดอ่อนในการบริหารสินเชื่อ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งข้อบกพร่องต่าง ๆ ระเบียบปฏิบัติและวงเงินต่าง ๆ

การควบคุมความเสี่ยงควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

5.4.1 การกำหนดเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการควรกำหนดและสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และใช้เป้าหมายเหล่านั้นในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขั้นแรกผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางการกระจายการให้สินเชื่อเพื่อป้องกันการกระจุกตัวในสัดส่วนใดส่วนหนึ่ง และกำหนดความเสี่ยงในแต่ละระดับชั้นของการให้สินเชื่อ การให้สินเชื่อแก่ภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันรวมทั้งการมีผลิตภัณฑ์สินเชื่อต่าง ๆ กันก่อให้เกิดความเสี่ยงที่แตกต่างกันด้วย ดังตัวอย่างเช่น เงินให้สินเชื่อแก่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีรายได้ สามารถที่จะให้มีมัดจำแรกเริ่มต่ำกว่าเงินให้สินเชื่อเพื่อซื้อที่ดินเปล่าสำหรับพัฒนา เพราะว่า รายได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความแน่นอนในมูลค่าตลาดมากกว่าที่ดินว่างเปล่า ดังนั้น สถาบันการเงินควรกำหนดนโยบายแยกจากกันแต่ละภาคอุตสาหกรรม และแต่ละชนิดของผลิตภัณฑ์

ในการกำหนดระดับหรือเพดานความเสี่ยง จำเป็นที่กระบวนการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดสถานการณ์และแนวปฏิบัติที่ต้องการให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนสาเหตุที่สินเชื่อมีระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้นและต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม

5.4.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงของ portfolio ด้านเครดิตให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีระบบการบริหารข้อมูลที่ดี (MIS) ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการควรจะมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอถึงความเพียงพอของระบบ MIS ด้านเครดิตของสถาบันการเงินเกี่ยวกับการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ การซื้อกิจการ และการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง การดูแลบำรุงรักษาความเพียงพอของ

ระบบบริหารข้อมูลที่ดี (MIS) ด้านเครดิตจะทำให้สถาบันการเงินสามารถที่จะแบ่งส่วนที่ชัดเจนของเงินให้สินเชื่อและการประเมินความเสี่ยงอย่างถูกต้องมากขึ้น

5.4.3 การดำเนินงานภายใต้กระบวนการให้สินเชื่อที่ดี

สถาบันการเงินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และมูลเหตุในการขอสินเชื่อ ดังนั้นขบวนการก่อนการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ จำเป็นที่สถาบันการเงินต้องสร้างความคุ้นเคยกับผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา และมั่นใจว่า คู่สัญญาเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในชื่อเสียงและฐานะ ในบางกรณี จำเป็นต้องกำหนดนโยบายที่เคร่งครัดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและอาชญากรรมต่างๆ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การอ้างอิงจากแหล่งที่รู้จัก การเข้าถึงข้อมูลทะเบียนเครดิต และการมีความคุ้นเคยกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารบริษัทและสามารถตรวจสอบบุคคลอ้างอิงและฐานะการเงิน อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินจะต้องไม่ให้สินเชื่อเพียงเพราะว่าผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญามีความคุ้นเคยกับสถาบันการเงิน หรือเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงมาก

6. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่วงการธุรกิจในประเทศไทยเพิ่งจะให้ความสนใจกล่าวขานกันมากขึ้นในช่วงหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เนื่องจากได้รับบทเรียนว่าการปล่อยให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นโดยไม่ได้รับการควบคุมนั้นสามารถนำภัยมาสู่ธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศได้มากน้อยเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติแล้ว มีองค์กรเพียงไม่กี่องค์กรที่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างจริงจัง เพราะเป็นศาสตร์ใหม่ที่เพิ่งจะได้รับการผลักดันให้มีความสำคัญ ซึ่งประเทศไทยยังขาดแคลนการสนับสนุนทางวิชาการและบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในการให้คำแนะนำปรึกษาในด้านนี้โดยเฉพาะ ผู้บริหารน้อยคนที่จะทราบว่ากระบวนการความเสี่ยงครอบคลุมถึงอะไรบ้าง มีวิธีจัดการอย่างไรให้เกิดผล โลกทุกวันนี้มีความจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพราะการทำธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องแข่งขันภายใต้โลกไร้พรมแดน จึงถูกกดดันให้ดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสมากขึ้น ในการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กรนั้น จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน และต้องเป็นนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมจนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น⁴

เมธี ภัทรกรกุล กล่าวถึง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงกลสิกรไทยว่าธนาคารใช้แนวทางการวัดค่าความเสี่ยงของแต่ละธุรกรรม หรือผลิตภัณฑ์ออกมาเป็นตัวเลขต้นทุนที่ชัดเจนซึ่งต้องพิจารณาควบคู่กับผลตอบแทนเพื่อวางกรอบควบคุมและจัดการความเสี่ยงในแง่การตัดสินใจเรื่องการลงทุน กำหนดราคาหรือค่าธรรมเนียมที่คิดกับลูกค้า ทั้งนี้ กรอบการควบคุมความเสี่ยงจะ

⁴ พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, "การบริหารความเสี่ยง", *การเงินการธนาคาร*, (มกราคม 2542): หน้า 124-126.

กำหนดร่วมกับระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยง องค์กรและฝ่ายที่ดำเนินธุรกิจซึ่งเน้นใน 3 จุด คือ สิ้นเชื่อความผันผวน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และสภาพคล่อง การปฏิบัติงานโดยสรุป เป็นภาพรวมว่าธนาคารมีความประสงค์จะรับความเสี่ยงของแต่ละธุรกรรมในระดับไหน ซึ่งในกระบวนการพัฒนาระบบต้องมีการปรึกษาและให้ข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างผู้พัฒนาระบบ และ ผู้ที่ใช้ระบบเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงคือ สามารถวัดค่าความเสี่ยงและผลตอบแทนให้ชัดเจนเพื่อตัดสินใจทำธุรกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องมองเรื่องความเชี่ยวชาญใน ธุรกิจเพื่อวางกรอบว่าควรทำธุรกรรมในมูลค่าเท่าใด โดยสามารถจัดการด้านทรัพยากรที่มีจำกัดได้ อย่างเหมาะสม คือถ้าธุรกรรมไหนความเสี่ยงต่ำแต่ผลตอบแทนสูง ก็ควรทุ่มทรัพยากรไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ระบบบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการพัฒนาต่อไปไม่มีที่สิ้นสุดซึ่งทำให้ ธนาคารสามารถตรวจสอบสถานะความเสี่ยงได้ตลอดเวลา อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ พร้อมกับใช้เทคโนโลยีในการควบคุมระบบเพื่อให้รู้สถานะความเสี่ยงตลอดเวลาและป้องกันการ ผิดพลาดนอกจากนี้ยังต้องมีระบบการจัดการที่ดีและมีเจ้าหน้าที่ซึ่งเชี่ยวชาญในความเสี่ยงแต่ละ ประเภทเพื่อดูแลไม่ให้ความเสี่ยงมากเกินไปและจัดการแก้ไขทันที ซึ่งจะอยู่ในความรับผิดชอบ ของฝ่ายบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นส่วนใหญ่⁵

กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล กล่าวไว้ว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับเปลี่ยนแนวทางในการ กำกับดูแลสถาบันการเงินใหม่ โดยจะเน้นควบคุมเฉพาะการบริหารความเสี่ยง ส่วนการดำเนินงาน ด้านอื่น ๆ นั้น จะปล่อยให้สถาบันการเงินมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินตามนโยบายที่เห็นว่า เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนั้น สถาบันการเงินจะมีความรู้และเชี่ยวชาญมากกว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย สิ่งที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเชี่ยวชาญมากที่สุดคือ สามารถวิเคราะห์ ได้ว่าสถาบันการเงินมีระบบการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และโครงสร้างของ ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีควรปฏิบัติอย่างไร เพราะเห็นตัวอย่างได้จากการเข้าไปตรวจสอบ สถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินการในประเทศไทย แต่เดิมนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยจะกำกับดูแลว่าไม่ให้ทำผิดกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ แนวทางจึง ออกมาในลักษณะห้ามมิให้ทำเช่น การเปิดสาขา เดิมธนาคารแห่งประเทศไทยจะตัดสินใจเองว่า ไม่ให้เปิดสาขาในพื้นที่นี้เพราะมันไม่ economic ซึ่งความจริงแล้วธนาคารแห่งประเทศไทยไม่ได้รู้ดี ไปกว่าธนาคารว่าสาขานี้มีความเสี่ยงแค่ไหน จะมีกำไรหรือขาดทุน มีอนาคตหรือไม่ เพราะ ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่ได้ทำธุรกิจ

ธนาคารแห่งประเทศไทยให้สถาบันการเงินออกแบบ โครงสร้างระบบควบคุมความเสี่ยง ตามความเหมาะสมของสถาบันการเงินแต่ละประเภท โดยมีหลักการให้สถาบันการเงินแต่ละแห่งมี

⁵ เมธี กัทธรกุล, “แบงก์ตั้งป้อมกันความเสี่ยง”, *การเงินการธนาคาร*, (กรกฎาคม 2543) : หน้า 36-37.

อิสระในการออกแบบระบบบริหารความเสี่ยงเอง แล้วเสนอให้ธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณา โดยไม่ได้มีการสั่งการในรายละเอียด แต่จะสั่งเป็นบางเรื่อง เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงต้องเป็นคนละหน่วยงานที่วิเคราะห์สินเชื่อ ผู้วิเคราะห์สินเชื่อจะต้องเป็นคนละคนกับผู้อนุมัติสินเชื่อ หน่วยงานที่ทำสัญญาหรือปฏิบัติการจ่ายเงินต้องเป็นคนละคนกับหน่วยงานที่วิเคราะห์หรืออนุมัติสินเชื่ออย่างน้อยแค่ไหนก็แล้วแต่แต่ละแห่งจะเห็นสมควร อย่างไรก็ตามหากธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณาเห็นว่าระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินนั้น ๆ ยังไม่เหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องของความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ ก็จะใช้แนวทางในการกำกับความเพียงพอของเงินกองทุน โดยจะครอบคลุมทั้งตัวธนาคารเองและบริษัทในเครือด้วย

ในกรณีที่ธนาคารแห่งประเทศไทยดูระบบควบคุมความเสี่ยงแล้ว แต่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับสถาบันการเงิน เช่น สถาบันการเงินบอกว่าเหมาะสมแล้ว แต่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่เห็นด้วย ก็จะใช้วิธีสั่งให้เพิ่มเงินกองทุน เพื่อให้รองรับกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำธุรกิจนั้น ๆ หากธนาคารคิดว่ามีความชำนาญด้านธุรกิจอัตราแลกเปลี่ยน แต่ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นว่าระบบที่มีอยู่ไม่น่าจะควบคุมความเสี่ยงได้ ก็จะขอให้เพิ่มเงินทุน เพราะถ้าธนาคารแน่ใจว่าธุรกิจนั้นจะให้ผลตอบแทนที่ดี แม้ว่าจะมีความเสี่ยง ก็น่าจะเพิ่มเงินทุนได้โดยไม่มีปัญหา

