



# คู่มือตรวจสอบ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง



## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร.....	1
ส่วนที่ 1 ลักษณะและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง.....	2
1.1 คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง.....	3
1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง.....	4
1.2.1 ปัจจัยภายนอก.....	4
1.2.2 ปัจจัยภายใน.....	6
1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง .....	8
1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง.....	9
ส่วนที่ 2 แนวทางจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่พึงปฏิบัติ.....	11
2.1 บทบาทคณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูง.....	12
2.1.2 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset/Liability Management Committee : ALCO) .....	17
2.1.3 โครงสร้างการบริหารสภาพคล่อง.....	21
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง .....	22
2.2.1 การระบุความเสี่ยง .....	23
2.2.2 การวัดความเสี่ยง.....	32
2.2.3 การติดตาม และการรายงานความเสี่ยง .....	38
2.2.4. การควบคุมความเสี่ยง .....	49
2.3 กระบวนการบริหารสภาพคล่อง.....	63
ภาคผนวก .....	64
ประกาศ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง.....	64

## บทสรุปผู้บริหาร

เนื้อหาของคู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ครอบคลุมตั้งแต่ลักษณะและที่มาของความเสียหายด้านสภาพคล่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่พึงปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหาจากกฎเกณฑ์การกำกับของสากล / ประกาศ ธปท. และรวมถึงแนวทางการตรวจสอบที่ผู้ตรวจสอบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ดังนี้

### 1. ลักษณะและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก สง. ไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันที่มีอยู่ได้ โดยความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่ง สง. ต้องติดตามตัวบ่งชี้ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง อีกทั้งวางแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมธุรกิจ โดยการบริหารสภาพคล่องทั้งจากสินทรัพย์และหนี้สินและรายการนอกงบดุล

### 2. แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่พึงปฏิบัติ



**บทบาทคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** คณะกรรมการ สง. มีหน้าที่อนุมัตินโยบายและแผนงานการบริหารสภาพคล่องตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) เสนอ โดย นโยบายและแผนงานจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และระดับของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เหมาะสม ยอมรับได้ โดยฝ่ายบริหารเงินมีหน้าที่ในการบริหารสภาพคล่องตามที่ ALCO มอบหมาย



**การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** ประกอบด้วย 4 กระบวนการคือ

(1) ความสามารถในการระบุที่มาของความเสี่ยงจากโครงสร้างสินทรัพย์ หนี้สิน รายการนอกงบดุลทั้งสกุลเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ

(2) การวัดความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือหรือแบบจำลองต่าง ๆ เช่น Gap Report, Ratio, Scenarios และ Stress Test

(3) การติดตาม และรายงานความเสี่ยงโดยต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีความถี่ในการติดตามที่เหมาะสม แบบรายงานครอบคลุมสถานการณ์ทั้งในภาวะปกติ ภาวะวิกฤติ และภาวะวิกฤติที่รุนแรงที่สุด มีการสอบทานสมมติฐานในการบริหารสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญต่อสาธารณะชนอย่างเพียงพอ

(4) การควบคุมความเสี่ยง ต้องมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงตามลักษณะและปริมาณของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเสริมสร้างความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ทั้งนี้ สง. ต้องมีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Contingency Plans) ที่กำหนดแนวทางจัดหาเงินทุนเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจในแต่ละวันและในภาวะวิกฤติ ซึ่งแผนจะต้องระบุขั้นตอนกระบวนการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ มีระบบการเตือนภัยล่วงหน้าหรือตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดว่าเมื่อใดต้องเริ่มปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน และใครมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร มีแผนการจัดหาสภาพคล่องที่ระบุแหล่งที่มาของเงิน จัดลำดับความสำคัญและวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละกลุ่ม ทั้งด้านลูกหนี้และเจ้าหนี้ รวมถึงแผนการสื่อสารและจัดการกับข่าวลือ ตลอดจนคุณภาพพจน์ของ สง. อย่างชัดเจน

## ส่วนที่ 1 ลักษณะและที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ปัญหาพื้นฐานที่อาจทำให้ สง. มีเงินกองทุนไม่เพียงพอ จนต้องหยุดกิจการ อาจเกิดจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี และมีสินทรัพย์คุณภาพต่ำจำนวนมาก แต่การขาดสภาพคล่องอันเนื่องมาจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือจัดหาเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจได้ จะเป็นสาเหตุสำคัญทำให้ สง. ถึงกับต้องหยุดดำเนินกิจการทันที ทั้ง ๆ ที่ยังมีเงินกองทุนเพียงพอได้ เช่น

ในช่วงวิกฤติปี 2540<sup>1</sup> สง. หลายแห่งมีปัญหาด้านคุณภาพของสินทรัพย์และมีชื่อเสียงหรือข่าวลือในทางไม่ดี ทำให้เงินฝากลดลงอย่างมาก และเจ้าหนี้ระงับวงเงินสินเชื่อที่ สง. แห่งนั้นได้รับอยู่ ทำให้ สง. เหล่านั้นขาดสภาพคล่องได้ จนถูกทางการปิดกิจการ แม้ว่าบางแห่งจะยังมีเงินกองทุนสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด

จากกรณีศึกษาข้างต้น ได้ให้บทเรียนสำคัญที่ สง. ควรตระหนักว่า

**เงินกองทุนที่แข็งแกร่งอาจไม่ช่วยให้ สง. อยู่รอด ถ้าขาดสภาพคล่อง**

<sup>1</sup> รายงานผลการศึกษาระงับให้ สง. 56 แห่ง ปิดทำการถาวร หน้า 66 - 69

### 1.1 คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง



**ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ **สง. ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด** เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ จนอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของ สง. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการใช้เงินทุนมีปริมาณสูงกว่าสภาพคล่องที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก อาจทำให้ สง. ต้องถูกควบคุม หรือหยุดกิจการได้

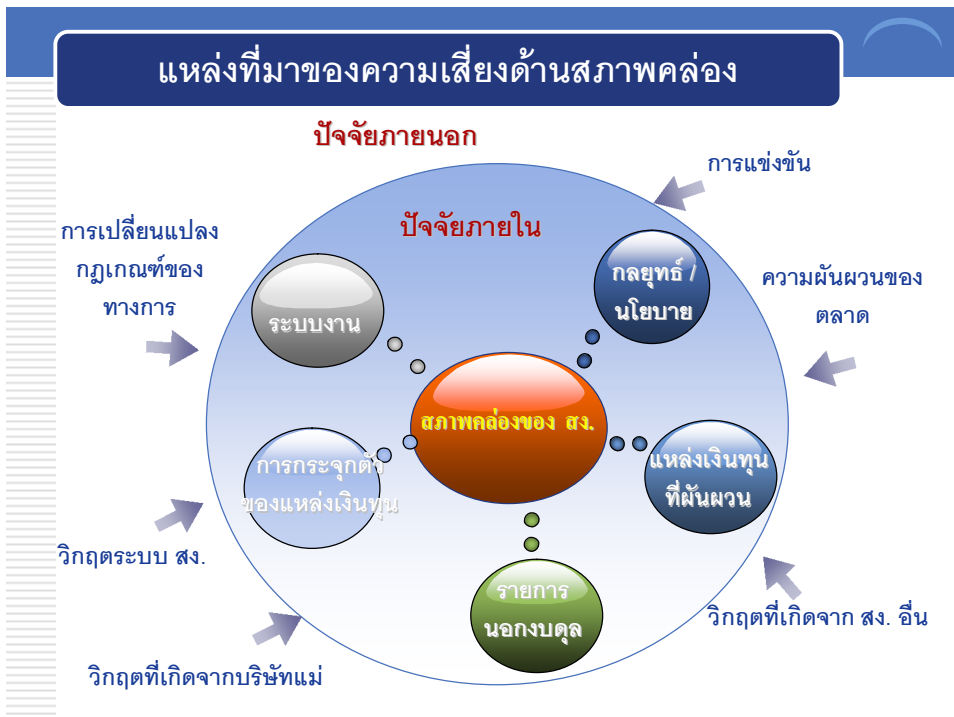
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องยังเกิดจากการที่ สง. ไม่สามารถยกเลิก (unwind) หรือหักกลบ (offset) ความเสี่ยงที่มีอยู่กับสินทรัพย์ที่ถืออยู่ได้ ทำให้ต้องขายสินทรัพย์ในราคาต่ำกว่าต้นทุนที่ซื้อเข้ามาเนื่องจากสินทรัพย์ที่ถืออยู่มีสภาพคล่องต่ำ หรือเกิดภาวะตลาดขาดสภาพคล่อง

#### ตัวอย่าง

ธนาคาร A ได้ทำสัญญาขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าให้กับนาย ก. จำนวน 10 ล้านดอลลาร์ สรอ. และได้ทำสัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้ากับธนาคาร B เป็นจำนวนเงินเท่ากันเพื่อป้องกันความเสี่ยง เมื่อถึงวันส่งมอบนาย ก. ไม่สามารถส่งมอบเงินบาทตามสัญญาให้ธนาคาร A ได้ ธนาคาร A ก็จำเป็นต้องยกเลิก (unwind) สัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าที่ทำไว้เพื่อป้องกันความเสี่ยง โดยการขายสัญญาดังกล่าวออกไป ซึ่งอาจทำให้ สง. เกิดผลขาดทุน และหากมีจำนวนสูงก็จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของ สง. ได้

นอกจากนี้ สัญญาเงินเดือจนถึงปัญหาของสภาพคล่องยังอาจรวมถึง ต้นทุนเงินทุนที่เพิ่มขึ้น การถูกเรียกหลักประกันในการกู้ยืมทั้ง ๆ ที่ในอดีตที่ผ่านมาไม่ต้องใช้หลักประกันใด ๆ การถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือในตลาด การลดลงของวงเงินในการกู้ยืม หรือการลดลงของแหล่งเงินทุนระยะยาว รวมทั้งสง. ที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจจะรับการสนับสนุน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

## 1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง



### 1.2.1 ปัจจัยภายนอก

**การแข่งขัน** ปัจจัยด้านการแข่งขันเป็นความเสี่ยงจากภายนอกที่สำคัญที่กระทบต่อสภาพคล่อง เช่น ฐานเงินฝากอาจจะเคลื่อนย้ายไปยัง สง. คู่แข่งที่ให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่า หรือคู่แข่งที่คิดค่าธรรมเนียมในอัตราที่ต่ำกว่า หรือแนวโน้มของลักษณะประชากรที่เปลี่ยนไป เช่น ประชาชนมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สามารถทดแทนหรือให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของ สง. มากขึ้น รวมทั้งการออกพันธบัตรรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ การออกกองทุนต่าง ๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ทางการเงินของ non-bank ต่าง ๆ นอกจากนี้ภาวะเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. ได้ เช่น เงินฝากหรือแหล่งเงินทุนอื่น ๆ อาจลดลงหรือไม่สามารถหาได้ในช่วงที่เศรษฐกิจในประเทศภูมิภาค หรือเศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย

**ความผันผวนของตลาด** ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอาจเกิดจากการเคลื่อนไหวของตลาดในทิศทางที่สร้างความเสียหายแก่ สง. เช่น การทำธุรกรรมตราสารอนุพันธ์บางประเภทที่มีความผันผวนด้านราคา สง. อาจเกิดผลขาดทุนหากจำเป็นต้องขายตราสารเหล่านี้โดยเร็วไปในขณะที่ราคาตก และหากเกิดผลขาดทุนจำนวนมากอาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงของ สง. และ สง. อื่น ๆ อาจระงับวงเงินกู้ยืมสำรองกรณีฉุกเฉินที่เคยให้ไว้ด้วย

### วิกฤติที่เกิดจากสถาบันการเงินอื่น (Contagion Effect) ความเสี่ยงด้าน

สภาพคล่องอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจาก สง. อื่นเกิดภาวะวิกฤติ เช่น หากเกิดวิกฤติใน สง. ขนาดเล็ก อาจส่งผลให้เกิดการถอนเงินใน สง. อื่นที่มีขนาดเล็กหรือลักษณะธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน เพื่อย้ายเงินฝากมายัง สง. ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงสูงแทน ซึ่งการเตรียมการรองรับปัญหาจะแตกต่างกันไป โดย สง. ขนาดใหญ่อาจต้องเตรียมวิธีการจัดการกับสภาพคล่องส่วนเกินที่เพิ่มเข้ามา ในขณะที่ สง. ขนาดเล็กอื่น ๆ อาจต้องเตรียมแผนรองรับการขาดสภาพคล่องอย่างฉับพลัน

### วิกฤติที่เกิดจากบริษัทแม่/บริษัทในเครือ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอาจเกิด

จากผลกระทบที่เกิดจากบริษัทแม่/บริษัทในเครือเกิดภาวะวิกฤติ เช่น กรณีบริษัทแม่ประสบปัญหา และมีนโยบายขายกิจการที่ลงทุนทั่วโลก ผู้ฝากเงินกับสง. ที่เป็นบริษัทลูกอาจขาดความเชื่อมั่นใน สง. และถอนเงินฝากที่มีอยู่จำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้ สง. มีสภาพคล่องไม่เพียงพอที่จะรองรับการถอนเงิน อีกทั้ง สง. อื่น ๆ ก็เกิดความไม่เชื่อมั่นในฐานะของ สง. จนไม่ยอมให้กู้ยืม ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ สง. ขาดสภาพคล่องอย่างรวดเร็ว



- ตัวอย่าง** ธนาคาร เอไอจี เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นใหญ่ร้อยละ 99.55 โดย AIG Consumer Finance Group, Inc. (AIG CFG) ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทประกันภัยของสหรัฐอเมริกา และในปี 2551 American International Group, Inc. (AIG Inc.) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของ AIG CFG ประสบปัญหาสภาพคล่อง จนธนาคารกลางสหรัฐอเมริกาต้องเข้าช่วยเหลือ ส่งผลกระทบให้ ธนาคาร เอไอจี เพื่อรายย่อย ประสบปัญหาสภาพคล่องด้วย เนื่องจากผู้ฝากเงินถอนเงินจากธนาคารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งธนาคารไม่สามารถขอใช้วงเงินกู้ยืมที่มีอยู่กับธนาคารอื่นได้ เพราะขาดความเชื่อมั่นในฐานะของธนาคาร



วิกฤติสินเชื่อที่อยู่อาศัยในสหรัฐฯ ส่งผลกระทบต่อ  
ศก. และตลาดการเงินโลก

### วิกฤติระบบสถาบันการเงิน (Systemic Crisis

Problems) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอาจเกิดจากผลกระทบวิกฤติในเศรษฐกิจมหภาคทั้งจากภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศในวงกว้าง โดยอาจก่อให้เกิดวิกฤติในระบบ สง. ก่อนแล้วจึงลุกลามออกไป หรือวิกฤติอาจเกิดในปัจจุบันมหภาคด้านอื่น เช่น ระบบอัตราแลกเปลี่ยน

หรือผลกระทบจากวิกฤติในต่างประเทศแล้วส่งผลกระทบต่อ สง. อีกต่อหนึ่ง เช่น วิกฤติสินเชื่อที่อยู่อาศัยคุณภาพต่ำ (Subprime) ในสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและตลาดการเงินโลก มีความผันผวนมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื่องมาถึงสภาพคล่องของ สง.

**การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการ** การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการอาจกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น การนำระบบการคุ้มครองเงินฝากใน สง. แบบจำกัดวงเงิน มาใช้แทนการคุ้มครองเงินฝากเต็มจำนวนเพื่อลดภาระทางการคลังของรัฐ โดยตราพระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝาก พ.ศ. 2551 โดย พ.ร.บ. ดังกล่าวกำหนดให้ตั้งแต่ 11 ส.ค. 2555 เป็นต้นไป เงินฝากที่รัฐบาลค้ำประกัน (กรณี สง. ถูกเพิกถอนใบอนุญาต) จะเหลือเพียง 1 ล้านบาท ต่อรายต่อ สง. เท่านั้น ดังนั้นลูกค้าที่มีเงินฝากเกิน 1 ล้านบาท อาจถอนเงินส่วนที่เกิน 1 ล้านบาท ซึ่งก่อให้เกิดการไหลออกของเงินฝาก หากฐานเงินฝากดังกล่าวมีจำนวนมากก็จะกระทบถึงสภาพคล่องของ สง. และหากเปิดให้มีการแข่งขันกันมากขึ้น ลูกค้าจะมีทางเลือกมากขึ้นในการบริหารเงินทุนส่วนเกินของตน ส่งผลให้ สง. หาเงินฝากใหม่และรักษาเงินฝากเดิมได้ยากขึ้นด้วย ขณะเดียวกัน สง. กลับมีทางเลือกมากขึ้นในการระดมเงินทุนและนำเงินทุนส่วนเกินไปลงทุนในตลาดทุนโดยตรง ทำให้เกิดผลกำไรเพิ่มขึ้น ก็อาจมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ดังนั้นหากผู้บริหารประเมินความเสี่ยงผิดพลาดก็จะกระทบถึงสภาพคล่องของ สง.

### 1.2.2 ปัจจัยภายใน

**กลยุทธ์/นโยบายในการดำเนินธุรกิจ** การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากหรืออัตราค่าธรรมเนียมบริการ หรือโครงสร้างของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุล เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (market share) กลยุทธ์เหล่านี้อาจจะทำให้โครงสร้างเงินทุนเปลี่ยนแปลงโดยไม่ตั้งใจ เช่น มีเงินฝากไหลเข้ามาเกินความต้องการเป็นจำนวนมาก และการบริหารสภาพคล่องมีความซับซ้อนมากขึ้นจากโครงสร้างอายุของรายการนอกงบดุล หรือฐานลูกค้าเดิมย้ายไปใช้

บริการของคู่แข่งที่คิดค่าบริการต่ำกว่า เนื่องจาก สง. มีต้นทุนที่สูงกว่าตลาด หรือไม่สามารรถคำนวณต้นทุนหรือกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสม

### **ตัวอย่าง**

ธนาคารแห่งหนึ่งสามารถระดมเงินฝากได้สูงกว่าเป้าหมายมากเพราะจ่ายดอกเบี้ยในอัตราสูงเพื่อจะซื้อพอร์ตเช่าซื้อจากบริษัทในกลุ่มบริษัท ข จำกัด แต่ธนาคารไม่สามารถประมูลซื้อพอร์ตเช่าซื้อดังกล่าวได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ประกอบกับสินเชื่อบริษัทขยายตัวต่ำกว่าเป้าหมาย ธนาคารจึงมีสภาพคล่องส่วนเกินประมาณ 6 หมื่นล้านบาท ทำให้จำเป็นต้องนำเงินส่วนเกินนั้นไปลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนต่ำหรือมีความเสี่ยงสูง

**การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนที่ผันผวน (volatile funding)** การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนที่ผันผวนมากเกินไป ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้ เช่น การกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ หรือการกู้ยืมจากเจ้าหนี้รายใหญ่ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งหากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปเพียงเล็กน้อย เจ้าหนี้ทั้งในและต่างประเทศอาจไม่ต่ออายุหรือระงับเงินให้กู้เพื่อย้ายไปลงทุนในประเทศหรือธุรกรรมอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า

**รายการนอกงบดุล** จำนวนและความซับซ้อนของรายการนอกงบดุลมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น ภาวะผูกพันตาม letter of credit หรือ guarantee วงเงินสินเชื่อที่สง. อนุมัติแล้ว แต่ลูกค้ายังมิได้เบิกใช้ หากลูกค้าเบิกใช้วงเงินจำนวนมากหรือ สง. ต้องชดเชยแทนลูกค้าให้กับบุคคลที่สามจำนวนมากในคราวเดียวกัน สง. อาจประสบปัญหาสภาพคล่องได้ หรือการทำรายการตราสารอนุพันธ์ที่มีความซับซ้อนทำให้เกิดความยุ่งยากลำบากในการประมาณการความต้องการของสภาพคล่อง

**การกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน** การกระจุกตัวของแหล่งที่มาของเงินทุนจะเพิ่มความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น แหล่งเงินทุนจากเงินฝากหรือเงินกู้ยืมที่เป็นสกุลเงินใด สกุลเงินหนึ่งหรือเงินกู้ยืมที่ถึงกำหนดชำระในช่วงเวลาเดียวกัน หรือเงินทุนมาจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งหรือจากตลาดเดียวกัน หรือเงินทุนที่มาจากตราสารทางการเงินประเภทเดียวกัน เช่น กรณีธนาคาร Northern rock มีแหล่งเงินทุนหลักจากการทำ Securitization เมื่อเกิดวิกฤติ Sub-prime ทำให้นักลงทุนและเจ้าหนี้ขาดความเชื่อมั่นต่อธนาคาร จึงชะลอการลงทุนและไม่ต่ออายุเงินกู้ยืม

**ระบบงานของ สง. บกพร่อง** การวางระบบการรายงานข้อมูล (management information system) จากแต่ละฝ่ายงานที่ส่งให้ฝ่ายบริหารเงินเพื่อใช้ในการบริหารสภาพคล่องไม่เหมาะสม ทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้องและทันเวลา ส่งผลให้ สง. ประสบปัญหาสภาพคล่องไม่เพียงพอ ซึ่งอาจเกิดผลเสียหายต่อชื่อเสียงของ สง. ในตลาดได้

### 1.3 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

สง. ควรติดตามตัวบ่งชี้ทั้งจากภายในและภายนอก สง. ที่ระบุถึงปัญหาด้านสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารหรือคณะกรรมการ สง. สามารถติดตามหรือวิเคราะห์ปัญหาเพิ่มเติมได้รวดเร็วขึ้น

ตัวบ่งชี้ภายใน	ตัวบ่งชี้ภายนอก
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพคล่องมีแนวโน้มในทางลบ หรือมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในธุรกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใดๆ ของ สง.</li> <li>- สินทรัพย์หรือหนี้สินมีการระงับตัว เช่น สง. ให้สินเชื่อระงับตัวอยู่ในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์</li> <li>- สินทรัพย์ด้อยคุณภาพเพิ่มขึ้น เช่น NPL หรือหนี้ครบกำหนดชำระไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเวลาเพิ่มขึ้น</li> <li>- รายได้ หรือประมาณการของรายได้ลดต่ำลง</li> <li>- สง. มีนโยบายปล่อยสินเชื่อในเชิงรุก หรือสินเชื่อมีอัตราเพิ่มสูงมาก</li> <li>- สินทรัพย์ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเจ้าหนี้รายใหญ่หรือเงินฝากรายใหญ่ที่มีความผันผวน</li> <li>- บริษัทในเครือมีฐานะการดำเนินงานไม่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข่าวลือในตลาดว่าเป็น สง. ที่มีปัญหา</li> <li>- สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือลดอันดับความน่าเชื่อถือของ สง.</li> <li>- ราคาหุ้นของ สง. ตกต่ำ</li> <li>- สภาพคล่องในตลาด หรือการปล่อยสินเชื่อในระบบตึงตัว</li> <li>- การเสื่อมถอยของความสามารถในการจัดหาเงินทุน ทำให้ สง. ต้องจัดหาเงินทุนด้วยต้นทุนที่สูงขึ้น เช่น คู่สัญญาเรียกร้องหลักประกันเพิ่ม, สง. คู่ค้า (correspondent bank) ยกเลิกหรือลดวงเงินกู้ยืม, สง. ต้องซื้อตราสารการเงินของตนเองในตลาดกลับคืนมา หรือการออกหุ้นกู้ที่ต้องให้ผลตอบแทนสูงกว่าตลาดมาก</li> </ul>

