



## เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัย  
ทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย

ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

โดย

นายทัตลาภ เฝ้าเหลือทอง รหัส 1621

นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 16  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

## บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำเรื่อง แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมทางการเงิน (2) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) และ (3) เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน แสวงหาแนวทางในการป้องกันภัยทางการเงินและดำเนินงานตามแผนฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการใช้ PESTEL Analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ McKinsey 7's Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยดำเนินการศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2566

เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ภัยทางการเงินในระดับโลกและในระดับภูมิภาค อาทิ เช่น SMS หลอกหลวง แก๊งคอลเซ็นเตอร์ แอปพลิเคชันให้สินเชื่อปลอม และแอปพลิเคชันดูดเงิน ภัยหลอกหลวงเหล่านี้เป็นภัยที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และมีความเชื่อมโยงกันในมิติต่างๆ ส่งผลกระทบต่อประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต ทำให้ประชาชนต้องสูญเสียทรัพย์สิน หรือรายได้ที่เก็บออม รวมทั้งขาดความมั่นใจในการใช้บริการทางการเงินดิจิทัลของสถาบันการเงิน (สง.) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวงกว้างต่อการทำธุรกรรมทางการเงินในระยะต่อไป แม้ว่าที่ผ่านมาภาครัฐได้ออกมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสียหายและบรรเทาความเดือดร้อนให้กับประชาชน รวมถึงการออก พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างบูรณาการและครอบคลุมยิ่งขึ้น แต่ก็ยังคงมีประชาชนที่ถูกมิจฉาชีพหลอกหลวงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องผนึกกำลังเพื่อยกระดับความปลอดภัยของภาคธนาคาร รับมือและจัดการภัยทางการเงิน ทั้งการป้องกัน ตรวจสอบตอบสนองและรับมือให้ทั่วถึงมากที่สุด

ในขณะที่ สภาวะภายในองค์กรของ ธปท. ยังมีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ อาทิ โครงสร้างภายในองค์กร และประกาศ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงการที่มีสำนักงานที่ตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นเอกภาพ มีการทำงานที่ซ้ำซ้อน และขาดการบูรณาการร่วมกันในบางภารกิจ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. ฉบับนี้ขึ้น เพื่อประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ธปท. เพื่อเชื่อมโยงกับ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของ ธปท. และเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อนำมาทบทวนกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทาง และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7s Framework

เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกใช้หลัก PESTEL เพื่อวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค

การศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์โดยแบ่งเป็น (1) ข้อเสนอแนะในการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้การป้องกันภัยทางการเงินดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (2) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารท่ามกลางความท้าทายของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการประกอบธุรกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความเปราะบางและยากที่จะหาเหตุผลมาอธิบาย (Bani World) ส่งผลให้การบริหารองค์กรภาครัฐยุคใหม่ ต้องอาศัยความยืดหยุ่นในการทำงาน ผู้บริหารและพนักงานของ ธปท. จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน มีความคล่องตัวในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ (3) ข้อเสนอแนะในด้านการวางระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตาม ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบผล การดำเนินงานและความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานของ ธปท. อย่างใกล้ชิด เป็นราย ไตรมาส รายปี และห้วง 5 ปี เพื่อการปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไป

## คำนำ

ปัญหาภัยทางการเงินที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการพัฒนารูปแบบการหลอกลวงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหา จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในการร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดมาตรการป้องกันปราบปรามและแก้ไข เพื่อไม่ให้ประชาชนตกเป็นเหยื่อเพิ่มขึ้นอีก ผู้วิจัยจึงได้จัดทำ แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ได้แก่ PESTEL McKinsey 7's SWOT analysis และ TOWS Matrix ตลอดจนหลักวิชาในการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการดำเนินการ และมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาและ มาตรการที่ควรดำเนินการ เพื่อให้การอำนวยความสะดวกเคลื่อนแผนการป้องกันภัยทางการเงิน มีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาภัยทางการเงินเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) นี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้น ของการสร้างมาตรฐานในการป้องกันภัยทางการเงิน ปิดช่องโหว่ของภัยการเงินต่างๆ เพื่อยกระดับความปลอดภัยให้ประชาชน ตลอดจนการรักษาความสมดุล ระหว่างความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการที่จะทำให้คนสามารถใช้บริการทางการเงินดิจิทัลได้อย่าง สะดวก ต่อไปในอนาคต หากเอกสารฉบับนี้มีข้อผิดพลาด ผู้วิจัยขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

ทัตลาภ เผ่าเหลืองทอง

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ .....	ข
สารบัญ .....	ค
สารบัญตาราง .....	ง
สารบัญแผนภาพ .....	จ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา .....	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา .....	3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา .....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>5</b>
2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก .....	5
2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	14
2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ .....	28
<b>บทที่ 3 แผนขององค์กร .....</b>	<b>48</b>
3.1 ชื่อแผน.....	48
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	48
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) .....	49
3.4 กรอบความเชื่อมโยงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกัน ภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)	53
<b>บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>55</b>
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ.....	55
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>57</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>58</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย .....</b>	<b>80</b>

จ  
สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis	30
ตารางที่ 2.2	การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework	33
ตารางที่ 2.3	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	35
ตารางที่ 2.4	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก	39
ตารางที่ 2.5	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน	39
ตารางที่ 2.6	วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	40
ตารางที่ 2.7	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก	41
ตารางที่ 2.8	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน	41
ตารางที่ 2.9	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก	43
ตารางที่ 2.10	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน	43
ตารางที่ 2.11	ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในกับภายนอก ด้วยวิธี TOWS Matrix เปรียบเทียบกัน เพื่อกำหนดทางเลือก	45
ตารางที่ 3.1	แผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกัน ภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)	50

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1	สถิติการรับแจ้งความ ศูนย์บริหารการรับแจ้งความออนไลน์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1
แผนภาพที่ 2	สถิติการหลอกลวงประชาชนที่แจ้งผ่านช่องทางศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธปท.	2
แผนภาพที่ 3	มูลค่าการฉ้อโกงธุรกรรมชำระเงินแยกรายช่องทางชำระการเงิน	2
แผนภาพที่ 4	สถิติรายงานมิฉ้อฉลที่แจ้งเข้ามาในระบบ <a href="http://www.Blacklistseller.com">www.Blacklistseller.com</a>	2
แผนภาพที่ 5	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	7
แผนภาพที่ 6	ทิศทางงานสำคัญ (OKR) ธปท. 2566	15
แผนภาพที่ 7	รายละเอียดทิศทางงานสำคัญ (OKR) ธปท. 2566	20
แผนภาพที่ 8	ผังโครงสร้างองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย	21
แผนภาพที่ 9	แนวนโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย	23
แผนภาพที่ 10	แนวนโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย	25
แผนภาพที่ 11	สรุปมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน	27
แผนภาพที่ 12	แสดงการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	28
แผนภาพที่ 13	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ธปท.	44
แผนภาพที่ 14	กรอบความเชื่อมโยง ของแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)	54

## แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันปราบปรามภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

### บทที่ 1 บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภัยทางการเงินเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับสังคมไทยมาอย่างยาวนาน แต่มีการพัฒนารูปแบบการหลอกหลอกลงตามกาลเวลาโดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ยากต่อการสืบสวนจับกุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ไปซึ่งทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้ตกเป็นเหยื่อ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมหาศาล จะเห็นได้จากสถิติการรับแจ้งความของศูนย์บริหารการรับแจ้งความออนไลน์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ [www.thaipoliceonline.com](http://www.thaipoliceonline.com) ในช่วงวันที่ 1 มีนาคม-31 ธันวาคม 2565 พบว่า มีมูลค่าความเสียหายจากการถูกหลอกหลวงสูงถึง 27,305,285,171 บาท โดยพบว่าร้อยละ 89.87 ของเรื่องที่รับแจ้งเป็นคดีการหลอกหลวงทางการเงินและการหลอกหลวงจำหน่ายสินค้า (รวม 163,091 คดีจากทั้งหมด 181,466 คดี) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกเดือน โดยมีรูปแบบการหลอกหลวงที่สำคัญ ได้แก่ (1) หลอกหลวงซื้อขายสินค้า (2) หลอกให้โอนเงินเพื่อหารายได้จากการทำกิจกรรม (3) หลอกให้กู้เงินแต่ไม่ได้เงิน (4) หลอกให้ลงทุน และ (5) หลอกหลวงทางโทรศัพท์เป็นขบวนการ Call Center



#### แผนภาพที่ 1 สถิติการรับแจ้งความ ศูนย์บริหารการรับแจ้งความออนไลน์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

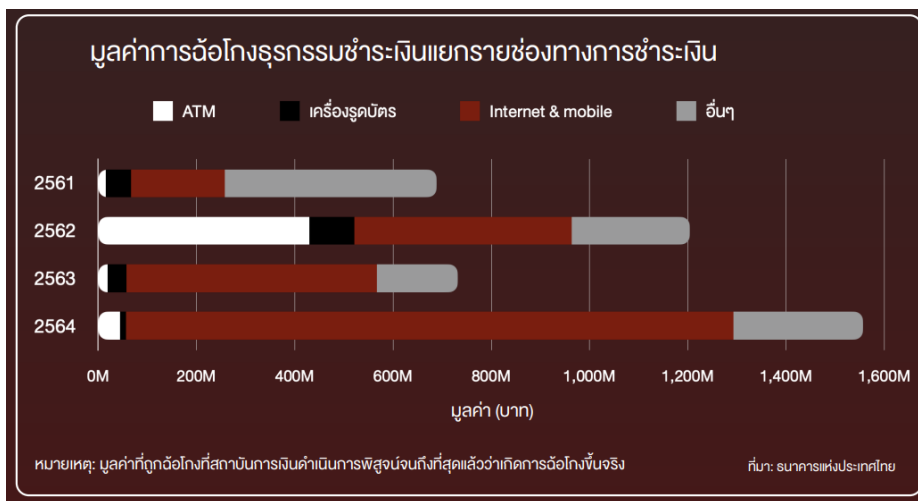
สถิติการหลอกหลวงประชาชนเกี่ยวกับภัยทางการเงิน ที่แจ้งผ่านช่องทางศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน (ศคง.) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ในปี 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,624 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 163 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2563 โดยพบว่าร้อยละ 66 ของการหลอกหลวงทั้งหมด เป็นการหลอกหลวงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อผ่านช่องทางออนไลน์ โดยส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากเรื่องเกี่ยวกับสินเชื่อเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ที่มีจำนวนการหลอกหลวง ประชาชนมากที่สุดคือ สินเชื่อ มีจำนวน 1,178 รายการ (ร้อยละ 73 ของ การหลอกหลวง



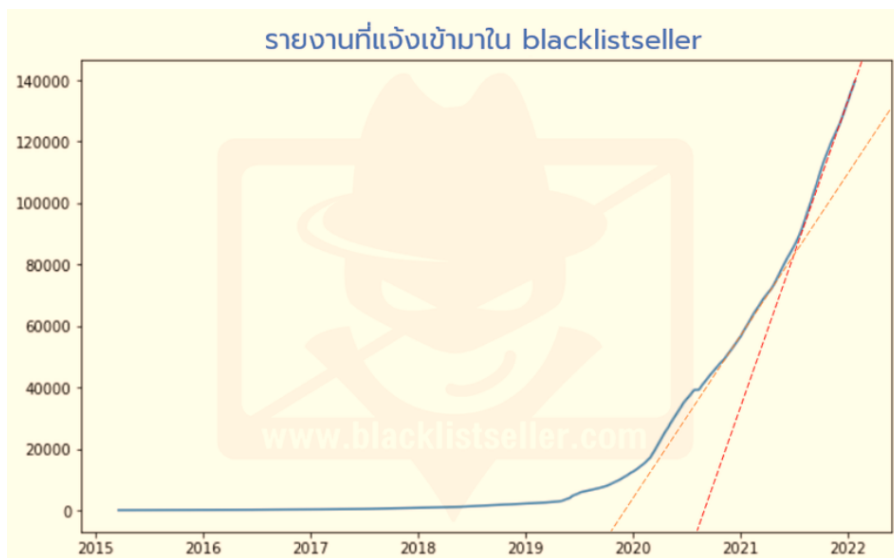
ประชาชนทั้งหมด) โดยผู้ใช้บริการทางการเงินส่วนมากถูกหลอกลวงให้โอนเงินค่าธรรมเนียมหรือค่าบริการล่วงหน้าผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อแลกกับการได้รับอนุมัติสินเชื่อ



แผนภาพที่ 2 สถิติการหลอกลวงประชาชนที่แจ้งผ่านช่องทางศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธปท.



