

คู่มือ
ความเสี่ยงด้านเครดิต

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
ส่วนที่ 1 คำจำกัดความและที่มาของความเสี่ยงด้านเครดิต	3
1.1 คำจำกัดความ	3
1.2 ที่มาของความเสี่ยงด้านเครดิต	3
1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอก	3
1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน	4
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต	8
2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กร	8
2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง	8
2.1.2 การจัดโครงสร้างองค์กร	11
2.1.3 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	13
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต	13
2.2.1 การระบุความเสี่ยง	14
2.2.2 การวัดความเสี่ยง	14
2.2.3 การติดตามความเสี่ยงและการรายงาน	18
2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต	23

บทสรุปผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือความเสี่ยงด้านเครดิต เพื่อให้ผู้ตรวจสอบสถาบันการเงินสามารถประเมินระดับและทิศทางความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อ ภาวะผูกพันนอกงบดุล การบริหารสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงิน (สง.) ในการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตโดยรวม และการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติตามที่ สง. และทางการได้กำหนดไว้เพื่อให้ผู้ตรวจสอบได้ใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

คู่มือนี้ประกอบด้วย 1. คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านเครดิต และ 2. แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตที่พึงปฏิบัติ เนื้อหาของคู่มือสรุปได้ดังนี้

1. คำนิยามและที่มาของความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาในการชำระหนี้ หรือที่เกิดจากโอกาสที่ลูกหนี้อาจไม่สามารถชำระคืนได้ จนเป็นเหตุให้ถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือลงได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะเงินกองทุน และรายได้ของ สง. โดยมีสาเหตุจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กัน ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการ และภัยพิบัติทางธรรมชาติ และสาเหตุจากปัจจัยความเสี่ยงภายใน อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการและพนักงานขาดประสิทธิภาพ การกำกับดูแลและการสอบทานสินเชื่อไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ขาดการควบคุมและติดตามให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและสัญญา ไม่มีการศึกษาความเสี่ยงอย่างละเอียดเมื่อออกผลิตภัณฑ์หรือให้บริการทางการเงินใหม่ มาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อและการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารในการอนุมัติสินเชื่อไม่เหมาะสม มีการกระจุกตัวของการให้สินเชื่อประเภทใดประเภทหนึ่ง มีการเน้นการสร้างรายได้มากกว่าคุณภาพของสินเชื่อ มีการให้สินเชื่อเกินความจำเป็นและเกินมูลค่าที่แท้จริงของหลักประกัน ไม่ได้คำนึงถึงผลวงจรธุรกิจ มีการให้สินเชื่อแก่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (Related Lending) และพวกพ้อง (Self-Dealing) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

2. แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตที่พึงปฏิบัติ

แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่พึงปฏิบัติจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กร ได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยการสร้างประเพณีปฏิบัติด้านเครดิต (Credit Culture) หรือมาตรฐานทางเครดิตที่เหมาะสม สร้างสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการให้สินเชื่อ กำหนดกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงในภาพรวม ทบทวนและปรับปรุงนโยบายหรือแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น ระบบ Credit Rating สำหรับลูกค้ารายใหญ่ หรือระบบ Credit Scoring สำหรับลูกค้ารายย่อย เป็นต้น และเผยแพร่ไปยังพนักงานทุกระดับชั้นให้เข้าใจตลอดทั่วทั้งองค์กร **การจัดโครงสร้างองค์กร** โดยการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และช่องทางการติดต่อสื่อสาร โดยการแยกผู้ปฏิบัติงานออกจากผู้ทำหน้าที่พิจารณาสินเชื่อก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ และบทบาทหน้าที่ของ

คณะกรรมการย่อยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสินเชื่อ หน่วยงานด้านพัฒนารูจิสินเชื่อ และหน่วยงานด้านพิธีการและปฏิบัติการสินเชื่อ เป็นต้น การกำหนดระดับของอำนาจอนุมัติให้เหมาะสม นอกจากนี้ สง. ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของการปฏิบัติงานหลังการอนุมัติสินเชื่อ โดยมีผู้ตรวจสอบ หรือผู้สอบทานสินเชื่อรับผิดชอบในการตรวจสอบหรือสอบทานข้อมูล และรายงานผลต่อคณะกรรมการ สง.

2.2 การบริหารความเสี่ยง ได้แก่ **การระบุความเสี่ยง** มีการประเมินเครดิตของลูกค้านี้รายตัว ด้วยการจัดอันดับความเสี่ยงของลูกค้าในแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ สอบทานองค์ประกอบในแต่ละส่วน (Segment) และภาพรวมของพอร์ต ควรระบุและชี้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ **การวัดความเสี่ยง** มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการในการวัดความเสี่ยง หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพสินทรัพย์ และความเพียงพอของเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงและเงินสำรองที่มีอยู่ **การติดตามและการรายงาน** มีการกำหนดกระบวนการบริหารและการติดตามความเสี่ยง โครงสร้างและคุณภาพพอร์ตสินเชื่อ ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย และหลักเกณฑ์การสอบทานสินเชื่อให้มีความเหมาะสม รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่รายงานข้อมูลอย่างถูกต้องและครบถ้วน มีความถี่ที่เหมาะสม และทันต่อเวลา ให้แก่ผู้บริหารเพื่อใช้ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา และ**การควบคุมความเสี่ยง** มีการกำหนดจุดควบคุมความเสี่ยงทุกขั้นตอน เช่น ขั้นตอนการติดต่อลูกค้า การพิจารณาและการอนุมัติสินเชื่อ การควบคุมการให้สินเชื่อ แก่ผู้ถือหุ้นหรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง พวกพ้อง และลูกหนี้รายใหญ่ พิธีการและปฏิบัติการสินเชื่อ การกำหนดเพดาน (Limit) การติดตามคุณภาพสินเชื่อ การจัดชั้น การกั้นเงินสำรอง และการตัดหนี้สูญ เป็นต้น นอกจากนี้ สง. ควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้จริง

ส่วนที่ 1 คำจำกัดความและที่มาของความเสี่ยงด้านเครดิต

1.1 คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้าของสถาบันการเงิน (สง.) ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาในการจ่ายชำระหนี้คืน หรือความเสี่ยงที่เกิดจากโอกาสที่ลูกค้าอาจไม่สามารถชำระหนี้คืนได้จนเป็นเหตุให้ถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือลงได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะเงินกองทุน และรายได้ของ สง.

ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญ เนื่องจากการให้สินเชื่อเป็นธุรกรรมหลักของ สง. และส่วนที่เป็นภาระผูกพัน ได้แก่ การรับรอง การอาวัล หรือการค้ำประกันของ สง. ที่เกิดจากธุรกรรมสินเชื่อที่ สง. อาจต้องจ่ายชำระหนี้แทน รวมถึงธุรกรรมสินเชื่อ และธุรกรรมที่เกิดจากการที่คู่สัญญาไม่ภาระที่ต้องส่งมอบสินทรัพย์หรือชำระหนี้แก่ สง. (Pre-Settlement หรือ Settlement Risk) รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยง (Downgrade) ซึ่งอาจเกิดความเสียหายจากการที่ราคามูลค่าตลาด (Mark to Market) ของตราสารที่มีมูลค่าลดลง และ/หรือมีผลต่อการที่ต้องดำรงเงินกองทุน (Economic Capital) สูงขึ้น

1.2 ที่มาของความเสี่ยงด้านเครดิต

ปัจจัยความเสี่ยงด้านเครดิตแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงจากภายใน ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอก

สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

ด้านเศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ *เศรษฐกิจโลก* เช่น การค้าระหว่างประเทศ เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือจีนชะลอตัวลงส่งผลให้เศรษฐกิจโลกชะลอตัวลงตาม ราคาน้ำมันดิบ การแข่งขันระดับโลก ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risk) เป็นต้น *เศรษฐกิจระดับประเทศ* เช่น การเปลี่ยนแปลงรายได้ประชาชาติ การลงทุน ค่าเงินบาท ราคาสินค้า และการจ้างงาน เป็นต้น *เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและท้องถิ่น* เช่น การเกิดฝนแล้งในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง ทำให้ผลผลิตทางเกษตรเสียหาย เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเครดิตในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัฏจักรธุรกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย ปริมาณและคุณภาพสินเชื่อ

ด้านเศรษฐกิจจุลภาค เช่น การขาดสภาพคล่อง หรือการประสบปัญหาทางการเงิน เป็นต้น จะมีผลให้ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงหรือสัญญาได้

ปัจจัยที่เกิดจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กัน

ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งแล้วส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังอีกอุตสาหกรรม ซึ่งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ *ความสัมพันธ์โดยตรง* เช่น ถ้าอุตสาหกรรมก่อสร้างได้รับความเสียหาย ก็จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่ผลิตวัสดุก่อสร้าง เป็นต้น และ*ความสัมพันธ์โดยอ้อม* เมื่ออุตสาหกรรมใดได้รับผลกระทบก็จะส่งผลกระทบต่อให้อีกอุตสาหกรรมหนึ่ง แล้วยังส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังอุตสาหกรรมข้างเคียง เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมน้ำมันและอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้า ซึ่งดู

เสมือนหนึ่งไม่มีความสัมพันธ์ในด้านผลกระทบซึ่งกันและกัน แต่จากข้อมูลในอดีต เมื่อราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกตกต่ำลง ได้ส่งผลกระทบกับทั้ง 2 ภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตน้ำมันเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีนัยสำคัญกับอุตสาหกรรมเหล็กกล้า โดยมีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เหล็กกล้าจะผ่านบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ชุดเจาะและท่อส่งน้ำมัน ซึ่งท่อดังกล่าวใช้เหล็กกล้าเป็นวัตถุดิบในการผลิต เป็นต้น

ภาวะการแข่งขัน

ในภาวะการแข่งขันทั้งด้านการเติบโต การทำกำไร และความต้องการเป็นผู้นำตลาด อาจเป็นแรงกดดันให้ สง. ลดมาตรฐานของการวิเคราะห์สินเชื่อ หรือการกำหนดราคาให้บริการสินเชื่อที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้ สง. มีสินเชื่อด้วยคุณภาพเพิ่มขึ้น และได้รับผลตอบแทนลดลง

การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการ

การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการอาจส่งผลกระทบให้ สง. มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ เช่น การให้ สง. สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้สะดวกยิ่งขึ้น ทำให้มีการแข่งขันกันสูงขึ้น และลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น หาก สง. ต้องการที่จะได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น อาจมีการปรับหลักเกณฑ์โดยลดคุณภาพของลูกค้า ทำให้ สง. มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น หรือการกำหนดเพิ่มหรือลดอัตราส่วนในการทำธุรกรรมกับกลุ่มลูกหนี้บางประเภท ก็จะส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงของพอร์ตได้ด้วย

ภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ภัยพิบัติทางธรรมชาติเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลกระทบให้ธุรกิจของลูกค้าเกิดปัญหาในการดำเนินกิจการ ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา เช่น การเกิดสึนามิในแถบจังหวัดภาคใต้ของไทย เมื่อ 26 ธันวาคม 2547 น้ำท่วมครั้งใหญ่ในปี 2554 และอุทกภัยฉับพลันจากน้ำป่าไหลหลากในปี 2567 ทำให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ ได้รับความเสียหาย ไม่สามารถประกอบกิจการ ส่งผลให้ไม่สามารถชำระหนี้ให้กับ สง. ได้

1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน

ประสบการณ์ของผู้บริหารและพนักงาน

ผู้บริหารและพนักงานที่ขาดประสบการณ์ในธุรกรรมที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้สินเชื่อ การลงทุน การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือการทำธุรกรรมใหม่ ๆ อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานที่หละหลวม การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความสูญเสียได้

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจนและทันกาล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาสินเชื่อและตัดสินใจ เช่น แนวโน้มทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาคอุตสาหกรรมหรือส่วนแบ่งตลาดราคาสินค้า อัตราแลกเปลี่ยน สินเชื่อค้างชำระ การกระจุกตัวของสินเชื่อ และการประเมินสินเชื่อที่มีปัญหา เป็นต้น หากผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้อง สม่าเสมอ และเป็นปัจจุบัน อาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดและก่อให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคในการประมวลผลข้อมูล

การที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถเรียกดูและประเมินข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และขาดความเข้าใจโครงสร้างในการประมวลผลข้อมูลและข้อจำกัดในการใช้เครื่องมือ

ทางสถิติหรือทางคณิตศาสตร์ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ อาจทำให้เกิดสินเชื่อด้วยคุณภาพได้ในอนาคต และนำไปสู่ความสูญเสียได้ในที่สุด

มาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ (Underwriting Standards)

มาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ ควรมีแนวทางและหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบและวิธีการประเมินคุณภาพของผู้กู้ การกำหนดวงเงินและอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมกับความเสี่ยงของผู้กู้และประเภทสินเชื่อที่ขอ แนวทางและหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยควบคุมให้การพิจารณาสินเชื่อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ จึงไม่ควรเกิดขึ้นบ่อย และการอนุมัติสินเชื่อที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ จะต้องมีการวิเคราะห์อย่างละเอียดและควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ สง. หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

การพิจารณาสินเชื่อที่มีลักษณะผ่อนปรนหรือการประเมินคุณภาพลูกหนี้ที่ไม่เหมาะสม อาจเกิดจากแรงกดดันของการแข่งขัน และเป้าหมายการขายสินเชื่อ ซึ่งมีข้อจำกัดในระยะเวลาที่จะได้ข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องเพียงพอ อาจทำให้ผู้บริหารปล่อยกู้โดยไม่มีการวิเคราะห์ทางด้านเศรษฐกิจและการเงินอย่างเพียงพอ โดยอาจใช้ดัชนีเกี่ยวกับคุณภาพของสินเชื่ออย่างง่าย ๆ ในการสนับสนุนการพิจารณาสินเชื่อ เช่น บุคลิก ลักษณะของผู้กู้ มูลค่าของหลักประกันที่รองรับในปัจจุบันและในอนาคต หรือการสนับสนุนทางการเงินของบริษัทแม่หรือบริษัทในเครือ หาก สง. ไม่สามารถติดตามเร่งรัดลูกหนี้หรือยึดหลักประกันได้ทันท่วงที อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ สง. ได้

การใช้ดุลพินิจของตนเองในการอนุมัติสินเชื่อ

การที่ผู้บริหารใช้ดุลพินิจของตนเองโดยไม่คำนึงถึงข้อมูลสนับสนุน และการให้สินเชื่อเกินวงเงินหรือนอกเหนือจากนโยบาย ส่วนใหญ่แล้วลูกหนี้มักมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง เช่น ลูกหนี้เป็นบริษัทของผู้บริหาร เป็นบริษัทในเครือ เป็นเพื่อนหรือบุคคลที่มีสถานภาพทางการเงินที่มั่นคง หรือเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง เป็นต้น จะนำไปสู่ความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อได้ ดังนั้น การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนด และไม่ควรอนุมัติสินเชื่อเกินอำนาจ เว้นแต่จะได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