## 1.4 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง



**ฐานะและผลการดำเนินงาน** การมีฐานะทางการเงินและคุณภาพของสินทรัพย์ที่ดีและมั่นคง ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่น และไม่ถอนเงินฝากเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากเหตุการณ์ในอดีตพบว่าเมื่อ สง. มีฐานะการเงินเสื่อมถอยลงอย่างรุนแรงถึงแม้จะมีปริมาณสภาพคล่องมากเพียงใดก็ไม่เพียงพอที่จะรองรับการถอนเงินฝากจำนวนมาก หรือการถูกยกเลิกหรือเรียกคืนวงเงินสินเชื่อจาก สง. อื่น

**แหล่งเงินทุนที่มั่นคง** สง. ที่มีแหล่งเงินทุนที่ค่อนข้างมั่นคงและมีการกระจายตัว จะมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องต่ำกว่า สง. ที่มีแหล่งเงินทุนที่ผันผวน (volatile source of fund) ดังนั้น สง. ที่พึ่งพิงเงินทุนรายใหญ่หรือเงินทุนที่ผันผวนควรจะตระหนักถึงความไม่มั่นคงของเงินทุนเหล่านี้ และควรมีแผนเงินทุนสำรองฉุกเฉินไว้ ทั้งนี้ สง. สามารถหาแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคงได้ โดยการใช้วงเงินที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการรักษาวงเงินนี้ไว้ (irrevocable line of credit) เพื่อไม่ให้ถูกเรียกวงเงินคืน ซึ่งวงเงินประเภทนี้จะมีความมั่นคงกว่าวงเงินประเภทที่ไม่มีค่าธรรมเนียมในการรักษาวงเงิน (advised lines) และในภาวะตลาดตึงตัวจะมีโอกาสถูกระงับน้อยกว่า

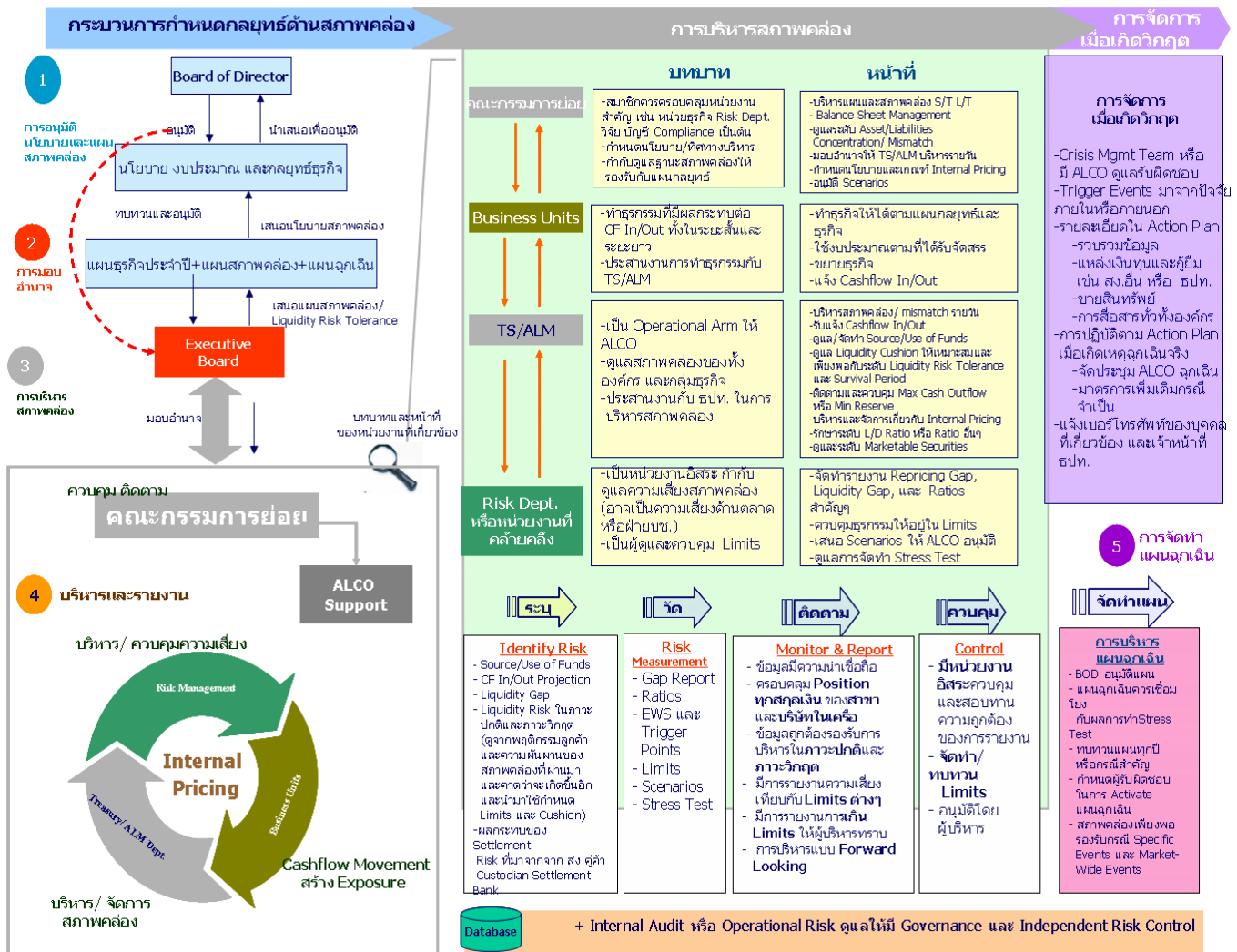
**การบริการลูกค้า** สง. ที่พึ่งพิงฐานลูกค้าเงินฝากรายย่อยควรจะเน้นคุณภาพของการให้บริการลูกค้า และควรเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าว่าเป็นอย่างไร เพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้ให้ใช้บริการกับตน เพราะถ้าคุณภาพของการให้บริการลดลง ผู้บริหารอาจจะพบว่าฐานเงินฝากนั้นไม่ได้มั่นคงอย่างที่คาดการณ์ไว้ เพราะลูกค้าอาจจะย้ายไปใช้บริการของ สง. อื่นแทน

**การวางแผนด้านสภาพคล่องให้เพียงพอ (การบริหารความเสี่ยง)** การวางแผนด้านสภาพคล่องนั้น มีความสำคัญมากไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้แหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคง ที่มีความผันผวน หรือใช้เงินทุนจากหลายแหล่งก็ตาม การวางแผนด้านสภาพคล่องสามารถทำได้หลายวิธี และไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์หรือทุก สง. หาก สง. มีโครงสร้างเงินทุนที่ผันผวนและเสี่ยงมาก ก็ควรจะมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย หาก สง. ใดมีการหมุนเวียนของเงินทุน (flow of fund) ที่มีเสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ได้ค่อนข้างถูกต้อง สง. นั้นจะมีความเสี่ยงน้อยกว่า โดยที่อาจไม่จำเป็นต้องมีเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ซับซ้อนก็ได้ และการวางแผนด้านสภาพคล่องควรให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของ สง.

**โครงสร้างของงบดุล** นอกจากการบริหารสภาพคล่องจากด้านหนี้สินของงบดุลแล้ว ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอาจสามารถลดลงได้โดยการรักษาสภาพคล่องในด้านสินทรัพย์ของงบดุล การบริหารสภาพคล่องด้านสินทรัพย์ หมายถึง การดูแล/บริหารระดับของเงินสด เงินให้สินเชื่อ และหลักทรัพย์ การจัดโครงสร้างเงินให้สินเชื่ออย่างเหมาะสมหรือการขายเงินให้สินเชื่อออกไปสามารถเพิ่มสภาพคล่องได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรตระหนักว่าการขายสินทรัพย์ในภาวะวิกฤติอาจจะไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่คาดไว้

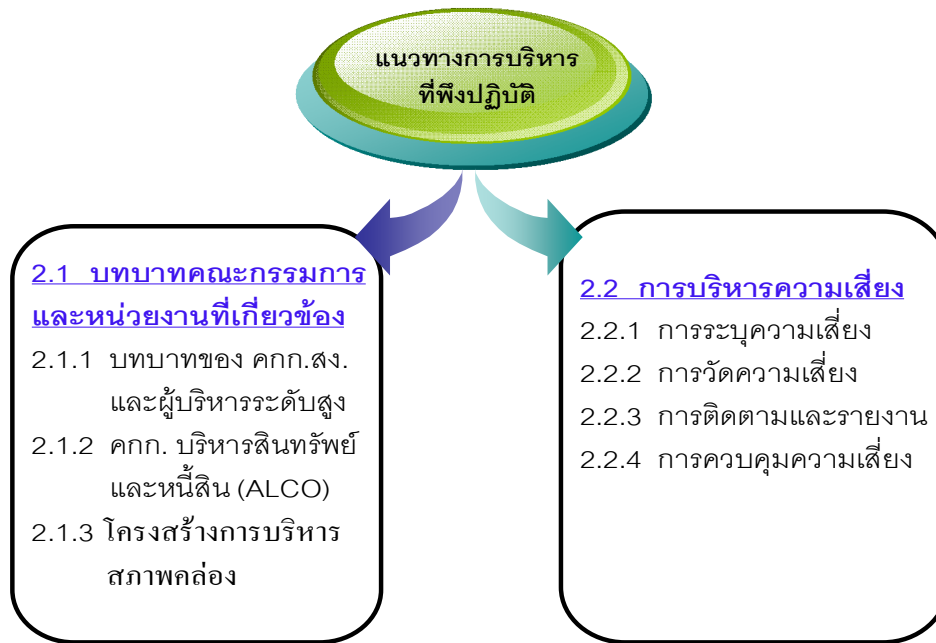
## ส่วนที่ 2 แนวทางจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่พึงปฏิบัติ

ภาพรวมแนวทางบริหารและปฏิบัติการด้านสภาพคล่อง (Liquidity Management Framework)<sup>2</sup>



แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่พึงปฏิบัติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ บทบาทคณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี

<sup>2</sup> แนวทางการบริหารและปฏิบัติการด้านสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ โดยคณะกรรมการแผนงานการบริหารสภาพคล่องของ สง. ตามแผนกลยุทธ์ปี 2552



## 2.1 บทบาทคณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการ สง. ต้องเป็นผู้อนุมัตินโยบาย แผนกลยุทธ์และแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องซึ่งรวมถึงระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ (Liquidity risk tolerance) ของ สง. รวมทั้งต้องสื่อสารนโยบายให้กับผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและต้องควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และต่อเนืองหากพบปัญหาสภาพคล่องให้แจ้ง ธปท. ทันที นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการทบทวนนโยบายและแผนงานดังกล่าวซึ่งรวมถึงระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมหรือกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานในการปรับพฤติกรรมหรือการทำ Stress test ที่มีนัยสำคัญ<sup>3</sup> จะได้ทราบว่านโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนงานดังกล่าวยังมีความเหมาะสมกับธุรกิจของ สง. หรือต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย คณะกรรมการ สง. ที่มีความรู้และเอาใจใส่ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรที่เหมาะสม คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะและระดับของ

<sup>3</sup> ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf> และแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2553/ThaiPDF/25530017.pdf>

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. และเครื่องมือที่ สง. ใช้ในการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมทั้งจะต้องมั่นใจว่ากลยุทธ์ในการจัดหาเงินทุนที่นำมาปฏิบัติสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Liquidity risk tolerance) ของ สง.

**ตัวอย่าง** Liquidity risk tolerance : คณะกรรมการ สง. กำหนด Liquidity risk tolerance โดยให้ในทุก ๆ ช่วงเวลาภายใน 1 เดือน Liquidity Gap **ต้องมีค่ามากกว่า 1** สำหรับกรณีเกิดภาวะวิกฤติเฉพาะ สง. และเป็นกรณีที่มีความรุนแรงมากที่สุด (1-Month Liquidity Ratio Under Crisis Scenario)

เนื่องจากการบริหารสภาพคล่องมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของ สง.

**คณะกรรมการ สง. จึงต้องให้ความเห็นชอบและอนุมัตินโยบาย กลยุทธ์และแผนงานในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรวมทั้งระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้** นโยบายสำคัญที่ควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. ตลอดจนนโยบายและกระบวนการในการกำหนดตัวบุคคลและอำนาจในการอนุมัติ และหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่อง

คณะกรรมการ สง. ควรมั่นใจว่า ผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายและกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นขั้นตอนการวัด ติดตาม ควบคุม และบริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ในระดับของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านสภาพคล่องของ สง. เพื่อจะได้ทราบว่ามีนโยบายและแผนงาน ตลอดจนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ยังมีความเหมาะสมกับธุรกิจของ สง.

นอกจากนี้ คณะกรรมการ สง. ควรติดตามผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. รวมทั้งมีการทบทวนข้อมูลเป็นระยะโดยข้อมูลจะต้องมีรายละเอียดที่เพียงพอและทันเวลา เพื่อให้คณะกรรมการเข้าใจและสามารถประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ portfolio ที่สำคัญ และสภาพคล่องโดยรวมของ สง. และมั่นใจได้ว่าจะมีการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเหมาะสม

สำหรับผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรายวัน และระยะยาวนั้น ควรพัฒนาขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของคณะกรรมการ และนำมาใช้ปฏิบัติให้เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานทั่วไป พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานเข้าใจชัดเจน รวมทั้งปฏิบัติให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่คณะกรรมการ สง. ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องติดตามดูแลการนำมาถือปฏิบัติและการปรับปรุงระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร หรือระบบงานอื่น ๆ ที่ใช้ในการ

ระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. รวมทั้งจัดให้มีการควบคุมภายในของกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ

**ทั้งนี้ ธปท. ได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพื่อให้ สง. ถือปฏิบัติ<sup>4</sup> คือ**

สถาบันการเงินควรมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่มีความชัดเจนและเหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับลักษณะและความซับซ้อนของธุรกิจ ฐานะการเงิน ความสามารถในการจัดหาเงินทุน และบทบาทของ สง. ในระบบการเงิน ดังนี้

### 1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

1.1 ในการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ สง. ควรใช้หลักความระมัดระวัง และควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องให้ครบถ้วนทุกด้าน เช่น

- (1) ขนาดและลักษณะของธุรกิจ บทบาทและความสำคัญของสถาบันการเงินในระบบการเงิน
- (2) การกระจายและความผันผวนของแหล่งเงินทุน รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน
- (3) ปริมาณและคุณภาพของสินทรัพย์ที่มี
- (4) ความน่าเชื่อถือและความสามารถในการปฏิบัติตามสัญญาของแหล่งเงินทุน และ Standby Facility ที่มีอยู่
- (5) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และระหว่างประเทศที่สถาบันการเงินมีธุรกิจ (Cross-border) ข้อปฏิบัติ ระยะเวลา ในการโอนสภาพคล่องและสินทรัพย์ที่จะใช้เป็นหลักประกัน
- (6) ขนาดและความซับซ้อนของธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับเงินตราต่างประเทศ และความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสกุลต่างประเทศ

<sup>4</sup> แผนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2553/ThaiPDF/25530017.pdf>

(7) ธุรกิจ ธุรกิจหรือรายการนอกงบดุลที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด เช่น ภาระการค้ำประกัน ธุรกิจอนุพันธ์ หรือการทำหน้าที่เป็น Correspondent bank หรือ Custodian bank

(8) ภาระของสถาบันการเงินในการสนับสนุนสภาพคล่องให้กับบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทลูก บริษัทร่วม และนิติบุคคลเฉพาะกิจ (Special Purposed Vehicle : SPV) เป็นต้น

(9) ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของ สง. เช่น ความเสี่ยงทางเครดิต ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านราคาตลาด ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ความเสี่ยงด้านการชำระราคา (Settlement Risk) และ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

1.2 สง. ควรมีการถ่ายทอดและสื่อสารกับผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ (Liquidity risk tolerance) ของ สง. ให้สามารถประเมินเปรียบเทียบประโยชน์ที่จะได้รับการทำธุรกรรมและความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งรับทราบและปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

## 2. นโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องควรมีความชัดเจนและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยข้อมูลขั้นต่ำที่ควรระบุในนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง มีดังนี้

2.1 ระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจ ฐานะการเงิน ความสามารถในการจัดหาเงินทุนและบทบาทของ สง. ในระบบ ซึ่งครอบคลุมทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

2.2 โครงสร้างของสินทรัพย์ หนี้สิน ภาระผูกพันและรายการนอกงบดุลต่าง ๆ โดยมีการกระจายแหล่งที่มาของเงินทุนและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนอย่างเหมาะสม โดยให้ระบุแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้ไปของเงินทุนตามระยะเวลา ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะแหล่งที่มาของเงินทุนและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนที่ให้ความสำคัญ โดยควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ประกอบด้วย

2.3 กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการหาแหล่งเงินทุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การรักษาความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุน และการดูแลปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการเข้าหาแหล่งเงินทุน เช่น ความมั่นคงของเงินกองทุน ซึ่ง สง. ควรมีการติดตามอย่างใกล้ชิด

**ตัวอย่าง :** สง. พึ่งพาแหล่งเงินทุนทั้งประเภทรายย่อย และรายใหญ่ เพื่อไม่ให้กระจุกตัวแหล่งใดแหล่งหนึ่งมากเกินไป รวมทั้งมีการศึกษาและเตรียมความพร้อมในการระดมทุน มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับแหล่งเงินทุนที่เป็นคู่ค้ารายหลัก รวมถึงคู่ค้าที่สามารถให้ Committed Line กับ สง. ได้ และในกรณีคู่ค้าที่มีวงเงินประเภท Uncommitted Line ก็จะมีการติดต่อโดยส่งหนังสือหรือร่วมประชุมกันอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการติดตามสถานการณ์ตลาดและคู่ค้า เพื่อประเมินโอกาสที่เหมาะสมในการหาวงเงินประเภท Committed Line ซึ่งจะทำให้ สง. มั่นใจได้ว่าคู่ค้าจะจัดหาเงินทุนตามวงเงินให้กับ สง. ได้แม้ว่าจะอยู่ในภาวะวิกฤติ

2.4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทั้งสกุลเงินบาท และสกุลเงินตราต่างประเทศ ทั้งสำหรับภายใน สง. เอง ระหว่างนิติบุคคลในกลุ่มธุรกิจทางการเงินหรือนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงภาระที่ สง. ต้องให้ความช่วยเหลือสภาพคล่องแก่นิติบุคคลอื่น เช่น บริษัทลูก และ SPV ตลอดจนวิธีการให้ความช่วยเหลือ วงเงินหรือข้อจำกัดในการให้ความช่วยเหลือ รวมถึงกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย สง. ควรกำหนดเขตแดนให้ความช่วยเหลือด้านสภาพคล่องระหว่างนิติบุคคลภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินหรือนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันผลกระทบจากปัญหาสภาพคล่องจากนิติบุคคลหนึ่งแพร่ไปยังอีกนิติบุคคลหนึ่ง

2.5 เครื่องมือ อัตราส่วนต่าง ๆ หรือเพดาน ที่ สง. ใช้ในการวัดและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (เช่น อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องตามกฎหมาย อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องที่สำคัญ : สินทรัพย์สภาพคล่องต่อหนี้สินระยะสั้น, สินทรัพย์สภาพคล่องต่อสินทรัพย์รวม, อัตราส่วนเงินฝากหลักต่อเงินฝากรวม, หนี้สินระยะยาวต่อหนี้สินรวม ฯลฯ Liquidity Gap) ระดับการพึ่งพาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ (แหล่งเงินทุนรายย่อย / แหล่งเงินทุนรายใหญ่) ทั้งในด้านองค์ประกอบ เครื่องมือทางการเงิน และระยะเวลาครบกำหนด

2.6 ระดับหรือปริมาณสินทรัพย์ที่มีคุณภาพและมีสภาพคล่องสูงในแต่ละประเภทที่ สง. ควรมีไว้ (Liquidity cushion) เพื่อรองรับทั้งในภาวะปกติ และภาวะวิกฤติ

2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทั้งภาวะปกติ และภาวะวิกฤติ

2.8 นโยบายและกระบวนการในการพิจารณาถึงต้นทุน ประโยชน์และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพคล่องในการพิจารณากำหนดราคาภายในองค์กร (Internal pricing) การประเมินผลงาน การอนุมัติธุรกรรมใหม่ที่สำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละสายงานธุรกิจมีการพิจารณาความคุ้มค่าของผลประโยชน์และต้นทุน รวมทั้งความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เกิดจากการทำธุรกรรมต่าง ๆ ควบคู่กันด้วย

2.9 ระบบการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความถี่และขอบเขตของรายงาน และผู้รับรายงาน

2.10 สมมติฐานในการปรับข้อมูลตามพฤติกรรมของลูกค้าหรือคู่สัญญา และในการทำ Stress Test ภายใต้สถานการณ์จำลองต่าง ๆ และระยะเวลาขั้นต่ำที่ สง. สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะวิกฤติ (Survival Period) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระยะเวลาที่สถาบันการเงินใช้ในการระดมเงินในภาวะวิกฤติ

**ตัวอย่าง Survival Period :** สง. กำหนด Liquidity risk tolerance ให้ 1-Month Liquidity Ratio Under Crisis Scenario มีค่ามากกว่า 1 ภายใน **ระยะเวลา 1 เดือน** โดย สง. จะต้องไม่ขาดสภาพคล่องภายในระยะเวลา 1 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ สง. สามารถดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้ สง. อาจกำหนด Survival Period เป็น 1 วัน 1 สัปดาห์ หรือ 1 เดือน ตามความเหมาะสม

2.11 ระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ซึ่งระบุถึงเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ระดับความผิดปกติด้านสภาพคล่อง (Indicator) เพื่อใช้วัดว่าเมื่อใดสถานการณ์เริ่มส่งสัญญาณของปัญหา ซึ่งอาจเกิดวิกฤติตามมา (Alert) และเมื่อใดควรเริ่มปฏิบัติตามแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Trigger Point) รวมถึงแจ้งต่อธนาคารแห่งประเทศไทยทันทีที่มีสัญญาณของปัญหา