แผนภาพที่ 3 มูลค่าการฉ้อโกงธุรกรรมชำระเงินแยกรายช่องทางการชำระเงิน



แผนภาพที่ 4 สถิติรายงานมิฉฉาซีพีที่แจ้งเข้ามาในระบบ www.Blacklistseller.com

ที่ผ่านมา ธปท. ได้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (MDES), สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.), สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี เพื่อคุ้มครองประชาชนที่ถูกหลอกลวงให้โอนเงินผ่านโทรศัพท์หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ และลงโทษผู้สนับสนุนการกระทำความผิดโดยการเปิดบัญชี บัตรอิเล็กทรอนิกส์ หรือกระเป๋าสตางค์อิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ในการประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนประชาชนให้

ระมัดระวังการตกเป็นเหยื่อของมิจฉาชีพ ผ่านทางสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามยังมีผู้ใช้บริการทางการเงินจำนวนมากที่ตกเป็นเหยื่อของกลุ่มมิจฉาชีพ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องร่วมมือกันกำหนดมาตรการเชิงรุกในการแก้ปัญหาภัยทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมทางการเงิน

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

1.2.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน แสวงหาแนวทางในการป้องกันภัยทางการเงินและดำเนินงานตามแผนฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเอกสาร

เอกสารและข้อมูลต่างๆในการศึกษาค้างนี้ เป็นการค้นคว้าและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสาร รายงาน สถิติ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การตอบสนองต่อภัยทางการเงินของ ธปท. เพื่อลดโอกาสผู้ใช้บริการทางการเงินที่จะตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมทางการเงิน (financial crime) โดยมีระยะเวลาในการศึกษา 3 เดือน (กุมภาพันธ์ - เมษายน 2566)

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ มีจำนวน 15 คน โดยมีการตอบแบบสอบถามและเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ ข้อมูลสำคัญ เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน เพื่อตอบแบบสอบถามการประเมินปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ธปท. ในการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการผลักดันการป้องกันภัยทางการเงินไปสู่การปฏิบัติ

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

### 1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลจาก ธปท. ในประเด็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) และแนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ รวมทั้งข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ ของประเทศ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580), แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13, นโยบายระดับชาติว่าด้วยความ

มั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2566-2570) รวมถึงแผนยุทธศาสตร์/ แผนปฏิบัติการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากห้องสมุด ศูนย์ ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

#### 1.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิตามระเบียบวิธีการศึกษาข้างต้นแล้ว หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ในขั้นตอนต่อไป

#### 1.4.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้วยวิธี SWOT Analysis และนำ PESTEL มาใช้เป็นกรอบสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ส่วน การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework) เป็นกรอบในการวิเคราะห์

2) กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาให้นำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้ค่าคะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก ไล่เรียงกันมาตามลำดับคะแนน

3) นำปัจจัยภายนอกและภายในมาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วยวิธีการ SWOT Analysis ผ่านการใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT Matching หรือ TOWS Matrix) เพื่อนำมาประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดกลุ่มกลยุทธ์ และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

4) นำผลการวิเคราะห์ที่ได้รับมากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาขององค์กร ผ่านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)

### 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ในการศึกษาเพื่อจัดทำรายงานฉบับนี้มีระยะเวลาที่จำกัดจากการศึกษาค้นคว้า หรือทบทวนเอกสาร และเป็นเอกสารรายงานส่วนบุคคล ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความเห็นของ ธปท.

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. พ.ศ.2566-2570 จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการตอบสนองต่อภัยทางการเงินของ ธปท. ในการลดความสูญเสียต่อความมั่นคงทางการเงินของประชาชนและระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางในการป้องกัน และนำเสนอเป็นมาตรการปฏิบัติเชิงรุกในการดำเนินการร่วมกัน ระหว่าง ธปท. กับหน่วยงาน บังคับใช้กฎหมายจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) จัดเป็นแผนระดับที่1 ตามมาตรา 65 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้ประเทศไทยต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ในช่วงระยะเวลาของการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกระดับและทุกภาคส่วน ตามรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของ ประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกภราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุก ระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2) **ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเก่งทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติ ที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคตผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคอร์ปใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบันพร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทาง

การค้าและการลงทุนในเวทีโลกควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

**3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพโดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะรับผิดชอบ ต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอด ชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

**4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม** มีเป้าหมาย การพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจาย อำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของ ชุมชน ในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและหาประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และ สังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

**5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม** มี เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอก ประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโต ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

**6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** มี เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและ ประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามา ประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลรวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันและ เปิดโอกาส ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้าง จิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและ

เอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม



## แผนภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566

### 2.1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้ประเทศไทยสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง หลังจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งไม่เพียงแต่ก่อให้เกิด การเจ็บป่วยและเสียชีวิต ของประชากร แต่ยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม นอกจากนี้การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังเป็นช่วงเวลาที่ มีแนวโน้ม ของการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น และเกิดการเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยและหลายประเทศทั่วโลก ดังนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) จึงถือเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศท่ามกลางกระแสแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามหลักแนวคิด 4 ประการ ดังนี้

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีเหตุผล ความพอประมาณ ภูมิคุ้มกัน บนฐานของความรู้ คุณธรรม และความเพียร

2. การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” (Resilience) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) การพร้อมรับ เพื่อให้ “อยู่รอด” 2) การปรับตัว เพื่อให้ “พอเพียง” และ 3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้ “ยั่งยืน”

3. เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาที่อยู่ บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม

4. การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (BCG) โดยให้ความสำคัญกับ การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

### 2.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2566-2570

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนเป็นอย่างมาก จากที่เคยต้องเดินทางไปธนาคารเพื่อทำธุรกรรมการเงิน ก็สามารถโอนเงิน ชื้อของ หรือทำธุรกรรมการเงินอื่น ๆ จากที่ไหนก็ได้ผ่านอินเทอร์เน็ต และแอปพลิเคชันของสถาบันการเงินบนโทรศัพท์มือถือ แต่ความสะดวกสบายเหล่านี้ หากใช้อย่างไม่ระมัดระวัง ก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องอาศัยการบังคับใช้กฎหมาย ในการจัดการกับปัญหาภัยทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### 2.1.3.1 พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550

การแชร์ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงข้อความบนโลกออนไลน์ ทั้งที่เป็นการแสดงความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ การให้ข้อมูลเท็จต่างๆ รวมถึงการหลอกลวง สามารถทำได้ง่ายและแพร่กระจายไปได้อย่างรวดเร็ว จนทำให้มีผู้หลงเชื่อตกเป็นเหยื่อและอินเทอร์เน็ตภัยลึกลับต่างๆ ให้แก่มีจรรยาวิชาชีพไป ซึ่งการโพสต์หรือแชร์ข้อมูลเหล่านี้เป็นเท็จเหล่านี้ ล้วนมีความผิดตาม พ.ร.บ.การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 ซึ่งมีบทบัญญัติให้ต้องรับโทษดังต่อไปนี้

**มาตรา 11** ผู้ใดส่งข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แก่บุคคลอื่นอันมีลักษณะเป็นการก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้รับข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสามารถบอกเลิกหรือแจ้งความประสงค์เพื่อปฏิเสธการตอบรับได้โดยง่าย ต้องระวางโทษปรับไม่เกินสองแสนบาท รัฐมนตรีอาจประกาศกำหนดลักษณะและวิธีการส่ง และลักษณะและปริมาณของข้อมูล ซึ่งไม่เป็นการก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้รับ และลักษณะอันเป็นการปฏิเสธการตอบรับได้โดยง่าย

**มาตรา 14** ผู้ใดกระทำความผิดที่ระบุไว้ดังต่อไปนี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปีหรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