การให้สินเชื่อเกินมูลค่าที่แท้จริงของหลักประกัน

การที่ สง. อนุมัติวงเงินสินเชื่อเพื่อไปซื้อหรือพัฒนาสินทรัพย์เกินกว่ามูลค่าของสินทรัพย์ที่นำมาเป็นหลักประกัน สง. ควรประเมินความสามารถในการหารายได้ของผู้กู้ที่จะมาจากการดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์นั้น ๆ เป็นปัจจัยหลัก เนื่องจากเป็นแหล่งที่สำคัญของการชำระเงินคืน สำหรับสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน สง. ควรประเมินราคา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของราคา และสภาพคล่องของหลักประกัน เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจย่อมจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าหลักประกัน และกระแสเงินของผู้กู้ด้วย

การให้สินเชื่อที่ไม่คำนึงถึงผลของวงจรธุรกิจ

ในการวิเคราะห์สินเชื่อ สง. ควรคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจ รวมทั้งวงจรของธุรกิจและวงจรผลิตภัณฑ์ หรือบริการของผู้ขอสินเชื่อว่า สินค้าหรือบริการของผู้กู้อยู่ในช่วงของการขยายตัว หรือเข้าสู่ช่วงรุ่งเรืองสูงสุด หรือเริ่มเข้าสู่สภาวะหดตัว หรือเข้าสู่ช่วงตกต่ำ มาประกอบการพิจารณาด้วย ไม่ควรใช้แต่สมมติฐานในทางบวกมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และสินเชื่อรายย่อย มักได้รับผลกระทบจากวงจรธุรกิจดังกล่าว

การให้สินเชื่อเกินความจำเป็น

การให้สินเชื่อเกินความจำเป็นกับธุรกิจที่แท้จริงของลูกค้า ลูกค้านี้อาจนำเงินที่ได้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ และอาจก่อให้เกิดสินเชื่อด้วยคุณภาพได้ในอนาคต

การเน้นการสร้างรายได้

สินเชื่อที่สร้างรายได้สูงจะเป็นสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูงด้วย

การให้สินเชื่อแก่พวกพ้อง (Self-Dealing)

การวิเคราะห์สินเชื่อที่ให้แกพวกพ้อง อาจมีลักษณะเสี่ยงนโยบายการให้สินเชื่อที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการพิจารณาสินเชื่อไม่เหมาะสม หรือหละหลวม ในบางครั้งอาจมีการขอสินเชื่อโดยใช้ชื่อบุคคลที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในเพื่อปิดบังการให้สินเชื่อแก่พวกพ้อง

การกระจุกตัวของสินเชื่อ

การกระจุกตัวของสินเชื่อมีหลายลักษณะ เช่น การกระจุกตัวของผู้กู้ยืมแต่ละกลุ่ม ในแต่ละภาคเศรษฐกิจ เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจก่อสร้าง อุตสาหกรรมการผลิต และการเกษตร เป็นต้น ในสินเชื่อประเภทใดประเภทหนึ่ง เช่น สินเชื่อประเภทเงินเบิกเกินบัญชี และสินเชื่อรายย่อย เป็นต้น หากมีการกระจุกตัวในลักษณะใด ลักษณะหนึ่งมากเกินไป เมื่อเกิดความเสียหายจะส่งผลกระทบต่อฐานะความมั่นคงของ สง. ได้ โดยทั่วไป สง. มีความระมัดระวังในการกระจุกตัวของสินเชื่ออยู่แล้ว แต่เนื่องจาก สง. ต้องการจะเป็นผู้นำตลาด และต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง อาจทำให้ความระมัดระวังเรื่องการกระจุกตัวของสินเชื่อลดลง

การให้สินเชื่อแก่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (Related Lending)

หมายถึง การให้สินเชื่อแก่บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการหรือผู้บริหาร สง. ซึ่งได้แก่ คู่สมรส บุตร หรือ บุตรบุญธรรมที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ บริษัทที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ หรือผู้บริหาร สง. หรือ คู่สมรส มีอำนาจในการจัดการ หรือมีอำนาจควบคุมคะแนนเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือมีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ

กรณีที่บุคคลใดถือหุ้นในบริษัทใดตั้งแต่ร้อยละ 20 ขึ้นไปของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่าบริษัทนั้นเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่ามิได้เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการสอบทานสินเชื่อ

การสอบทานสินเชื่อที่ดีนั้น ควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สอบทานที่เป็นอิสระ มีการสอบทานอย่างต่อเนื่อง ในปริมาณที่เหมาะสม ครอบคลุมขอบเขตที่ควรสอบทาน และมีการจัดอันดับความเสี่ยงที่ถูกต้อง รวมถึงการรายงานผลการสอบทานต่อผู้บริหาร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งติดตามและแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายที่เกิดจากลูกค้าหรือคู่สัญญาที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา

การกำกับดูแลของผู้บริหาร สง.

การที่คณะกรรมการ หรือผู้บริหาร สง. ไม่กำกับดูแลให้หน่วยงานปฏิบัติงานได้ตามนโยบายอย่างเหมาะสม หรือขาดการติดตาม ทำให้ไม่ทราบถึงสถานะที่แท้จริงของลูกค้า/สินเชื่อที่มีปัญหา

การควบคุมลูกค้าให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและสัญญา

หลังจากการอนุมัติสินเชื่อแล้ว สง. ต้องควบคุมดูแลให้ลูกค้าปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา พร้อมทั้งให้มีการติดตามการเบิกใช้เงินของลูกค้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม

การออกผลิตภัณฑ์ หรือบริการทางการเงินใหม่โดยไม่ได้ศึกษาความเสี่ยงอย่างละเอียด

การออกผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการทางการเงินใหม่ออกสู่ตลาด เพื่อรองรับการขยายสินเชื่อให้ได้อย่างรวดเร็วและ/หรือการแข่งขันที่สูง โดยที่ไม่มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ได้ทำการทดสอบก่อน ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการบริหารความเสี่ยงที่ดี และอาจก่อให้เกิดความเสียหายให้กับ สง. ได้

การกำหนดระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้

สง. ควรกำหนดระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ให้สอดคล้องกับวงของรายได้ของผู้กู้ยืมตามกระแสเงินสด เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการที่บริษัทนำเงินสดส่วนเกินไปใช้ในสิ่งที่ไม่เหมาะสมได้ ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ไม่ควรยาวเกินไป เนื่องจากระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้นานเกินไป จะส่งผลต่อโอกาสความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนจากปัจจัยต่าง ๆ มากขึ้น

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต



2.1 บทบาทหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์กร

2.1.1 บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการบริหาร ควบคุมดูแล และติดตามความเสี่ยง จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเครดิต เพื่อให้สามารถกำหนดและอนุมัติกรอบความเสี่ยง และขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ รวมถึงดูแลให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ในการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของ สก. ควรดำเนินการ ดังนี้



(1) การสร้างวัฒนธรรมด้านเครดิต (Credit Culture) ที่เหมาะสม

วัฒนธรรมเครดิตที่แข็งแกร่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างและบริหารจัดการพอร์ตสินเชื่อที่ดี เพื่อให้บรรลุวัฒนธรรมด้านเครดิตที่ดี ทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) ควบคู่ไปกับการใช้นโยบายความเสี่ยงและกระบวนการด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเหล่านี้ควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนและได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังและมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง วัฒนธรรมที่ตระหนักถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างกรอบวัฒนธรรมที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เนื่องจากเป็นแนวทางในการตัดสินใจให้สินเชื่อและการสร้างผลกำไรของสถาบันการเงิน

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องผ่านทางแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดประกอบนโยบายด้านเครดิตซึ่งควรประกอบด้วยข้อมูล ดังต่อไปนี้

(1.1) ภาพรวมหรือเป้าหมายของการให้สินเชื่อของ สง.

(1.2) แผนกลยุทธ์และงบประมาณซึ่งแสดงรายละเอียดของการขยายตัวในสินเชื่อประเภทต่าง ๆ เช่น ตามประเภทอุตสาหกรรม หรือตามประเภทของสินเชื่อ การคาดการณ์ และการขยายตัว เป็นต้น

(1.3) นโยบายสินเชื่อซึ่งกำหนดแนวทางการวิเคราะห์และการอนุมัติสินเชื่อ รวมทั้งแนวปฏิบัติโดยเฉพาะเกี่ยวกับฐานะการเงินที่ยอมรับได้ กระแสเงินสดขั้นต่ำที่กำหนด จำนวนขั้นต่ำของมูลค่าหลักประกัน และการกำหนดอัตราดอกเบี้ย

(1.4) ปัจจัยความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ สง. ยอมรับ

ทั้งนี้ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรประเมินอย่างสม่ำเสมอว่าพนักงานมีความเข้าใจในวัฒนธรรมด้านเครดิตของ สง. และการปฏิบัติของพนักงานทุกคน รวมทั้งการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม มีความเหมาะสมและเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ

การให้สินเชื่อควรพิจารณาจากเป้าหมายของคุณภาพสินเชื่อในระยะยาว โดยเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณการขยายตัวของสินเชื่อ การประเมินอาจทำได้โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนกลยุทธ์และงบประมาณ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ และการทบทวนรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติปกติ (Exception Report) นอกจากนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานสอบทานสินเชื่อควรมีส่วนร่วมในการสอบทานความถูกต้องของการประเมินด้วย

(2) การสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตที่เหมาะสม

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรประเมิน ทบทวน และอนุมัตินโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างสม่ำเสมอ แผนกลยุทธ์นั้น ควรสะท้อนให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับกำไรที่ สง. ตั้งเป้าไว้ ณ ระดับความเสี่ยงที่ต่างกัน นอกจากนี้ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรสามารถระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยง และให้มีการจัดการความเสี่ยงสำหรับทุกผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติและการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตในทุกกิจกรรม ดังนั้น สง. จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการอนุมัติสินเชื่อ การปรับเปลี่ยนนโยบายและขั้นตอนให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกรรม โดยคณะกรรมการจะต้องอนุมัติและทบทวนนโยบายและกลยุทธ์ที่สำคัญเป็นประจำ

การกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร

นโยบายสินเชื่อถือว่าเป็นด่านแรกของการป้องกันความเสี่ยงทางเครดิต ดังนั้น **นโยบายควรระบุถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ต้องการ** เช่น ธุรกิจที่กระทบต่อศีลธรรมอันดี ธุรกรรมที่เกี่ยวกับการเมือง¹ หรือธุรกิจที่มีลักษณะเก็งกำไร² เป็นต้น การกำหนดนโยบายที่เหมาะสมจะช่วยให้การระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต การกำหนดกรอบนโยบายสินเชื่อและแนวทางปฏิบัติ ควรกล่าวถึงหัวข้อต่าง ๆ

¹ หมายถึง กิจกรรมทางการเมือง เช่น การหาเสียงเลือกตั้ง เป็นต้น ทั้งนี้ สง. ต้องกำหนดไว้ในนโยบายการให้สินเชื่อ ให้ชัดเจน

² หาก สง. มีนโยบายในการทำธุรกรรมต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาถึงความเหมาะสมและเหตุผล

เช่น กลุ่มตลาดเป้าหมาย โครงสร้างของพอร์ตสินเชื่อ การกำหนดราคา และเพดานความเสี่ยง (Limits) หรือวงเงินที่ให้สินเชื่อทั้งรายตัว กลุ่มบริษัท บริษัทลูกในกลุ่ม ภาคอุตสาหกรรม เขตภูมิศาสตร์ และผลิตภัณฑ์ อำนจการอนุมัติ และรายงานการยกเว้นต่าง ๆ เป็นต้น โดยพิจารณาถึงความเพียงพอของเงินกองทุน วิธีการบริหารความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการทบทวนนโยบายเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และสื่อสารให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย นโยบายเหล่านี้ควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการจะต้องเป็นผู้อนุมัตินโยบายดังกล่าวและจะต้องควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การกระจายเงินให้สินเชื่อเป็นไปอย่างเหมาะสม และตรงกลุ่มตลาดเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์การให้สินเชื่อในภาพรวม

นโยบายและระเบียบปฏิบัติควรสร้างเสริมพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังไว้ นโยบายสินเชื่อของ สง. ควรจะระบุให้ชัดเจนถึงประเภทของสินเชื่อที่สามารถยอมรับได้ เงื่อนไขที่ยินยอมให้มีการอนุมัติสินเชื่อในแต่ละประเภท กระบวนการ และระเบียบปฏิบัติในการขอและอนุมัติสินเชื่อ นอกจากนี้ นโยบายควรระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พฤติกรรมประเภทใดที่ สง. ไม่สามารถยอมรับได้หรือมีกฎหมายห้ามไว้ และเพื่อให้แน่ใจว่า มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง สง. ควรจะสร้างกลไกในการประเมินตนเอง (Control Self-Assessment) ของสายงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อระบุถึงการกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ธุรกรรมที่มีความซับซ้อนโดยเฉพาะธุรกรรมตราสารอนุพันธ์ด้านเครดิต และตราสารอนุพันธ์ด้าน Options ที่ลูกค้าเป็นผู้ออก (Customer-Written Options) จะต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่ละเอียดกว่าธุรกรรมการให้สินเชื่อทั่วไป มีการกำหนดขั้นตอนและการควบคุมที่มีลักษณะเฉพาะ ธุรกรรมการให้สินเชื่อในต่างประเทศจะมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในเรื่องสถานการณ์ในประเทศของลูกค้าที่ขอสินเชื่อ ทั้งภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภัยธรรมชาติ หรือปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ของประเทศคู่ค้า อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงหรือความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และ/หรือการลงทุนในประเทศคู่สัญญาที่ สง. มีธุรกรรมด้วย และอาจส่งผลกระทบต่อฐานะและการดำเนินงานของ สง. ได้ ดังนั้น สง. ที่มีธุรกรรมให้สินเชื่อในต่างประเทศจะต้องมีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เพียงพอในการระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) ด้วย

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ นโยบายด้านสินเชื่อและระเบียบปฏิบัติจำเป็นต้องมีการสื่อสารหรือเผยแพร่อย่างทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร ให้พนักงานถือปฏิบัติ และให้มีการทบทวนเป็นประจำ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายสินเชื่อควรคำนึงถึงการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการก้ำกัวยืมระหว่างกันในหน่วยงานหรือบริษัทในเครือ (Intra-Transaction) ตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงิน (Consolidated Basis)