**เช่น** สง. กำหนดวงเงินการลดลงของกระแสเงินสดติดต่อกันโดยไม่ทราบล่วงหน้าภายใน 2 วัน สำหรับระดับปกติ จำนวน -15,000 ล้านบาท ระดับที่อาจเกิดวิกฤติตามมา (Alert) จำนวน -25,000 ล้านบาท และระดับที่ต้องปฏิบัติตามแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Trigger Point) จำนวน -50,000 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ระดับความผิดปกติด้านสภาพคล่อง (Indicator)

2.12 แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Contingency Plan) ที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อรองรับกรณีภาวะวิกฤติต่าง ๆ ทั้งวิกฤติเฉพาะราย สง. วิกฤติของทั้งระบบ และวิกฤติราย สง. และระบบประกอบกัน รวมถึงรายละเอียดกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และวิธีในการจัดการภาวะการณ์ขาดสภาพคล่องในกรณีต่าง ๆ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและมีรายละเอียดเพียงพอที่จะปฏิบัติได้จริง

### 2.1.2 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset/Liability Management Committee : ALCO)

โดยทั่วไปคณะกรรมการ สง. จะมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ของ สง. ให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset/Liability Committee: ALCO) คณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่ จัดทำนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงระดับความเสี่ยงด้าน

สภาพคล่องที่ยอมรับได้ของ สง. เสนอให้คณะกรรมการของ สง. อนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ต้องนำไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยจัดทำข้อกำหนดและวิธีปฏิบัติ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลำดับชั้นการรายงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบและปฏิบัติ รวมทั้งจัดให้มีการสอบทานและคานอำนาจอย่างเหมาะสม มีการควบคุมการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และรายงานฐานะสภาพคล่อง แนวทางการบริหารและปัญหาต่าง ๆ ด้านสภาพคล่องที่พบต่อคณะกรรมการของ สง. อย่างสม่ำเสมอหรือทันทีที่พบปัญหาที่สำคัญ เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางแก้ไขได้ทันเวลา และมีการทบทวนสมมติฐานในการปรับข้อมูลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าหรือคู่สัญญา และภาวะแวดล้อม รวมถึงสมมติฐานการทำ Stress test อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อม โครงสร้าง และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่มีนัยสำคัญ เพื่อปรับเปลี่ยนสมมติฐานให้เหมาะสม และนำเสนอการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานต่อคณะกรรมการของ สง. เพื่อขออนุมัติ

ALCO ที่มีประสิทธิภาพต้องมีสมาชิกที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ของ สง. โดยควรประกอบด้วยผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ทั้งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และเป็นผู้ที่บริหาร หรือควบคุมความเสี่ยง สมาชิกควรรวมถึงผู้จัดการอาวุโสซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจทำรายการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ ALCO กำหนดและไม่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ALCO สามารถควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และธุรกรรมใหม่ๆ ในอนาคต สมาชิกควรมีการติดต่อกับผู้จัดการด้านบริหารความเสี่ยงและผู้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของ สง. อย่างสม่ำเสมอ

**หน่วยงานบริหารเงิน (Treasury)** โดยทั่วไป ALCO จะมอบอำนาจความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานรายวันให้ฝ่ายบริหารเงิน ทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset Liability Management : ALM) สำหรับ สง. ขนาดเล็กที่มีธุรกรรมไม่มากและไม่ซับซ้อน เจ้าหน้าที่ลงทุน อาจจะเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่ดังกล่าว โดย ALCO ต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติและข้อจำกัดที่ชัดเจนในการควบคุมการปฏิบัติงานด้านบริหารเงินด้วย โดยปกติเจ้าหน้าที่บริหารเงินจะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องรายวัน ดูแลและจัดทำแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน ดูแลการดำรงสภาพคล่องส่วนเกิน (Liquidity Cushion) ให้เหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระยะเวลาที่จะอยู่รอดได้ภายหลังเกิดวิกฤติ (Survival Period) ติดตามและควบคุมกระแสเงินสดออกสูงสุด หรือสำรองขั้นต่ำ บริหารและจัดการเกี่ยวกับการกำหนดราคา

ภายในองค์กร (Internal pricing) สำหรับธุรกรรมใหม่ บริหาร หรือปรับ portfolios ของ สง. ซึ่งรวมถึงพอร์ตหลักทรัพย์ต่าง ๆ พอร์ตเงินตราต่างประเทศ เงินฝากที่มีระยะเวลาครบกำหนด เงินกู้ยืมในประเทศรายใหญ่ และรายการนอกงบดุล โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ

หน่วยงานธุรกิจ (Business Units) มีหน้าที่ทำธุรกิจให้ได้ตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ เช่น การทำธุรกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ยอดสินเชื่อ หรือเงินรับฝากตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งธุรกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบต่อกระแสเงินสดเข้า/ออก ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จึงมีหน้าที่ต้องประสานกับฝ่ายบริหารเงินเพื่อให้ฝ่ายบริหารเงินนำไปใช้บริหารสภาพคล่อง

หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นหน่วยงานอิสระ ทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงสภาพคล่อง จัดทำรายงานส่วนต่างระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน Repricing Gap และ Liquidity Gap รวมถึงอัตราส่วนด้านสภาพคล่องที่สำคัญ ควบคุมธุรกรรมให้อยู่ใน Limits ที่กำหนด นำเสนอสถานการณ์จำลอง (Scenarios) ต่าง ๆ ให้ ALCO พิจารณาอนุมัติ และดูแลการจัดทำ Stress Test

### นโยบายการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

นโยบายในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินที่ดี ควรกำหนดให้มีการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และควรระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพคล่องไว้ให้ชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงควรประเมินฐานะสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ นโยบายควรกำหนดแนวทางในการรักษาระดับสภาพคล่องที่เหมาะสม ตัวอย่างของแนวทางที่ควรกำหนดมีดังต่อไปนี้

1. แนวทางในการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) โดยต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการ เช่น มาจากฝ่ายงานไหนและตำแหน่งงานอยู่ในระดับใด<sup>5</sup> หน้าที่ความรับผิดชอบ ความถี่ในการประชุม การรับนโยบายจากคณะกรรมการ สง. และการรายงานผลให้คณะกรรมการ สง. รับทราบ

2. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน เช่น จำนวนขั้นต่ำของอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (net interest margin) กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เป้าหมายรายได้ ค่าธรรมเนียม อัตราผลตอบแทนจากการให้สินเชื่อ และต้นทุนเงินฝากสูงสุดที่ยอมรับได้ ดังนั้น

<sup>5</sup> คณะกรรมการ ALCO ควรมาจากทุกฝ่ายงานที่สำคัญรวมทั้งงานด้านปฏิบัติการด้วย ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วยเจ้าหน้าที่อาวุโสจากฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายเงินฝาก ฝ่ายบริหารเงิน และฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญรวมทั้งฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับเป้าหมายที่กำหนด นโยบายควรกำหนดแนวทางในการบริหารโครงสร้างของงบดุลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย เช่น ควรกำหนดอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินฝาก ระดับของเงินสดและเงินลงทุน องค์กรประกอบ และโครงสร้างของเงินให้สินเชื่อและเงินฝาก

3. แนวทางในการสอบทานและประเมินโครงสร้างเงินฝาก การสอบทานควรจรรวมถึงปริมาณและแนวโน้มของเงินฝากทั้งสิ้นและในแต่ละประเภทของเงินฝาก โครงสร้างอายุครบกำหนดของเงินฝากประเภทที่มีกำหนดระยะเวลา อัตราดอกเบี้ยของเงินฝากแต่ละประเภท อัตราดอกเบี้ยของฝ่ายบริหารเงิน แหล่งที่มาและปริมาณเงินฝากจากผู้ฝากรายใหญ่ และปริมาณเงินฝากรายใหญ่รวมทั้งหมด เงินฝากที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศ เงินฝากที่ได้มานอกเหนือจากการดำเนินงานโดยปกติ และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น และ สง. ควรจะสามารถติดตามต้นทุนเงินทุนโดยรวมได้ นอกจากนี้ ต้องทราบพฤติกรรมเงินฝากของลูกค้า และการ Roll over เงินฝากของลูกค้า

4. กำหนดตัวแปรที่มีความผันผวน เช่น อัตราดอกเบี้ย เพื่อควบคุมการใช้เงินทุนที่ได้จากการกู้ยืม รวมทั้งหนี้สินระยะสั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางควรกำหนดประเภทของเงินทุนที่อาจนำมาใช้ เงื่อนไขของเวลาในการใช้เงินดังกล่าว และจำนวนเงินสูงสุดของเงินทุนที่สามารถใช้ได้ นอกจากนี้ สง. ควรกำหนด limits สำหรับคู่สัญญาและประเทศเพื่อกระจายความเสี่ยง

5. กำหนดวิธีในการคำนวณหาอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ (loan pricing) ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนเงินทุน ค่าใช้จ่ายในการบริหารและดำเนินงาน และกำไรที่ต้องการ นอกจากนี้ ควรกำหนดค่าธรรมเนียมในการให้สินเชื่อไว้ด้วย ซึ่งรวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียม และเงื่อนไขในการยกเว้นค่าธรรมเนียม และควรกำหนดแนวทางในการเลือกใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่ หรืออัตราดอกเบี้ยลอยตัว

6. ระบุประเภทของหลักทรัพย์ที่เหมาะสมในการลงทุน ขนาดของ portfolio สัดส่วนของการลงทุนในหลักทรัพย์แต่ละประเภท รวมทั้งการกระจายตัวของวันครบกำหนด (maturity distribution) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการลงทุน

7. ระบุประเภทของเงินให้สินเชื่อที่ต้องการ สัดส่วนของเงินให้สินเชื่อแต่ละประเภท ปริมาณเงินให้สินเชื่อเมื่อเปรียบเทียบกับเงินฝาก เงินให้สินเชื่อที่ใกล้ครบกำหนด และจำนวนของภาระผูกพันจากการให้สินเชื่อ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเงินให้สินเชื่อ

8. นโยบายต้องระบุแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ จำนวนและระดับวงเงินสินเชื่อที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งต้องมั่นใจว่าวงเงินนั้นสามารถเบิกใช้ได้จริง

### 2.1.3 โครงสร้างการบริหารสภาพคล่อง

สง. ควรมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการติดตาม ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติ ในการบริหารสภาพคล่องของ สง. โดยมีหน่วยงานตรวจสอบและควบคุมภายในที่เป็นอิสระ รายงานตรงต่อคณะกรรมการของ สง. ผ่านทางคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงบุคลากรที่มีความชำนาญเหมาะสม มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและกลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของ สง.<sup>6</sup>

ผู้บริหาร สง. ต้องกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่จะนำมาใช้ในการบริหารสภาพคล่อง ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาด ขอบเขต และความซับซ้อนของธุรกรรมของ สง. โดยอาจเลือกใช้การบริหารสภาพคล่องแบบรวมศูนย์ หรือเลือกใช้แบบกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจให้แก่ละหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องของตนเอง แต่อยู่ภายใต้วงเงิน (limits) ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง หรืออาจใช้ทั้งแบบรวมศูนย์และแบบกระจายอำนาจรวมกัน แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็ตาม โครงสร้างการบริหารควรจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น และในขณะเดียวกันก็ต้องมั่นใจว่า ได้มีการนำกลยุทธ์ด้านสภาพคล่องที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่าการบริหารสภาพคล่องแบบรวมศูนย์และแบบรวมกลุ่ม (consolidated basis) จะมีประโยชน์และประสิทธิภาพในภาพรวม แต่ผู้บริหารสาขายังต้องมีความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยและมั่นคงขององค์กรและการดำรงเงินกองทุนตามเกณฑ์ของผู้บริหารของแต่ละสาขา หรือแต่ละบริษัทย่อยในเครือหมดไป เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารและการวางแผนด้านสภาพคล่องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายในการจัดหาเงินทุน ผู้บริหารควรวิเคราะห์สภาพคล่องของแต่ละสาขา และบริษัทในเครือแต่ละแห่ง การวิเคราะห์สภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเข้าใจในฐานะเงินทุนของสาขาหรือบริษัทในเครือแต่ละแห่งที่อาจจะเป็นแหล่งที่มาหรือแหล่งดูดซับสภาพคล่องของ สง. นอกจากนี้ถ้าบริษัทในเครือประสบปัญหา ผู้ฝากเงินอาจจะขาดความเชื่อมั่นในความมั่นคงของ สง. ได้ และส่งผลให้เกิดการไหลออกของเงินฝากอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพคล่อง จะต้องพิจารณาทบทวนกระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมทั้งกระแสเงินสดเข้าหรือออกที่เกิดขึ้นภายนอก สง.

<sup>6</sup> แนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2553/ThaiPDF/25530017.pdf>

อย่างไรก็ตาม สำหรับสาขาหรือบริษัทในเครือของ สง. ไทยในต่างประเทศ หรือสาขาของ สง. ต่างประเทศในประเทศไทย หรือ สง. ไทยที่ถือหุ้นใหญ่โดยบริษัท / สง. ต่างชาติ การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และเงื่อนไขหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ รวมทั้งการประสบปัญหาสภาพคล่องของบริษัท / สง. ดังกล่าว สามารถส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรหรือสาขาได้ ซึ่งอาจต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ และองค์กรหรือสาขาเหล่านี้ควรจะมีการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของตนโดยไม่ต้องรอพึ่งพิงความช่วยเหลือจากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ

นอกเหนือจากเรื่องโครงสร้างในการบริหารสภาพคล่องแล้ว สง. ควรจะมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการบริหารสภาพคล่องไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์และนโยบายด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สง. ควรขอความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และทบทวนการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพคล่องให้กับผู้บริหารในระดับที่สูงที่สุด แต่ความรับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องโดยรวมของ สง. ควรมอบหมายให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะรับผิดชอบ เช่น คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเงิน และควรจัดให้มีการตรวจสอบและการถ่วงดุลอำนาจที่เหมาะสม เช่น สง. ควรพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นอิสระจากหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า สง. ได้ปฏิบัติตามนโยบาย ขั้นตอน และเพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ส่วน ดังภาพ



ผู้บริหารควรจะสามารถระบุและประเมินแหล่งที่มาเบื้องต้นของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างถูกต้องและภายในเวลาอันเหมาะสม โดยผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความเสี่ยงทั้งที่มีอยู่หรือเคยเกิดขึ้นแล้ว และความเสี่ยงที่อาจมาพร้อมกับการทำธุรกิจธุรกรรมหรือกฎหมายและหลักเกณฑ์ทางการใหม่ ๆ ผู้บริหารควรติดตามถึงแหล่งที่มาใหม่ ๆ ของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งที่เกิดจากการทำรายการแต่ละรายการ และในระดับพอร์ตโดยรวม

ระบบการประเมินความเสี่ยงของ สง. ควรจะสามารถครอบคลุมแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปที่สำคัญของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้ทั้งหมด รวมทั้งความซับซ้อนและความสัมพันธ์กันของความเสี่ยงต่าง ๆ ด้วย ในการคัดเลือกระบบการวัดความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับ สง. ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในลักษณะและโครงสร้างส่วนผสมของผลิตภัณฑ์และธุรกรรมต่าง ๆ สำหรับ สง. ที่พึ่งพิงแหล่งเงินทุนรายใหญ่เป็นหลักควรมีระบบการวัดความเสี่ยงที่ซับซ้อนรองรับ

ผู้บริหารควรทดสอบความถูกต้องเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ เช่น ควรมีการทบทวนรายงานวิเคราะห์กระแสเข้า-ออกของเงินทุน หรือรายงานเพื่อการบริหารอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่ารายงานดังกล่าวสามารถวัดและสะท้อนรายการที่สำคัญทั้งในและนอกงบดุลได้ทั้งหมด ระบบในการประเมินและการรายงานควรมีการปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์หรือความเสี่ยงของ สง.

ปัจจัยสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system) การกำหนดเพดานความเสี่ยง (risk limits) การควบคุมภายใน (internal controls) รายงานเพื่อการบริหาร (management reports) และแผนระดมเงินทุนฉุกเฉิน (contingency funding plan)

### 2.2.1 การระบุความเสี่ยง

**การบริหารสภาพคล่องเป็นเรื่องของการประมาณการความต้องการใช้เงินทุนและการจัดหาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้เงินทุนดังกล่าวด้วยต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ สง. สามารถจัดหาสภาพคล่องได้จากทั้งด้านสินทรัพย์และ ด้านหนี้สิน รวมทั้งธุรกรรมนอกงบดุลด้วย** ผู้บริหารที่พยายามจะควบคุมสภาพคล่องจากด้านสินทรัพย์เพียงด้านเดียว บางครั้งอาจจะทำให้ละเลยแหล่งสภาพคล่องจากด้านหนี้สินที่มีต้นทุนต่ำกว่า ในทางตรงข้าม หากบริหารจากด้านหนี้สินเพียงด้านเดียว หรือพึ่งพิงเงินทุนรายใหญ่ (purchased fund) ที่มีความผันผวนหรือเงินกู้ยืมระหว่าง สง. อาจจะทำให้ สง. เกิดความเสียหายจากภาวะตลาดและปัจจัยที่มีอิทธิพลอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ สง. ได้ง่ายผู้บริหารที่สามารถบริหารสภาพคล่องได้

อย่างมีประสิทธิภาพจะพิจารณาถึงแหล่งสภาพคล่องต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการวางแผนด้านสภาพคล่องและในการนำไปใช้งานจริง

การบริหารสภาพคล่องที่ดี ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในคุณลักษณะ พฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจ้าของเงินทุน ประเภทของเงินทุนที่ใช้ ข้อจำกัดในตลาดหรือกฎเกณฑ์ของทางการในการระดมเงินทุน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบปริมาณ สัดส่วน ต้นทุนการกำหนดราคา กระแสเงินสด และความเสี่ยงของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลที่ สง. มีอยู่ รวมทั้งแหล่งที่มาอื่น ๆ ของเงินทุนที่อาจจะหาได้ และแนวโน้มของสภาพคล่องส่วนเกินที่จะถูกนำไปใช้ และทราบถึงความเสี่ยงที่อาจจะเพิ่มขึ้นจากการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน

ดังนั้น กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. ต้องระบุแหล่งที่มาของเงินทุนที่ให้ความสำคัญ เช่น เน้นผู้ฝากรายย่อยหรือรายใหญ่ หรือพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนที่ให้ความสำคัญ เช่น เน้นการปล่อยสินเชื่อในภาคอุตสาหกรรมใด และระบุนโยบายที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ด้วย โดยควรแยกแสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทั้งสกุลเงินบาท และสกุลเงินตราต่างประเทศ

ตัวอย่างแหล่งที่มาและใช้ไปของสภาพคล่อง	
สินทรัพย์	หนี้สิน
<b>แหล่งที่มาสภาพคล่อง</b>	<b>แหล่งที่มาสภาพคล่อง</b>
ขายเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ↑	รับเงินฝากกระยะสั้นเพิ่มขึ้น ↑
ขายสินทรัพย์สภาพคล่องต่ำ ↑	เพิ่มเงินกู้ยืม เพิ่มทุน ↑
<b>แหล่งใช้ไปสภาพคล่อง</b>	<b>แหล่งใช้ไปสภาพคล่อง</b>
ปล่อยสินเชื่อ ↓	จ่ายชำระเงินกู้ยืม ↓
ลงทุนในหลักทรัพย์ ↓	จ่ายชำระเงินฝาก ↓
เพิ่มสินทรัพย์สภาพคล่องต่ำ ↓	การลดทุน ↓

สง. สามารถจัดหาสภาพคล่องได้จากทั้งด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุล ทั้งสกุลเงินบาทและสกุลเงินตราต่างประเทศได้ ดังนี้

### ก. การบริหารสภาพคล่องจากโครงสร้างของสินทรัพย์

สง. สามารถจัดหาสภาพคล่องได้โดยการบริหารโครงสร้างของสินทรัพย์ เช่น การขายสินทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดออกไป เนื่องจากสินทรัพย์สภาพคล่องสามารถช่วยให้ สง. มีเงินทุนเพิ่มขึ้น เพื่อสนองความต้องการขยายเงินให้สินเชื่อและการทำธุรกรรมเพื่อค้าสินทรัพย์สภาพคล่องจะต้องสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและรวดเร็วด้วยต้นทุนที่เหมาะสมในเวลาที่ สง. ต้องการสภาพคล่องเพิ่มเติม สินทรัพย์สภาพคล่องยังรวมถึงหลักทรัพย์ที่สามารถนำไปวางเป็นประกันหรือใช้ในการทำสัญญาขายโดยมีสัญญาซื้อคืนด้วย แม้ว่าผู้บริหารคาดหวังที่จะมีรายได้ดอกเบี้ยจากสินทรัพย์สภาพคล่องเหล่านี้มาบ้างก็ตาม แต่วัตถุประสงค์หลักคือดำรงไว้เพื่อเป็นสภาพคล่อง

ปริมาณสินทรัพย์สภาพคล่องที่ สง. ควรจะดำรงไว้ขึ้นอยู่กับความมีเสถียรภาพของโครงสร้างเงินทุน และโอกาสที่จะขยายสินเชื่ออย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปหาก สง. มีแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคงและสามารถคาดการณ์ความต้องการใช้สินเชื่อได้ ก็สามารถดำรงสภาพคล่องสำรองในระดับที่ต่ำ อย่างไรก็ตาม จำนวนสภาพคล่องสำรองควรที่จะเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ดังนี้

### จำนวนสภาพคล่องสำรองควรเพิ่มขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ ดังนี้

1. ภาวะการแข่งขันในตลาดเพิ่มขึ้น ทำให้ลูกค้าสามารถลงทุนในตราสารการเงินประเภทอื่นได้
2. แนวโน้มภาระหนี้สินในปัจจุบัน ลดลงอย่างรวดเร็ว
3. ปริมาณเงินฝากส่วนใหญ่ เป็นของลูกค้าเพียงไม่กี่ราย
4. ฐานเงินฝากส่วนใหญ่ เป็นเงินฝากที่มีความผันผวน (volatile fund)
5. พึ่งพาเงินกู้ยืมรายใหญ่จาก สง. หรือ Corporate ขนาดใหญ่ จำนวนสูง
6. เงินให้สินเชื่อส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อที่มีปัญหา
7. วงเงินให้สินเชื่อที่ยังไม่ได้เบิกถอน และภาระผูกพันมีโอกาสถูกเบิกใช้ในอนาคตอันใกล้
8. การกระจุกตัวของสินเชื่อในอุตสาหกรรมที่มีปัญหาทางการเงินในปัจจุบันและอนาคต
9. สง. ถูกจัดอันดับความน่าเชื่อถือในระดับต่ำ หรือถูกปรับลดอันดับลง ตั้งแต่ 2 notch ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่า สง. จะประสบปัญหาในการระดมทุนในตลาดทุน
10. สง. ไม่สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานได้ และผลการดำเนินงานมีความผันผวนตลอดเวลา
11. สง. มีความต้องการใช้เงินทุนในอนาคตอันใกล้สูงกว่าแหล่งเงินทุนที่หาได้ในปริมาณสูง (liquidity gap หรือ Maturity gap)
12. ฐานะทางการเงินหรือผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือ มีผลกระทบในเชิงลบต่อสภาพคล่องของ สง.
13. ความน่าเชื่อถือของ สง. ทั้งระบบลดลง