(1) โดยทุจริต หรือโดยหลอกลวง นำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่บิดเบือนหรือปลอมไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน หรือข้อมูลคอมพิวเตอร์อันเป็นเท็จ โดยประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ประชาชน อันมิใช่การกระทำความผิดฐานหมิ่นประมาทตามประมวลกฎหมายอาญา

(2) นำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งข้อมูลคอมพิวเตอร์อันเป็นเท็จ โดยประการที่น่าจะเกิดความเสียหายต่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ ความปลอดภัยสาธารณะ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นประโยชน์สาธารณะของประเทศ หรือก่อให้เกิดความตื่นตระหนกแก่ประชาชน

(3) นำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งข้อมูลคอมพิวเตอร์ใด ๆ อันเป็นความผิดเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรหรือความผิดเกี่ยวกับการก่อการร้ายตามประมวลกฎหมายอาญา

(4) นำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งข้อมูลคอมพิวเตอร์ใด ๆ ที่มีลักษณะอันลามกและข้อมูลคอมพิวเตอร์นั้นประชาชนทั่วไปอาจเข้าถึงได้

(5) เผยแพร่หรือส่งต่อซึ่งข้อมูลคอมพิวเตอร์โดยรู้อยู่แล้วว่าเป็นข้อมูลคอมพิวเตอร์ตาม (1) (2) (3) หรือ (4)

ถ้าการกระทำความผิดตามวรรคหนึ่ง (1) มิได้กระทำต่อประชาชน แต่เป็นการกระทำต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้กระทำ ผู้เผยแพร่หรือส่งต่อซึ่งข้อมูลคอมพิวเตอร์ดังกล่าวต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปีหรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และให้เป็นความผิดอันยอมความได้

### 2.1.3.2 ประมวลกฎหมายอาญา

อาชญากรรมทางการเงิน มักจะมีรูปแบบแผนประทุษกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปลอมแปลงเอกสาร และนำเอกสารปลอมดังกล่าวมาใช้ในการหลอกลวงประชาชน นอกจากนี้ หากเป็นกรณีที่คนร้ายแสดงข้อความอันเป็นเท็จ ในการหลอกลวงประชาชน ก็จะมี ความผิดฐาน ฉ้อโกง ตามประมวลกฎหมายอาญาอีกด้วย ซึ่งมีบทบัญญัติให้ต้องรับโทษดังต่อไปนี้

#### ปลอมเอกสาร

**มาตรา 264** ผู้ใดทำเอกสารปลอมขึ้นทั้งฉบับหรือแต่ส่วนหนึ่งส่วนใด เดิมหรือตัดทอนข้อความ หรือแก้ไขด้วยประการใด ๆ ในเอกสารที่แท้จริง หรือประทับตราปลอม หรือลงลายมือชื่อปลอมในเอกสาร โดยประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นหรือประชาชน ถ้าได้กระทำเพื่อให้ผู้หนึ่งผู้ใดหลงเชื่อว่าเป็นเอกสารที่แท้จริง ผู้นั้นกระทำความผิดฐานปลอมเอกสาร ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ผู้ใดกรอกข้อความลงในแผ่นกระดาษหรือวัตถุอื่นใด ซึ่งมีลายมือชื่อของผู้อื่นโดยไม่ได้รับความยินยอม หรือโดยฝ่าฝืนคำสั่งของผู้อื่นนั้น ถ้าได้กระทำเพื่อนำเอาเอกสารนั้นไปใช้ในกิจการที่อาจเกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใดหรือประชาชน ให้ถือว่าผู้นั้นปลอมเอกสาร ต้องระวางโทษเช่นเดียวกัน

**มาตรา 268** ผู้ใดใช้หรืออ้างเอกสารอันเกิดจากการกระทำความผิดตามมาตรา 264 มาตรา 265 มาตรา 266 หรือมาตรา 267 ในประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นหรือประชาชน ต้องระวางโทษดังที่บัญญัติไว้ในมาตรานั้น ๆ



ถ้าผู้กระทำความผิดตามวรรคแรกเป็นผู้ปลอมเอกสารนั้น หรือเป็นผู้แจ้งให้เจ้าพนักงานจดข้อความนั้นเองให้ลงโทษตามมาตรานี้แต่กระหนเดียว

### ฉ้อโกง

**มาตรา 341** ผู้ใดโดยทุจริต หลอกลวงผู้อื่นด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จ หรือปกปิดข้อความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้ง และโดยการหลอกลวงดังว่านั้นได้ไปซึ่งทรัพย์สินจากผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม หรือทำให้ผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม ทำ ถอน หรือทำลายเอกสารสิทธิ ผู้นั้นกระทำความผิดฐานฉ้อโกง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 342** ถ้าในการกระทำความผิดฐานฉ้อโกง ผู้กระทำ

(1) แสดงตนเป็นคนอื่น หรือ

(2) อาศัยความเบาปัญญาของผู้ถูกหลอกลวงซึ่งเป็นเด็ก หรืออาศัยความอ่อนแอแห่งจิตของผู้ถูกหลอกลวง

ผู้กระทำต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 343** ถ้าการกระทำความผิดตามมาตรา 341 ได้กระทำด้วยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จต่อประชาชน หรือด้วยการปกปิดความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้งแก่ประชาชน ผู้กระทำต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ถ้าการกระทำความผิดดังกล่าวในวรรคแรก ต้องด้วยลักษณะดังกล่าวในมาตรา 342 อนุมาตราหนึ่งอนุมาตราใดด้วย ผู้กระทำต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หกเดือนถึงเจ็ดปี และปรับตั้งแต่หนึ่งหมื่นบาทถึงหนึ่งแสนสี่หมื่นบาท

### 2.1.3.3 พ.ร.บ.ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2552

พ.ร.บ.ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2552 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการตัดวงจรการประกอบอาชญากรรม มิให้อาชญากรนำเงินหรือทรัพย์สินไปฟอกเงิน หรือนำไปใช้กระทำความผิดอาญาต่อไปได้อีก พ.ร.บ.ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2552 จึงเป็นกฎหมายและมาตรการโดยเฉพาะ ในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภัยทางการเงินที่มีลักษณะการหลอกลวงออนไลน์ ในลักษณะที่เป็นการฉ้อโกงประชาชน เพื่อให้ได้ไปซึ่งเงินหรือทรัพย์สิน เป็นความผิดฐานฉ้อโกงประชาชน ซึ่งเป็นหนึ่งใน 28 ความผิดมูลฐานตาม พ.ร.บ.ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2552 โดยมีหลักกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

### มาตรา 5 ผู้ใด

(1) โอน รับโอน หรือเปลี่ยนสภาพทรัพย์สินที่เกี่ยวกับการกระทำความผิดเพื่อชุกซ่อนหรือปกปิด แหล่งที่มาของทรัพย์สินนั้น หรือเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ว่าก่อน ขณะหรือหลังการกระทำความผิด มิให้ต้องรับโทษหรือรับโทษน้อยลงในความผิดมูลฐาน หรือ