การกำหนดกลยุทธ์ด้านตลาดเป้าหมาย (Target Market)

ในแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายการให้สินเชื่อ ควรพิจารณาถึงภาคอุตสาหกรรม (เช่น การพาณิชย์ การอุปโภคบริโภค และอสังหาริมทรัพย์) ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ สกูลเงินจากการทำธุรกรรมด้านตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน วันครบกำหนด และกำไรที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งจะต้องมีการระบุหรือกำหนดตลาดเป้าหมายและลักษณะเฉพาะที่ สง. ต้องการไว้ในพอร์ตสินเชื่อ (รวมทั้งระดับการกระจายและการกระจุกตัวที่ยอมรับได้) สง. ควรระบุกลุ่มลูกค้าหลักและชนิดของสินเชื่อสำหรับกลุ่มลูกค้า นั้น ฝ่ายบริหารควรมีการติดตามการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผน และมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

อย่างเหมาะสม รวมทั้งนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ ระบบการติดตามและบุคลากรจะต้องสนับสนุนการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน

การกำหนดกลยุทธ์ด้านภาพรวมความเสี่ยง (Risk Profile)

การกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk Strategy) จะช่วยให้ทราบเป้าหมายของสัดส่วนของประเภทธุรกิจที่ชัดเจน คุณภาพเครดิตของพอร์ตสินเชื่อ เป้าหมายการหารายได้ และการขยายตัวของธุรกิจ สง. จะดำเนินธุรกิจโดยเปรียบเทียบความเสี่ยงกับผลตอบแทนที่ยอมรับได้ในแต่ละธุรกรรม การขยายสินเชื่อของ สง. จะสัมพันธ์กับเป้าหมายผลกำไรที่ตั้งเป้าไว้ และระดับความเสี่ยงของสินเชื่อโดยเปรียบเทียบกับเงินกองทุนที่รองรับความเสี่ยง

การทบทวนและปรับปรุงนโยบายหรือแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการและผู้บริหารต้องมีการทบทวนนโยบายหรือแผนกลยุทธ์และเกณฑ์การอนุมัติอย่างสม่ำเสมอ หรืออย่างน้อยปีละครั้ง โดยควรพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจและการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่งและความต้องการของลูกค้า ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อประเมินความจำเป็นในการทบทวนกระบวนการทำงาน อัตราการขยายตัว หรือการกำหนดราคา นอกจากนี้ คณะกรรมการจะต้องพิจารณาโครงสร้างหน่วยงานที่อนุมัติสินเชื่อ รวมถึงความเป็นอิสระของหน่วยงานสอบทานสินเชื่อ และส่วนประกอบของพอร์ตสินเชื่อโดยรวม ทั้งนี้ ควรมีการบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง

โดยทั่วไป สง. จะทำกำไรได้ง่ายในช่วงที่ตลาดมีการขยายตัว ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริงจะทราบว่า เมื่อใดควรจะถอนตัวออกจากตลาดที่กำลังจะมีการหดตัวอันเป็นผลมาจากการแข่งขันและให้ผลตอบแทนไม่เพียงพอ รวมถึงการตระหนักถึงความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นและจะจำกัดการให้สินเชื่อ รวมทั้งเพิ่มความเข้มงวดในการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายใหม่และการต่ออายุสัญญาลูกหนี้รายเก่า เพื่อชดเชยกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในพอร์ต ประเด็นเหล่านี้ หน่วยงานให้สินเชื่อควรจะมีการปรึกษาหารือ พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบด้วย

(3) การสร้างเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบาย ขั้นตอน การติดตาม และการควบคุมความเสี่ยง นโยบายและขั้นตอนดังกล่าวควรกำหนดไว้ในทุกธุรกรรมทั้งในรายธุรกรรมและภาพรวม และติดตามการให้สินเชื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการมอบอำนาจในการอนุมัติและการทบทวนสินเชื่อไว้ อย่างเหมาะสม โดยมีหน่วยงานสอบทานสินเชื่อที่มีความเป็นอิสระ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น ระบบ Credit Rating สำหรับลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นองค์กร หรือธุรกิจขนาดใหญ่ และระบบ Credit Scoring สำหรับลูกค้ารายย่อย เป็นต้น โดยพิจารณาความเหมาะสมกับลักษณะประเภทธุรกิจและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์

2.1.2 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดระบบการติดต่อสื่อสารและสายการบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะแสดงให้เห็นความรับผิดชอบของงาน สายการบังคับบัญชา และช่องทางการติดต่อสื่อสาร โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรมี 3 แบบ คือ

1. แบบสายงานหลัก (The Line Form of Structure)
2. แบบสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา (The Line and Staff Form of Structure)
3. แบบลักษณะหน้าที่ (The Functional Organization)

โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลัก ประกอบด้วยหน่วยงานที่กำหนดการสั่งการและการควบคุม โดยมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากผู้บริหารสูงสุดลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นรองลงมา การจัดโครงสร้างแบบนี้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยจะรับคำสั่ง คำแนะนำ และรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียว การแบ่งสายงานเป็นไปตามเป้าหมายของงาน การสั่งการใด ๆ ไม่สามารถข้ามสายงานได้ โครงสร้างประเภทนี้ใช้ได้ดีในธุรกิจขนาดเล็กหรือในกรณีการเริ่มต้นของธุรกิจที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน

โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา เป็นแบบผสมงานหลักและงานที่ปรึกษารวมกัน โดยโครงสร้างแบบสายงานหลักจัดองค์กรตามการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ในขณะที่สายงานที่ปรึกษาเป็นหน่วยงานสนับสนุน เพื่อให้บริการเฉพาะด้านแก่หน่วยงานหลัก โครงสร้างแบบนี้จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดการแนะนำ โดยหน่วยงานที่ปรึกษาจะช่วยศึกษาค้นคว้า ให้คำแนะนำ ให้บริการ และช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กรแบบลักษณะหน้าที่ เป็นการแบ่งสายงานออกตามลักษณะเฉพาะของงาน แต่ละชนิดที่ปฏิบัติอยู่ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีกิจการประเภทเดียวกัน เช่น โรงงานอุตสาหกรรม จะแบ่งสายงานเป็นด้านการผลิต การขาย การตลาด การเงิน และประชาสัมพันธ์ โดยมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้หน่วยงานเฉพาะไปโดยเด็ดขาด แต่ละงานจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละงานจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานนั้นดูแล เป็นต้น โครงสร้างประเภทนี้เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ในการจัดโครงสร้างองค์กรควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ ในแต่ละประเภทธุรกิจ ขนาดของการให้สินเชื่อ ลักษณะการให้บริการต่าง ๆ ประเภทลูกค้า และจำนวนลูกหนี้ เป็นต้น

โครงสร้างองค์กรอาจมีการปรับปรุงแก้ไขหากเห็นว่าไม่เหมาะสมกับภาวะของธุรกิจหรือการแข่งขัน เช่น ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 สก. จัดโครงสร้างองค์กรแบบกระจายศูนย์ โดยผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการเขตมีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อได้ตามที่กำหนด แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาสินเชื่ออยู่คุณภาพเพิ่มขึ้นจำนวนมาก จึงได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เป็นแบบรวมศูนย์ ซึ่งทำให้มีการควบคุมและติดตามคุณภาพลูกหนี้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

ในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้น จะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบโดย

1. ผู้พิจารณา (วิเคราะห์) สินเชื่อแยกออกจากผู้ปฏิบัติงาน (Relationship Manager (RM)/ Account Officer (AO))
2. ผู้มีอำนาจอนุมัติแยกออกจากผู้พิจารณา (วิเคราะห์) สินเชื่อ
3. ผู้ตรวจสอบความถูกต้องของการปฏิบัติงานหลังอนุมัติสินเชื่อ แยกออกจาก 1. และ 2.
4. ผู้รายงานข้อมูลการให้สินเชื่อ ต่อคณะกรรมการ สก. /คณะที่ได้รับมอบหมาย
5. หน่วยงานหรือผู้ตรวจสอบการให้สินเชื่อ แยกออกจาก 1. ถึง 3. และรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการ สก.

2.1.3 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการสินเชื่อ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้านเครดิต พิจารณออนุมัติสินเชื่อและกำหนดเพดานความเสี่ยงของธุรกรรมสินเชื่อแต่ละประเภท ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่ สง. กำหนด รวมทั้งติดตามให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบอย่างชัดเจน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและการให้สินเชื่อ เพื่อลดความเสี่ยง กำหนดนโยบายการวัด ติดตาม รายงานและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ให้คำแนะนำในการบริหารพอร์ตสินเชื่อ ดูแลให้มีเครื่องมือในการจัดอันดับและอนุมัติสินเชื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจของ สง. ตลอดจนติดตามดูแลความเพียงพอของการกันเงินสำรองและเงินกองทุนที่ใช้รองรับการทำธุรกิจ

หน่วยงานด้านพัฒนาธุรกิจสินเชื่อ ทำหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของ สง. ความต้องการของลูกค้า โดยการติดต่อลูกค้าให้มาใช้บริการ วิเคราะห์สินเชื่อและคุณภาพของลูกค้าตามมาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ เปรียบเทียบเงื่อนไขให้เหมาะสมกับความเสี่ยงของลูกค้า และทำการเสนอขออนุมัติสินเชื่อ รวมถึงการติดตามดูแลลูกค้า

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ประกอบด้วยงานบริหาร ควบคุมความเสี่ยงและสอบทานการปฏิบัติตามสินเชื่อ ทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงและผลตอบแทนที่ได้รับ พัฒนาฐานข้อมูลที่ใช้ในการบริหารและควบคุมความเสี่ยง พัฒนาเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงทั้งรายลูกหนี้และพอร์ตสินเชื่อ โดยรวม ติดตามวิเคราะห์คุณภาพสินเชื่อ ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และสอบทานสินเชื่อตามนโยบายและข้อกำหนดของ สง. และของทางการ

หน่วยงานด้านพิธีการและปฏิบัติการสินเชื่อ ทำหน้าที่จัดทำเอกสารสัญญา ประเมินและจดจำนองหลักประกันให้ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อให้ สง. มีสิทธิเรียกร้องได้ตามกฎหมาย ควบคุมการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่อนุมัติ เรียกเก็บและติดตามการชำระหนี้ของลูกค้า และสนับสนุนข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการกับลูกหนี้ในกรณีที่ผิดนัดชำระหนี้

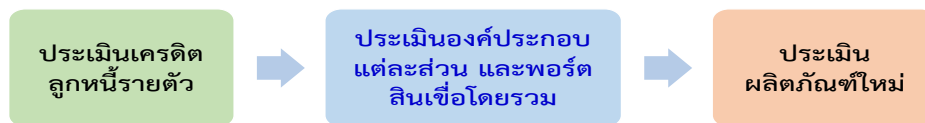
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป ประกอบด้วย

- 2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- 2.2 การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement)
- 2.3 การติดตามความเสี่ยงและการรายงาน (Risk Monitoring and Reporting)
- 2.4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Controlling)

การบริหารสินเชื่อที่ดี ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ สง. จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาของความเสี่ยงจากการทำธุรกรรม สามารถระบุความเสี่ยงได้ โดยเฉพาะการทำธุรกรรมใหม่ ๆ ควรมีระบบการประเมินและวัดความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับธุรกรรม ลักษณะผลิตภัณฑ์ รายตัวลูกหนี้และภาพรวมของพอร์ต รวมถึงจะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบถึงปริมาณและระดับความเสี่ยงของลูกค้าที่เป็นปัจจุบัน และทันกาลต่อความเสียหายที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งควบคุมระดับความเสี่ยงให้คงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.2.1 การระบุความเสี่ยง



สง. ต้องระบุความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งหมดที่มีและแฝงอยู่ในผลิตภัณฑ์และธุรกรรมต่าง ๆ โดยทบทวนลักษณะของความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างถี่ถ้วน ซึ่งอาจจะเริ่มจาก การประเมินเครดิตของลูกหนี้รายตัว โดยการจัดอันดับความเสี่ยงสินเชื่อแต่ละราย ตามประเภทสินเชื่อหรือธุรกรรม และตามความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกซึ่งอันดับความเสี่ยงของบริษัทแม่อาจมีผลต่ออันดับความเสี่ยงของบริษัทลูกก็ได้ เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีการประเมินการจัดอันดับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และครอบคลุมถึงรายการนอกงบดุลด้วย ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงคุณภาพสินเชื่ออย่างทันกาล และช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์และติดตามดูแลลูกหนี้อย่างใกล้ชิดในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันมิให้เกิดสินเชื่อด้วยคุณภาพ

นอกจากนี้ สง. จะต้อง สอบทานและวิเคราะห์องค์ประกอบในแต่ละส่วน (Segment) และในภาพรวมของพอร์ต เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดอันดับความเสี่ยงมีความถูกต้อง และควรมีการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันดับความเสี่ยง ซึ่งเมื่อนำมาประกอบกับข้อมูลอื่น เช่น การค้างชำระ การขยายตัวของสินเชื่อ และการปฏิบัติที่เป็นการยกเว้นตามทีนโยบายกำหนดไว้ เป็นต้น จะช่วยให้เห็นภาพของคุณภาพสินทรัพย์และความเสี่ยงได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สง. ควรจัดให้มีการสอบทานความถูกต้องในการจัดอันดับความเสี่ยงลูกหนี้ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

การวางแผนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) สง. ควรระบุความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมทั้งกำหนดระเบียบปฏิบัติ และการควบคุมที่เพียงพอก่อนที่จะนำเสนอเพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนด ให้อุณหภูมิที่เกี่ยวข้องในทุกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกรรมที่มีความซับซ้อน สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสูงสุด และสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติของ สง.