### ข. การบริหารสภาพคล่องจากโครงสร้างหนี้สิน

นอกเหนือจากการบริหารสภาพคล่อง โดยใช้สินทรัพย์แล้ว สง. สามารถบริหารสภาพคล่องโดยใช้หนี้สินอีกทางหนึ่ง การกำหนดระยะเวลาครบกำหนดอายุสัญญาของหนี้สินจะช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเงินกู้ยืมสามารถขยายเวลาชำระหนี้ได้ นอกจากนี้ หาก สง. สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากลูกค้ารายใหญ่(รวมถึง สง.) จะช่วยให้สามารถได้รับเงินทุนได้เร็วและเป็นจำนวนมากกว่าการระดมเงินฝากออมทรัพย์

อย่างไรก็ตาม การบริหารเงินทุนโดยอาศัยด้านหนี้สินยังคงมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดส่งผลกระทบต่อปริมาณเงินทุนและต้นทุนเงินทุน ทำให้ยากที่จะรักษา

เงินทุน และบริหารโครงสร้างอายุของหนี้สิน เช่น หากอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วอย่างคาดไม่ถึง สง. ที่ใช้เงินทุนระยะสั้นเพื่อจัดหาสินทรัพย์ระยะยาวจะมีรายได้ลดลง ในทางกลับกัน หากอัตราดอกเบี้ยลดลง สง. ที่ใช้เงินทุนระยะยาวเพื่อจัดหาสินทรัพย์ระยะสั้นก็จะมีรายได้ลดลง **ดังนั้น การบริหารสภาพคล่องจากด้านหนี้สิน ผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ และ ดำเนินการตามแผนด้วยความระมัดระวังมากกว่าการบริหารสภาพคล่องจากด้านสินทรัพย์**

แม้ว่า สง. จะสามารถจัดหาสภาพคล่องได้โดยการจัดหาเงินทุนด้วยการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ย แต่ควรพิจารณาทางเลือกในการขายสินทรัพย์ด้วย เพราะการบริหารสภาพคล่องทั้งจากด้านสินทรัพย์และหนี้สินควบคู่กันไป อาจทำให้ต้นทุนในการดำรงสภาพคล่องต่ำลง ความแตกต่างที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพคล่องของ สง. ขนาดใหญ่และเล็ก คือ สง. ขนาดใหญ่สามารถกำหนดองค์ประกอบด้านสินทรัพย์ในงบดุลได้สะดวกกว่า และสามารถควบคุมระดับและองค์ประกอบด้านหนี้สินได้ดีกว่าเมื่อต้องการเงินทุน สง. ขนาดใหญ่จึงมีทางเลือกที่หลากหลายมากกว่าในการจัดหาเงินทุนด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ การมีความสามารถในการจัดหาเงินทุนจากตลาดเงินได้ง่าย จะทำให้สามารถลดปริมาณของสภาพคล่องสำรองที่ต้องดำรงไว้เพื่อกรณีฉุกเฉินได้

ในการประเมิน สง. ที่บริหารสภาพคล่องจากด้านหนี้สินของงบดุล จะต้องพิจารณาถึงความสามารถของ สง. ในการจัดหาเงินทุนจากตลาดเงิน และระยะเวลาของแหล่งที่มาของเงินกู้เพื่อนำมาชำระเงินกู้ยืมเดิม (refinance purchased fund<sup>7</sup>) ที่ครบกำหนด ความยุ่งยากในการประเมินความสามารถในการหาเงินทุนของ สง. อยู่ที่การประเมินว่า เงินทุนที่ สง. ได้มานั้น มีต้นทุนอยู่ในระดับที่ยังสามารถให้อัตราผลตอบแทนที่เป็นบวกแก่ สง. หรือไม่ เพราะเงื่อนไขในตลาดเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้ความสามารถในการกู้ยืม ณ ระดับราคาที่สมเหตุสมผลลดลง ดังนั้น สภาพคล่องยังต้องแสดงถึงความสามารถในการจัดหาเงินทุนในตลาดเงินเมื่อต้องการได้และด้วยต้นทุนที่สมเหตุสมผล

ถึงแม้ว่า การจัดหาเงินทุนด้วยวิธีแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ย จะทำให้ สง. ส่วนใหญ่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของเงินให้สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นได้ แต่อัตราดอกเบี้ยที่ผันผวน หรือมีการบริหารสภาพคล่องที่ไม่เหมาะสมหรือผิดพลาดก็สามารถก่อให้เกิดผลกระทบที่

<sup>7</sup> purchased fund เช่น เงินกู้ยืม เงินฝากรายใหญ่ที่ผันผวน (wholesale large volatile deposits) หรือเงินกู้ยืมระหว่างสถาบันการเงิน

รุนแรงต่อ สง. ได้ ดังนั้น สง. ควรตระหนักถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องจากการบริหารหนี้สินดังต่อไปนี้

1. สง. อาจไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนประเภทเงินกู้ยืม (purchased fund) ได้ในเวลาที่ต้องการเสมอไป ถ้านักลงทุนขาดความเชื่อมั่นก็อาจกระทบถึงสภาพคล่องของ สง. ได้ กล่าวคือ สง. ที่พึ่งพิงเงินกู้ยืม (purchased fund) เป็นจำนวนมากย่อมจะมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูง และอ่อนไหวต่อสถานการณ์ในเชิงลบ เช่น ความเห็นของผู้สอบบัญชีแบบมีเงื่อนไข ไม่แสดงความเห็น หรือแสดงความเห็นไม่ถูกต้อง สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือของ สง. ชาวในเชิงลบของบริษัทแม่ / บริษัทในเครือ ผลขาดทุนหรือภาวะเศรษฐกิจที่มีผลทางลบกับ สง. แห่งหนึ่งอาจทำให้เกิดการถอน purchased money อย่างรวดเร็ว ส่วน สง. ที่พึ่งพิงเงินฝากรายย่อยซึ่งเป็นเงินทุนที่มีความมั่นคงกว่าโดยปกติแล้วจะสามารถรองรับสถานการณ์ในเชิงลบได้ดีกว่า

2. การบริหารสภาพคล่องโดยเน้นด้านหนี้สิน อาจทำให้ สง. มีแนวโน้มลดการถือครองหลักทรัพย์ระยะสั้นลง หรือผ่อนปรนมาตรฐานในการบริหารสภาพคล่องด้านสินทรัพย์ลง และมีผลให้เกิดการใช้หนี้สินระยะสั้นในการจัดหาสินทรัพย์ระยะยาวเป็นจำนวนมาก หากเกิดภาวะตลาดเงินตึงตัวจะทำให้รายได้ลดลงและเกิดภาวะขาดสภาพคล่อง (กู้สั้นปล่อยยาว) ดังนั้น เงินทุนที่ได้มาจากการบริหารหนี้สิน ควรจะนำมาลงทุนในสินทรัพย์ที่มีโครงสร้างของระยะเวลาครบกำหนดที่สอดคล้องกัน หรือมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนในลักษณะเดียวกัน เช่น ถ้าหนี้สินมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ ก็ควรจะนำไปลงทุนในสินทรัพย์ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่เช่นกัน หรือเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเหมือนกัน

3. เนื่องจากการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน สง. อาจจะได้เงินทุนมาด้วยต้นทุนที่สูงขึ้น ทำให้อาจจะต้องลดคุณภาพมาตรฐานของเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุนในหลักทรัพย์ลง เพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้นให้เพื่อชดเชยกับต้นทุนของเงินทุนที่เพิ่มขึ้น และถ้า สง. ใช้เงินกู้ยืม (purchased fund) เพื่อรองรับสินทรัพย์ที่มีอยู่แล้วในบัญชี ต้นทุนของเงินกู้ยืม (purchased fund) ที่สูงนี้อาจส่งผลให้อัตราผลตอบแทนติดลบได้ เนื่องจากไม่สามารถหาสินทรัพย์ที่มีความสอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสม

4. สง. จะบริหารหนี้สินได้ดีที่สุด เมื่อ สง. มีความยืดหยุ่นอย่างมากในการจัดหาเงินทุนจากหลายแหล่ง และผู้บริหารมีความชำนาญในการจัดการแหล่งเงินทุนเหล่านั้น สง. ที่มีแหล่งเงินทุนจำกัดควรหลีกเลี่ยงการใช้ purchased fund ในตลาดเงิน และควรพึ่งพิงเงินทุนในประเทศ เนื่องจากเมื่อภาวะตลาดเงินตึงตัวจะเกิดการจำกัดลำดับคุณภาพของ สง. ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนเงินกู้ยืม (purchased fund) สูงขึ้น

5. การจัดหาเงินทุนที่พิจารณาเฉพาะการให้ได้มาซึ่งเงินทุนที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยมีได้คำนึงถึงการกระจายตัวของโครงสร้างระยะเวลาครบกำหนด (maturity distribution) จะทำให้ สง. เผชิญความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

### ค. รายการนอกงบดุล

รายการนอกงบดุลสามารถเป็นทั้งแหล่งที่มาและใช้ไปของสภาพคล่องขึ้นอยู่กับประเภทของรายการและระดับอัตราดอกเบี้ยในขณะนั้น เช่น สง. ทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (interest rate swap) โดยการจ่ายอัตราดอกเบี้ยลอยตัว และรับอัตราดอกเบี้ยคงที่ เมื่อถึงกำหนดปรากฏว่าอัตราดอกเบี้ยคงที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยลอยตัว สง. ก็จะเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากเงินส่วนต่างระหว่างอัตราดอกเบี้ยคงที่และลอยตัวนั้น แต่ถ้าปรากฏว่าอัตราดอกเบี้ยลอยตัวสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยคงที่ สง. ก็จะได้ประโยชน์โดยการจ่ายส่วนต่างนั้น

ตัวอย่างของรายการนอกงบดุลอื่น ๆ ที่อาจเป็นแหล่งใช้ไปของสภาพคล่อง เช่น เลตเตอร์ออฟเครดิต (letter of credit) ที่มีค่าธรรมเนียมในการรักษาเงิน สง. ควรจะสามารถประเมินจำนวนเงินที่ต้องจ่ายตามภาระผูกพันในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ได้ หรือภาระผูกพันในการรับประกันการจำหน่ายหุ้นที่ออกใหม่ เพื่อจะได้เตรียมจัดหางบการเงินรองรับให้เพียงพอ เป็นต้น

ผู้รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องควรทราบและประเมินได้ว่า รายการนอกงบดุลต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดและความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างไรบ้าง

### ง. การบริหารสภาพคล่องในสกุลเงินต่างประเทศ

ปัจจัยในการบริหารสภาพคล่องด้านเงินตราต่างประเทศขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจของ สง. สำหรับ สง. บางแห่ง การใช้เงินฝากและวงเงินกู้ยืมระยะสั้นที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ในขณะที่บางแห่งอาจใช้เงินทุนในสกุลท้องถิ่นเพื่อจัดหาสินทรัพย์สกุลเงินต่างประเทศ สง. ควรวิเคราะห์สภาพคล่องที่เป็นเงินตราต่างประเทศภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งภาวะวิกฤติ เช่น สง. แห่งหนึ่งอาจพบว่า ส่วนต่างฐานะสภาพคล่องของสกุลเงินต่างประเทศ (foreign currency funding gap) สูงขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของอัตราแลกเปลี่ยน นอกจากนี้สินทรัพย์ที่เป็นเงินตราต่างประเทศอาจเกิดการด้อยค่าลง โดยเฉพาะเมื่อผู้กู้ไม่ได้ทำการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนไว้อย่างเหมาะสม

สง. ที่จัดหาสินทรัพย์และหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศหลายสกุลจะเพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารสภาพคล่องมากขึ้น เนื่องจากเหตุผล 3 ประการคือ

(1) สง. ในประเทศไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของเจ้าหนี้ในตลาดเงินตราต่างประเทศ ดังนั้น ในภาวะที่ตลาดวิกฤติโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวกับสถานการณ์ในประเทศของ สง. เจ้าหนี้เหล่านี้

อาจไม่สามารถแยกแยะข่าวลือและข้อเท็จจริงได้ดีหรือเร็วเท่ากับเจ้าหน้าที่ในประเทศที่ให้อำนาจในสกุลเงินในประเทศ

(2) ในสถานการณ์วิกฤติ สง. อาจไม่สามารถเปลี่ยนสภาพคล่องในสกุลเงินในประเทศ และธุรกรรมที่เป็นเงินตราต่างประเทศได้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุนที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ สง. ที่ดำรงฐานะเงินตราต่างประเทศในปริมาณสูง และ/หรือดำรงฐานะเงินตราสกุลที่มีสภาพคล่องต่ำ

(3) ในกรณีที่สาขาธนาคารต่างประเทศมีปัญหา สง. ต่างประเทศอาจเรียกคืนเงินหรือไม่ให้เบิกเงินแม้ว่าจะมีวงเงิน เช่น กรณีที่สาขาธนาคารต่างประเทศในไทยมีปัญหา ธนาคารแม่ในต่างประเทศจะไม่รับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้น

### ข้อควรคำนึงในการบริหารสภาพคล่องในสกุลเงินตราต่างประเทศ

#### (1) การพิจารณาสภาพคล่องสำหรับเงินให้สินเชื่อและเงินกู้ยืมที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

สง. จำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ อย่างระมัดระวังเมื่อให้สินเชื่อที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ผู้บริหารต้องประเมินความเป็นไปได้ในการเข้าถึงตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนความเป็นไปได้ที่จะแลกเปลี่ยนเป็นสกุลเงินที่ สง. ใช้ในการทำธุรกรรมของตน ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ สง. อาจมีความจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนเงินทุนจากเงินสกุลหนึ่งไปยังอีกสกุลหนึ่ง และ สง. ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงของอัตราแลกเปลี่ยนที่เป็นไปได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แม้แต่ในประเทศที่ใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ กลยุทธ์ง่าย ๆ แต่ได้ผลดีในหลายกรณีคือ ให้ถือครองสินทรัพย์และหนี้สินที่อยู่ในรูปของเงินตราต่างประเทศสกุลเดียวกันในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน

สง. ควรจะวิเคราะห์ผลกระทบที่เป็นไปได้ของภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่มีต่อฐานะสภาพคล่องของตนโดยจำแนกออกตามสกุลเงิน การวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของสกุลเงินที่มีสภาพคล่องต่ำ เนื่องจากในสถานการณ์ที่เกิดวิกฤติถึงแม้จะเป็นสกุลเงินที่มีความมั่นคงและมีสภาพคล่องสูงก็อาจไม่ง่ายนักที่จะทำการแลกเปลี่ยนเพื่อไปชำระคืนหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ สง. ควรใช้ดุลยพินิจว่าเงินสกุลใดบ้างที่ควรจะมี limits เป็นรายสกุลและควรทบทวนการใช้ดุลยพินิจนั้นเป็นประจำ และให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของทางการด้วย

โดยปกติแล้ว สภาพคล่องของ สง. จะมีสินทรัพย์และหนี้สินสกุลเงินตราต่างประเทศ ที่สอดคล้องกัน (match) มากกว่าสกุลเงินในประเทศ แต่ทั้งนี้ ควรจะนำปริมาณของ

ส่วนต่างดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับความสามารถในการหาเงินทุนในตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และแหล่งเงินทุนสำรองในสกุลเงินต่างประเทศจากตลาดเงินในประเทศด้วย

### (2) การใช้เงินทุนที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศเพื่อให้สินเชื่อ หรือลงทุนเป็นสกุลเงินบาท

สง. ที่ระดมเงินทุนจากการกู้ยืม (credit lines) ในรูปของเงินตราต่างประเทศ เพื่อให้สินเชื่อลูกค้าในประเทศในรูปของเงินบาท นั้น สง. จะต้องพิจารณาจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้หลากหลายโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ในตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอาจขาดสภาพคล่อง และ/หรืออัตราแลกเปลี่ยนอาจลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ สง. มีโอกาสที่จะได้รับความเสียหายจนส่งผลกระทบต่อฐานะสภาพคล่องของ สง. ได้

### (3) การจัดหาสินทรัพย์ที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศ

สง. ที่ให้สินเชื่อลูกค้าในประเทศเป็นเงินตราต่างประเทศอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลายประการ ในกรณีที่ค่าเงินลดลงอย่างรวดเร็วลูกค้าในประเทศอาจไม่สามารถชำระคืนหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศได้ ซึ่งจะกระทบต่อกระแสเงินสดที่ สง. จะได้รับ สง. ควรจะพิจารณาความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้าแต่ละรายและต่อลูกค้าโดยรวมอย่างรอบคอบ และพิจารณาความสามารถของลูกค้าที่จะมีรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศเพื่อชำระคืนหนี้สิน

สง. อาจตัดสินใจที่จะดำรงฐานะสภาพคล่องในสกุลเงินต่างประเทศ บางสกุลเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินสกุลนั้น ซึ่งถือเป็นสภาพคล่องสำรองแยกออกมาจากสกุลเงินในประเทศ ในกรณีนี้ฝ่ายบริหารการเงินของสำนักงานใหญ่หรือของภูมิภาค/สาขา จะต้องกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินรวมทั้งเจรจาจัดหาวงเงินสำรองสำหรับแต่ละสกุลเงิน (back-stop facilities)<sup>8</sup> และสง. จะต้องประเมินว่าวงเงินสำรองเหล่านี้จะยังคงอยู่หรือไม่ในสถานการณ์วิกฤติ

<sup>8</sup> A “back-stop” facility คือ วงเงินสินเชื่อสกุลเงินต่างประเทศที่สถาบันการเงินให้กู้ยืม วงเงินประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่า สถาบันการเงินสามารถชำระหนี้คืนเจ้าหนี้ได้ถ้าลูกค้าของสถาบันการเงินประสบปัญหาทางการเงิน ซึ่งตามหลักการแล้วธนาคารกลางของแต่ละประเทศจะเป็นผู้ทำหน้าที่นี้ อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินควรจะดำเนินการบริหาร/จัดการให้สินเชื่อและเงินกู้ยืมที่เป็นเงินตราต่างประเทศให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยควรจะมีพินิจพิจารณา กลายเป็นแหล่งสุดท้าย

## 2.2.2 การวัดความเสี่ยง

ขั้นตอนการวัดและติดตามความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยหลักการแล้วการประเมินระดับสภาพคล่องเป็นการประเมินกระแสเงินสดเข้าและออกทั้งหมดของ สง. ซึ่งรวมถึงความต้องการเงินทุนสำหรับภาระนอกงบดุล เพื่อระบุความเป็นไปได้ที่จะเกิดการขาดสภาพคล่องในอนาคต

**การวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งจากวิธีการคำนวณอย่างง่ายจากการคำนวณตามฐานะที่ถืออยู่ในปัจจุบันโดยไม่ได้มีการปรับค่าใดๆ ไปจนกระทั่งถึงการใช้เครื่องมือหรือแบบจำลองที่ซับซ้อนในการคำนวณ ซึ่งคำนึงถึงแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจและตลาดด้วย**



เครื่องมือในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ สง. นิยมใช้กันมากที่สุด เช่น การประมาณการกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่อง และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทั้งนี้การเลือกใช้วิธีการหรือเครื่องมือใดๆ ในการวัดสภาพคล่องจะขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงสร้าง และการบริหารของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลของ สง. เช่น สง. มีธุรกรรมที่ซับซ้อนก็ควรจะมีเครื่องมือที่สามารถติดตามการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง (dynamic) เป็นปัจจุบัน

**ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น**

### ก. การประมาณการกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่อง<sup>9</sup>

เพื่อให้สามารถประเมินความต้องการของสภาพคล่องได้ ผู้บริหารจะต้องทำประมาณการกระแสเงินสดรับจ่ายทั้งหมดที่เกิดจากสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุล

<sup>9</sup> ดูขั้นตอนการจัดทำประมาณการ และตัวอย่างรายงานได้ที่ภาคผนวก 4.2 หรือ แบบรายงานในประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>

รวมทั้งภาระต่าง ๆ ทั้งที่ผูกพันตามสัญญาและไม่ผูกพันตามสัญญา ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม โดยครอบคลุมทุกสกุลเงินและรายสกุลเงินที่มีธุรกิจที่มีนัยสำคัญ

จำนวนและช่วงห่างของระยะเวลา (bands) ที่ใช้ในการจัดทำรายงาน gap จะแตกต่างกัน สง. ส่วนใหญ่ใช้ระยะเวลาช่วงสั้น ๆ (รายวัน) เพื่อประเมินความเสี่ยงในช่วงเวลาใกล้เคียงกับปัจจุบัน และเพิ่มระยะเวลาที่ห่างขึ้นในช่วงเวลาที่ไกลออกไป เช่น สง. อาจประมาณกระแสเงินสดเป็นรายวันสำหรับช่วง 2 สัปดาห์แรกของการจัดทำประมาณการรายเดือนสำหรับ 6 ถึง 12 เดือนถัดไป และตามด้วยรายไตรมาส

### ตัวอย่างรายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิ (อายุคงเหลือตามสัญญา)

	ระยะเวลาก่อนครบกำหนดตามสัญญา				
	ทันที - 7 วัน	8 วัน - 1 เดือน	1 - 3 เดือน	3 - 12 เดือน	มากกว่า 1 ปี
<b>Expected Inflow</b>	350	500	300	1,200	1,500
-Cash	100				
-เงินให้สินเชื่อ	150	250	150	600	750
- เงินลงทุน	100	250	150	600	750
<b>Expected Outflow</b>	400	350	250	1,000	700
-เงินฝาก	300	150	100	500	200
-เงินกู้ยืม	100	200	150	500	500
<b>Gap</b>	-50	150	50	200	800
<b>Cumulative Gap</b>	-50	100	150	350	1,150