(2) กระทำด้วยประการใดๆ เพื่อปกปิดหรืออำพรางลักษณะที่แท้จริงการได้มาแหล่งที่ตั้ง การจำหน่าย การโอน การได้สิทธิใดๆ ซึ่งทรัพย์สินที่เกี่ยวกับการกระทำความผิด

(3) ได้มา ครอบครอง หรือใช้ทรัพย์สิน โดยรู้ในขณะที่ได้มา ครอบครอง หรือใช้ทรัพย์สิน นั้นว่าเป็นทรัพย์สินที่เกี่ยวกับการกระทำความผิด ผู้นั้นกระทำความผิดฐานฟอกเงิน

**มาตรา 6** ผู้ใดกระทำความผิดฐานฟอกเงิน แม้จะกระทำนอกราชอาณาจักรผู้นั้นจะต้อง รับโทษในราชอาณาจักรตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ถ้าปรากฏว่า (1) ผู้กระทำความผิดหรือผู้ร่วมกระทำความผิดคนใดคนหนึ่งเป็นคนไทยหรือมีถิ่นที่อยู่ใน ประเทศไทย (2) ผู้กระทำความผิดเป็นคนต่างด้าว และได้กระทำโดยประสงค์ให้ความผิดเกิดขึ้นใน ราชอาณาจักร หรือรัฐบาลไทยเป็นผู้เสียหาย หรือ (3) ผู้กระทำความผิดเป็นคนต่างด้าว และการกระทำนั้นเป็นความผิดตามกฎหมายของรัฐ ที่การกระทำเกิดขึ้นในเขตอำนาจของรัฐนั้น หากผู้นั้นได้ปรากฏตัวอยู่ในราชอาณาจักรและมีได้มีการส่งตัวผู้นั้น ออกไปตามกฎหมายว่าด้วยการส่งผู้ร้ายข้ามแดน ทั้งนี้ ให้นำมาตรา 10 แห่งประมวลกฎหมายอาญามาใช้บังคับโดยอนุโลม

**มาตรา 7** ในความผิดฐานฟอกเงิน ผู้ใดกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ต้องระวางโทษเช่น เดียวกับตัวการในความผิดนั้น (1) สนับสนุนการกระทำความผิดหรือช่วยเหลือผู้กระทำความผิดก่อนหรือขณะกระทำ ความผิด (2) จัดหาหรือให้เงินหรือทรัพย์สิน ยานพาหนะ สถานที่ หรือวัตถุใดๆ หรือกระทำการใดๆ เพื่อช่วยให้ผู้กระทำความผิดหลบหนีหรือเพื่อให้ผู้กระทำความผิดถูกลงโทษ หรือเพื่อให้ได้รับประโยชน์ ในการกระทำความผิด ผู้ใดจัดหาหรือให้เงินหรือทรัพย์สิน ที่ฟำนัก หรือที่ซ่อนเร้น เพื่อช่วยบิดา มารดา บุตร สามี หรือภริยาของตนให้พ้นจากการถูกจับกุม ศาลจะไม่ลงโทษผู้นั้นหรือลงโทษผู้นั้นน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ สำหรับความผิดนั้นเพียงใดก็ได้

#### 2.1.3.4 พ.ร.ก.มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ.2566

ปัจจุบันภัยทุจริตทางการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและหลากหลายรูปแบบ เช่น SMS หลอกหลวง แก๊งคอลเซ็นเตอร์ แอปพลิเคชันให้สินเชื่อปลอม และแอปพลิเคชันดูดเงิน ส่งผลกระทบให้ประชาชนต้องสูญเสียทรัพย์สิน หรือ รายได้ที่เก็บออม รวมทั้งขาดความมั่นใจในการใช้บริการทางการเงินดิจิทัลของสถาบันการเงิน (สง.) โดยมีฉฉาชีพอาศัย “บัญชีม้า” ซึ่งเป็นบัญชีธนาคารของบุคคลอื่นที่ถูกคนร้ายนำมาใช้เป็นช่องทางในการรับเงินและถ่ายโอนเงินที่ได้มาจากการกระทำความผิด เพื่อป้องกันไม่ให้มีพยานหลักฐาน เชื่อมโยงมาถึงตัว และหลบเลี่ยงการสืบสวนหรือปกปิดตัวตนไม่ให้สาวถึงตัวผู้กระทำความผิดที่อยู่เบื้องหลัง

ปัญหาภัยทางการเงิน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความมั่นใจในการใช้บริการทางการเงินดิจิทัลของสถาบันการเงิน (สง.) การทำธุรกรรมทางการเงินในวงกว้าง คณะรัฐมนตรีจึงได้ตราพระราชกำหนด มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี เพื่อคุ้มครองประชาชนผู้สุจริตซึ่งถูกหลอกหลวงจนสูญเสียไปซึ่งทรัพย์สิน รักษาความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกในการอายัดบัญชีและธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาชญากรรมทางเทคโนโลยี หรือบัญชีม้า โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. เมื่อประชาชนถูกหลอกหลวง หรือสงสัยว่าตกเป็นเหยื่อของฉฉาชีพ (มาตรา 7, 8) ให้รีบดำเนินการแจ้งธนาคาร หรือสถาบันการเงินผ่านหมายเลขศูนย์รับแจ้งเหตุภัยทางการเงินจากฉฉาชีพทันที เพื่อเป็นการยับยั้งการทำธุรกรรมการเงินที่ต้องสงสัย หรือที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดชั่วคราว จากนั้นให้เร่งดำเนินการแจ้งความร้องทุกข์ต่อพนักงานสอบสวน ณ สถานีตำรวจได้ทุกท้องที่ทั่วประเทศ หรือพนักงาน

สอบสวนกองบัญชาการตำรวจสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยี (บช.สอท.) ไม่ว่าความผิดนั้นจะเกิดที่ใดในราชอาณาจักรก็ตาม หรือแจ้งผ่านระบบการรับแจ้งความออนไลน์ [www.thaipoliceonline.com](http://www.thaipoliceonline.com) ภายในระยะเวลา 72 ชม. เพื่อให้พนักงานสอบสวนดำเนินการส่งหมายอายัดเงินในบัญชีให้กับสถาบันการเงิน หรือผู้ประกอบการธุรกิจ ภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำร้องทุกข์ โดยให้ถือว่าคำร้องทุกข์ดังกล่าวชอบด้วยกฎหมายแล้ว

2. กำหนดให้มีระบบการเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูล (มาตรา 4, 5) ระหว่างสถาบันการเงิน และผู้ประกอบการธุรกิจ (กระเป๋าสตางค์อิเล็กทรอนิกส์) และระหว่างผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์ และผู้ให้บริการเครือข่ายโทรคมนาคม หรือผู้ให้บริการอื่น โดยให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน มีอำนาจนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาการรับแจ้งเปิดบัญชีเงินฝาก การครอบครองหมายเลขโทรศัพท์มือถือที่ไม่สามารถระบุผู้ใช้บริการได้ ป้องกันมิฉ้อฉลเข้าถึงประชาชนในช่องทางต่างๆ และช่วยเหลือ ยับยั้ง ติดตามจับกุมผู้กระทำความผิดได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