2.2.2 การวัดความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ปัจจัยเชิงปริมาณของลูกหนี้ร่วมกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในรูปของตัวแปรที่ให้ผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนถึงปริมาณความเสี่ยงของลูกหนี้รายตัว และทั้งพอร์ต สง. ควรมีระบบที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการวัดความเสี่ยงของลูกหนี้แต่ละราย สอดคล้องกับคุณภาพ ความสามารถในการชำระหนี้คืน และตามประเภทสินเชื่อหรือประเภทธุรกิจ จากธุรกรรมสินเชื่อทั้งในและนอกงบดุล และธุรกรรมการบริหารเงิน เพื่อทราบระดับความเสี่ยงและสามารถติดตามและควบคุมได้อย่างเหมาะสมต่อไป โดย สง. ควรดำเนินการเพื่อให้การวัดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) กำหนดแนวทางและกระบวนการวัดความเสี่ยง ประกอบด้วย

(1.1) วิธีการที่ สง. ใช้ในการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้หรือคู่ค้าแต่ละรายควรเป็นวิธีที่ช่วยให้ สง. สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตของพอร์ตจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงเพื่อที่จะสามารถติดตามการกระจุกตัวและคุณภาพของพอร์ต

(1.2) ความถี่ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิตที่เหมาะสม พร้อมทั้งการทบทวนผลการวิเคราะห์กับเพดานความเสี่ยงที่กำหนดไว้

(1.3) เทคนิคการวัดความเสี่ยงที่เหมาะสมกับความซับซ้อน และระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมของ สง. โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง (Robust Data) และมีการทดสอบความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำหนดเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับปริมาณและประเภทสินเชื่อ เช่น ใช้ระบบ Credit Scoring สำหรับลูกหนี้รายย่อย และระบบ Credit Rating สำหรับลูกหนี้รายใหญ่ ส่วนเครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงในระดับพอร์ต ได้แก่ Credit Portfolio VaR, Earning at Risk, Sensitivity Analysis และ Scenario Analysis

(1.3.1) ฝ่ายบริหารควรเข้าใจว่า การใช้แบบจำลองวัดความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Model) ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมที่ สง. มี รวมทั้งเข้าใจองค์ประกอบและเทคนิคในการสร้างแบบจำลอง

(1.3.2) พัฒนาแบบจำลองครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมนั้น ๆ

(1.3.3) ทดสอบความถูกต้องแม่นยำของแบบจำลองเป็นประจำอย่างเหมาะสม

(1.3.4) ในกรณีที่ สง. ซื้อแบบจำลองมาจากบริษัทภายนอก บริษัทผู้ขายแบบจำลองดังกล่าวควรมีความน่าเชื่อถือเพียงพอ ทั้งในด้านการวัดความเสี่ยงและการให้บริการสนับสนุนต่าง ๆ ทั้งนี้ สง. ต้องมีความเข้าใจหลักการ แนวคิดพัฒนาแบบจำลอง ขั้นตอนการพัฒนาและข้อจำกัดของแบบจำลอง

(1.4) เกณฑ์การประเมินคุณภาพสินทรัพย์ควรครอบคลุมถึง พอร์ตเงินให้สินเชื่อ การบริหารสินเชื่อ การดำเนินธุรกิจ ฐานะและผลประโยชน์การ ลักษณะการชำระหนี้ เกณฑ์การจัดชั้น และความเสี่ยงของลูกหนี้

(1.5) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ช่วยให้กระบวนการวัดความเสี่ยงด้านเครดิตของ สง. มีประสิทธิภาพ และคณะกรรมการของ สง. และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามดูแลได้

(2) การจัดระดับความเสี่ยงภายใน (Internal Risk Ratings)

ระบบการจัดระดับความเสี่ยงภายใน (Internal Risk Ratings System : IRS) เป็นระบบที่ช่วยในการวัดความเสี่ยงและบริหารพอร์ตสินเชื่อของ สง. โดยการแปลงข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพตามที่ สง. กำหนด เช่น อัตราส่วนทางการเงิน โครงสร้างผู้ถือหุ้น กำไรของภาคอุตสาหกรรม แนวโน้มการดำเนินงาน ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ อัตราส่วนของหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) และการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข เป็นต้น เป็นคะแนนเพื่อจัดลูกหนี้ไว้เป็นกลุ่มต่าง ๆ (Grading Bucket) ตามสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละราย เพื่อติดตามความเสียหายของสินเชื่อในแต่ละระดับความเสี่ยง และเพื่อคณะกรรมการและผู้บริหารของ สง. ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ และกำกับดูแลคุณภาพของเงินให้สินเชื่อ การกระจุกตัว เงินให้สินเชื่อที่มีปัญหา และความเพียงพอของเงินสำรองได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ระบบ IRS ยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนา Credit Portfolio Model ซึ่งช่วยในการคำนวณความเสี่ยงได้ชัดเจน รวมถึงสนับสนุน สง. ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การบริหารงานโดยคำนึงถึงความเสี่ยง การกำหนดอัตราดอกเบี้ย การกักเงินสำรอง การวิเคราะห์ผลกำไร และการจัดสรรเงินกองทุน

การจัดระดับความเสี่ยงภายในควรดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นการให้สินเชื่อ หลังจากนั้นต้องมีการทบทวนการจัดระดับเครดิตเป็นระยะ ๆ และเปลี่ยนแปลงระดับใหม่ หากสถานะเครดิตของคู่สัญญาดีขึ้น

หรือเสื่อมลง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความถูกต้องและเชื่อถือได้ของระดับเครดิตเป็นสิ่งสำคัญ การทบทวนการจัดระดับเครดิตควรจะดำเนินการโดยผู้ที่มีความเป็นอิสระจากส่วนงานให้สินเชื่อ เพราะว่าผู้ที่มีความเป็นอิสระเหล่านั้นมีความระมัดระวังในการประเมินคุณภาพสินเชื่อมากกว่า ในกรณีที่ สง. บางแห่งกำหนดให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้ทบทวนระดับเครดิต ควรมอบหมายให้ส่วนงานที่เป็นอิสระจากการให้สินเชื่อ ทำหน้าที่สอบทานและยืนยันการจัดระดับเครดิต นอกจากนี้ คณะกรรมการ สง. ควรติดตามดูแลหน่วยงานให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด เพื่อทราบสาเหตุของปริมาณและแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อที่มีปัญหา และพิจารณาดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น สำหรับสินเชื่อที่มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น ควรได้รับการติดตามดูแลเป็นพิเศษ โดยเจ้าหน้าที่สินเชื่ออาจจะไปพบลูกค้าบ่อยขึ้น และจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ต้องติดตามดูแลเป็นพิเศษ สง. บางแห่งอาจมีการโอนสินเชื่อที่มีปัญหาออกจากส่วนงานอนุมัติสินเชื่อไปยังส่วนงานที่ตั้งขึ้นสำหรับบริหารสินเชื่อที่มีปัญหาโดยเฉพาะ

การจัดระดับความเสี่ยงภายในของเงินให้สินเชื่อ อาจจะถูกกำหนดเป็นตัวเลข หรือเป็นคำที่มีความหมาย เช่น สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำ เป็นต้น ทั้งนี้ ในแต่ละระดับความเสี่ยง อาจกำหนดตัวเลขกำกับเพื่อแสดงความแตกต่างของระดับความเสี่ยงที่ชัดเจนมากขึ้นได้ โดย สง. ควรพิจารณาจัดระดับความเสี่ยงลูกหนี้ ตามประเภทผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา (Obligor Rating) และตามประเภทสินเชื่อ (Facility Rating) ทั้งนี้ การกำหนดลักษณะความหมายตามความเสี่ยงเฉพาะสินเชื่อที่มีปัญหาควรกำหนดให้สอดคล้องกับความหมายในประกาศ ธปท. เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรอง

(2.1) **การจัดระดับความเสี่ยงลูกหนี้ (Obligor Rating)** ซึ่งสะท้อนความเสี่ยงในการผิดชำระหนี้ของลูกหนี้ (ค่า Probability of Default: PD) ในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้าได้

(2.2) **การจัดระดับความเสี่ยงตามประเภทสินเชื่อ (Facility Rating)** ซึ่งสะท้อนความเสี่ยงเฉพาะของแต่ละธุรกรรมหรือวงเงิน (Transaction-Specific Factors) โดยเน้นที่การประเมินค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเฉพาะของแต่ละธุรกรรมหรือวงเงิน เช่น หลักประกัน อันดับสิทธิในการเรียกร้องหนี้ และประเภทของสินเชื่อ เป็นต้น เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ (ค่า Loss Given Default: LGD)

ระบบ IRS ควรกำหนดจำนวนระดับชั้นความเสี่ยง (Granularity) และกำหนดค่านิยามในแต่ละระดับที่ชัดเจนเพื่อสามารถจำแนกลูกหนี้ดี ลูกหนี้ที่เริ่มมีปัญหา และลูกหนี้ที่ไม่ดี/มีปัญหาในการชำระหนี้ เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของพอร์ตสินเชื่ออย่างใกล้ชิด ทั้งภายใต้ภาวะปกติและภาวะไม่ปกติ/วิกฤต ที่มีผลต่อลูกหนี้ โดยลูกหนี้ดีอาจเปลี่ยนไปเป็นลูกหนี้ไม่ดีในเวลาอันสั้น รวมทั้ง สง. ต้องมีการติดตามทดสอบความแม่นยำ (Back Testing) ของระบบ IRS ในการแยกคุณภาพสินเชื่อตามระดับความเสี่ยงและวัดค่าความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ โดย สง. อาจเปรียบเทียบการจัดระดับความเสี่ยงของตนกับการจัดระดับความเสี่ยงของสถาบันจัดอันดับภายนอก เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการจัดระดับของตนให้มีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากรายงานที่แสดงผลการจัดระดับความเสี่ยงของลูกหนี้รายตัว และของพอร์ตสินเชื่อ สง. ควรรายงานข้อมูลทั้งที่เป็นจำนวนรายและจำนวนเงินต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากระบบ IRS ที่ช่วยในการวัดความเสี่ยง พิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และบริหารพอร์ตสินเชื่อของ สง. แล้ว สง. ควรนำระบบ **Credit Scoring** มาช่วยในการวัดความเสี่ยงและบริหารพอร์ตสินเชื่อ **รายย่อย** ด้วยการแปลงข้อมูลลักษณะและพฤติกรรมลูกค้าเป็นคะแนนเพื่อจำแนกลูกค้าดี/ไม่ดี (Classification of Good/Bad Accounts) และ/หรือคำนวณความน่าจะเป็น ที่ลูกหนี้จะผิดชำระหนี้ (Calculation of Probability of Default)

สง. ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนว่าต้องการนำระบบ Credit Scoring มาใช้สำหรับรายลูกค้า (Customer Based) หรือรายผลิตภัณฑ์/ประเภทสินเชื่อ (Product Based) เพื่อกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรจัดให้มีกระบวนการพัฒนาน้อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมข้อมูล การสร้างระบบ Credit Scoring และการทดสอบความน่าเชื่อถือและ/หรือความแม่นยำ นอกจากนี้ สง. ต้องจัดทำคู่มือการใช้งาน (User Manual) โดยครอบคลุมขั้นตอนและวิธีการประมวลผลข้อมูลของผู้สมัคร ทั้งจากใบสมัครและบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ กระบวนการตรวจสอบข้อมูลผู้สมัคร กระบวนการคำนวณคะแนนลูกค้า การกำหนดข้อยกเว้นในการอนุมัติสินเชื่อ (Override Policy) ทั้งในกรณีอนุมัติสินเชื่อแม้ว่าผู้สมัครไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ Cut - Off Score (Low-Side Overrides) หรือการไม่อนุมัติสินเชื่อแม้ว่าผู้สมัครผ่านคะแนนขั้นต่ำ Cut - Off Score (High-Side Overrides) กระบวนการติดตามหากลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ และคู่มือระบบงาน (Application Manual) โดยครอบคลุมปัญหา และข้อพึงระวังระหว่างการติดตั้ง รวมถึงข้อมูลหรือผลการตัดสินใจที่นำไปแล้ว เช่น การติดตั้งแบบ Stand Alone หรือแบบ General Data Processing ข้อดี/ข้อเสีย และเหตุผลการตัดสินใจเลือกใช้แต่ละระบบ เป็นต้น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

สง. ต้องจัดทำรายงานติดตามความน่าเชื่อถือและ/หรือความแม่นยำของระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ความแม่นยำหรือความเชื่อถือลดลง ทั้งนี้ ระยะเวลาในการรายงานขึ้นอยู่กับปริมาณธุรกรรม อย่างน้อยควรรายงานทุกไตรมาส นอกจากนี้ สง. ควรทบทวนหรือปรับปรุงระบบงานที่ใช้ในปัจจุบัน เช่น ระบบ Credit Scoring ไม่สามารถแยกลูกค้าที่ออกจากลูกค้าที่ไม่ดีภายใต้ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด หรือมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ระเบียบปฏิบัติในการอนุมัติสินเชื่อ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ หรือปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อระบบอย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น เพื่อให้ระบบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

(3) ความเพียงพอของเงินสำรองเพื่อใช้รองรับความเสี่ยงด้านเครดิต

สง. ต้องมีเงินสำรองเพียงพอรองรับความเสี่ยงด้านเครดิตโดยรวม การประเมินความเพียงพอ สง. อาจใช้การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วนที่เหมาะสม และอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มความสัมพันธ์ของเงินสำรองที่มีอยู่ต่อคุณภาพของสินทรัพย์ในแต่ละระดับ ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงเงินสำรองเพื่อรองรับภาระผูกพันและการด้อยค่าของเงินลงทุนด้วย

(4) การคำนวณเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านเครดิต ตามเกณฑ์ Basel III

เกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตาม Pillar 1 มี 3 วิธี ซึ่ง สง. สามารถเลือกใช้ตามความซับซ้อนและความพร้อมของแต่ละ สง. ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณธุรกรรมและฐานข้อมูลในอดีต ได้แก่

(4.1) Simplified Standardised Approach (SSA) เป็นวิธีที่ง่าย ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยสามารถใช้ โดย ธปท. จะกำหนดน้ำหนักความเสี่ยงของสินทรัพย์ตามคะแนน Country Risk Classification ที่ได้รับจาก OECD หรือร้อยละ 100 กรณีไม่มี Country Risk Classification และขึ้นกับประเภท และคุณภาพสินทรัพย์ และรายการนอกงบดุล ส่วนการปรับลดความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk Mitigation: CRM) มี 2 ประเภทหลัก คือ หลักประกันทางการเงิน (ใช้วิธี Simple คำนวณการปรับลดความเสี่ยง) และการค้ำประกัน

(4.2) Standardised Approach (SA) เป็นวิธีการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตที่กำหนดให้ สง. ใช้ข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก(External Credit Assessment Institutions:

ECAIs) ที่ผ่านความเห็นชอบจาก ธปท. ในการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิต โดยน้ำหนักความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับประเภทและคุณภาพของสินทรัพย์และรายการนอกงบดุล

(4.3) Internal Ratings-Based Approach (IRB) เป็นวิธีการคำนวณที่ซับซ้อนกว่า โดย ธ. ใช้ข้อมูลจาก Internal Rating System คำนวณหาองค์ประกอบความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ 4 ตัวแปร ได้แก่ Probability of Default (PD), Loss Given Default (LGD), Exposure At Default (EAD) และ Effective Maturity (M) และนำไปแทนค่าในสูตรที่ ธ. กำหนดเพื่อคำนวณมูลค่าความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Loss (EL)) และความเสียหายที่เกินกว่าระดับที่คาดการณ์ไว้ (Unexpected Loss (UL))