หมายเหตุ รายงานส่วนต่างระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ Repricing Gap และ Liquidity Gap โดย Repricing Gap ใช้เพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ส่วน Liquidity Gap ใช้เพื่อการบริหารสภาพคล่อง โดยพิจารณาความไม่สมดุลของการครบกำหนด (อายุคงเหลือของสัญญา) ของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกสมดุลในช่วงระยะเวลาดังนั้น เช่น 3 เดือน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการจัดหาเงินทุน หรือการตัดสินใจลงทุน โดย Liquidity Gap จะแยกรายการออกเป็นแต่ละช่วงเวลาตามอายุคงเหลือของสัญญา แต่ Repricing Gap จะพิจารณาเวลาของการกำหนดราคาใหม่ โดยแยกรายการตามช่วงเวลาก่อนครบกำหนดราคาครั้งใหม่ (reprice) หรือวันครบกำหนด (Maturity) ของสัญญา และนำยอดดุลในแต่ละช่วงเวลามารวมกัน ผลลัพธ์ที่ได้ (net gap position) นำมาใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยโดยพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจลงทุนใหม่

รายงานนี้จะแสดงช่วงเวลาต่าง ๆ ที่ สง. อาจมีความต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการถอนเงินฝาก การชำระหนี้สินประเภทอื่น หรือการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ เช่น มีการให้สินเชื่อเนื่องจากมีสัญญาอยู่แล้ว โดยในการทำประมาณการกระแสเงินสด ควรมีการปรับข้อมูลให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมและข้อมูลจากการประเมินพฤติกรรมของลูกค้าในการต่ออายุสัญญาที่ครบกำหนด (behavioral gap reports) ซึ่งจะดีกว่าใช้ระยะเวลาครบกำหนดตามสัญญาเพียงอย่างเดียว เนื่องจากกระแสเงินสดที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ของหลายประเภทจะมีความไม่แน่นอน เนื่องจากอิทธิพลของอัตราดอกเบี้ยและพฤติกรรมของลูกค้า นอกจากนี้กระแสเงินสดยังอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยฤดูกาล (Seasonal) เทศกาล และวงจรของธุรกิจ เช่น สง. ที่มีสาขาตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เกษตรกรรม จะมีความต้องการใช้สินเชื่อในช่วงฤดูกาลผลิต ในขณะที่มีเงินฝากเพิ่มขึ้นในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว

#### ตัวอย่างรายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิ (อายุคงเหลือตามพฤติกรรม)

	อายุคงเหลือตามพฤติกรรม				
	วันที่ - 7 วัน	8 วัน - 1 เดือน	1 - 3 เดือน	3 - 12 เดือน	มากกว่า 1 ปี
<b>Expected Inflow</b>	450	500	300	1,200	1,400
-Cash	100	เงินให้สินเชื่อจัดขึ้นคาดว่าจะได้รับคืนบางส่วนภายใน 7 วัน			
-เงินให้สินเชื่อ	250	250	150	600	650
- เงินลงทุน	100	250	150	600	750
<b>Expected Outflow</b>	150	400	เงินฝากออมทรัพย์ซึ่งคาดว่าจะถอนในช่วง 7 วัน และ 1 เดือน		900
-เงินฝาก	50	200	100	500	400
-เงินกู้ยืม	100	200	150	500	500
<b>Gap</b>	300	100	50	200	500
<b>Cumulative Gap</b>	300	400	450	650	1,150

ผู้บริหารควรพิจารณาถึงการเพิ่มหรือลดของสภาพคล่องที่จะเกิดขึ้นในช่วงต่าง ๆ ของวงจรทางเศรษฐกิจ (economic cycle) ด้วย ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากในการพยากรณ์มากกว่าปัจจัยของฤดูกาล วงจรทางธุรกิจจะมีผลกระทบต่อระดับความต้องการสินเชื่อ และจำนวนเงินฝาก ความต้องการของสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์โดยปกติจะเพิ่มขึ้นเมื่อภาวะธุรกิจดีขึ้น และจะลดลงเมื่อภาวะธุรกิจซบเซา สง. บางแห่งอาจพบว่ามีความยากลำบากในการจัดหาเงินทุน

เพื่อรองรับความต้องการสินเชื่อจำนวนมากในช่วงเศรษฐกิจขยายตัว ยกเว้นกรณีที่สูง. มีแหล่งเงินทุนรายใหญ่อยู่แล้ว

สง. ควรจะมีแหล่งเงินทุนที่มีสภาพคล่องที่จะรองรับความผันผวนของสินเชื่อและเงินฝากอยู่เสมอ รวมทั้งควรมีการดำรงสภาพคล่องส่วนเกินไว้เพื่อความปลอดภัยด้วย และเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการดำรงสภาพคล่องส่วนเกินไว้ในระดับที่เพียงพอเหมาะสมควรมีการประมาณการความต้องการของสภาพคล่องภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ทั้งนี้ การตั้งสมมติฐานเพื่อปรับข้อมูลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าหรือคู่สัญญาในการประมาณการกระแสเงินสดรับจ่าย ควรสมเหตุสมผลและสะท้อนภาพความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่แท้จริงมากที่สุด โดย สง. ต้องชี้แจงเหตุผลได้และมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอในการกำหนดสมมติฐานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น อีกทั้ง สง. ควรจัดทำ Back test เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงกับข้อมูลจากสมมติฐานที่ประมาณการไว้ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการกำหนดสมมติฐานและการปรับข้อมูลตามพฤติกรรม โดย สง. ควรมีการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงตามระยะเวลาที่เหมาะสมซึ่งไม่น้อยกว่า 1 ปี เช่น ข้อมูลการฝากต่อ (Rollover) ของลูกค้าประเภทเงินฝากประจำ ข้อมูลการถอนเงินสูงสุดต่อวันในแต่ละเดือน และข้อมูลการเบิกถอนใช้เงินกู้ (Draw downs under loan commitment) เป็นต้น รวมทั้งต้องมีรายงานหรือข้อมูลที่แสดงผลการทำ Back test เก็บไว้เพื่อให้ธนาคารแห่งประเทศไทยตรวจสอบด้วย

## ข. การใช้อัตราส่วนด้านสภาพคล่อง

### ตัวอย่างอัตราส่วนเช่น

1. อัตราส่วนการเบิกถอนเงินฝากต่อวัน
2. อัตราส่วนเงินให้กู้ยืมต่อเงินฝาก(Loans-deposits)
3. อัตราส่วนเงินกู้ยืมต่อสินทรัพย์รวม(Borrowed fund -total assets)

อัตราส่วนหลายอัตราส่วนสามารถช่วยในการประเมินระดับของสภาพคล่อง<sup>10</sup> และยังสามารถใช้ในการกำหนดเพดานความเสี่ยง (limits) ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม แต่หากใช้อัตราส่วนเหล่านี้ไม่สม่ำเสมอและแปลความหมายควบคู่ไปกับปัจจัยเชิงคุณภาพต่าง ๆ ก็อาจไม่ทราบถึงแนวโน้มของสภาพคล่องอย่างแท้จริง อัตราส่วนเหล่านี้ควรนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสามารถในการกู้ยืม และพฤติกรรมของผู้ฝากเงินด้วย

<sup>10</sup> ตัวอย่างของอัตราส่วนอยู่ในประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>

**4. อัตราส่วนวงเงินให้กู้ต่อสินทรัพย์รวม**  
(Commitments to lend-total assets)

เช่น การถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น การลดลงของวงเงินสินเชื่อ ขนาดของธุรกรรมที่เล็กลง หรืออายุของเงินทุนที่หาได้สั้นลง

ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในองค์ประกอบและที่มาที่ไปของอัตราส่วนนั้น ๆ ก่อนใช้อัตราส่วนนั้นในการตัดสินใจใดๆ ในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ว่าตัวเลขต่าง ๆ คำนวณมาได้อย่างไร ข้อมูลตัวเลขอื่น ๆ ที่อาจนำมาปรับใช้กับตัวเลขเศษหรือส่วนของอัตราส่วนได้ และข้อสรุปต่าง ๆ ที่ได้จากอัตราส่วนทางการเงิน

การนำอัตราส่วนมาใช้ในการเปรียบเทียบระหว่าง สง. หรือแม้แต่ภายใน สง. เดียวแต่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ เนื่องจาก สง. บางแห่งอาจคำนวณอัตราส่วนโดยใช้องค์ประกอบที่ไม่คงที่ โดยอาจดัดแปลงบางองค์ประกอบในอัตราส่วนเพื่อปิดบังแนวโน้มที่เสื่อมถอยลง

**ตัวอย่าง**

การใช้อัตราส่วนเงินกองทุนควบคู่กับข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น สง. ที่มีเงินกองทุนเข้มแข็งอาจจะมีอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก ณ ระดับหนึ่ง และไม่มีปัญหาสภาพคล่องใดๆ ในขณะที่ สง. อีกแห่งที่มีอัตราส่วนดังกล่าวเท่ากัน อาจมีปัญหาสภาพคล่องแฝงอยู่ เพราะต้องหาแหล่งเงินทุนวันต่อวัน โดยพึ่งพิงเงินฝากระยะสั้นซึ่งมีความอ่อนไหวต่อฐานะของ สง. อย่างมาก

**ค. การใช้สถานการณ์จำลองโดยการตั้งสมมติฐาน “What if” Scenarios**

การบริหารสภาพคล่องของ สง. นอกจากจะบริหารสภาพคล่องภายใต้สถานการณ์ปกติแล้วยังต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่สำคัญในแต่ละสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกิดจาก สง. เองและ/หรือปัจจัยที่เกิดจากภายนอก โดยการตั้งสมมติฐานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อสร้างสถานการณ์จำลองที่มีโอกาสเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางในการบริหารสภาพคล่องในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ สง. รับมือกับปัญหาสภาพคล่องได้รวดเร็ว

ปัจจัยที่เกิดจาก สง. เช่น ข่าวในเชิงลบเกี่ยวกับ สง. นั้น ๆ ความต้องการใช้เงินทุนที่ไม่คาดคิดเพื่อรองรับภาระผูกพันจำนวนมาก หรือการไม่ปฏิบัติตามสัญญาของคู่สัญญารายใหญ่ เป็นต้น ปัจจัยจากภายนอก เช่น ภาวะตึงตัวของสภาพคล่องในตลาด หรือ สง. อื่นที่มีปัญหาสภาพคล่อง (กรณี Northern Rock)

การสร้างสถานการณ์จำลองภายใต้สมมติฐานต่าง ๆ นั้น เช่นสมมติฐานว่าเกิดวิกฤติด้านสภาพคล่อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสมมติฐานที่จะต้องคำนึงถึง และจำเป็นอย่างยิ่งที่ สง. จะต้องทำการทดสอบสถานการณ์จำลองภายใต้สมมติฐานดังกล่าว รวมทั้งจะต้องมีมาตรการรองรับเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นนั้น

### ง. การทดสอบสภาพคล่องในภาวะวิกฤติ (Stress Testing)

การทดสอบภาวะวิกฤติ หมายถึง การวัดผลกระทบที่มีต่อฐานะสภาพคล่องของ สง. จากเหตุการณ์ที่เป็นข้อยกเว้นหรือมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อย (exceptional) แต่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (plausible) และเมื่อเกิดขึ้นแล้วอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง เช่น ทำให้ สง. ขาดสภาพคล่องในช่วงระยะสั้น ๆ หรือระยะยาวจนไม่อาจดำเนินกิจการต่อไปได้

สง. ควรต้องกำหนดนโยบายการทดสอบภาวะวิกฤติรวมถึงกำหนดสถานการณ์จำลองและสมมติฐานภายใต้ภาวะวิกฤติ (stress scenario) ให้เป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมและสอดคล้องกับประเภทและความซับซ้อนของความเสี่ยงที่มี ซึ่งควรประกอบด้วย กรณีวิกฤติเฉพาะรายสถาบันการเงิน (Institution-specific crisis) กรณีวิกฤติทั้งระบบ (Market-wide crisis) และกรณีที่เกิดจากผลรวมของวิกฤติเฉพาะรายสถาบันการเงินและวิกฤติทั้งระบบ โดยสมมติฐานและตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดสถานการณ์จำลองควรต้องได้รับการทบทวนให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อม กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยให้ สง. สามารถกำหนดแนวทางหรือมาตรการรองรับความเสียหายได้อย่างเหมาะสม และสามารถควบคุมความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดย สง. ควรต้องเก็บเอกสารที่แสดงวิธีการคำนวณและข้อมูลประกอบการกำหนดสมมติฐานไว้ให้ธนาคารแห่งประเทศไทยตรวจสอบ

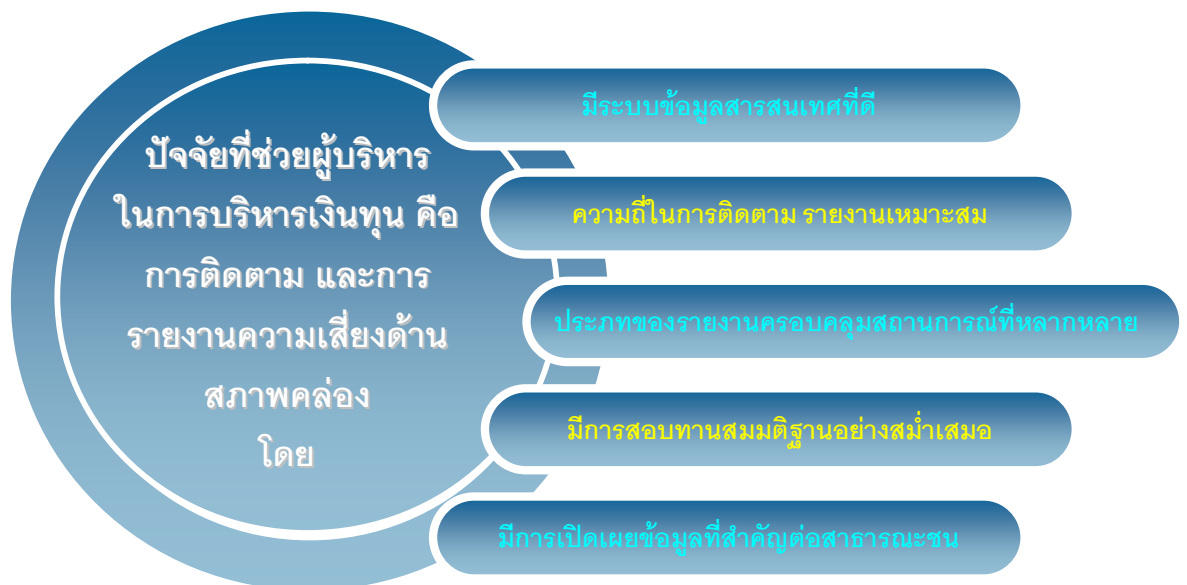
การทดสอบภาวะวิกฤตินั้นควรทำอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับลักษณะการเปลี่ยนแปลง และทำการทดสอบถี่ขึ้นในภาวะที่ตลาดมีความผันผวนมาก หรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ แต่อย่างน้อยต้องจัดทำไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยมีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำที่ สง. จะสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะวิกฤติที่รุนแรงที่สุด (Survival period) อีกทั้งต้องมั่นใจว่าผลการทดสอบภาวะวิกฤติได้รายงานถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ สง. ในเวลาที่เหมาะสม และผู้บริหารมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่เลวร้ายนั้น เพื่อกำหนดเป็นจุดบ่งชี้ในการใช้แผนรองรับเหตุฉุกเฉินอย่างเหมาะสม

สง. ควรมีการนำผลการทดสอบภาวะวิกฤติไปประกอบในการปรับปรุงฐานะสภาพคล่อง นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง การจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน และการกำหนดระดับ Liquidity cushion ที่เหมาะสมด้วย โดยสินทรัพย์ที่ใช้เป็น Liquidity cushion ควรมีสภาพคล่องสูง ปราศจากภาระผูกพัน สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้

อย่างรวดเร็ว และควรเป็นสินทรัพย์ที่สามารถใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืมจากธนาคารแห่งประเทศไทยได้ มีการกระจายตัวอย่างเหมาะสม ไม่กระจุกตัวในตราสารหนี้รุ่นหนึ่งมากเกินไป

### 2.2.3 การติดตาม และการรายงานความเสี่ยง

ปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารเงินทุนที่ดี คือ การมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี รายงานต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานหลักที่สำคัญควรมีการจัดทำและสอบทานอย่างสม่ำเสมอ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะแตกต่างกันตามลักษณะและวิธีการบริหารเงินทุนของแต่ละ สง. เช่น สง. ที่พึ่งพิงเงินฝากรายย่อยสามารถกำหนดระยะเวลาในการติดตามที่อาจไม่ต้องมีความถี่มากนัก แต่สำหรับ สง. ที่มีการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุนสูงหรือมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของเงินทุนอย่างมีนัยสำคัญจะต้องวิเคราะห์และเสนอรายงานให้คณะกรรมการ สง. พิจารณาบ่อยมากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง หรือมีฐานะเปิดต่อความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรืออยู่ในระดับปานกลางแต่แนวโน้มเพิ่มขึ้น ก็ต้องรายงานด้วยความถี่ที่สูงขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ สง. ทราบถึงระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ของ สง. แม้ว่าจะยังอยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้



#### ก. ระบบข้อมูลสารสนเทศ

ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีต้องสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะสภาพคล่องของ สง. ต่อคณะกรรมการสง. ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและทันเวลาต่อการตัดสินใจ และควรจะมีคามยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อให้สามารถรองรับกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารควรสามารถคำนวณฐานะสภาพคล่องของเงินตราต่างประเทศทุกสกุลเงินสำคัญที่ สง. มีการทำธุรกรรม ทั้งแยกเป็นแต่ละสกุลเงินและทุกสกุลเงินรวมกัน สง. ทุกแห่งควรมีความสามารถในการคำนวณฐานะสภาพคล่องรายวันในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ได้ เช่น ในช่วง 5 วันข้างหน้า และคำนวณฐานะสภาพคล่องเป็นช่วงเวลาสำหรับระยะเวลาที่ไกลออกไป เพื่อให้สามารถบริหารและติดตามความต้องการเงินทุนสุทธิได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สง. ควรนำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารไปใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ limits การรายงานความเสี่ยงควรจะทำได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา และควรมีการเปรียบเทียบฐานะสภาพคล่องในปัจจุบันกับ limits ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ระบบข้อมูลควรจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินแนวโน้มของฐานะสภาพคล่องโดยรวมของ สง. ได้ และควรมีการกำหนดสมมติฐานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความถูกต้องและความสม่ำเสมอของ สมมติฐานหลักต่าง ๆ ที่ใช้ และสามารถเข้าใจคุณลักษณะของสถานการณ์ต่าง ๆ

#### ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารสภาพคล่องที่ดี ควรประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1. อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย Yield Curve และภาวะทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจของ สง. การประมาณการอัตราดอกเบี้ย และการเบี่ยงเบนจากแผนหรืองบประมาณที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
2. ความต้องการสภาพคล่องและแหล่งที่มาของเงินทุนเพื่อรองรับความต้องการนั้น ตลอดจนอัตราส่วนและพาดานความเสี่ยงต่าง ๆ เปรียบเทียบกับแนวทางหรือนโยบายที่กำหนดไว้
3. อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ ต้นทุนจากหนี้สิน อัตราดอกเบี้ยรับสุทธิ (net interest margin) การเปลี่ยนแปลงจากเดือนก่อนและงบประมาณ (รายงานควรจะมีรายละเอียดเพียงพอที่จะวิเคราะห์หาสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของ interest margin)
4. แนวโน้มของผลต่างของดอกเบี้ยรับ กับดอกเบี้ยจ่าย ถ้ามีแนวโน้มลดลง ส่งสัญญาณว่า สง. อาจมีปัญหาด้านสภาพคล่อง
5. ความอ่อนไหวของฐานะสภาพคล่องอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย (rate sensitivity position)
6. การยกเว้นการปฏิบัติตามนโยบายใด ๆ ที่กำหนดไว้

## ข. ความถี่ในการติดตาม

**กรอบเวลาที่เหมาะสมสำหรับการติดตามฐานะสภาพคล่องควรเป็นช่วงเวลาที่ค่อนข้างสั้นรวมทั้งฐานะสภาพคล่องในระหว่างวันด้วย โดยเฉพาะในวันแรกของการเกิดปัญหาสภาพคล่องจะเป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญในการรักษาความมั่นคงของฐานะสภาพคล่องไว้** กรอบเวลาที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจของแต่ละแห่ง สง. ที่พึ่งพิงเงินทุนระยะสั้นจะต้องติดตามสภาพคล่องอย่างใกล้ชิดมากๆ ตามหลักการแล้ว สง. เหล่านี้ควรจะสามารถคำนวณฐานะสภาพคล่องรายวันของช่วงเวลาดังกล่าวได้ สำหรับ สง. ที่พึ่งพิงตลาดเงินระยะสั้นเป็นจำนวนน้อย อาจะบริหารความต้องการเงินทุนสุทธิในช่วงเวลาที่ยาวกว่าได้เล็กน้อย

นอกจากนี้ สง. ควรรวบรวมข้อมูลและติดตามฐานะสภาพคล่องในช่วงเวลาที่ไกลออกไปด้วย สง. อาจะพบ Mismatch เป็นจำนวนมากในระยะยาว และควรพยายามจัดการหรือลดช่องว่างดังกล่าวลง โดยการปรับวันสิ้นสุดสัญญาของธุรกรรมเพื่อลดช่องว่าง การรวบรวมข้อมูลของช่วงเวลาที่ยาวออกไป จะเพิ่มโอกาสให้ สง. สามารถปิด gap ล่วงหน้าได้ก่อนเวลาที่จะเกิดขึ้นจริง ควรมั่นใจว่าความต้องการใช้เงินทุนที่ยังคงมีอยู่จาก negative gap อยู่ในปริมาณที่ สง. มีความสามารถที่จะหาเงินทุนได้ในตลาดโดยพิจารณาจากวงเงินกู้ที่ได้รับจากตลาดเงินและประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

## ค. ประเภทของรายงาน

**สง. ควรจัดทำรายงานให้ครอบคลุมสถานการณ์ที่หลากหลาย** เช่น สำหรับกรณี base case รายงานฐานะสภาพคล่อง (maturity ladder) ควรแสดงถึงการต่ออายุของสินทรัพย์และหนี้สินโดยปกติ เมื่อถึงอายุครบกำหนดตามสัญญา นอกจากนี้ สง. อาจะจัดทำรายงานเพื่อประเมินฐานะสภาพคล่องภายใต้สถานการณ์ที่อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นและลดลง เช่น การลดลงของอัตราดอกเบี้ยจะกระทบต่อระยะเวลาครบกำหนดเฉลี่ย (average maturity) ของสินทรัพย์อย่างไร สง. ควรประเมินผลกระทบของการชำระคืนก่อนครบกำหนดของเงินให้สินเชื่อใน maturity ladder และพิจารณาว่าการชำระคืนก่อนกำหนดดังกล่าวจะทำให้เกิดภาวะขาดสภาพคล่องในระยะยาวหรือไม่ หรือในกรณีที่อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น การถอนเงินฝากก่อนกำหนดจะเป็นสาเหตุให้เกิดการขาดสภาพคล่องในระยะเวลานานใกล้หรือไม่ รวมถึงสถานการณ์ที่เป็นไปได้อื่น ๆ เช่น มีการเบิกใช้วงเงินตามรายการภาระผูกพันนอกงบดุลอย่างกะทันหัน การถอนของเงินฝากรายใหญ่ และการไม่ปฏิบัติตามสัญญาของคู่สัญญารายใหญ่ และท้ายสุด สง. ควรจัดทำ maturity ladder ภายใต้สถานการณ์ภาวะวิกฤติของสภาพคล่องด้วย