3. บทกำหนดความผิดและกำหนดโทษ (มาตรา 9, 10, 11) ผู้ใดเปิด หรือยินยอมให้บุคคลอื่น ใช้บัญชีเงินฝาก หรือยินยอมให้บุคคลอื่นใช้หมายเลขโทรศัพท์มือถือ มีโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 300,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ผู้ใดเป็นธุระจัดหา โฆษณา หรือโฆษณา เพื่อให้มีการซื้อขายบัญชีเงินฝาก มีโทษจำคุกตั้งแต่ 2 ปี - 5 ปี ปรับตั้งแต่ 200,000 - 500,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ผู้ใดเป็นธุระ จัดหา โฆษณา หรือโฆษณา เพื่อให้มีการซื้อขายหมายเลขโทรศัพท์ มีโทษจำคุกตั้งแต่ 2 ปี - 5 ปี ปรับตั้งแต่ 200,000 - 500,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

4. การเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนบุคคล ตาม พ.ร.ก.นี้ ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล แต่จะเปิดเผยให้ผู้อื่นซึ่งไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องไม่ได้ (มาตรา 12)

5. พระราชกำหนดนี้บังคับใช้ในวาระแรกเริ่ม 5 ปี โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อกำหนดแนวทางการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี รวมทั้งให้คำแนะนำ และคำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (มาตรา 13)

### 2.2.3 สถานการณ์ภัยทางการเงิน และมาตรการปราบปรามการเงินออนไลน์

ในโลกการเงินที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน ประชาชนสามารถทำธุรกรรมได้สะดวก รวดเร็วขึ้น การเปิดบัญชีสามารถทำได้ 24 ชั่วโมง ไม่ต้องไปสาขาธนาคาร การโอนเงินทำได้รวดเร็ว ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีก็เหมือนดาบสองคม ยิ่งง่าย สะดวก รวดเร็ว มากเท่าไร ก็อาจทำให้ความปลอดภัยลดน้อยลง สองหลักการนี้จะเป็นสิ่งตรงกันข้ามเสมอ ปัจจุบันมีฉ้อฉลได้ปรับเปลี่ยนวิธี หลอกลวงอย่างต่อเนื่อง ใช้ช่องทางเข้าถึงตัวเหยื่อหลากหลาย ทั้งโทรศัพท์ SMS อีเมล LINE หรือ Facebook รวมถึงหลอกลวงให้ติดตั้งแอปพลิเคชันปลอมที่แฝงมัลแวร์ หรือแอปพลิเคชันให้สินเชื่อปลอม สวมรอยควบคุมโทรศัพท์ ทำธุรกรรมแทนจากระยะไกล เพื่อโอนเงินออกจากบัญชี เป็นต้น

จากสถิติการรับแจ้งความออนไลน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การรับแจ้งเหตุที่เกี่ยวกับคดีธุรกรรมผ่านออนไลน์ปี 2565 ในช่วงต้นปีมีประมาณ 9,000 ครั้งต่อเดือน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกเดือน จน

มาถึงเดือน ธันวาคม 2565 มีมากกว่า 27,000 ครั้ง และยังคงเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ธปท. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ ของปัญหานี้ จึงได้กำหนดมาตรการร่วมกับภาคธนาคารเพื่อเพิ่มมาตรการตรวจสอบในขั้นตอนต่าง ๆ โดยเฉพาะ Mobile banking ซึ่งมาตรการต่าง ๆ จะเริ่มทยอยออกมา ดังนี้

**การติดต่อลูกค้า** ยกเลิกการส่ง SMS ที่แนบ link เพื่อล่อโอกาสที่มีฉ้อโกงจะหลอกให้ลูกค้ากด link อันตราย ดังนั้นหากได้รับ SMS ที่แนบ link ให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่ามาจากมิจฉาชีพ

**การเปิดบัญชี** โดยเฉพาะการเปิดบัญชีผ่านช่องทางออนไลน์ จะต้องยืนยันตัวตนผ่านระบบด้วย เทคโนโลยีเปรียบเทียบข้อมูลชีวมิติ (Biometric comparison) เช่น การสแกนใบหน้า เพื่อป้องกันไม่ให้ มิจฉาชีพลักลอบเปิดบัญชีแทนเจ้าของ

**การทำธุรกรรม** เพิ่มกระบวนการยืนยันตัวตนด้วย Biometric comparison บน Mobile banking เมื่อเข้าเงื่อนไขที่กำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่มีมูลค่าสูงหรือความถี่สูง การทำธุรกรรมมีความผิดปกติต้อง สงสัย เป็นต้น เพื่อป้องกันไม่ให้มิจฉาชีพโอนเงินออกจากบัญชีได้โดยง่าย

**การยืนยันการทำธุรกรรม** เพิ่มการแจ้งเตือนภัยรูปแบบใหม่ ๆ ให้ทราบอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวัง ช่วยเตือนสติลูกค้าที่อาจตกเป็นเหยื่อให้ลูกค้าคิดและระมัดระวังทุกครั้ง โดยตรวจสอบให้มั่นใจว่า การทำธุรกรรม นั้น ๆ มีความถูกต้อง เพื่อไม่ให้ตกเป็นเหยื่อของมิจฉาชีพ

**การแจ้งเหตุ** จัดให้มีช่องทางติดต่อเร่งด่วน กรณีถูกหลอกลวงทางการเงินออนไลน์ (Hotlines) ตลอด 24 ชั่วโมง อย่างเพียงพอ เพื่อให้ลูกค้าสามารถแจ้งเหตุเมื่อถูกหลอกได้โดยตรง และได้รับการช่วยเหลือ อย่างทันท่วงที

**การช่วยเหลือ** หลังได้รับแจ้งเหตุจากผู้เสียหาย ธนาคารต้องเร่งดำเนินการตรวจสอบ และสนับสนุน กระบวนการสอบสวน หากพิสูจน์แล้วพบว่าเป็นความผิดพลาดของธนาคาร ธนาคารต้องช่วยเหลือและดูแล ความเสียหายของลูกค้า

นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เร่งออกกฎหมายใหม่เพื่อเป็นเครื่องมือปราบปรามการเงิน ออนไลน์ โดยกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สมาคมธนาคารไทย ได้ร่วมกันร่าง พระราชกำหนด มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ในเร็ว ๆ นี้ เพื่อช่วย ป้องกันและแก้ไขปัญหาการหลอกลวงออนไลน์และภัยการเงิน เช่น หากประชาชนถูกหลอกสามารถโทรแจ้ง ธนาคารให้ช่วยอายัดเงินที่ถูกโอนออกไปยังบัญชีปลายทางได้ชั่วคราว เพื่อให้สามารถอายัดเงินได้เร็วขึ้นและมี เวลาไปแจ้งความกับตำรวจ การอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถแจ้งความผ่านระบบออนไลน์ได้ เสมือนไปแจ้งความที่สถานีตำรวจ และการกำหนดบทลงโทษทั้งการปรับหรือจำคุกแก่ผู้ที่ซื้อขายบัญชีม้าหรือ SIM ม้า เพื่อลดจำนวนบัญชีม้าหรือ SIM ม้า ที่จะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือของเหล่ามิจฉาชีพ เป็นต้น

## 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### 2.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน บทบาท หน้าที่ และ OKR (Objective Key Results) ธปท.