(5) การจัดอันดับความเสี่ยง โดยสถาบันจัดอันดับความเสี่ยงภายนอก (External Credit Assessment Institution: ECAI)

การจัดอันดับความเสี่ยงโดยสถาบันจัดอันดับภายนอก เช่น S&P, Moody's, Fitch Ratings และ TRIS เป็นต้น เป็นการจัดอันดับโดยแบ่งตามลักษณะของตราสารหนี้ (ระยะสั้น และระยะยาว) ตามลักษณะของผู้กู้ (ประเทศ และนิติบุคคล) เพื่อให้ ธ. สามารถนำอันดับเครดิต (Rating) ที่สถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอกที่ ธ. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบมาใช้ในการคำนวณสินทรัพย์เสี่ยงได้ ทั้งนี้ ธ. ได้ออกหลักเกณฑ์การให้ความเห็นชอบ ECAI ตามหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต โดยวิธี SA โดยเนื้อหาของประกาศแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

- (1) การใช้ Rating จาก ECAIs เพื่อกำหนดน้ำหนักความเสี่ยงของลูกหนี้
- (2) หลักเกณฑ์การให้ความเห็นชอบ ECAIs และกระบวนการเทียบเคียงระหว่าง Rating และน้ำหนักความเสี่ยง (Mapping process)

นอกจากนี้ ธ. ควรมีการจัดอันดับความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และทบทวนทุกครั้งเมื่อภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการจัดอันดับความเสี่ยง

2.2.3 การติดตามความเสี่ยงและการรายงาน

เพื่อทราบถึงปริมาณและระดับความเสี่ยงของลูกหนี้อย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจุบัน และทันต่อความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ธ. ควรจัดให้มีการติดตามดูแลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) กระบวนการบริหารและการติดตามมีความเหมาะสม

กระบวนการบริหารสินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานสนับสนุน/ปฏิบัติการด้านสินเชื่อจึงต้องมีหน้าที่ ควบคุมและติดตามเมื่อมีการอนุมัติสินเชื่อ เพื่อให้ทราบความเสี่ยงของสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง โดยอย่างน้อยที่สุด ธ. ต้องมีกระบวนการที่ครอบคลุมถึง

- (1.1) การควบคุมด้านเอกสาร สัญญา เงื่อนไขตามกฎหมาย และหลักประกัน เพื่อให้มั่นใจว่า ธ. มีสิทธิเรียกร้องได้ตามกฎหมาย
- (1.2) ข้อมูลที่บันทึกไว้ในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีความถูกต้องและทันเวลา
- (1.3) ระเบียบปฏิบัติในการควบคุมของหน่วยงานปฏิบัติการมีความเพียงพอ
- (1.4) มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ และการพิสูจน์ยอดตามบัญชี

(1.5) นโยบายบริหารและระเบียบปฏิบัติสอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับ

เพื่อให้การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีความถูกต้อง จึงควรให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความเป็นอิสระจากสายงานด้านสินเชื่อ มีการประเมินและเสนอรายงานหากพบความผิดปกติ หรือไม่ถูกต้องที่มีนัยสำคัญต่อคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

การติดตามดูแลคุณภาพสินเชื่อและความเพียงพอของเงินสำรอง

การรายงานสินทรัพย์ที่มีปัญหา รวมทั้งรายการอื่น ๆ ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน เพื่อให้สินทรัพย์ที่มีปัญหาเหล่านั้นได้รับการติดตามเป็นประจำ พร้อมทั้งมีการแก้ไขปัญหอย่างถูกต้อง มีการจัดชั้นและ/หรือการกันเงินสำรอง ซึ่งหลักเกณฑ์เหล่านี้ ไม่ควรจะกำหนดมาจากสถานะในอดีต เพียงอย่างเดียว โดยระบบการติดตามสินเชื่อ ควรครอบคลุมถึง

- (1) การประเมินฐานะการเงินของผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญาอย่างเพียงพอเป็นประจำ
- (2) การพิจารณากระแสเงินสดและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม
- (3) การพิจารณาการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญา
- (4) การติดตามการใช้วงเงินสินเชื่อเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การขอสินเชื่อ
- (5) สอบทานความเหมาะสมและเพียงพอของหลักประกัน เทียบกับฐานะของคู่สัญญาใน

ปัจจุบัน

- (6) การระบุถึงสินเชื่อและการจัดชั้นสินเชื่อที่มีปัญหา รวมทั้งจำนวนเงินสำรองเป็นประจำ
- (7) การระบุถึงเหตุการณ์สำคัญที่มีปัญหา เช่น การเมือง การชุมนุม น้ำท่วม อาจส่งผล

กระทบต่อความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ของลูกค้าในกลุ่มดังกล่าว

ทั้งนี้ สง. ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ในการติดตามดูแลคุณภาพของสินเชื่อโดยเฉพาะ เพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ถูกนำมาใช้ในการจัดระดับความเสี่ยงด้านเครดิต รวมถึงมีการติดตามมูลค่าของหลักประกัน และฐานะของผู้ค้ำประกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สง. สามารถบริหารลูกหนี้ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนรักษาความเพียงพอของเงินสำรองสำหรับความเสียหายได้ทันกาล

(2) การติดตามดูแลโครงสร้างและคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อ

สง. ควรมีระบบการติดตามดูแลโครงสร้างและคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเพื่อติดตามการกระจุกตัวของพอร์ต ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาหลัก ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวมีได้หลายรูปแบบ ดังนี้

- คู่สัญญารายหนึ่งรายใด หรือคู่สัญญากลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่เกี่ยวข้องกัน
- ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเศรษฐกิจหนึ่งโดยเฉพาะ
- ภูมิภาคทางภูมิศาสตร์หนึ่งโดยเฉพาะ
- ประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือกลุ่มประเทศกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกันทางเศรษฐกิจ
- ประเภทของเงินให้สินเชื่อ
- ประเภทของหลักประกัน
- สินเชื่อที่มีระยะเวลาคงกำหนดชำระคืนเหมือนกัน

ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวไม่ได้เกิดจากการให้สินเชื่อเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงธุรกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับคู่สัญญาด้วย ถ้ามีการกระจุกตัวในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นจำนวนมากสูง

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดความเสียหาย ก็จะทำให้ สง. มีความเสี่ยงสูงจากการกระจุกตัวดังกล่าว

อย่างไรก็ดี สง. อาจไม่สามารถหลีกเลี่ยงการกระจุกตัวได้ เนื่องจากสินเชื่อบางรายมีลักษณะพิเศษจากพื้นที่และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ หรือ สง. ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่กระทบกับผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา หรือ สง. ต้องการเน้นให้สินเชื่อในภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเศรษฐกิจที่ตนมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญ หรือเห็นว่าผลตอบแทนคุ้มกับความเสี่ยงจากการกระจุกตัว ดังนั้น สง. จึงจำเป็นต้องหาวิธีที่จะลดหรือจำกัดการกระจุกตัว เช่น การกำหนดราคาตามความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น หรือการเพิ่มเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงและผลกระทบจากการกระจุกตัวของสินเชื่อ อาจทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

(2.1) การบริหารการกระจุกตัวของเครดิต

สง. ควรกำหนดนโยบาย ระบบงาน และการควบคุมที่ใช้ในการติดตามและบริหารความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเครดิต (Credit Concentration) และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามการกระจุกตัว และระดับความซับซ้อนของข้อมูลที่รายงานอย่างเหมาะสม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับขนาดและธุรกรรมของ สง. ในการขยายสินเชื่อไปในแต่ละภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกรรม ฝ่ายบริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ (Interrelationships) ระหว่างภาคอุตสาหกรรม เป็นตัวเลขให้ชัดเจนออกมาในหลายลักษณะ เช่น ประเภทสินเชื่อ อุตสาหกรรม ภูมิภาค หลักประกัน ระยะเวลา และความเสี่ยงในการผิดนัดหรือความเสียหาย เป็นต้น โดยสินเชื่ออย่างหนึ่งอาจปรากฏอยู่ในหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับปัจจัยความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

สง. ควรจัดกลุ่มลูกค้า (Segmentation) ให้ชัดเจน และประเมินการกระจุกตัวของเครดิตอย่างสม่ำเสมอ มีการเปรียบเทียบอัตราส่วนของเงินให้สินเชื่อแต่ละกลุ่มต่อสินเชื่อรวม (เช่น กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ SME และรายย่อย) และประเมินการเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วนดังกล่าวเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบ รวมทั้งให้มีการกำกับดูแลและติดตามความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ สง. ควรกำหนดสัดส่วนการให้สินเชื่อสูงสุดเป็นการภายในเพื่อใช้เป็นเพดานความเสี่ยงสำหรับลูกหนี้รายตัวให้ต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อป้องกัน/จำกัดความเสี่ยงของ สง. โดยทั่วไป สง. ควรมีระบบและการควบคุมที่เหมาะสมเพื่อลดการกระจุกตัวที่มีอยู่ให้เป็นไปตามที่ สง. กำหนด และมีการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อจำกัดความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้อยู่ภายใต้ระดับของเงินกองทุนที่ดำรงไว้ เนื่องจากปัจจัยทางด้านประเภทธุรกิจและความเกี่ยวเนื่องทางเศรษฐกิจของภาคธุรกิจ หรือสภาพทางภูมิศาสตร์ สง. อาจไม่สามารถลดการกระจุกตัวได้ในเวลาอันสั้น

ด้านภาพรวมของพอร์ต สง. ควรติดตามการเลื่อนไหล (Migration) ของคุณภาพลูกหนี้ที่เสื่อมลงในแต่ละช่วงเวลากว่าเป็นอย่างใด มีจำนวนมากนักน้อยเพียงไร รวมถึงอัตราการเกิดหนี้เสียเนื่องจากคุณภาพของลูกหนี้ที่เสื่อมลงจะส่งผลให้เงินกองทุนของ สง. ลดลงตามไปด้วย

(2.2) การทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress Testing)

การทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress Testing) เป็นการทดสอบระดับความสามารถของ สง. ในการรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในพอร์ตสินเชื่อ เงินลงทุนและรายการนอกงบดุล จากสถานการณ์

วิกฤต โดยการจำลองสถานการณ์วิกฤตที่เป็นไปได้และพิจารณาผลกระทบ เพื่อคาดการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แล้วนำผลลัพธ์มาพิจารณาความเพียงพอของเงินกองทุนและเงินสำรองที่มีอยู่

ผู้บริหาร สง. ต้องกำหนดนโยบาย บทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการทดสอบที่มีรายละเอียดชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ กระบวนการทดสอบดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการทดสอบ การจำลองสถานการณ์ รายละเอียดสมมติฐานต่าง ๆ ขั้นตอนและวิธีการทดสอบ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง การรายงานผลและแนวทางการดำเนินการเพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอย่างชัดเจน สามารถระบุปัญหาและสาเหตุที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่ายและมีรายละเอียดที่เพียงพอ เพื่อสามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมทันกาลและสามารถปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้ การจำลองสถานการณ์ต้องสอดคล้องกับลักษณะและองค์ประกอบของพอร์ตสินเชื่อ เงินลงทุน รายการนอกงบดุล และครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยความเสี่ยงด้านเครดิตและด้านตลาด รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภาวะเปราะบางของทางการ ภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ คู่แข่งทางการค้า เป็นต้น ที่อาจส่งผลกระทบหรือก่อความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญจนถึงขั้นรุนแรง เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบมีความครอบคลุมและรัดกุมมากที่สุด

เครื่องมือที่ช่วยในการทดสอบภาวะวิกฤต

ระบบการจัดระดับความเสี่ยงด้านเครดิตจะช่วยให้การทดสอบภาวะวิกฤตสะดวกและง่ายขึ้น สง. ที่มีระบบการจัดระดับความเสี่ยงด้านเครดิตและมีแบบจำลองที่สามารถคำนวณค่า PD และค่า LGD สามารถทดสอบโดยการ Shock ที่ค่า PD และ LGD ได้โดยตรง จากนั้นจึงคำนวณค่าความเสียหายที่คาดว่าจะเกิด (Expected Loss: EL) และความเสียหายเกินกว่าระดับที่คาดไว้ (Unexpected Loss: UL) ของพอร์ตสินเชื่อ สำหรับ สง. ที่ไม่มีแบบจำลองที่คำนวณค่า PD และ LGD สง. อาจทดสอบโดยการลด Rating ของลูกหนี้ต่าง ๆ ลง จากนั้นจึงคำนวณหาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นต่อพอร์ตสินเชื่อโดยรวม โดยต้องคำนึงถึงมูลค่าหลักประกันประกอบการคำนวณค่า EL และ UL ของพอร์ตสินเชื่อด้วย

กรณีที่ สง. ไม่มีระบบการจัดระดับความเสี่ยงด้านเครดิต จะต้องพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละรายหลังจากได้ประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับงบการเงินของลูกหนี้ โดย สง. อาจใช้ข้อมูลในอดีต หรือดุลพินิจประกอบ รวมถึงมูลค่าหลักประกันด้วย

กระบวนการทดสอบภาวะวิกฤตด้านเครดิต

ข้อมูลที่ใช้ต้องถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสะท้อนถึงลักษณะโดยรวมของพอร์ตสินเชื่อ รวมถึงข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และราคาตราสาร เป็นต้น และปัจจัยความเสี่ยงอื่น ๆ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และค่าความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยง (Volatilities) เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดสถานการณ์จำลอง

ในการจำลองสถานการณ์ สง. จะต้องทำการ Shock ปัจจัยความเสี่ยงในกลุ่มเดียวกันที่มีผลกระทบต่อลูกหนี้ เช่น กลุ่มที่มีปัจจัยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน Risk Components/Factors (เช่น ค่า PD และค่า LGD) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในพอร์ตสินเชื่อ นอกจากนี้ สง. จะต้องลดอันดับความน่าเชื่อถือของคู่สัญญาในประเทศ หรือภูมิภาค หรือความเสี่ยงของประเทศ (Country Risk) หากมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของลูกหนี้ด้วย

สง. ควรเลือกใช้ระดับความวิกฤตสูงสุดของปัจจัยความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในช่วง 1 วัฏจักรธุรกิจ (Business Cycle) ที่เพิ่งผ่านมา และผู้บริหารควรมั่นใจว่าระดับความวิกฤตที่กำหนดมีความรุนแรงไม่น้อยกว่าระดับที่อาจเกิดขึ้น