ความซับซ้อนหรือความละเอียดของรายงานจะขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและความเสี่ยงในการทำธุรกรรมของ สง. เช่น สง. ขนาดใหญ่ที่ใช้แหล่งเงินทุนรายใหญ่ อาจจะต้องมีรายงานรายวันที่แสดงถึงรายการที่ทำเพื่อการค้า ขนาด/ปริมาณของธุรกรรมที่ทำ อายุเฉลี่ยของระยะเวลาที่เหลืออยู่ก่อนครบกำหนดตามสัญญาของธุรกรรมแต่ละประเภท อัตราการต่ออายุ และประมาณการกระแสเงินสด สำหรับ สง. ขนาดเล็กที่ธุรกรรมไม่ซับซ้อนก็อาจจะทำเพียงแค่อายุนฐานะสภาพคล่องสุทธิในช่วงเวลาต่าง ๆ อย่างง่าย หรือรายงานกระแสเงินสดที่คำนึงถึงการต่ออายุ หรือติดตามอัตราส่วนสภาพคล่องรายไตรมาส แต่ทุก สง. ควรจะมีรายงานที่แสดงถึงแหล่งที่มาของเงินทุนเพื่อใช้ควบคุมการกระจุกตัวของเงินทุน และควรมีการสรุปประเด็นที่มีความซับซ้อนหรือรายละเอียดมากให้ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการ สง. ได้รับทราบ

รายงานประเภทอื่นที่สำคัญในการบริหารงานและเพื่อเข้าใจความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. เช่น คุณภาพของสินทรัพย์และแนวโน้ม ประมาณการรายได้ ชื่อเสียงของ สง. ในตลาด การเปลี่ยนแปลงการบริหาร ประเภทและองค์ประกอบของบุคคล ชนิดของเงินทุนใหม่ ๆ (รวมถึงแหล่งที่มา ระยะเวลาครบกำหนด และต้นทุน)

อย่างไรก็ดี ธปท.<sup>11</sup> ได้กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. จะต้องสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นเพียงพอแก่ฝ่ายบริหารของ สง. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยอย่างน้อยจะต้องมีรายงานข้อมูลด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ฐานะสภาพคล่องสุทธิของสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพันของ สง. ทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤติ หรือระบบอื่นที่ให้ข้อมูลในลักษณะเดียวกัน
2. มูลค่าตลาดของเงินลงทุนในหลักทรัพย์ และมูลค่าตลาดของเงินลงทุนในหลักทรัพย์หลังหักส่วนลดในกรณีที่ถูก Forced sale ในภาวะวิกฤติ ทั้งนี้ ให้ สง. กำหนดอัตราส่วนลดที่ใช้ในการปรับลดมูลค่าตลาดได้ แต่อัตราดังกล่าวต้องไม่ต่ำกว่าอัตราที่ ธปท. กำหนด
3. ความน่าเชื่อถือและความสามารถในการปฏิบัติตามสัญญาของแหล่ง Standby facility ของ สง.
4. การกระจุกตัวของแหล่งเงินทุนของ สง.

<sup>11</sup> ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>

ทั้งนี้แบบรายงานที่ใช้เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภายใน สง. ตามรูปแบบที่ ธปท. กำหนด<sup>12</sup> หรือหากรูปแบบรายงานที่ สง. ใช้อยู่แล้วสอดคล้องกับรูปแบบที่ ธปท. กำหนดในสาระสำคัญ ก็ให้ใช้ต่อไปได้ ดังนี้

1. รายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิ ซึ่งแสดงกระแสเงินสดรับเปรียบเทียบกับกระแสเงินสดจ่าย สำหรับช่วงเวลา 7 วันและ 1 เดือนข้างหน้า
2. ฐานะสภาพคล่องสุทธิสำหรับช่วง 7 วันข้างหน้าถ้าเกิดภาวะวิกฤติ โดยการทำให้ Scenario Analysis
3. สง. ที่มีสินทรัพย์ในสกุลเงินตราต่างประเทศต่อสินทรัพย์รวม หรือหนี้สินในสกุลเงินตราต่างประเทศต่อหนี้สินรวมเป็นอัตราส่วนสูงกว่าร้อยละ 10 จะต้องจัดทำแบบรายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิสำหรับสกุลเงินตราต่างประเทศทุกสกุลที่แปลงค่าเป็นเงินดอลลาร์สหรัฐ. โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนอ้างอิงตามประกาศของ ธปท. ณ วันที่รายงาน ทั้งนี้ เมื่อ สง. ได้จัดทำรายงานดังกล่าวแล้ว ให้จัดทำตลอดไป แม้ในบางงวดจะมีอัตราส่วนดังกล่าวต่ำกว่าร้อยละ 10 ก็ตาม เว้นแต่ ธปท. จะได้ให้ความเห็นชอบเป็นอย่างอื่น
4. ในการจัดกลุ่มสินทรัพย์ หนี้สิน และภาวะผูกพัน สำหรับแต่ละช่วงเวลาให้ถือปฏิบัติดังนี้
  - (1) ให้คำนึงถึงสินทรัพย์ หนี้สิน และภาวะผูกพัน ตามระยะเวลาที่เหลืออยู่ก่อนครบกำหนดตามสัญญา (Contractual Maturity)
  - (2) ต่อจากนั้นให้ปรับปรุงโดยคำนึงถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในอดีต (Behavioral Maturity) เนื่องจากสินทรัพย์บางประเภทอาจไม่ได้รับเงินตามสัญญา หรือเงินฝากประเภทที่ผู้ฝากมีสิทธิไถ่ถอนได้ทันที แต่ก็มิได้มาไถ่ถอนทั้งหมด หรือเมื่อเงินฝากครบกำหนดก็ยังมีการ Rollover (ฝากต่อ) หรือกรณีที่ สง. ได้ให้วงเงินกู้แต่ลูกค้ามิได้เบิกถอน (Draw downs under loan commitment) เป็นต้น
  - (3) การปรับปรุงพฤติกรรมดังกล่าวให้คำนึงถึงสถานการณ์ ทั้งภาวะปกติและภาวะวิกฤติ และให้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) หรือคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) โดย สง. จะต้องเก็บเอกสารที่แสดงวิธีการคำนวณ สมมติฐาน และข้อมูลประกอบไว้ให้ ธปท. ตรวจสอบได้ และจะต้องมีการทบทวนสมมติฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับพฤติกรรมทุกปี หรือทันทีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ
  - (4) ให้ สง. จัดทำรายงานแสดงข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในงวดที่แล้วรวมถึงยอดการถอนเงินสูงสุดต่อวันในแต่ละเดือน เปรียบเทียบกับตัวเลขปรับพฤติกรรมที่ประมาณการไว้ในงวดก่อนหน้าด้วย

<sup>12</sup> ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>

## ง. การสอบทานสมมติฐาน

เนื่องจากฐานะสภาพคล่องในอนาคตของ สง. จะได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องเสมอไป ดังนั้น สง. จึงจำเป็นต้องสอบทานสมมติฐานในการบริหารสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาถึงความสมเหตุสมผลโดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม สง. ควรจะมีการจำกัดจำนวนของสมมติฐานหลักที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจในความสมเหตุสมผลของการประมาณการ ในที่นี้จะกล่าวถึงสมมติฐานด้านสภาพคล่องโดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ สินทรัพย์ หนี้สิน ธุรกรรมนอกงบดุล และอื่น ๆ

### (1) สมมติฐานของสินทรัพย์

สมมติฐานที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ของ สง. จะรวมถึงความต้องการของตลาดในสินทรัพย์นั้น ๆ การใช้สินทรัพย์เป็นหลักประกันเพื่อเพิ่มกระแสเงินสดเข้า สินทรัพย์ที่มีไว้เพื่อขาย สินทรัพย์ที่จะมีการต่ออายุเมื่อครบกำหนดระยะเวลา และสินทรัพย์ที่จัดหามาใหม่ในการประมาณการปริมาณของสินทรัพย์ที่เป็นไปได้ สง. จะต้องทราบ

1. สัดส่วนของสินทรัพย์ที่จะมีการต่ออายุเมื่อครบกำหนด
2. ปริมาณเงินให้สินเชื่อที่คาดว่าจะได้รับการอนุมัติ
3. วงเงินหรือภาระผูกพันที่คาดว่าจะมีการเบิกถอน ซึ่ง สง. จำเป็นต้องเตรียมสำรองเงินทุนไว้

ในการประมาณการความต้องการใช้เงินทุนในภาวะปกติ สง. บางแห่งใช้รูปแบบที่เกิดขึ้นในอดีตของการต่ออายุ การเบิกถอน และการให้สินเชื่อใหม่ แต่บางแห่งใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยคำนึงถึงปัจจัยของช่วงเวลา (seasonal) และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการสินเชื่อ เช่น ในกรณีของสินเชื่อเพื่อการบริโภค หรือบางแห่งอาจประมาณการโดยใช้ดุลยพินิจ หรือประเมินลูกค้ารายใหญ่เป็นรายบุคคล และใช้ประสบการณ์ในอดีต ในการประมาณการลูกค้าส่วนที่เหลือ

สง. ควรกำหนดแนวทางที่จะควบคุมการไหลออกของสภาพคล่องที่เกิดจากลูกค้าถอนเงินหรือให้สินเชื่อเพิ่มให้สอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน เช่น ในภาวะที่สภาพคล่องตึงตัวหรือผันผวน สง. อาจงดให้สินเชื่อแก่รายใหม่ ซึ่งหากเป็นภาวะปกติสามารถปล่อยสินเชื่อได้ หรือปฏิเสธที่จะให้สินเชื่อที่อนุมัติวงเงินให้แล้ว แต่ไม่ได้ทำสัญญาผูกมัด (เก็บค่าธรรมเนียม)

ตลาดรองเพื่อรองรับสินทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ที่เติบโตอย่างมากในหลายปีที่ผ่านมาช่วยเปิดโอกาสให้ สง. มีช่องทางที่จะขายหรือแปลงสินทรัพย์เป็นทุนได้หลากหลายและ

รวดเร็วขึ้น ซึ่งในภาวะปกติ สินทรัพย์เหล่านี้แปลงเป็นเงินสดได้รวดเร็วในมูลค่าที่เหมาะสม ดังนั้น บางธนาคารจะถือว่าสินทรัพย์เหล่านี้เป็นแหล่งที่มาของเงิน อย่างไรก็ตามก็มีข้อพึงระวังว่าการพึ่งพาแหล่งเงินจากการขายทรัพย์สินดังกล่าวไม่ใช่ช่องทางที่มั่นคงเสมอไป โดยเฉพาะในภาวะที่ตลาดชนบท การขายสินทรัพย์ หรือจะแปลงสินทรัพย์เป็นทุน อาจทำไม่ได้ หรือทำได้ในราคาที่ยอมรับไม่ได้

**สินทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาด สามารถแบ่งระดับสภาพคล่องได้เป็น 4 ประเภท คือ**

1. สินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงสุด เช่น เงินสด หลักทรัพย์รัฐบาล ซึ่ง สง. สามารถขาย/ขายโดยมีสัญญาซื้อคืน หรือใช้เป็นหลักประกันในตลาดได้
2. หลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาด เช่น หุ้นทุน หุ้นกู้ หน่วยลงทุน แต่ในภาวะวิกฤติอาจเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องก็ได้
3. สินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำ เช่น เงินให้สินเชื่อส่วนที่สามารถขายได้ในตลาด ซึ่งจะต้องกำหนดสมมติฐานของเวลาที่เหมาะสมในการขายสินทรัพย์ อย่างไรก็ตาม เมื่อถึงเวลาที่กำหนดอาจจะขายสินทรัพย์นั้นไม่ได้ก็ได้
4. สินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำที่สุด คือสินทรัพย์ที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด เช่น สินทรัพย์ถาวร เงินลงทุนในบริษัทในเครือ และสินเชื่อต่อคุณภาพ (เว้นแต่จะขายโดยมีส่วนลดเป็นจำนวนมาก)

ทั้งนี้ ไม่รวมสินทรัพย์ดังกล่าวที่นำไปวางค้ำประกันไว้กับบุคคลที่สาม

สง. แต่ละแห่งแม้จะมีสินทรัพย์ชนิดเดียวกันแต่อาจจำแนกสินทรัพย์ (maturity ladder) นั้น ให้มีสภาพคล่องและอัตราส่วนลดที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีวิธีการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินต่างกัน เช่น สง. แห่งหนึ่งอาจจำแนกเงินให้สินเชื่อประเภทหนึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องปานกลาง เพราะ สง. แห่งนี้อาจจะไม่เคยขายเงินให้สินเชื่อประเภทนี้ออกไปในขณะที่ สง. อีกแห่งหนึ่งอาจพิจารณาเงินให้สินเชื่อชนิดเดียวกันนี้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่สามารถขายได้ค่อนข้างเร็วตามมูลค่าทางบัญชี เนื่องจาก สง. แห่งนี้ขายสินทรัพย์ออกเป็นประจำอยู่แล้ว รวมทั้งได้ระบุเงื่อนไขให้สามารถขายสินทรัพย์ (ลูกหนี้) ได้ ซึ่งทำให้เกิดเครือข่ายลูกค้าซึ่งเห็นชอบข้อตกลงซื้อขายสินเชื่อ (loan purchase agreements) ดังกล่าว

นอกจากนั้น สง. จะต้องพิจารณาว่าสถานการณ์ต่าง ๆ จะกระทบต่อสภาพคล่องของสินทรัพย์แต่ละประเภทอย่างไร สินทรัพย์บางประเภทที่มีสภาพคล่องสูงในช่วง

ภาวะธุรกิจปกติ อาจจะมีสภาพคล่องลดลงในภาวะวิกฤติ ดังนั้น สง. อาจจำแนกสินทรัพย์ลงในประเภทของสินทรัพย์สภาพคล่องหรือช่วงเวลา ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ที่กำหนด

## (2) สมมติฐานของหนี้สิน

การวิเคราะห์แหล่งเงินทุนด้านหนี้สินในงบดุล สง. จะต้องเข้าใจลักษณะของเจ้าหนี้และประเภทของเงินทุน การประเมินกระแสเงินสดจากด้านหนี้สิน สง. จะต้องตรวจสอบพฤติกรรมของหนี้สินภายใต้ภาวะธุรกิจที่ปกติ โดยพิจารณาจาก

1. ระดับการต่ออายุเงินฝากและหนี้สินอื่น
2. อัตราการเพิ่มขึ้นของบัญชีเงินฝากรายใหม่
3. ประมาณการอายุของเงินฝากประเภทที่ไม่มีกำหนดอายุสิ้นสุด เช่น

เงินฝากเผื่อเรียก เงินฝากออมทรัพย์

**การตรวจสอบกระแสเงินสดที่ได้จากด้านหนี้สินภายใต้ภาวะไม่ปกติ  
(ภาวะไม่ปกติ รวมถึงกรณี สง. แห่งใดแห่งหนึ่งมีปัญหา หรือกรณีมีปัญหาทั้งตลาด)  
สง. ควรตรวจสอบใน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้**

1. แหล่งเงินทุนประเภทใดที่จะคงอยู่กับ สง. ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร และสามารถหาแหล่งเงินทุนประเภทนี้เพิ่มขึ้นได้อีกหรือไม่
2. แหล่งเงินทุนประเภทใดที่คาดว่าจะค่อย ๆ ลดลงถ้า สง. มีปัญหา และลดลงในอัตราเท่าใด การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมีผลต่ออัตราการลดลงของปริมาณเงินฝากหรือไม่
3. หนี้สินที่มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด หรือหนี้สินที่ไม่มีกำหนดอายุสิ้นสุดใดบ้างที่จะลดลงในทันทีที่ สง. เริ่มมีสัญญาณแสดงถึงปัญหา และมีหนี้สินใดบ้างที่เจ้าหนี้สามารถเรียกชำระคืนได้ก่อนครบกำหนดและมีแนวโน้มว่าจะถูกเรียกคืนอย่างแน่นอนเมื่อ สง. มีปัญหา
4. เมื่อเกิดปัญหา สง. มีแหล่งเงินทุนสำรองหรือไม่ สามารถเบิกถอนมาใช้ได้จริงหรือไม่ หรือใช้ได้ในสถานการณ์ใด

หนี้สินที่ถูกจัดอยู่ในประเภทที่หนึ่ง คาดว่าจะยังคงอยู่กับ สง. แม้ในสถานการณ์ที่กำหนดให้เลวร้ายที่สุด ฐานเงินฝากหลัก (Core Deposits) บางประเภทยังคงอยู่กับ สง. เช่น เงินฝากของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เงินฝากที่เป็นหลักประกันสินเชื่อ เงินฝากที่ไม่เคลื่อนไหวเป็นเวลานานหรือแม้กระทั่งเงินฝากรายย่อยที่ยอดเงินฝากอยู่ภายในวงเงินที่สถาบันประกันเงินฝากคุ้มครอง

หนี้สินที่ถูกจัดอยู่ในประเภทที่สอง มีแนวโน้มที่จะอยู่กับ สง. ในช่วงที่มีปัญหาเล็กน้อย และจะค่อยๆ ลดลงในช่วงวิกฤติ ซึ่งอาจจะรวมถึงฐานเงินฝากหลักที่ไม่ถูกรวมอยู่ในหนี้สินประเภทแรก นอกจากฐานเงินฝากหลักแล้ว เงินทุนระหว่าง สง. (inter-bank funding) บางประเภทก็อาจจะคงอยู่กับ สง. เพื่อช่วยประคับประคองสภาพคล่องของระบบ สง. นอกจากนี้ สง. ควรประเมินว่าในอดีตที่ผ่านมา หนี้สินของตนได้รับการต่ออายุประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ ตลอดจนใช้ข้อมูลที่ได้จาก สง. ที่มีปัญหาในอดีตมาช่วยพัฒนาประมาณการกระแสเงินสดในแต่ละช่วงเวลา

หนี้สินที่ถูกจัดอยู่ในประเภทที่สาม ประกอบด้วย หนี้สินที่มีระยะเวลาคงกำหนดส่วนที่เหลือทั้งหมด รวมถึงหนี้สินที่ไม่มีกำหนดอายุสัญญาบางส่วนด้วย เช่น เงินฝากรายใหญ่ ในการกำหนดสถานการณ์แต่ละสถานการณ์สำหรับหนี้สินประเภทนี้ ควรใช้หลักความระมัดระวัง และตั้งสมมติฐานว่า สง. จะต้องชำระหนี้สินส่วนนี้ ณ วันครบกำหนดทันที (the earliest possible maturity) โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ เนื่องจากเงินทุนเหล่านี้จะไหลออกไปอยู่ที่หลักทรัพย์รัฐบาลและแหล่งอื่นที่ปลอดภัยแทน การกระจายแหล่งที่มาของเงินทุน (diversification) และการสร้างความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินปริมาณการไหลออกของเงินทุน และความสามารถในการหาเงินทุนทดแทนของ สง. อย่างไรก็ตาม เมื่อตลาดทั้งระบบมีปัญหา ขณะที่ สง. อื่นมีเงินฝากลดลง แต่ สง. บางแห่งที่มีความมั่นคงอาจมีกระแสเงินสดไหลเข้าจำนวนมากกว่าปกติจากลูกค้าเงินฝากรายใหญ่ ทั้งนี้ สง. ก็จะต้องระมัดระวังในการพึ่งพิงอยู่กับแหล่งเงินทุนประเภทนี้ เพราะในบางสถานการณ์ลูกค้าอาจจะต้องการถือเงินสดไว้กับตัวเองมากกว่า

### (3) สมมติฐานของรายการนอกงบดุล

สง. ควรพิจารณาความเป็นไปได้ของกระแสเงินสดจากรายการนอกงบดุลประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากวงเงินสินเชื่อที่ได้พิจารณาไปแล้ว ลักษณะความไม่แน่นอนของตราสารในรายการนอกงบดุลส่วนใหญ่จะเป็นตัวเพิ่มความซับซ้อนในการบริหารกระแสเงินสดของรายการนอกงบดุล โดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤติ ภาวะผูกพันนอกงบดุลเหล่านี้สามารถทำให้สภาพคล่องลดลงอย่างมากได้

หนี้สินที่มีความไม่แน่นอนของ สง. เช่น ภาวะผูกพันตาม letter of credit และการค้าประกันทางการเงินอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการไหลออกของเงินทุนอย่างรวดเร็ว แม้ว่าโดยปกติจะไม่ได้มีสาเหตุมาจากฐานะทางการเงินของ สง. ทั้งนี้ สง. อาจประมาณการกระแสเงินสดออกในช่วงภาวะปกติก่อน แล้วจึงนำมาประมาณการส่วนเพิ่มที่อาจเกิดในช่วงภาวะวิกฤติ

แนวโน้มของแหล่งเงินสดออกอื่น ๆ รวมถึง การทำสัญญาแลกเปลี่ยน (swap) การซื้อขาย options นอกตลาด (over the counter options) การทำสัญญาอัตราดอกเบี้ยและสัญญาอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราล่วงหน้า สัญญาที่มีเงื่อนไขการเรียก margin เพิ่มหรือขอลดลงให้ยกเลิกสัญญาก่อนครบกำหนดได้ เป็นต้น เนื่องจากตราสารอนุพันธ์นอกตลาด (OTC derivatives) และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเงินตรา เป็นสัญญาที่เชื่อมโยงกับการแลกเปลี่ยนเงินต้น (principal to principal contracts) คู่สัญญาจึงค่อนข้างอ่อนไหวต่อผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของ สง. ดังนั้น หาก สง. ถูกจัดอันดับต่ำลงหรือความน่าเชื่อถือลดลง คู่สัญญาอาจจะขอเรียกเงินสดมาเป็นหลักประกันบางส่วน