ในอนาคต กฎหมายจะให้อำนาจธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถกำหนดได้ว่า แต่ละสถาบันการเงินควรมีเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS) ขั้นต่ำมีเท่าใด ซึ่งจะแตกต่างกันไปแล้วแต่ความเสี่ยงของแต่ละแห่ง โดยสามารถปรับเพิ่มหรือลดได้ เช่น กำหนดเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS) ขั้นต่ำไว้ที่ 8.5% แต่ถ้าสถาบันการเงินใดมีความเสี่ยงมากก็จะกำหนดเพิ่มเป็น 10% เป็นต้น

ทั้งนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยได้จัดโครงการศึกษาแนวทางในการกำกับความเสี่ยงของสถาบันการเงิน โดยใช้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของไทยเพื่อทำแบบจำลอง (Model) ที่ช่วยในการคำนวณเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงเพื่อรองรับความเสี่ยงในรูปแบบมาตรฐานที่เหมาะสมกับสถาบันการเงินในประเทศไทย และแบบจำลองเพื่อหาพฤติกรรมในการเบิกถอนเงินที่มีผลต่อการประมาณสภาพคล่องของสถาบันการเงินในช่วงที่ผ่านมา การกำกับดูแลตั้งอยู่บนความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงได้ให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) มากขึ้น เพราะทุกแห่งในโลก คนที่เป็นผู้กำกับดูแล หรือ หัวหน้าหน่วยงาน (Supervisor) กำกับสถาบันการเงินควรมีความไว้วางใจกันว่าแต่ละฝ่ายต่าง ปราบปรามดีต่อกัน ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งมันเป็นอันตรายในด้านระบบการบริหารภายในสายงานกำกับและตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้มีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยที่ผ่านมาได้แบ่งทีมผู้ตรวจสอบออก

เป็นกลุ่ม ซึ่งจะรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มธนาคารและบริษัทเงินทุนที่เกี่ยวข้องกัน รวมทั้งลดขั้นตอนการบังคับบัญชา โดยให้อำนาจในฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบมากขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการตรวจสอบและกำกับสถาบันการเงินในกฎหมายใหม่ ได้มีการตั้งคณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน โดยมี รองผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยด้านเสถียรภาพด้านการเงินเป็นประธาน ซึ่งคณะกรรมการก็มาจากสายงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สายนโยบายสถาบันการเงิน สายกำกับสถาบันการเงินและสายกฎหมายทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลสถาบันการเงินทั้งระบบ ในการตรวจสอบสถาบันการเงินนั้น เมื่อผู้ตรวจสอบเข้าไปตรวจสอบแต่ละสถาบันการเงินเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำรายงานผลการตรวจสอบและมาตรการที่จะใช้กำกับมาเสนอต่อคณะกรรมการให้พิจารณาอนุมัติแล้วจึงจะไปบังคับหรือสั่งการแต่ละสถาบันการเงินเพื่อให้ความโปร่งใสป้องกันไม่ให้มีบุคคลคนเดียวหรือเฉพาะทีมไปสั่งการ นอกจากนี้ยังได้มีการประสานงานกันมากขึ้นระหว่างทีมตรวจสอบต่าง ๆ เพราะเดิมต่างคนต่างทำโดยไม่รู้ว่ามีอีกทีมหนึ่งทำอะไรบ้าง จึงจะให้มีการนำเสนอผลการตรวจสอบของแต่ละทีม เพื่อให้รู้ว่าลักษณะการทำงานของแต่ละทีมเป็นอย่างไร ผู้ตรวจสอบทุกคนจะได้มีความรู้และเข้าใจกันทั้งระบบ รวมทั้งธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้จัดทำหลักสูตรโรงเรียนผู้ตรวจสอบเพื่อยกระดับมาตรฐานการตรวจสอบของผู้กำกับสถาบันการเงิน โดยจัดตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนผู้ตรวจสอบ⁶

⁶ กิตติ พัทธนพงศ์พิบูลย์, “เปลี่ยนวิธีกำกับแบงก์คุมเฉพาะความเสี่ยงเงิน Inflation Targeting”, *การเงินการธนาคาร*, (เมษายน 2543) : หน้า 153-155.