รายงานผลการทดสอบภาวะวิกฤตที่แจ้งให้ผู้บริหารทราบ ต้องมีรายละเอียดและความชัดเจนเพียงพอในการระบุสถานการณ์จำลอง ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น กลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนวิธีลดและควบคุมความเสี่ยง นอกจากนี้ สง. ต้องติดตาม ทบทวน และปรับปรุงการทดสอบให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของพอร์ตสินเชื่ และปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างน้อยปีละครั้งหรือเพิ่มความถี่หากตลาดมีความผันผวนขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถใช้ควบคุมความเสี่ยงหรือรองรับความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างทันกาล

การทำ Scenario Analysis เป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อใช้ในการทดสอบจะต้องครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบ หรือก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญจนถึงขั้นรุนแรง ทั้งปัจจัยความเสี่ยงด้านเครดิต และปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น ปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาด กฎระเบียบของทางการ ภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ ผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ และคู่แข่งอื่น เป็นต้น

Scenario Analysis อาจใช้กับการทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องหรือการประมาณผลกระทบกรณีที่ระบบงานหรือระบบเครือข่ายล้ม และสะท้อนผลกระทบที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำในช่วงการวางแผนกลยุทธ์เนื่องจากฝ่ายบริหารต้องการเชื่อมโยงระหว่างอัตราการขยายตัว ความเสี่ยง และผลตอบแทนเข้าด้วยกัน

(2.3) การสอบทานเงินให้สินเชื่อและภาระผูกพัน

ธปท. ได้กำหนดแนวนโยบายสอบทานเงินให้สินเชื่อ ภาระผูกพันและธุรกรรมที่คล้ายการให้สินเชื่อ โดยกำหนดให้ สง. จัดทำแผนงานการสอบทานประจำปี และเสนอให้คณะกรรมการ สง. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ สง. ให้ความเห็นชอบ เพื่อให้มีหน่วยงานที่เป็นอิสระจากสายงานที่มีอำนาจอนุมัติในการทำธุรกรรม ทำหน้าที่ยืนยันว่ากระบวนการพิจารณา รวมถึงพิธีการสินเชื่อต่าง ๆ หลังการอนุมัติทุกขั้นตอนเป็นไปตามระเบียบพิธีปฏิบัติที่ สง. ได้กำหนดไว้

(2.4) การติดตามการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามนโยบายสินเชื่อ

การปฏิบัติและการอนุมัติที่ไม่เป็นไปตามนโยบายสินเชื่อ อาจมีผลต่อวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ และการรักษาระดับความเสี่ยงที่ต้องการของพอร์ตสินเชื่อ ดังนั้น การปฏิบัติที่แตกต่างจากนโยบายสินเชื่อจะต้องมีการบันทึกเป็นเอกสารหลักฐานอย่างรัดกุมและมีเหตุผลสนับสนุนในการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ นอกจากนี้ ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติตามดังกล่าวอย่างใกล้ชิดเพื่อประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามดังกล่าว รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์การปฏิบัติที่แตกต่างจากเกณฑ์ทั้งหมด และควรนำผลของการติดตามดังกล่าวมาปรับปรุงนโยบายหรือหลักเกณฑ์การพิจารณาให้เหมาะสม แทนการผ่อนคลายนโยบายสินเชื่อ อย่างไรก็ตาม หาก สง. มีการกำหนดนโยบายที่กว้างมากเกินไป ก็อาจทำให้ไม่ปรากฏการละเมิดนโยบายหรือมีข้อยกเว้นเลย

(2.5) การติดตามเอกสารหลักฐานที่ต่างจากระเบียบที่กำหนดไว้

เอกสารประกอบการให้สินเชื่อ ได้แก่ สัญญาเงินกู้ ตัวสัญญาใช้เงิน หนังสือค้ำประกัน งบการเงิน สัญญาหลักประกัน และการประเมินมูลค่าหลักประกัน ต้องมีการจัดเตรียม ดำเนินการ บันทึกและจัดเก็บ รวมถึงนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งเป็นหลักฐานที่แสดงฐานะทางการเงินของผู้กู้ยืม และเป็นเอกสารที่ใช้แสดงสิทธิเรียกร้องหรือดำเนินการตามกฎหมาย ดังนั้น หากเอกสารข้างต้นสูญหาย บกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ จะก่อให้เกิดการปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบ และมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินเชื่อทั้งสิ้น จึงควรกำหนดวิธีการ/หลักเกณฑ์การควบคุมเอกสารสินเชื่อ เพื่อให้เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่เก็บบูญนั้น เป็นปัจจุบันและใช้ได้ตลอดอายุของสินเชื่อ ดังนั้น สก. ควรวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาของเอกสารที่ไม่เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้ทราบความบกพร่องหรือความไม่สมบูรณ์ของหลักฐาน และคุณภาพของลูกหนี้เพื่อจะได้ดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป พร้อมทั้งกำหนดเป็นนโยบายให้เจ้าหน้าที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบข้อบังคับด้านเอกสาร

(3) การรายงาน

คณะกรรมการ สก. ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามและบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างครบถ้วน เช่น ระบบการรวบรวมข้อมูลเครดิตของลูกหนี้ ระบบการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ และระบบการตรวจสอบเงินให้สินเชื่อ/ภาระผูกพันและหลักประกันของลูกหนี้ เป็นต้น มีการกำหนดความถี่ของการรายงานที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ตลอดจนมีการรายงานให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงทราบถึงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ แผนการบริหารความเสี่ยง และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและช่วยในการจัดสรรเงินกองทุนให้เพียงพอซึ่งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

2.2.4 การควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต

การรักษาระดับความเสี่ยงด้านเครดิตของ สก. ภายใต้ปัจจัยและตัวแปรต่าง ๆ ไม่ให้สูงเกินระดับที่ยอมรับได้ตามที่กำหนดไว้ การกำหนดวงเงินตลอดจนวิธีปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามการดำเนินการตามนโยบายด้านเครดิตได้

การกำหนดวงเงินที่เหมาะสมและมีระบบการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มั่นใจได้ว่าเมื่อมีระดับใกล้เคียงเพดานที่กำหนด จะมีระบบเตือนภัย (Early warning system) ให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบได้ทันทั่วทั้ง และสามารถติดตามและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ หากมีการให้สินเชื่อที่เกินวงเงินที่กำหนด ผู้บริหารจะพิจารณาดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงควรจะดำเนินการต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินธุรกรรมสินเชื่อมีความสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบปฏิบัติด้านสินเชื่อ และได้รับการอนุมัติภายใต้แนวปฏิบัติที่กำหนด คุณภาพและมูลค่าของสินเชื่อแต่ละรายมีความถูกต้องและในกรณีที่มิฉะนั้นให้แก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินการ ต้องรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบทราบอย่างทันการ นอกจากนี้ การตรวจสอบควรระบุถึงจุดอ่อนของการบริหาร นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้ การควบคุมความเสี่ยงควรคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดนโยบายเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และสื่อสารอย่างชัดเจน โดยใช้เป้าหมายเหล่านั้นเป็นปัจจัยในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สง. ควรจะกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการกระจุกตัวของสินเชื่อ โดยอาจแยกเป็นแต่ละภาค อุตสาหกรรม แต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์ สัดส่วนของสินเชื่อในแต่ละระดับความเสี่ยง เนื่องจากมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการระบุถึงสถานการณ์และแนวปฏิบัติที่ต้องการให้คณะกรรมการของ สง. และผู้บริหารระดับสูงทบทวนสาเหตุที่สินเชื่อนั้นมีระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เพื่อให้ดำเนินการอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม

(2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

การบริหารความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีระบบการบริหารข้อมูลที่ดี คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องได้รับรายงาน เพื่อสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงได้อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานการติดตามการขยายตัว/คุณภาพของเงินให้สินเชื่อ ผู้บริหารควรมีข้อมูลประเภทต่าง ๆ และทบทวนเป็นประจำ เช่น

1. ผลการดำเนินงานของหน่วยงานสินเชื่อเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์และงบประมาณ
2. คำอธิบายความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับแผนกลยุทธ์และงบประมาณที่มีสาระสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร
3. เงินให้สินเชื่อและภาระผูกพันรวมทั้งสิ้น
4. เงินให้สินเชื่อที่เกินวงเงินสินเชื่อที่กำหนด
5. สินเชื่อที่ต่อสัญญาใหม่และสินเชื่อรายใหม่ และสินเชื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้
6. รายละเอียดของสินเชื่อที่ค้างชำระ และ/หรือสินเชื่อที่ไม่มีดอกเบียค้าง
7. สินเชื่อที่ถูกปรับลด Rating หรือสินเชื่อที่ต้องการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ
8. ความคืบหน้าในการแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหาที่มีนัยสำคัญ
9. สินเชื่อที่ให้แกผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับ สง.
10. สินเชื่อที่ไม่เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย และกฎระเบียบ เช่น สินเชื่อที่อนุมัติรายใหม่และผลรวมทั้งสิ้นเปรียบเทียบกับเงินกองทุน เป็นต้น
11. ภาพรวมของธุรกรรมการให้สินเชื่อและการวิเคราะห์ฐานะด้านสินเชื่อแยกตามประเภท ภูมิภาค และหลักประกัน
12. รายงานระดับการทำธุรกรรมระหว่างประเทศเป็นประจำ และรายงานต่อคณะกรรมการทุกไตรมาส เพื่อให้พิจารณาทบทวนการให้สินเชื่อ ในประเทศใดประเทศหนึ่ง (Country Exposure) ที่มีความเสี่ยง หรือปรับลดในแต่ละประเทศให้เหมาะสม

(3) กระบวนการให้สินเชื่อ (Credit Process)

กระบวนการสินเชื่อของ สง. แต่ละแห่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของแต่ละ สง. จึงไม่มี “กระบวนการสินเชื่อที่ดี (Best Practice)” ที่ใช้ได้กับทุก สง. อย่างไรก็ตาม การศึกษาจากหน่วยกำกับดูแลของต่างประเทศและกระบวนการสินเชื่อจากหลาย สง. ได้นำมาจัดทำกระบวนการสินเชื่อและประยุกต์เพื่อให้ผู้ตรวจสอบได้ใช้เปรียบเทียบกับกระบวนการสินเชื่อของ สง. ที่ผู้ตรวจสอบได้ออกตรวจสอบ สง. นั้น ๆ ทั้งนี้ กระบวนการสินเชื่อของ สง. ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับ

กระบวนการสินเชื่อที่ได้จัดทำขึ้น แต่หากผู้ตรวจสอบพบว่า สง. ขาดขั้นตอนในจุดที่เป็น Critical Point ผู้ตรวจสอบจะต้องพิจารณาว่า สง. มีขั้นตอนอื่นมาชดเชย Critical Point ที่ขาดหายไปหรือไม่ และทุกกระบวนการสินเชื่อมี Check and Balance หรือไม่

ตัวอย่าง End to end process – Corporate/SME loan



ตัวอย่าง End to end process – Retail loan



กระบวนการสินเชื่อ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงานหลัก คือ **Credit Origination, Credit Approval, Credit Operation และ Credit Monitoring, Collection & Recovery**

Credit Origination

1. การจัดโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อถ่วงดุลอำนาจระหว่างกัน
2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความพร้อมของบุคลากร ระบบงาน ความเชี่ยวชาญของ สง. ภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขัน
3. การบริหารความเสี่ยง กระบวนการทำงาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของ สง. และหลักเกณฑ์ของทางการ

Credit Approval

1. กระบวนการอนุมัติสินเชื่อมีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำรายการและผู้สอบทานรายงาน (Maker & Checker) เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกัน
2. กระบวนการสอบทานความเหมาะสมในการพิจารณาให้สินเชื่อคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้ลูกค้า และความเสถียรของรายได้
3. อำนาจอนุมัติมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

Credit Operation

1. การปฏิบัติงานด้านสินเชื่อมีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจ
2. การควบคุมภายในรัดกุมเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
3. การปฏิบัติงานเป็นไปตามเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อ มีการสอบทานและตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้ที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง

Credit Monitoring, Collection & Recovery

1. กระบวนการติดตามหนี้สามารถดำเนินการได้อย่างทันกาลและมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการผิดนัดชำระหนี้
2. การติดตามพฤติกรรมหรือความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าให้เหมาะสมกับความเสี่ยงของลูกค้า
3. การติดตามและแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้

นอกจากนี้ ยังต้องมีการกำกับดูแล (Oversight Functions) ได้แก่ การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยง การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การตรวจสอบภายใน และการจัดทำข้อมูลและรายงาน (MIS report) เพื่อรองรับกระบวนการสินเชื่อตั้งแต่ต้นจนจบ

กระบวนการสินเชื่อธุรกิจ (Corporate Loans) มีขั้นตอนที่สำคัญ สรุปได้ ดังนี้

1. กรรมการและผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ (Credit Policy) นโยบายความเสี่ยง (Credit Risk Policy) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งการจัดให้มีแนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น กระบวนการปฏิบัติด้านสินเชื่อ และการกำหนดอำนาจในการอนุมัติ เพื่อใช้ตลอดกระบวนการสินเชื่อ
2. Relationship Manager (RM) เป็นผู้รู้จักลูกค้าดีที่สุด ซึ่ง RM จะต้องวิเคราะห์ตามมาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ วัตถุประสงค์ในการกู้ ความสามารถในการชำระหนี้ เงื่อนไขในการให้สินเชื่อ ตรวจสอบประวัติลูกค้าจาก Credit Bureau กำหนดอัตราดอกเบี้ย และจัดทำ Risk Rating รวมทั้งมีการปฏิบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางราชการ เช่น ธปท. และ ปปง.
3. Loan Analysis / Credit Officer ทำหน้าที่สอบทานงานของ RM เพื่อให้การวิเคราะห์ของ RM สมเหตุสมผลและเป็นไปได้จริง
4. ผู้อนุมัติแบ่งตามอำนาจการอนุมัติ เมื่อลูกค้าได้รับการอนุมัติก็จะจัดทำงานด้านพิธีการสินเชื่อ (Credit Administration) เช่น การจัดทำนิติกรรมสัญญา การจดจำนองหลักประกัน การตั้งวงเงิน เป็นต้น หากลูกค้าไม่ได้รับการอนุมัติ สง. อาจเก็บข้อมูลลูกค้าไว้ในฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. การติดตามดูแลลูกค้าแบ่งเป็นระดับ Portfolio และรายตัว ประกอบด้วย การสอบทานสินเชื่อ การพิจารณาคุณภาพของหนี้ การจัดชั้น การกันสำรอง และการดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในภาพรวม เช่น การทำ Stress Testing และ Back Testing เป็นต้น การคำนวณเงินกองทุน และระดับการติดตามดูแล ขึ้นอยู่กับคุณภาพของลูกค้า หากเป็นหนี้ที่เริ่มมีปัญหาและคุณภาพเสื่อมถอยลงซึ่งจัดอยู่ในกลุ่ม Possible Impaired Loan สง. ต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนหนี้ที่เป็น NPL จะเข้าสู่ขั้นตอนการแก้ไขหนี้ หนี้ที่มี