#### (4) สมมติฐานอื่น ๆ

นอกจากความต้องการสภาพคล่องของ สง. จะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของตนเองแล้ว สง. ยังต้องการสภาพคล่องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่น ๆ อีก เช่น สง. เปิดให้บริการด้าน clearing กับ correspondent bank โดยเฉพาะสำหรับธุรกรรมเพื่อการค้า ทำให้มีมูลค่าที่ต้องชำระเป็นเงินจำนวนมากจึงอาจจะกระทบฐานะสภาพคล่องโดยรวมของ สง. ได้ ดังนั้น สง. ควรขอให้ลูกค้าเหล่านี้ทำประมาณการการชำระเงินเข้า-ออกที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดเพื่อที่ สง. จะได้สามารถวางแผนความต้องการสภาพคล่องโดยรวมได้ในระดับหนึ่ง ถึงแม้ว่า จะยังคงมีความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ก็ตาม เช่น การยกเลิกสัญญาของคู่สัญญา หรือการทำธุรกรรมเพิ่มเติมโดยที่ไม่ได้คาดไว้ นอกจากนี้อาจจะเกิดจากการผิดนัดชำระหรือชำระล่าช้าของผู้จ่ายเงิน หรือเนื่องจากความขัดข้องหรือล้มเหลวของระบบงาน

#### จ. การเปิดเผยข้อมูล

สง. ควรเปิดเผยข้อมูลด้านสภาพคล่องต่อสาธารณชนอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอในรายงานฐานะการเงินหรืองบการเงินตามความถี่ในการจัดทำงบการเงิน โดยให้มีการเปิดเผยทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative information) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative information) เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประเมินฐานะสภาพคล่องของ สง. และความมีประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่องได้ รวมทั้งเพื่อสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใสและการมีวินัยในระบบ สง. โดยข้อมูลที่เปิดเผยควรง่ายต่อการทำความเข้าใจ<sup>13</sup>

<sup>13</sup> แนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2553/ThaiPDF/25530017.pdf>

### 1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative information)

- โครงสร้างองค์กร นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. ซึ่งควรอธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคณะกรรมการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง.
- โครงสร้างการบริหารสภาพคล่องของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน แบบรวมศูนย์ (Centralize) หรือแบบกระจายอำนาจ (Decentralize) หรือแบบผสม นโยบายในการให้สินเชื่อและให้ความช่วยเหลือด้านสภาพคล่องแก่นิติบุคคลในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน หรือนิติบุคคลอื่น รวมถึงระบุประเภทภาระในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องหรือความช่วยเหลือด้านสภาพคล่องที่ต้องให้กับนิติบุคคลอื่นใด
- โครงสร้างแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน
- นโยบายในการถือครองสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง
- เครื่องมือ Limits ต่าง ๆ ระบบและวิธีการที่ใช้ในการวัด ติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- อธิบายวิธีการและผลของการทำ Stress test โดยสังเขป
- ความถี่และประเภทของข้อมูลการรายงานด้านสภาพคล่อง (Internal liquidity reporting)

### 2. ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative information)

สถาบันการเงินควรเปิดเผยข้อมูลเชิงปริมาณให้เพียงพอสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาฐานะสภาพคล่องของ สง. ทั้งนี้ ให้ สง. เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลเอง เช่น

- ขนาดหรือปริมาณของหนี้สินตามระยะเวลาคงเหลือก่อนครบกำหนด
- ขนาดหรือปริมาณของสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง (Liquidity cushion)
- องค์ประกอบของสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง
- ค่าอัตราส่วนหรือระดับการวัดค่าความเสี่ยงของเครื่องมือต่าง ๆ (Internal ratios and metrics) ที่ สง. ใช้ในการวัด ติดตามและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

สง. ควรกำหนดขั้นตอนการแถลงข่าวหรือชี้แจงผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อรับมือกับข่าวด้านลบของธนาคาร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน หน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลบข่าวลือต่าง ๆ ทำให้ผู้ฝากเงินทั้งรายย่อย รายใหญ่ หรือสถาบันเข้าใจ ช่วยป้องกันหรือยุติการถอนเงินอย่างไร้เหตุผลได้ หรือแม้ว่า สง. อาจประสบปัญหาจริง และเริ่มมีข่าวในสื่อสาธารณะ สง. นั้นสามารถนำเสนอข้อเท็จจริงและวิธีแก้ไขที่ชัดเจนแก่สาธารณะอย่างรวดเร็ว ก็อาจช่วยลดความตระหนกตกใจของตลาด และรับทราบว่าผู้บริหารระดับสูงทราบปัญหาและเร่งดำเนินการแก้ไขแล้ว

#### 2.2.4. การควบคุมความเสี่ยง

การควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

1. มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
2. มีการกำหนด Limit ตามลักษณะและปริมาณของความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งที่มาของเงินทุนโดยเฉพาะตลาดเงิน และเข้าใจทางเลือกต่าง ๆ ในการจัดหาเงินทุน
4. มีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินที่สามารถช่วยจัดหาเงินทุนทั้งในลักษณะชั่วคราวและในระยะยาว

#### องค์ประกอบสำคัญในการควบคุมความเสี่ยง



#### ก. การควบคุมภายใน

สง. ควรมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงมีการสอบทานความเป็นอิสระในการกำกับดูแล และกำหนดขอบเขตการสอบทาน ความถี่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงภายในส่วนงานของตนเองด้วย ทั้งนี้ ธปท. ได้ให้แนวนโยบายระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการบริหารสภาพคล่องไว้ดังนี้<sup>14</sup>

<sup>14</sup> ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>

1. สง. ต้องจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) หรือคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) ซึ่งทำหน้าที่ดังนี้
  - (1) จัดทำนโยบายและแผนงานการบริหารสภาพคล่องเป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องจัดให้มีการทบทวนเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละครั้ง) หรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้ และเปิดเผยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน
  - (2) กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลำดับชั้นการรายงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่องอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดเผยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบและปฏิบัติ ทั้งนี้ ต้องจัดให้มีการสอบทาน และคานอำนาจกันอย่างเหมาะสมด้วย
  - (3) ควบคุมการบริหารสภาพคล่องให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด และรายงานต่อคณะกรรมการของ สง.
2. ในกรณีที่เกิดปัญหาด้านสภาพคล่องให้ผู้รับผิดชอบรายงานต่อผู้บริหารในระดับที่เหมาะสมทันทีที่พบปัญหา สำหรับปัญหาที่สำคัญให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของ สง. รายงานปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อคณะกรรมการของ สง. ในทันที ทั้งนี้ สง. ควรมีข้อกำหนดเกี่ยวกับระดับของปัญหา และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
3. ให้ สง. จัดให้มีการตรวจสอบความถูกต้อง การกระทบบยอด การสอบทาน และการรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูล ให้กับระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบการรายงานอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้ สง. จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารสภาพคล่อง ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระภายใน สง. อย่างน้อยปีละครั้ง และรายงานตรงต่อคณะกรรมการของ สง. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยในการประเมินควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - (1) การกำหนดนโยบาย ข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติในการบริหารสภาพคล่อง ต้องมีความชัดเจน มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ สง. และต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ
  - (2) สง. ได้ถือปฏิบัติตามนโยบาย ข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติภายในและหลักเกณฑ์ของ ธปท.
  - (3) ระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบการรายงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการพิสูจน์ความถูกต้องและการกระทบบยอดสอบทานกันด้วย

(4) มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารสภาพคล่องครบถ้วนทุกด้าน

(5) มีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารสภาพคล่อง และกำหนดแนวทางแก้ไข

## ข. การกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limits)

คณะกรรมการ สง. และผู้บริหารระดับสูงควรกำหนด limits ตามลักษณะและปริมาณของความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ยอมรับได้ และควรทบทวนและปรับปรุงเป็นระยะเมื่อสถานการณ์หรือระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เปลี่ยนไป ในการกำหนด limits ผู้บริหารควรพิจารณาถึงกลยุทธ์และลักษณะของการทำธุรกรรมของ สง. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ระดับของรายได้และเงินกองทุนที่ใช้ในการรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของคณะกรรมการ สง.

ความซับซ้อนของโครงสร้างบุคคลจะเป็นตัวพิจารณาถึงความจำเป็นและประเภทของ limits ที่ สง. ควรมีทั้งในลักษณะรายวันและในระยะยาว สง. ที่มีผลการดำเนินงานและแหล่งเงินทุนที่มั่นคง อาจไม่จำเป็นต้องมีการกำหนด limits มากนัก ในขณะที่ สง. ที่พึ่งพิงเงินทุนที่มีความอ่อนไหวต่อฐานะความน่าเชื่อถือของ สง. เป็นจำนวนมากจำเป็นต้องเข้มงวดในการใช้ limits ให้เป็นไปตามแนวทางหรือนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม limits อาจไม่ช่วยป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติด้านสภาพคล่องของ สง.

ทั้งนี้ การปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตาม limits ที่กำหนดเป็นตัวบ่งชี้ล่วงหน้าถึงระดับความเสี่ยงที่สูงเกินระดับที่ยอมรับได้ หรือการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่ไม่เพียงพอ

การกำหนดเพดานความเสี่ยงโดยปกติประกอบด้วย 2 วิธีการหลักๆ ดังนี้

1. **dynamic risk limits** เป็นการกำหนดระดับสูงสุดของกระแสเงินสดโดยรวมที่ไม่สอดคล้องกัน (a maximum level of aggregate cash flow mismatch) ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น กำหนดสัดส่วนของยอดสะสมเงินทุนสุทธิที่ต้องการ (cumulative net funding requirement) ต่อหนี้สินรวม สำหรับวันรุ่งขึ้น สำหรับ 5 วันข้างหน้า หรือเดือนหน้า เป็นต้น การคำนวณหาความไม่สอดคล้องกันของกระแสเงินสดหรือฐานะสภาพคล่องสุทธิ ควรคำนึงถึงความต้องการสินทรัพย์สภาพคล่องของตลาดตามหลักความระมัดระวัง พร้อมทั้งอัตราส่วนลด

(discount rate)<sup>15</sup> เพื่อรองรับความผันผวนของราคาและการลดลงของราคาในกรณีถูกบังคับขาย และควรคำนึงถึงกระแสเงินสดออกอันเนื่องมาจากการเบิกถอนวงเงินตามภาวะผูกพัน

2. **static risk limits** เป็นการกำหนดระดับต่ำสุดของอัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องต่อหนี้สินระยะสั้น และควรจะมีการคิดส่วนลด (discount) เพื่อให้สะท้อนถึงความผันผวนของราคาเช่นกัน สินทรัพย์ที่รวมอยู่ในส่วนนี้ควรมีสภาพคล่องสูง เช่น สินทรัพย์ที่เป็นที่ต้องการของตลาด

ปัจจัยและพาดานความเสี่ยงขั้นต่ำที่ควรกำหนดไว้ในนโยบายด้านสภาพคล่อง หรือนโยบายการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน เช่น

1. อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินฝาก เช่น เงินให้สินเชื่อไม่ควรเกิน 70% ของเงินฝากทั้งสิ้น โดยไม่รวมเงินกู้ยืมและหนี้สินรายใหญ่อื่น ๆ

2. ระดับสินทรัพย์สภาพคล่องขั้นต่ำเทียบกับหนี้สินทั้งสิ้น สินทรัพย์สภาพคล่อง เช่น เงินสด บัญชี nostro หลักทรัพย์สภาพคล่องระยะสั้น

3. limits สำหรับ liquidity gap หรือ limits ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการใช้เงินทุนที่คาดไว้กับแหล่งเงินทุนที่มีอยู่เพื่อรองรับความต้องการใช้ดังกล่าว<sup>16</sup> นอกจากนี้ ควรจะระบุแหล่งเงินทุนเบื้องต้นสำหรับรองรับความต้องการใช้เงินทุนไว้ด้วย

4. แนวทางในการกระจายความเสี่ยง เช่น

4.1 กำหนด flexible limits สำหรับสัดส่วนของหนี้สินบางประเภท เช่น สัดส่วนของเงินฝากรายใหญ่ หรือเงินฝากอื่น ๆ ที่มีความผันผวน ต่อเงินฝากทั้งสิ้น

4.2 limits สำหรับรายลูกค้าหรือกลุ่มในตลาด (market segments) ซึ่งเป็นแหล่งของเงินทุนเพื่อไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของเงินทุน

<sup>15</sup> อีกนัยหนึ่งหมายถึง ปริมาณเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการขายสินทรัพย์ควรจะลดลงจากมูลค่าที่มีอยู่ ถ้าสินทรัพย์นั้นไม่มีสภาพคล่องหรือมีความผันผวนของราคา เช่น เงินสดและพันธบัตรรัฐบาลระยะสั้น จะถูกคาดว่าจะได้รับเงินสดเท่ากับหรือใกล้เคียงกับมูลค่าที่ตราไว้ อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินอาจจะกำหนดอัตราเงินสดรับคืนที่ได้จากพันธบัตรรัฐบาลระยะยาวเท่ากับ 70% ของมูลค่า เนื่องจากความผันผวนของราคา การขายหุ้นของบริษัทอื่นอาจได้รับเงินสดสุทธิน้อยมากโดยเฉพาะเมื่อขายในภาวะฉุกเฉินอาจได้รับเพียงแค่ 50% ของมูลค่าตามบัญชี

<sup>16</sup> เช่น สถาบันการเงินควรประเมินและติดตามระดับความต้องการใช้เงินทุนที่คาดไว้เปรียบเทียบกับแหล่งเงินทุนที่มีอยู่ในช่วงเวลาต่าง ๆ เช่น at call 1 วัน 3 วัน 7 วัน 15 วัน และอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ สถาบันการเงินจะต้องมั่นใจว่าระดับของเงินทุนที่มีจะไม่ตกลงไปจนต่ำกว่าระดับของเงินทุนที่ต้องการใช้ในแต่ละช่วงเวลา สำหรับในช่วงระยะสั้นควรมีเงินทุนไว้ไม่ต่ำกว่า 100% ของปริมาณที่ต้องการใช้

5. flexible limits สำหรับอายุครบกำหนดโดยเฉลี่ยขั้นต่ำและขั้นสูงสำหรับหนี้สินแต่ละประเภท เช่น อายุครบกำหนดเฉลี่ยของบัตรเงินฝากที่เปลี่ยนมือได้ (negotiable certificate of deposit) ไม่ควรต่ำกว่าเท่าไร (จำนวนเดือน) เป็นต้น

6. ระดับสูงสุดของเงินกู้ยืม และ/หรือเงินฝากระยะสั้นที่ผันผวน เมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สินทั้งสิ้น

7. สภาพคล่องสำรองขั้นต่ำเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งควรจะมีการปรับปรุงในระยะยาวเท่าที่จำเป็น

### ค. ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Managing Market Access)

สง. ควรทบทวนความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับนักลงทุน/เจ้าหนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้สามารถกระจายหนี้สินได้มากขึ้น และสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดหาเงินทุนหรือเพิ่มสภาพคล่องได้เมื่อจำเป็น และสามารถรองรับธุรกิจที่ทำทั้งหมด

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารสภาพคล่อง คือ การประเมินความสามารถในการเข้าถึงแหล่งที่มาของเงินทุนโดยเฉพาะตลาดเงิน และความเข้าใจในทางเลือกต่าง ๆ ในการจัดหาเงินทุน นั่นคือ สง. ต้องทราบว่าเงินทุนที่คาดว่าจะได้รับจากตลาดมีปริมาณเท่าใด ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า ได้กำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการในการระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาวะตลาด โดยต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่น คู่สัญญาในการทำธุรกรรมเพื่อค้า/ธนาคารคู่ค้า (correspondent banks) ลูกค้านี่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ และคู่สัญญาในระบบการชำระเงิน การสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเจ้าของแหล่งเงินทุนที่สำคัญจะเป็นเสมือนกำแพงป้องกันปัญหาสภาพคล่องและถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสภาพคล่อง ทั้งนี้ความถี่ของการติดต่อและการใช้แหล่งเงินทุนเป็นสิ่งที่ใช้บ่งชี้ถึงความมั่นคงของความสัมพันธ์ที่มีกับแหล่งเงินทุนนั้น ๆ อย่างมั่นคง

สง. ควรมีระบบที่จะให้ข้อมูลโครงสร้างแหล่งเงินทุนและระยะเวลา เพื่อใช้ในการติดตามการกระจายตัวของแหล่งเงินทุนให้เหมาะสม ตามกลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติไว้ รวมทั้งข้อมูลการระจุกตัวของแหล่งเงินทุนตามคู่สัญญา ตามประเภทของเครื่องมือและตราสารทางการเงิน ตามตลาด ตามสกุลเงิน และตามถิ่นที่อยู่ของแหล่งเงินทุน รวมทั้งควรมีโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับการเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการติดตาม

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดหาเงินทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินและรักษาความสามารถในการจัดหาเงินทุนหรือการกู้ยืมเงินทั้งในภาวะปกติ และในภาวะวิกฤติ<sup>17</sup>

### ง. แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Contingency Plans)

การจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สง. เพื่อเตรียมพร้อมในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ทำให้ได้รับกระแสเงินสดอย่างเพียงพอและทันเวลา ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม กรณีเกิดสภาวะวิกฤติสภาพคล่อง ทั้งชั่วคราวและในระยะยาว ทั้งกรณีวิกฤติเฉพาะราย สง. (Institution-specific crisis) วิกฤติทั้งระบบ (Market-wide crisis) และวิกฤติราย สง. และระบบประกอบกัน รวมถึงการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ แผนรองรับเหตุฉุกเฉินต้องมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีความยืดหยุ่นและละเอียดเพียงพอที่จะปฏิบัติได้จริง รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ขององค์กร เพื่อให้ สง. สามารถเข้าสู่การดำเนินธุรกิจปกติได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการดำเนินการตามแผนรองรับเหตุฉุกเฉินแล้ว

#### แผนรองรับเหตุฉุกเฉินที่มีประสิทธิผลอย่างน้อยควรจะตอบคำถามได้ว่า

- (1) อะไรคือแผนของผู้บริหารที่จะใช้รับมือกับภาวะฉุกเฉิน และ
- (2) วิธีการใดที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนในภาวะฉุกเฉิน

แผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรระบุแนวทางการจัดหาเงินทุน (Contingency Funding Plan : CFP) ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ความซับซ้อนของธุรกรรม ฐานะความเสี่ยงผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างการจัดองค์กรของ สง. การจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรจะเริ่มจากการคาดการณ์ความต้องการเงินทุนและสภาพคล่อง โดยการวิเคราะห์และจัดทำประมาณการตัวเลขกระแสเงินสดของรายการทั้งในและนอกงบดุลที่สำคัญทุกรายการ รวมทั้งผลกระทบที่เกี่ยวข้อง

แผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรระบุกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติในกรณีเกิดภาวะวิกฤติในหลากหลายสถานการณ์ตามสถานการณ์จำลองภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่ สง. ใช้ในการจัดทำ Stress test และเพื่อประเมินความต้องการใช้เงินทุนและกลยุทธ์ของ สง. ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาด แผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรมีประมาณการฐานะเงินทุนเมื่อมีการ

<sup>17</sup> แนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2553/ThaiPDF/25530017.pdf>

เปลี่ยนแปลงของสภาพคล่องทั้งที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวและเป็นระยะเวลานาน รวมถึงสภาพคล่องที่เกิดจากการลดลงของหนี้สิน ซึ่งมีสาเหตุพื้นฐานจากแหล่งเงินทุนมีความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของ สง. สถานการณ์จำลองด้านสภาพคล่องควรรวมถึง

- การขาดสภาพคล่องชั่วคราว เป็นความต้องการใช้เงินทุนเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ เพราะปัญหาของสภาพคล่องดังกล่าวสามารถคลี่คลายได้ด้วยตนเองและสถานการณ์สามารถกลับคืนสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว เช่น การขัดข้องของระบบงานที่สำคัญ คู่สายระบบชำระเงินขัดข้อง เป็นต้น

- การขาดสภาพคล่องระยะยาว อันเนื่องมาจากภาวะกดดันในตลาด เช่น จากการจัดอันดับความน่าเชื่อถือโดยสถาบันจัดอันดับในตลาด ซึ่งเจ้าหน้าที่รายใหญ่มักจะใช้พิจารณาด้วย หรือภาวะสภาพคล่องในตลาดตึงตัว รวมทั้งการกำหนดสถานการณ์จำลองอื่น ๆ ที่ขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้บริหารและลักษณะของ สง.

ผู้บริหารระดับสูง/ALCO ควรจะทำการปรับปรุงและทบทวนพร้อมทั้งทดสอบแผนรองรับเหตุฉุกเฉินสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนยังคงใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของ สง.