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือจะส่งฟ้องร้องดำเนินคดี ทรัพย์สินรอการขายที่ได้จากการชำระหนี้ (NPA) ส่ง. อาจตั้งหน่วยงานบริหารหนี้เสีย เพื่อรับโอนหนี้เสียดังกล่าวออกมาดูแลต่างหาก เนื่องจากหนี้ที่มีปัญหาต้องใช้ เวลาและความชำนาญในการติดตามดูแล เพื่อดำเนินการให้มีการขาย NPL/ NPA ให้นักลงทุน หรือบริษัท บริหารสินทรัพย์ (AMC) ต่อไป

6. งานอื่นที่ต้องทำตลอดกระบวนการสินเชื่อ ได้แก่ งานเก็บข้อมูล ระบบงานฐานข้อมูล การจัดทำ รายงาน MIS เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการติดตามดูแล งานตรวจสอบภายใน และงาน Compliance ตั้งแต่ต้น กระบวนการให้สินเชื่อ จนถึง การได้รับเงินจากการชำระหนี้กลับคืนมา

ทั้งนี้ ส่ง. จะต้องมีความระมัดระวังในการให้สินเชื่อ โดยดูว่าการให้สินเชื่อในลักษณะที่เล็งเห็นได้ว่า จะเรียกคืนไม่ได้ เช่น

1. บุคคลที่ศาลมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์ บุคคลที่ถูกฟ้องชำระหนี้แต่ไม่มีทรัพย์สินเพียงพอที่จะชำระหนี้ บุคคลที่มีฐานะการเงินไม่มั่นคง บุคคลที่ไม่ปรากฏว่าประกอบธุรกิจแน่ชัด หรือมีเหตุที่น่าสงสัยว่าไม่ได้ ประกอบธุรกิจจริง
2. ให้สินเชื่อที่บุคคลในข้อ 1. คำประกัน
3. ให้สินเชื่อโดยไม่มีหลักฐานสำคัญที่เกี่ยวกับตัวลูกหนี้หรือผู้ค้ำประกัน
4. ให้สินเชื่อโดยลูกหนี้ หรือผู้ค้ำประกันไม่มีตัวตนจริงตามเอกสารหรือมีตัวตนแต่ไม่ได้เป็นผู้ขอ สินเชื่อหรือผู้ค้ำประกัน
5. ไม่มีการวิเคราะห์หรือประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้
6. ให้สินเชื่อที่มีการประเมินราคาหลักประกันไว้สูงเกินความเป็นจริง

กระบวนการสินเชื่อรายย่อย (Retail Loans และ Small SME)

กระบวนการสินเชื่อ Retail Loans ในภาพรวมมีความคล้ายคลึงกับกระบวนการสินเชื่อ Corporate Loans โดยมีความแตกต่างจาก Corporate Loans ใน 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1. เจ้าหน้าที่ Marketing ของ Retail Loans จะติดต่อลูกค้าแต่ไม่ได้ทำหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ โดยนำใบสมัครที่ลูกค้ากรอกแล้วส่งให้อีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่ Screen เอกสารต่าง ๆ ก่อนที่จะใช้ ระบบเข้ามาช่วยพิจารณาอนุมัติ เนื่องจากจำนวนลูกหนี้รายย่อยมีค่อนข้างมาก ส่ง. จึงต้องใช้ระบบเข้ามา ช่วยในการตรวจสอบเครดิตของลูกค้า เช่น ตรวจสอบประวัติลูกค้าจาก Credit Bureau
2. ใช้ระบบ Credit Scoring เพื่อประเมินว่าลูกค้าจะผ่านเกณฑ์การอนุมัติหรือไม่ ลูกค้าที่ผ่าน Cut-Off Score จึงจะถูกส่งไปตรวจสอบว่าลูกค้ามีตัวตนจริงและได้สมัครเข้ามาจริง เมื่อผ่านการยืนยันแล้ว จึงจะมีการพิจารณาอนุมัติ หากคุณสมบัติของลูกค้าไม่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ส่ง. ต้องการอนุมัติ (Override) ส่ง. จะต้องมีการกำหนดอำนาจและเกณฑ์ในการ Override ไว้อย่างชัดเจน

สำหรับระบบ Scoring ของ Retail Loans แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

- Application Scoring เป็น Scoring ที่ใช้ในตอนพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
- Behavioral Scoring เป็น Scoring ที่ใช้ในการติดตามพฤติกรรมกรรมการชำระหนี้ของลูกค้า

หลังจากลูกค้าได้รับการอนุมัติแล้ว ซึ่ง ส่ง. สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการออก ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพิจารณารูปแบบการชำระเงินใหม่ ๆ

ในกระบวนการสินเชื่อ **การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ** ใบคำเสนอขอสินเชื่อ (Credit Proposal) ทุกอย่างจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบโดยผู้วิเคราะห์สินเชื่อที่มีความรู้ความชำนาญ เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของรายการธุรกรรม นโยบายจึงต้องมีการกำหนดประเภทของข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นขั้นต่ำไว้เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ ทั้งสำหรับการอนุมัติสินเชื่อรายใหม่ การต่ออายุสัญญา และ/หรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเวลาและเงื่อนไขจากการอนุมัติสินเชื่อครั้งก่อน และอาจต้องกำหนดนโยบายที่เคร่งครัดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและอาชญากรรมต่าง ๆ โดยการอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และ สง. ไม่ควรให้สินเชื่อเพียงเพราะว่าผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญามีความคุ้นเคยกับ สง. หรือเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง สง. ควรมีการสรุปผลการวิเคราะห์เป็นลายลักษณ์อักษร และอย่างน้อยควรจะมีการวิเคราะห์ ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของเงินให้สินเชื่อและแผนการชำระหนี้

การขอสินเชื่อควรระบุวัตถุประสงค์ของการใช้เงินที่ชัดเจนและเพียงพอ เพื่อซื้อทรัพย์สิน ชำระคืนเงินกู้เดิม พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หรือลงทุนในสินค้า เป็นต้น ไม่ควรจะเป็นวัตถุประสงค์ที่กว้างหรือมีความคลุมเครือเกินไป เช่น “เพื่อกิจการ” หรือ “ส่วนตัว” เป็นต้น เพื่อ สง. สามารถประเมินได้ว่า แผนของผู้กู้ยืมสมเหตุสมผล และมีศักยภาพในการสร้างรายได้เพียงพอที่จะจ่ายชำระหนี้คืนได้จริงหรือไม่

2. ความซื่อตรงและชื่อเสียงของผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา

แหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดในการพิจารณาความตั้งใจการชำระหนี้ของผู้กู้ยืม คือ ประวัติการชำระหนี้คืนของผู้กู้ยืมกับ สง. และจากบริษัทข้อมูลเครดิต นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต หรือบริษัทที่ให้บริการประเมินเครดิต ดังนั้น หาก สง. ต้องการให้สินเชื่อแก่ผู้กู้ยืมที่มีประวัติไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตามสัญญา ก็ควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาที่เข้มงวดขึ้น

3. สถานะความเสี่ยงและความอ่อนไหว (Sensitivity) ของผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญาต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและตลาด

ในการพิจารณาควรจัดทำสรุปลักษณะประเภทรูขี้อยู่และปัจจัยความเสี่ยงในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องจากการดำเนินธุรกิจของผู้กู้ยืม สถานะของธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรม และภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้นด้วย

4. ประวัติการชำระหนี้คืน และความสามารถในการชำระหนี้

รายการที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาควรมีมากกว่า 3 ปี โดยเน้นแนวโน้มที่สำคัญของรายการในงบการเงินและประมาณการกระแสเงินสด เพื่อพิจารณาประวัติ และความสามารถในการชำระหนี้ในอดีตของกิจการจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจขยายหรืออนุมัติสินเชื่อ

การประมาณการกระแสเงินสดจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของรายได้และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตามสมมติฐานของสินเชื่อที่ได้รับและตามเงื่อนไขตลาดอายุของสัญญา เพื่อให้แน่ใจว่าเงื่อนไขการชำระคืนสอดคล้องกับกระแสเงินของกิจการและความสามารถในการจ่ายชำระหนี้คืน

5. ความเชี่ยวชาญในธุรกิจของผู้กู้ยืม สถานะทางธุรกิจผู้กู้ยืมในอนาคตอุตสาหกรรม และสภาพของเศรษฐกิจโดยรวม

สง. ไม่ควรให้สินเชื่อแก่ผู้กู้ยืมที่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ การขาดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตอุตสาหกรรมนั้น อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงจากการปฏิบัติตามสัญญา

ไม่ได้ นอกจากนี้ ธุรกิจที่เริ่มประกอบกิจการใหม่ การประมาณการกำไรทำได้ค่อนข้างยาก ดังนั้น จึงควรกำหนดระยะเวลาชำระคืนและเงื่อนไขของเงินให้สินเชื่อให้รัดกุม

6. เงื่อนไขและระยะเวลาการชำระหนี้สิน รวมทั้งข้อตกลงหรือหลักประกัน เพื่อจำกัดการเปลี่ยนแปลงฐานะความเสี่ยงของผู้กู้ยืมในอนาคต

การกำหนดข้อตกลงตามสัญญาสินเชื่อ (Loan Covenants) เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมักจะกำหนดในรูปแบบของการดำรงอัตราส่วนทางการเงินขั้นต่ำ การรายงานข้อมูลขั้นต่ำต่าง ๆ การกั้นเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ การห้ามกระทำการต่าง ๆ โดยมีได้รับการยินยอมล่วงหน้าจาก สง. และการมีทรัพย์สินค้ำประกันที่ดี ผู้กู้ยืมต้องยอมรับที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระคืนและแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตามสัญญาสินเชื่อทุกประการ โดยหนึ่งในข้อตกลงที่ยอมรับในทางการเงินคือ กำหนดเงื่อนไขทางการเงินล่วงหน้าเกี่ยวกับฐานะทางการเงินที่ต่อเนื่องของผู้กู้ยืม (เรียกว่า Material Adverse Change Clause หรือ “MAC”)

7. ความเพียงพอและความสามารถบังคับสิทธิเรียกร้องของหลักประกันหรือการค้ำประกันภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

การให้สินเชื่อที่มีหลักประกันหรือมีผู้ค้ำประกัน สง. จะต้องดำเนินการให้แน่ใจว่าสามารถบังคับสิทธิตามกฎหมายได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารต้องตระหนักว่าจะดำเนินการบังคับตามกฎหมายอย่างไร รวมทั้งในกรณีที่ไม่สามารถกระทำได้ในความเป็นจริง

8. ข้อพิจารณาในการกำหนดอัตราดอกเบี้ย

สง. จำเป็นต้องประเมินความเสี่ยง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผลตอบแทนที่คาดหวังในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยหรือกำหนดหลักประกัน เพื่อให้ครอบคลุมต้นทุนและชดเชยความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น โดย สง. อาจจะกำหนดเป็นสถานการณ์จำลองในทางลบหรือที่เลวร้าย และประเมินผลกระทบที่เสียหายมีต่อผู้กู้ยืมหรือคู่สัญญา เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนการชดเชยความเสียหายตามความเสี่ยงที่ได้รับอย่างเพียงพอ

กระบวนการสินเชื่อมีประเด็นที่ควรระมัดระวัง (Critical Points) ดังนี้	
Corporate / SME Loans	
1. การวิเคราะห์สินเชื่อ	● Credit Report ที่จัดทำเพื่อเสนออนุมัติต้องมี Check and Balance ตลอดทุกขั้นตอน ■ Relationship Manager (RM) ต้องเป็นอิสระจาก Credit Officer (CO) ■ จำนวน CO ต้องมีประสบการณ์ และเพียงพอต่องาน ■ ต้อง Verify สมมติฐานที่ใช้ในการจัดทำประมาณการ Cash Flow
2. การอนุมัติสินเชื่อ	● ต้องใช้ระบบ Credit Rating เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ■ นิยามของปัจจัยต่าง ๆ ใน Credit Rating ต้องชัดเจน เพื่อให้การกรอกข้อมูลเข้าระบบมีมาตรฐานเดียวกัน ■ สายงานสินเชื่อต้องไม่รื้อน้ำหนักปัจจัยของ Credit Rating

กระบวนการสินเชื่อมีประเด็นที่ควรระมัดระวัง (Critical Points) ดังนี้

- มีหน่วยงานอิสระจาก RM สอบทานการให้ Credit Rating ของ RM
- เมื่อได้รับ Rating แล้วไม่ควรเปลี่ยน กรณีที่ สง. จะให้กู้แก่ลูกค้าที่ Rating ต่ำกว่าเกณฑ์ที่จะอนุมัติ จะต้องมีการอธิบายหรือเป็นไปตาม Override Policy ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลง Rating จะทำได้เมื่อมีการสอบทานสินเชื่อหรือเมื่อคุณภาพของสินเชื่อเปลี่ยนแปลงไป
- ต้องมีการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Back Test) ของ Credit Rating
- หากมีปัจจัยอื่นที่ใช้ในการพิจารณา นอกจากการใช้ Credit Rating ในการอนุมัติสินเชื่อแล้ว สง. ต้องมีกรอบที่ชัดเจนว่าจะใช้ปัจจัยใดบ้าง

3. หลักประกัน

- หน่วยงานประเมินหลักประกันต้องเป็นอิสระจากหน่วยงานพิจารณาสินเชื่อ และมีคณะกรรมการรับหลักประกัน ทั้งกรณีประเมินมูลค่าโดยหน่วยงานภายในและภายนอก และต้องชี้แจงเหตุผลในการรับหลักประกันไว้ด้วย
- สง. ต้องเป็นผู้ว่าจ้างบริษัทประเมินราคาภายนอกโดยตรง
- กรณีที่เป็นหนี้ NPL แล้วการประเมินราคาให้คำนึงถึงสภาพที่แท้จริงหากมีการขาย
- กรณีหลักประกันเป็นที่ดิน รูปร่างและสภาพ มีความสำคัญ
- หลักประกันอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ข้อสังหาริมทรัพย์ ต้องพิจารณารายละเอียดเงื่อนไขอื่นที่จะมีผลต่อความสามารถในการบังคับหลักประกันตามกฎหมาย

4. ปฏิบัติการสินเชื่อ (Credit Operation)

- สัญญากู้ต้องระบุเงื่อนไขให้ครบตามมติการอนุมัติสินเชื่อ และต้องให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไขให้ครบถ้วนก่อนให้เบิกเงินกู้
- ถ้ามีเงื่อนไขให้เบิกเงินเป็น Phase หน่วยงานภายในหรือภายนอกต้องตรวจสอบความสำเร็จของงานว่า เป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้แล้ว
- ต้องมีหน่วยงานอิสระ ติดตามดูแลเรื่องเงื่อนไขบังคับหลังเบิกเงินกู้แล้ว เช่น กรณีหลักประกันเป็นสินค้าคงคลัง (Inventory) ต้องมีการตกลงเงื่อนไขเกี่ยวกับการจัดเก็บหรือสภาพของสินค้า เป็นต้น

5. การสอบทานสินเชื่อ

- ฝ่ายจัดการต้องไม่ Overrule ความเห็นจากการสอบทานสินเชื่อ โดยไม่มีเหตุผลอันควร
- หัวใจของการสอบทานคือการสอบทานความสามารถในการชำระหนี้ (Ability to Pay) และความครบถ้วนของเอกสารสินเชื่อและหลักประกัน

กระบวนการสินเชื่อมีประเด็นที่ควรระมัดระวัง (Critical Points) ดังนี้

Retail Loans

กระบวนการอนุมัติสินเชื่อ

- ต้องมี Check and Balance ตลอดกระบวนการ เนื่องจาก Retail Loans มีโอกาสเกิดความเสียหายง่ายกว่า Corporate Loans
- ต้องใช้ระบบ Credit Scoring เป็นปัจจัยหลักในการอนุมัติสินเชื่อ

กระบวนการสินเชื่อมีประเด็นที่ควรระมัดระวัง (Critical Points) ดังนี้

- พนักงานที่นำข้อมูลเข้าต้องไม่รื้อน้ำหนักปัจจัยของ Credit Scoring
- การ Verify ลูกหนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อช่วยป้องกันการทุจริต
- การ Override Cut Off Score ควรมีเกณฑ์ชัดเจน และไม่ควรมีผ่อนปรนจากเกณฑ์ดังกล่าวอีก
- มีการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม (Responsible Lending) สอดคล้องกับเกณฑ์ของ ธปท.