ผู้บริหารควรมีการทบทวนฐานะเงินกองทุน ถ้าแผนรองรับเหตุฉุกเฉินพยากรณ์ให้เห็นว่า ในระยะเวลาอันใกล้ จะมีการใช้ไปของเงินทุนมากกว่าเงินทุนที่ได้มา

#### ในการลดความเสี่ยงของการจัดหาเงินทุนและสภาพคล่อง สง. ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดย

- (1) ทดแทนภาระหนี้สินที่อ่อนไหวต่อความน่าเชื่อถือด้วยแหล่งเงินทุนที่มีความมั่นคง เช่น เงินกู้ยืมระยะยาวหรือเงินฝากรายย่อย หรือ
- (2) ลดปริมาณสินทรัพย์ เช่น เงินให้สินเชื่อในช่วงเวลาดังกล่าวลง แผนจัดหาสภาพคล่องช่วยให้มั่นใจได้ว่า สง. หรือบริษัทในกลุ่มสามารถบริหารสภาพคล่องทั้งในการดำเนินงานตามปกติและในภาวะสภาพคล่องผันผวนผิดปกติได้อย่างระมัดระวังรอบคอบและมีประสิทธิภาพ

**การใช้แผนรองรับเหตุฉุกเฉินเพื่อบริหารสภาพคล่องในการดำเนินงานตามปกติ** แผนรองรับเหตุฉุกเฉินมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรายวันได้ โดยการนำผลการวิเคราะห์สภาพคล่องในสถานการณ์จำลองต่าง ๆ ที่เกิดจากการทดสอบสถานการณ์ภาวะวิกฤติ (Stress test) เข้ามาใช้กับกระบวนการบริหารสภาพคล่องในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมทั้งการบริหารสภาพคล่องระหว่างวัน (Intraday) ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า สง. ได้มีการเตรียมความพร้อมอย่างดีที่สุดที่จะรองรับปัญหาที่มีได้คาดไว้ โดยการดำรง

สินทรัพย์สภาพคล่องไว้ในปริมาณที่เหมาะสม มีการประเมินและประมาณการความต้องการใช้เงินทุนภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และการจัดการเพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน

**การใช้แผนรองรับเหตุฉุกเฉินเพื่อการบริหารสภาพคล่องในภาวะวิกฤติ** ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า รวมทั้งมีเวลาเหลือเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผนหลังจากเกิดภาวะวิกฤติ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วด้วยการใช้ข้อมูลจริงที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรวางแผนอย่างรอบคอบถึงวิธีการรับมือกับภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนที่ภาวะวิกฤติจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้สาธารณชนและแหล่งเงินทุนมีความเชื่อมั่น สง. รวมทั้งผู้บริหารยังสามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ และแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

แผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรระบุแหล่งที่มา ประมาณการปริมาณหรือจำนวนเงิน และจัดลำดับแหล่งที่มาของเงินทุนทุกแหล่งไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึง

1. การลดปริมาณสินทรัพย์
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหนี้สินหรือการเพิ่มหนี้สิน
3. การใช้แหล่งเงินทุนจากรายการนอกงบดุล เช่น วงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้ใช้ และควรจะมีแผนรองรับเหตุฉุกเฉินสำหรับกรณีที่ไม่สามารถใช้งบเงินสำรองเหล่านี้ได้ด้วย
4. การใช้ทางเลือกอื่น ๆ ในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงบดุล เช่น การกำหนดเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสินทรัพย์และหนี้สินสำหรับแต่ละสถานการณ์ไว้

แผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรพิจารณากลยุทธ์ทางด้านสินทรัพย์เพื่อใช้ในการจัดการวิกฤติทางสภาพคล่อง เช่น

1. ควรขายสินทรัพย์สภาพคล่องที่มีเกินความจำเป็นออกไปหรือไม่
2. กรณีใดบ้างที่สามารถขายหลักทรัพย์ที่ถือจนครบกำหนดได้
3. ควรขายหลักทรัพย์สภาพคล่องในตลาดซื้อคืนพันธบัตรหรือไม่
4. เมื่อไรที่ควรจะขายสินทรัพย์ระยะยาว สินทรัพย์ถาวร หรือธุรกิจบางประเภทออกไป

ทั้งนี้ควรคำนึงถึงกระบวนการ ข้อกำหนดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องด้วย

แผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการจัดหาเงินทุนจากด้านหนี้สิน ซึ่งอาจรวมถึง

1. การประสานงานกับแหล่งเงินทุนที่เป็นผู้นำ(lead bank)

2. กำหนดนโยบายด้านอัตราดอกเบี้ยในการจัดหาเงินทุน ซึ่งอาจกำหนดค่าธรรมเนียมส่วนเพิ่ม (premium) สูงสุดที่สามารถจ่ายได้ หรืออาจกำหนดว่าห้ามจ่ายค่าธรรมเนียมส่วนเพิ่มใด ๆ ทั้งสิ้น เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
  3. ระบุแหล่งเงินทุนที่ควรติดต่อหรือที่ควรหลีกเลี่ยง
  4. การกำหนดกลยุทธ์ที่จะเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่แหล่งเงินทุนดั้งเดิม เช่น ควรติดต่อกับใคร ข้อมูลและรายละเอียดอะไรบ้างที่จะต้องจัดเตรียมให้พร้อม บุคคลที่จะให้รายละเอียดเพิ่มเติมในขั้นต่อไป และควรให้มั่นใจว่าการติดต่อปฏิสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
  5. กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับการถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดของลูกค้าย่อย ซึ่งควรสอดคล้องกับข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีรายย่อยที่มีการเปิดเผยไว้ และใช้ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อป้องกันการเอื้อประโยชน์แก่รายใดรายหนึ่งหรือเกิดการแบ่งแยกพรรคพวก นโยบายดังกล่าวควรครอบคลุมถึงกรณีที่ถูกค้าย่อยใหญ่ต้องการได้รับชำระเงินก่อนครบกำหนดสัญญาด้วย แต่โดยปกติในช่วงภาวะวิกฤติจะไม่มีชำระคืนก่อนครบกำหนดสัญญา
  6. ประเมินการด้านสภาพคล่องที่อาจจะได้รับการช่วยเหลือจากทางการ ประกอบด้วยเงื่อนไขทางด้านเวลา (ต้องใช้เวลานานเท่าใด กว่าจะได้เงินช่วยเหลือมา) ระยะเวลาของการให้ความช่วยเหลือ และแหล่งที่มาของเงินทุนที่จะชำระคืนทั้งนี้ สง. จะต้องกำหนดแนวทางที่จะขอความช่วยเหลือจากทางการ โดยจะต้องคำนึงว่าทางการมีช่องทางให้กู้ยืมอย่างไร ต้องมีหลักประกันประเภทอะไรบ้าง ตลอดจนวิธีการเพื่อขอความช่วยเหลือ จะได้รับช่วยเหลือเมื่อนานเท่าไร รวมทั้งจะต้องทำอะไรเพื่อมิให้ สง. เสี่ยงภาพพจน์ หรือปรากฏข่าวในแง่ลบในตลาด
- ดังนั้นแผนรองรับเหตุฉุกเฉินควรมีนโยบาย และขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาดำเนินการ ตัดสินใจ ภายใต้อุปกรณ์ที่ดีและทันเวลา สามารถประมาณการขนาดของสภาพคล่องที่จำเป็นต้องมีย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล รวมทั้งต้องกำหนดรายละเอียดดังนี้
1. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในระหว่างภาวะวิกฤติของเงินทุนอย่างชัดเจน
  2. กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้อง (crisis team) พร้อมชื่อ ที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ เพื่อจัดการปัญหาสภาพคล่องที่เกิดขึ้น
  3. ที่ตั้งหรือสถานที่ที่จะใช้ทำงานของเจ้าหน้าที่

4. เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อบุคคลภายนอก เช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล นักลงทุน นักวิเคราะห์ ผู้สอบบัญชีภายนอก สื่อมวลชน ลูกค้ารายสำคัญ และอื่น ๆ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของข่าวลือ ซึ่งเป็นสาเหตุของการไหลออกของเงินทุนอย่างรวดเร็ว โดยคำนึงว่าช่วงไหน เวลาไหน ควรจะบอกกล่าวกับใคร อย่างไร

5. การสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ผู้บริหารพอร์ตเงินลงทุน เจ้าหน้าที่ในหอนักค้า พนักงานในองค์กร และอื่น ๆ

6. การจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งให้แก่คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) ได้อย่างทันเวลา เพื่อให้กรรมการรับทราบและเข้าใจถึงความรุนแรงของสถานการณ์ที่เกิด และหาทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที

7. ขั้นตอนการจ่ายเงินเพื่อรับมือการถูกเร่งถอนเงินในระหว่างวัน ขณะที่แหล่งเงินทุนที่จะนำมาจ่ายหายากขึ้น สง. จะต้องสามารถกำหนดได้ว่าหนี้รายไหนต้องจ่ายด่วน เจ้าหนี้รายไหน กลุ่มไหนสามารถจ่ายทีหลังได้

อย่างไรก็ตาม สง. ควรต้องพิจารณากำหนดสถานการณ์จำลองต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับการทำธุรกรรมของตนเองให้มากที่สุด เช่น สง. ที่มีปริมาณฐานะเงินตราต่างประเทศจำนวนมากอาจจำเป็นต้องมีนโยบายและแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการเงินตราต่างประเทศของตนไว้ในแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้วย และควรจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินแยกต่างหากสำหรับบริษัทแม่ และบริษัทในเครือ โดยจัดทำในแต่ละสกุลเงินต่างประเทศที่สำคัญ และสำหรับหน่วยงานหรือสาขาในต่างประเทศ การจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินแยกต่างหากมีความจำเป็น เนื่องจากอาจมีข้อบังคับหรือข้อจำกัดของกฎหมายระหว่างประเทศ ตามที่กล่าวไว้ในการบริหารสภาพคล่องแบบรวมอำนาจ และสภาพคล่องมีความสำคัญมาก ดังนั้น ผู้บริหารควรสรุปฐานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง พร้อมทั้งรายงานแผนรองรับเหตุฉุกเฉินให้คณะกรรมการ สง. ทราบเป็นระยะ และในบางสถานการณ์ คณะกรรมการ สง. อาจจำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในการพัฒนาและการนำไปใช้งานของแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน ดังนั้น คณะกรรมการ สง. จึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว

ตามข้อกำหนดของ ธปท. ให้ สง. ต้องระบุข้อมูลเป็นอย่างน้อยในแผนรองรับเหตุฉุกเฉินในกรณีเกิดวิกฤติเฉพาะ สง. และกรณีเกิดวิกฤติทั้งระบบ<sup>18</sup> ดังนี้

<sup>18</sup> ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน <http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>

1. ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน โดยระบุผู้รับผิดชอบและวิธีปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ขั้นตอนในการรายงานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่จำเป็นต่อผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ
2. ระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) หรือตัวบ่งชี้ (Trigger Point) ที่ใช้วัดว่าเมื่อใดสถานการณ์เข้าขั้นวิกฤติและจะต้องเริ่มปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน
3. แผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยต้องระบุแหล่งที่มาของเงิน เช่น หลักทรัพย์ที่ไม่มีภาระผูกพันซึ่งสามารถนำไปขายได้ หรือวงเงินกู้ยืมจากธนาคารอื่นที่ยังไม่เบิกถอน (Committed Credit Line) รวมทั้งสินทรัพย์ที่จะนำไปเป็นหลักประกันในการกู้ยืม
4. การจัดลำดับความสำคัญและวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละกลุ่ม ทั้งด้านลูกหนี้และเจ้าหนี้
5. แผนการสื่อสารและจัดการกับข่าวลือ ตลอดจนภาพพจน์ของ สง. กับลูกค้า พนักงาน เจ้าหนี้ สื่อมวลชน และบุคคลทั่วไป

1. **ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน** ต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเพื่อให้การแก้ปัญหาสภาพคล่องมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการต้องเริ่มตั้งแต่การติดตามตัวบ่งชี้ที่อาจก่อให้เกิดสภาวะวิกฤติสภาพคล่องในแต่ละสถานการณ์รวมถึงสถานการณ์ที่รุนแรงที่สุด รวมทั้งมีวิธีการเรียกใช้ หรือเริ่มต้นใช้แผนให้เหมาะสมกับขนาดของปัญหาสภาพคล่องที่เกิดขึ้น (vocation & escalation) ที่ชัดเจน และมีการทดสอบและปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวสามารถนำมาปฏิบัติได้

#### ตัวอย่างขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินการเพื่อรองรับปัญหาสภาพคล่อง

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ติดตามตัวบ่งชี้ภาวะวิกฤติสภาพคล่อง	ชื่อ..... ฝ่ายงาน.....
2. ดำเนินการเมื่อตัวบ่งชี้แสดงถึงสถานการณ์ปัญหาสภาพคล่องจะมีความรุนแรง	ชื่อ..... ฝ่ายงาน.....
3. เมื่อปัญหาวิกฤติสภาพคล่องเกิดขึ้น	ชื่อ..... ฝ่ายงาน.....

2. ระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) สถาบันการเงินจะต้องสร้างเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ที่จะช่วยบอกภาวะผิดปกติที่เริ่มเกิดขึ้น หรือภาวะวิกฤติที่เริ่มก่อตัว เพื่อให้ผู้บริหารได้ประเมินสถานการณ์และพิจารณาแนวทางรองรับ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

2.1 คำนิยามและตัวบ่งชี้ความผิดปกติในระดับต่าง ๆ (Indicative Signals) โดยควรกำหนดรายละเอียดของสถานการณ์ (Qualitative Approach) หรือการใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ (Quantitative Approach) เช่น การถูกลดระดับ Credit rating ราคาหุ้นลดลง อัตราการไหลออกของผู้ฝากรายย่อยเพิ่มขึ้น หรือความสามารถในการกู้ยืมระยะยาวลดลง หรือการเปลี่ยนแปลงอัตราส่วนต่าง ๆ ที่สะท้อนความผิดปกติ มาเป็นตัวบ่งชี้ของภาวะวิกฤติตามระดับความรุนแรงของปัญหา โดยจะต้องกำหนดทั้งระดับที่ต้องเตรียมพร้อม (Alert) และระดับที่ต้องเริ่มดำเนินการตามแผน (Trigger Points) โดยตัวบ่งชี้แต่ละประเภทจะต้องพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้การเลือกใช้แผนในการจัดการมีความเหมาะสมที่สุด ทั้งในด้านประสิทธิผลและต้นทุนของการจัดการ

2.2 การติดตามดูแลและรักษาระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ (System Monitoring and Maintenance) โดยติดตามและทบทวนตัวบ่งชี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และภาวะแวดล้อม

2.3 กำหนดหน้าที่และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกประเด็นที่สำคัญ เช่น การติดตามและรายงานการเปลี่ยนแปลงของตัวบ่งชี้ การประสานงานระหว่างส่วนงานต่าง ๆ เป็นต้น

2.4 กำหนดฝ่ายงานทำหน้าที่ติดต่อแจ้ง ประสานงานกับฝ่ายวิเคราะห์และติดตามฐานะ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยผ่านทางโทรศัพท์ทันทีที่พบความผิดปกติด้านสภาพคล่อง หรือเมื่อภาวะวิกฤติเริ่มก่อตัว อันอาจส่งผลกระทบต่อฐานะสภาพคล่องและการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของ สง. รวมทั้งรายงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรทางหนังสือ e-mail หรือโทรสาร ภายในวันทำการนั้น

### ตัวอย่างตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ (Qualitative Indicators)

- ขาดสื่อหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ฝากเงินหรือผู้ลงทุนต่อ สง.
- ความแข็งแกร่งทางการเงินของ สง. ลดลง เช่น คุณภาพของเงินให้สินเชื่อลดลง หรือสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพิ่มขึ้น กำไรจากการดำเนินงาน และเงินกองทุนลดลง
- การระดมทุน และการทำธุรกรรมต่าง ๆ ของ สง. เช่น ธนาคารคู่ค้า ต้องการหลักประกันหรือการรับประกันเพิ่มขึ้นจากการทำธุรกรรมต่าง ๆ ของ สง. หรือธนาคารคู่ค้ายกเลิก/ลดวงเงินสำหรับการทำธุรกรรม รวมทั้งลดระยะเวลา

### ตัวอย่างตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ (Quantitative Indicators)

การลดลงของกระแสเงินสดจากเงินฝากรายย่อย / สภาพคล่องที่ สง. มีอยู่ มีจำนวนน้อยกว่าสภาพคล่องขั้นต่ำที่ สง. ควร มี / การเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วนสภาพคล่องจากระดับปกติ โดย สง. อาจกำหนดค่าที่บ่งบอกถึงระดับความรุนแรงของปัญหาสภาพคล่อง เช่น การกำหนดระดับความรุนแรงเป็นสีโดยระบุความหมายของแต่ละสี เช่น

ระดับความรุนแรง	ความหมาย
เขียว	ระดับปกติ ไม่มีปัญหาสภาพคล่อง
เหลือง	ผู้บริหารต้องประเมินความรุนแรงของปัญหา หากมีความรุนแรง ต้องหาสาเหตุสำคัญและเตรียมการกำหนดแผนและแนวทางแก้ไข ป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงและติดตามอย่างใกล้ชิด
แดง	เป็นสถานการณ์ที่ต้องดำเนินการตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อปรับโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน โดยรายงาน ALCO ทันทีเพื่อขออนุมัติดำเนินการตามแผนหรือแนวทางแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง

ทั้งนี้ สง. จะต้องกำหนดแผนการจัดการกับตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ตามระดับความรุนแรง

3. แผนการจัดหาสภาพคล่อง สง. จะต้องระบุแหล่งเงินทุนทั้งหมดที่สามารถ  
รองรับวิกฤติสภาพคล่องได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์  
ที่ร้ายแรงที่สุด (Bank-specific crisis)

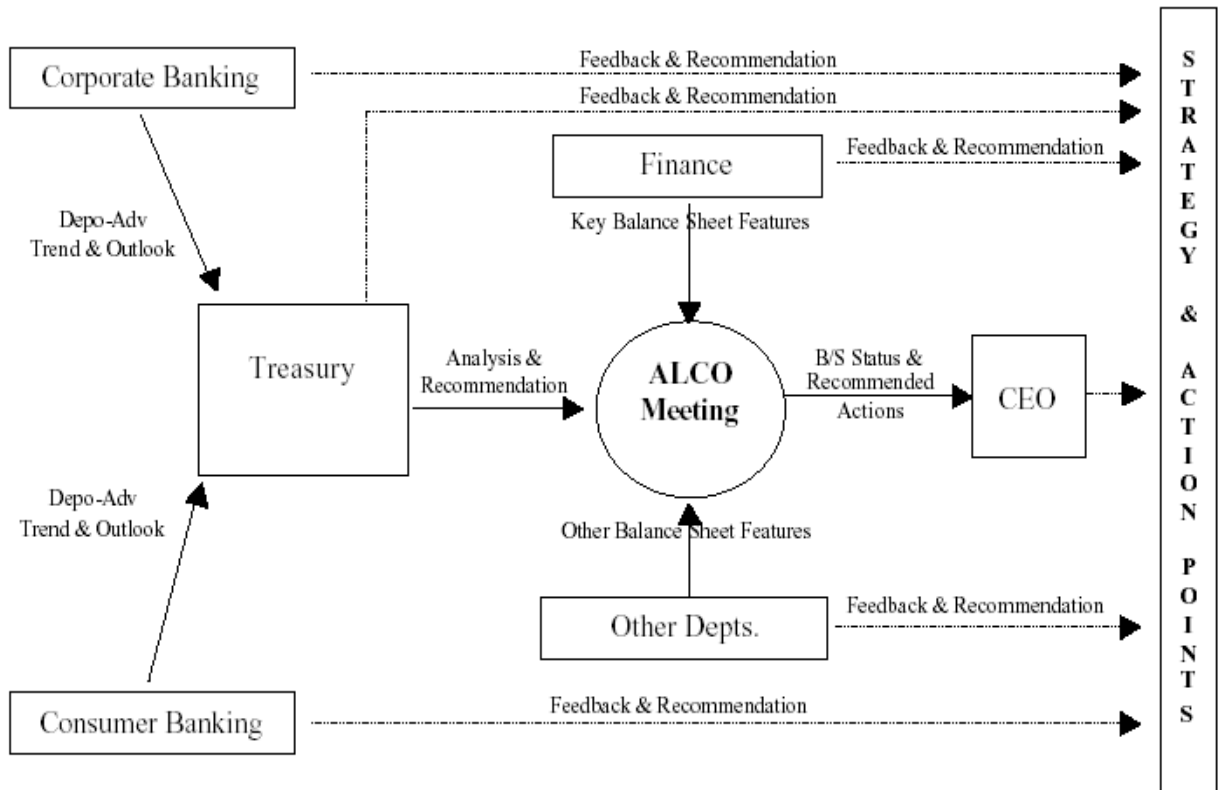
ตัวอย่างแหล่งเงินทุนในกรณีเกิดวิกฤติสภาพคล่อง

แหล่งเงินทุน	ประมาณจำนวน เงินที่ได้รับ	ระยะเวลาใน การได้รับเงิน	หมายเหตุ
1. การกู้ยืมภายในประเทศ - ยืมผ่าน Bilateral RP และ Private RP - กู้ยืมผ่านหน้าต่าง ณ สิ้นวันของ ธปท.	ตามจำนวน หลักทรัพย์ปราศจาก ภาระผูกพันที่มีอยู่ หักด้วยส่วนลด	ทันที	
2. การขายสินทรัพย์สภาพคล่อง - ตราสารหนี้/ตราสารทุนสกุลบาท - ตราสารหนี้สกุลต่างประเทศ	ตามจำนวนที่ลงทุน หักด้วยส่วนลด	ขึ้นอยู่กับจำนวน ตราสารที่มีอยู่	
3. การกู้ยืมจากต่างประเทศ - กู้ยืมจากธนาคารต่างประเทศ - กู้ยืมจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ	- -	ทันที ทันที	
4. สำรองสภาพคล่องตามกฎหมาย - เงินสด เงินฝากที่ ธปท. และเงินสดที่ ศูนย์เงินสดกลางธนาคารพาณิชย์ - หลักทรัพย์ปราศจากภาระผูกพัน	จำนวนที่มีอยู่  จำนวนที่มีอยู่เฉพาะ ส่วนที่มีสภาพคล่อง สูงและสามารถ แปลงเป็นเงินสด	ทันที  ทันที	

## 2.3 กระบวนการบริหารสภาพคล่อง

กระบวนการบริหารสภาพคล่องของ สง. ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นภาพกระบวนการตั้งแต่เริ่มกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านสภาพคล่อง และกระบวนการทำงานในการบริหารสภาพคล่อง

### ตัวอย่างกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านสภาพคล่อง



กระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของ สง. ข้างต้นเป็นตัวอย่างที่ดี แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการ สง. เป็นผู้อนุมัติแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของ สง. โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) เป็นผู้รับผิดชอบประสานงานกับฝ่ายงานต่าง ๆ เช่น Corporate Banking, Consumer Banking, Finance และฝ่ายงานอื่น ๆ เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางที่ฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมของ สง.

หลังจากที่ สง. ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของ สง. แล้วจะต้องสื่อสารให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

## ภาคผนวก

### ประกาศ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง

1. ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 39/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การกำหนดให้ ธนาคารพาณิชย์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง  
<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>
2. ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 40/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การกำหนดให้ บริษัทเงินทุนและบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง  
<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510330.pdf>
3. ประกาศ ธปท. ที่ สนส.41/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เรื่อง การบริหาร ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน  
<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2551/ThaiPDF/25510331.pdf>
4. หนังสือ ธปท. ที่ ธปท.ผนส.(21)ว.156/2553 ลงวันที่ 28 มกราคม 2553 เรื่อง นำส่ง แผนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน  
<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2553/ThaiPDF/25530017.pdf>
5. หนังสือ ธปท. ที่ ธปท.ผนส.(22)ว.1783/2549 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2549 เรื่อง นำส่งร่างหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel II หลักการที่ 3 เรื่องการใช้ กลไกตลาดในการกำกับดูแล (Market Discipline) ฉบับ Final Draft  
<http://www2.bot.or.th/fipcs/Documents/FPG/2549/ThaiPDF/25490106.pdf>
6. คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จัดทำโดย ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและ เทคโนโลยีสารสนเทศ สายนโยบายสถาบันการเงิน ธันวาคม 2546
7. รายงานการตรวจสอบสถาบันการเงินของฝ่ายตรวจสอบ 1 – 2 ในปี 2548 – 2551
8. Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, Basel Committee on Banking Supervision, September 2008
9. Principles of Liquidity Risk Management, Institute of International Finance, March 2007
10. Supervisory Policy Manual, Liquidity Risk Management, Hong Kong Monetary Authority, August 2004

11. Liquidity Comptroller's Handbook, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, February 2001
12. Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2000