(4) การกันเงินสำรอง

สง. ต้องกันเงินสำรองให้เพียงพอสำหรับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Loss) ทั้งจากเงินให้สินเชื่อ ภาระผูกพัน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินสำหรับเกณฑ์การกำหนดความเพียงพอควรพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญทั้งหมดซึ่งกระทบต่อความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ คุณภาพลูกหนี้ สถิติหนี้สูญ และแนวโน้มของหนี้สูญ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น

(4.1) นโยบายและวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ รวมถึงกระบวนการให้สินเชื่อ การเรียกเก็บ การตัดบัญชี และการเรียกหนี้สูญรับคืน

(4.2) ภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจของประเทศและท้องถิ่น

(4.3) ปริมาณสินเชื่อ การขยายสินเชื่อ และการกระจุกตัว

(4.4) ประสบการณ์ และความสามารถในการบริหารสินเชื่อของฝ่ายจัดการ

(4.5) คุณภาพหนี้ หนี้ปรับปรุงโครงสร้าง

(4.6) คุณภาพของระบบการสอบทานสินเชื่อของ สง. หรือความเข้มงวดในการดูแลของคณะกรรมการของ สง.

คณะกรรมการและฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบให้ สง. กันเงินสำรองให้เพียงพอ โดยมีการประเมินและกันไว้อย่างน้อยทุกไตรมาส และมีรายละเอียดประกอบ เช่น

1. การสอบทาน การติดตามสินเชื่อ และชี้ให้เห็นปัญหาคุณภาพสินทรัพย์อย่างทันกาล
2. การตัดหนี้สูญทั้งจำนวนหรือบางส่วน เมื่อเห็นว่าจะเรียกเก็บไม่ได้
3. กระบวนการพิจารณาความเพียงพอของเงินสำรองที่ครอบคลุมถึงความครบถ้วน

ความสมบูรณ์ของเอกสาร และมีการวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ

สง. สามารถตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีได้ หากเห็นว่าไม่สามารถที่จะเรียกชำระหนี้คืนได้ หรือหลักประกันไม่มีค่าแล้ว และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมและป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สง. ควรกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมภายในเกี่ยวกับการตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีให้ชัดเจนและตรวจสอบได้ และจะต้องไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม

(5) การบริหารสินเชื่อที่มีปัญหา

สง. มีการบริหารจัดการการสินเชื่อที่มีปัญหาที่แตกต่างกัน ก็เพื่อให้มีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด หรือการดำรงอยู่ของกิจการของลูกหนี้ โดยเฉพาะลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งการบริหารสินเชื่อที่มีปัญหาต้องใช้เวลาและต้องการความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ดังนั้น สง. ควรดำเนินการ ดังนี้

(5.1) กำหนดนโยบายและมาตรการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

• ต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สง.

• นโยบายต้องครอบคลุมแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั้งกระบวนการ

• มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในขั้นตอนต่าง ๆ ให้ครบถ้วนชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

• จัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เป็นอิสระจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดูแลลูกหนี้รายนั้น โดยขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทของสินเชื่อ หรืออาจให้บุคคลที่สามที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการแทนได้

• กรณีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง จะต้องกำหนดให้บุคคลที่สามที่มีความเชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ และกระแสเงินสดของลูกหนี้

(5.2) การจัดทำแผนปฏิบัติงานและเอกสารประกอบ

• ขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดทำรายงานจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้หนี้มีปัญหา ความรุนแรงของปัญหาและความเสี่ยงทางการเงินของลูกหนี้โดยพิจารณาจากงบการเงิน การคาดการณ์เกี่ยวกับการชำระหนี้ คุณภาพของการบริหารงานของลูกหนี้ ความครบถ้วนของเอกสารประกอบการประเมินมูลค่าหลักประกัน สมมติฐานในการประมาณการกระแสเงินสดที่สมเหตุสมผล และมีความเป็นไปได้ ซึ่งการพิจารณาข้อสรุปและเงื่อนไขที่อนุมัติต้องสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ มีการจัดทำตารางการชำระหนี้ พร้อมทั้งเอกสารสัญญาต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย

• ต้องจัดให้มีระบบการติดตามลูกหนี้อย่างใกล้ชิดเพื่อให้มั่นใจว่าลูกหนี้สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไข

(6) ข้อสังเกตอื่น ๆ ในการควบคุมความเสี่ยง

(6.1) ข้อควรระวังเกี่ยวกับหลักประกันและการประเมินราคา

แม้ว่าหลักประกันและการค้ำประกันที่ สง. ได้รับ จะช่วยลดความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ แต่การพิจารณาสินเชื่อควรขึ้นอยู่กับความสามารถในการชำระหนี้คืนของผู้กู้ หลักประกันไม่สามารถทดแทนการประเมินฐานะของผู้กู้หรือคู่สัญญา และไม่สามารถชดเชยกับข้อมูลส่วนอื่นที่ขาดหายไปได้ และพึงระลึกไว้ว่า โดยทั่วไปการบังคับสิทธิตามกฎหมาย ในการยึดหลักประกัน หรือการบังคับขายหลักประกัน จะมีค่าใช้จ่ายที่ทำให้รายได้ที่ได้รับจากสินเชื่อหรือการบังคับสิทธิดังกล่าวลดลง นอกจากนี้ มูลค่าของหลักประกันอาจเสื่อมค่าลง สง. จะต้องกำหนดนโยบายให้ครอบคลุมถึงหลักประกันประเภทต่าง ๆ ที่สามารถยอมรับได้ ระเบียบปฏิบัติในการประเมินมูลค่าหลักประกัน และกระบวนการเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถบังคับสิทธิและขายหลักประกันได้

(6.2) วงเงินสินเชื่อแก่ลูกหนี้และภาคอุตสาหกรรม

ในการพิจารณาวงเงินสินเชื่อทั้งในปัจจุบันและอนาคตของลูกหนี้หรือคู่สัญญาแต่ละราย ควรจะระบุถึงวงเงินรวมทั้งสิ้นของคู่สัญญา โดยพิจารณาถึงการจัดระดับความเสี่ยงด้วย การกำหนดวงเงินควรเป็นรายภาคอุตสาหกรรม ภาคเศรษฐกิจหรือทางภูมิศาสตร์ และประเภทของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้

มั่นใจได้ว่าธุรกรรมการให้สินเชื่อ ได้รับการกระจายอย่างเพียงพอเหมาะสม และ สง. ควรนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress Testing) มาเป็นปัจจัยในการกำหนดวงเงินด้วย

(6.3) การให้สินเชื่อแก่ผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

ตาม พ.ร.บ. ธุรกิจ สง. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การทำธุรกรรมด้านสินเชื่อกับ กรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี และป้องกันไม่ให้เกิดการเอื้อประโยชน์ หรือเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ สง. ได้ ดังนี้

1. ห้าม สง. ให้สินเชื่อ ทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ หรือค้ำประกัน หนี้แก่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีอำนาจในการจัดการของ สง. หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อเพื่อเป็นสวัสดิการ

2. กำหนดอัตราส่วนในการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้องหรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

- ห้ามเกินร้อยละ 5 ของเงินกองทุนทั้งสิ้นของ สง. หรือ
- ห้ามเกินร้อยละ 25 ของหนี้สินทั้งหมดของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องแล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า

● ข้อยกเว้น กรณีสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ (Full Branch) และ ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ (Subsidiary) กำหนดอัตราส่วนขั้นสูงที่จะให้แก่บุคคลดังกล่าวทุกรายรวมกันได้ในอัตราส่วนดังต่อไปนี้ แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ดังนี้

1. กรณี **Related Parties ที่เป็น สง.** ได้ไม่เกินร้อยละ 60 ของเงินกองทุนของ Full Branch หรือ Subsidiary หาก Related Parties ไม่ได้เป็น สง. อัตราส่วนจะลดลงเป็นร้อยละ 25 ของเงินกองทุนของ Full Branch หรือ Subsidiary

2. ไม่เกินร้อยละ 25 ของหนี้สินทั้งหมดของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

(6.4) การให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายใหญ่

การให้สินเชื่อ ลงทุน หรือก่อภาระผูกพันใด ๆ แก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือแก่บุคคลหลายคนรวมกันในโครงการหนึ่งโครงการใด หรือเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์เดียวกัน รวมถึงผู้เกี่ยวข้อง จะต้องไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุนทั้งสิ้น ณ สิ้นวันของ ธ.พ. และไม่เกินร้อยละ 11 ของเงินกองทุนทั้งสิ้นของ ธ.พ. เพื่อรายย่อย (ร้อยละ 10 ในการทำธุรกรรมกับ SME และร้อยละ 1 สำหรับการทำธุรกรรมกับประชาชนรายย่อยทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน)

ทั้งนี้ ลูกหนี้ที่มีหลักประกันที่มีความเสี่ยงต่ำจะได้การยกเว้นไม่ต้องนำมาคำนวณอัตราส่วน ได้แก่ ตราสารภาครัฐ เงินฝากของลูกหนี้ใน สง. นั้น ตัว B/E ที่ออกโดย สง. นั้น เงินสด และ หลักทรัพย์ของรัฐบาลต่างประเทศที่ได้ RW = 0 ตามประกาศเงินกองทุน

อัตราส่วนในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหญ่

ประเภทสถาบันการเงิน	คู่ค้า (Counterparty)	อัตราส่วน
สถาบันการเงิน ยกเว้น ธ.ย.	บุคคล Corporate และ SME	ไม่เกินร้อยละ 25
ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (ธ.ย.)	1. SME 2. ประชาชนรายย่อย 3. ข้อ 1.และ 2. รวมกัน	ไม่เกินร้อยละ 10 ไม่เกินร้อยละ 1 ไม่เกินร้อยละ 11
สาขาของ ธ.พ. ต่างประเทศ	ธ.พ. บง. สง. ที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น และ ธ.พ. ที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ	แต่ละรายวงเงินไม่เกินร้อยละ 60 และรวมทุกรายไม่เกิน 2.5 เท่าของเงินกองทุน

(6.5) การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

การดำเนินธุรกิจของ สง. มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลดต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งอาจทำให้ สง. เกิดความเสี่ยงทางธุรกิจเพิ่มขึ้นและสร้างความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม ในการกำกับดูแลจะใช้แนวทางเดียวกับการกำกับลูกค้ารายใหญ่ โดยจะพิจารณาอัตราส่วนการทำธุรกรรมของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และบริษัทแม่จะต้องให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินมีระบบบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ ธปท. ประกาศกำหนด

(6.6) การทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา

สง. จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับฐานะและการดำเนินงาน และสามารถประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพกับประเทศที่มีธุรกรรมหรือมีแผนที่จะทำธุรกรรมด้วย การวัดความเสี่ยงสามารถพิจารณาจากปัจจัยด้านมหภาคของประเทศคู่ค้า ข้อจำกัดของแต่ละประเทศโดยเฉพาะข้อจำกัดการโอนเงิน ประวัติประเทศคู่ค้า ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายในการทำธุรกรรม การควบคุมและติดตามความเสี่ยงในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ รวมถึงการกำหนดเพดานความเสี่ยงในการให้สินเชื่อแก่ประเทศใดประเทศหนึ่ง (Country Limit) และควรจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อเนื่องที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากภูมิภาค หรือกลุ่มธุรกิจของลูกค้า เนื่องจากปัญหาของประเทศหนึ่ง ๆ มักส่งผลกระทบกับประเทศเพื่อนบ้านและอาจลุกลามไปยังประเทศที่ สง. มีธุรกรรมอยู่ นอกจากนี้ การกำหนดเพดานความเสี่ยงควรทำในหลายระดับนอกเหนือจากเพดานความเสี่ยงระดับรวม (Integrated Risk) เช่น ควรกำหนดเพดานตามประเภทธุรกิจ ประเภทคู่ค้า หรือรายสกุลเงิน เป็นต้น

(6.7) การบริหารสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Assets: NPA)

สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPA) เป็นทรัพย์สินที่ สง. ได้จากการเข้าประมูลซื้อทรัพย์สินหลักประกันของลูกค้าจากการขายทอดตลาด หรือ รับโอนหลักประกันเพื่อชำระหนี้ โดยทั่วไป สง. จะตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารจัดการ (Property Management) เนื่องจาก พรบ. ธุรกิจ สง. ได้กำหนดระยะเวลาและเงื่อนไขการถือครองอสังหาริมทรัพย์รอการขาย ดังนั้น สง. จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และหลักเกณฑ์การบริหาร NPA ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบ ความเหมาะสมของราคาที่ขาย ผลตอบแทนแก่พนักงานจากการขาย NPA และต้องไม่มีการเอื้อประโยชน์ให้แก่พวกพ้อง