ธปท. เป็นธนาคารกลางของประเทศไทย มีพันธกิจหลัก ในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืน ของไทย ซึ่งครอบคลุมหน้าที่ในการรักษา ค่าของเงิน การกำกับดูแลสถาบันการเงิน การกำกับดูแลพัฒนาระบบการชำระเงิน ในภาพรวมของประเทศ การผลิตธนบัตร ที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอต่อการ หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ และดูแลให้ความคุ้มครองผู้บริโภคเกี่ยวกับการใช้บริการทางการเงิน ท่ามกลางความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ธปท. ยังคงมุ่งมั่น ยืนหยัดในการรักษาเสถียรภาพ ทางเศรษฐกิจการเงินของชาติด้วยการมองไปข้างหน้าสู่นาคตอย่างมีหลักการ และความรอบคอบ โดยร่วมมือกับรัฐบาล หน่วยงานรัฐ องค์กรธุรกิจ นักวิชาการ และประชาชนทุกหมู่เหล่า เพื่อให้ประชาชน และประเทศชาติไปสู่ความมั่นคงทาง เศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนต่อไป โดย ธปท. มีบทบาทหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2485 ดังต่อไปนี้

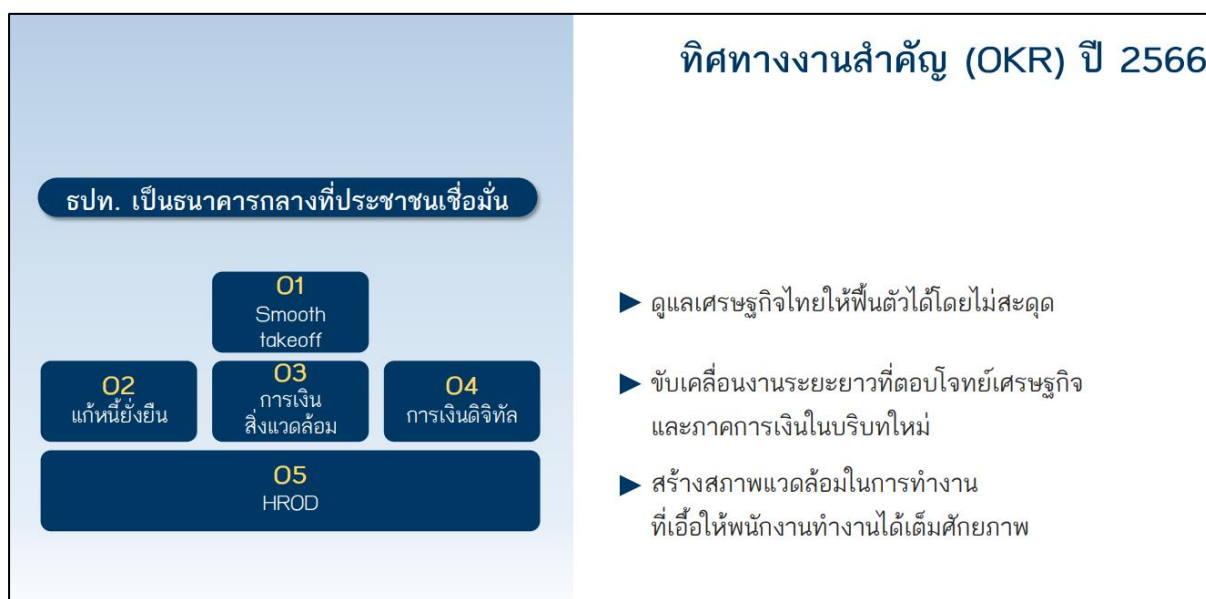
1. ออกและจัดการธนบัตรของรัฐบาลและบัตรธนาคาร
2. กำหนดและดำเนินนโยบายการเงิน
3. บริหารจัดการสินทรัพย์ของ ธปท.
4. เป็นนายธนาคารและนายทะเบียนหลักทรัพย์สินของรัฐบาล
5. เป็นนายธนาคารของสถาบันการเงิน
6. จัดตั้งหรือสนับสนุนการจัดตั้งระบบการชำระเงิน
7. กำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน
8. บริหารจัดการอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราภายใต้ระบบการแลกเปลี่ยนเงินตรา รวมทั้งบริหารจัดการสินทรัพย์ในทุนสำรองเงินตรา ตามกฎหมายว่าด้วยเงินตรา
9. ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน

การดำเนินงานของ ธปท. ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 - 2565 ที่ผ่านมา มุ่งเน้นการส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยรองรับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ทวีความเร็วและแรงขึ้น โดยเฉพาะการรับมือผลกระทบจากสถานการณ์โควิดที่ต้องตอบโจทย์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เศรษฐกิจไทยยังคงเติบโตได้ถึงและยั่งยืน ธปท. ได้วางทิศทางการดำเนินงานสำคัญระยะปานกลาง ผ่านการปรับภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย (Financial Landscape) รวมถึงจัดทำและเผยแพร่ directional papers ในแต่ละเรื่อง อาทิ ทิศทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ทิศทางการพัฒนาระบบการชำระเงิน และแนวทางการแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนอย่างยั่งยืน สำหรับทิศทางการดำเนินงานสำคัญระยะสั้น ธปท. ได้นำเครื่องมือ OKR (Objective Key Result) มาใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสำคัญรายปี เพื่อรองรับบริบทสภาพแวดล้อมที่มีการปรับเปลี่ยนที่

รวดเร็ว ทั้งวิถีชีวิต รูปแบบธุรกิจ บริการทางการเงิน และระบบเศรษฐกิจที่เร่งตัวอย่างต่อเนื่อง โดย ธปท. ยังสามารถดูแลเศรษฐกิจไทยให้ฟื้นตัวได้โดยไม่สะดุด กระจายประโยชน์ได้อย่างทั่วถึงและยั่งยืน พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ และยังคงทำหน้าที่ของ ธปท. ได้อย่างเท่าทันในโลกที่ท้าทายกว่าเดิม

โดย ธปท.มีทิศทางงานสำคัญในปี 2566 (OKRs) ดังต่อไปนี้

1. Smooth takeoff: เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวได้โดยไม่สะดุด
2. แก้หนี้ยั่งยืน: วางกลไกแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนอย่างยั่งยืน
3. การเงินสิ่งแวดล้อม: ภาคการเงินช่วยสนับสนุนภาคธุรกิจให้เปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม
4. การเงินดิจิทัล: วางโครงสร้างพื้นฐานการเงินดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาส นวัตกรรม และการเข้าถึงบริการทางการเงิน
5. HROD (Human Resource Organization Development): สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ



แผนภาพที่ 6 ภาพรวมทิศทางงานสำคัญ (OKR) ธปท. 2566

ที่มา: <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/Pages/StrategicPlan2023.aspx>

## 1. Smooth takeoff

แม้ปัจจุบันเศรษฐกิจไทยจะฟื้นตัวชัดเจนขึ้นภายหลังภาครัฐผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ และการฟื้นตัวมีแนวโน้มจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แต่การฟื้นตัวในแต่ละภาคเศรษฐกิจยังคงไม่ทั่วถึง ขณะที่กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้ต่ำกว่าระดับก่อนโควิดค่อนข้างมาก และต้องใช้เวลากว่าจะฟื้นไปสู่ระดับก่อนโควิด ในขณะที่ไทยก็ประสบกับสถานการณ์เงินเฟ้อสูงเช่นเดียวกับหลายประเทศ ดังนั้น เศรษฐกิจไทยจึงยังต้องฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องและแบบไม่สะดุด (Smooth takeoff) ผ่าน 2 นโยบายสำคัญ คือ

(1) ดูแลให้เงินเฟ้ออยู่ในระดับต่ำและไม่ผันผวน เพราะจะส่งผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชน และหากปล่อยให้เงินเฟ้อสูงนานต่อเนื่อง ผู้ประกอบการอาจปรับขึ้นราคาสินค้า ลูกจ้างอาจต่อรองปรับค่าจ้างขึ้น สิ่งเหล่านี้จะยิ่งทำให้เงินเฟ้อเพิ่มขึ้น

(2) ดูแลให้ระบบการเงินและสถาบันการเงินทำงานได้ตามปกติ ไม่สะดุด เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการฟื้นตัวเศรษฐกิจไทย โดยธนาคารพาณิชย์ต้องมีฐานะแข็งแกร่ง สินเชื่อด้วยคุณภาพ (NPL) ต้องไม่เร่งขึ้นเร็ว ลูกหนี้รอดไปได้มากที่สุด รวมทั้งการทำงานของระบบสถาบันการเงินต้องไม่ทิ้งผลข้างเคียงให้กับระบบการเงินโดยรวม

## 2. แก้นี้ยั่งยืน

ธปท. มีเป้าหมายในการแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือน โดยการลดหนี้ในภาพรวมลดลงให้เหลือต่ำกว่าระดับ 80% (ระดับยั่งยืน) เพื่อไม่ให้ระดับหนี้สูงต่อเนื่องจนส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพระบบการเงินและการขยายตัวของเศรษฐกิจในระยะยาว และสัดส่วนหนี้ที่ไม่สร้างรายได้ในอนาคตลดลง ขณะที่ครัวเรือนมีความเป็นอยู่และสถานะทางการเงินที่ดีขึ้น ประชาชนสามารถเข้าถึงสินเชื่อในระบบด้วยต้นทุนที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาหนี้ใน 4 ประเภท ดังนี้

### (1) หนี้เสียที่มีอยู่ในปัจจุบัน

กำหนดแนวทางการให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมแก่ลูกหนี้ที่เป็นหนี้เสียในปัจจุบัน ให้สามารถจ่ายคืนหนี้ไหวในแต่ละเดือน ด้วยการปรับโครงสร้างหนี้ และหากจ่ายได้ตามยอดหนี้ที่เหลือหลังปรับโครงสร้างหนี้เสียของลูกหนี้จะกลายเป็นหนี้ดี และจะไม่ถูกดำเนินการตามกฎหมาย โดยไม่จำเป็น เมื่อมีปัญหาหนี้ มีผู้ให้ความช่วยเหลือที่มีคุณภาพและจำนวนที่เพียงพอ เพื่อช่วยให้คำแนะนำ/ไกล่เกลี่ยเกี่ยวกับแนวทางการแก้หนี้ โดยลูกหนี้เข้าถึงได้ง่าย ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และได้มาตรฐาน หากลูกหนี้ไปต่อไม่ไหว มีทางเลือกที่จะฟื้นฟู/ล้มเร็ว/ลูกเร็วได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการเงินของแต่ละคน

### 2. หนี้ที่เป็นปัญหาเรื้อรัง (persistent debt)

ลูกหนี้ที่ยังไม่เป็นหนี้เสีย แต่ปิดจบไม่ได้ ลูกหนี้ที่เป็นหนี้ปกติแต่ไม่สามารถจ่ายคืนเงินต้นได้หมด จะต้องได้รับการกระตุ้นเตือนให้ปรับพฤติกรรม โดยเจ้าหนี้และลูกหนี้จะต้องร่วมมือกันแก้ปัญหา ในแนวทางที่ไม่ส่งเสริมให้ลูกหนี้เสียวินัยทางการเงิน เพื่อแก้ปัญหาให้ได้ที่ยั่งยืน

(3) หนี้ใหม่ที่เพิ่มขึ้นเร็วและอาจเป็นหนี้เสียหรือเรื้อรังในอนาคต

หนี้ที่จะก่อใหม่เป็นหนี้ที่มีคุณภาพ โดยลูกหนี้เป็นหนี้เมื่อจ่ายไหว มีเงินเหลือพอดำรงชีพ และเป็นหนี้เมื่อจำเป็น โดยต้องก้ำกั้มให้ตรงวัตถุประสงค์การใช้ รวมทั้งเข้าใจผลของการเป็นหนี้ดี-หนี้เสียที่จะเกิดขึ้นกับตัวลูกหนี้เอง ลูกหนี้ที่มีประวัติชำระค่านี้นดีกว่า จะได้เงื่อนไขสินเชื่อดีกว่า เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมการเป็นหนี้ที่ดี (good credit culture) ซึ่งจะช่วยลดดอกเบี้ย หรือต้นทุนการกู้เงินของประชาชนในระยะยาว ประชาชนสามารถบริหารเงิน/บริหารหนี้ ให้เป็นประโยชน์กับตัวเองที่สุด (responsible borrowing) เช่น มีเงินออมเผื่อฉุกเฉิน รู้ว่าเมื่อเป็นหนี้ควรมีพฤติกรรมจ่ายคืนหนี้ได้อย่างไร และเมื่อมีปัญหาในการชำระหนี้ ควรแก้ไขอย่างไร

(4) หนี้ที่ยังไม่อยู่ในตัวเลขหนี้ครัวเรือน แต่มีปัญหาหรืออาจเกิดปัญหาในอนาคต

ระบบติดตามหนี้ครัวเรือนครอบคลุมข้อมูลลูกหนี้เพียงพอ สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ตรงจุดและทันการณ์ ประชาชนเข้าถึงสินเชื่อในระบบด้วยต้นทุนการกู้ที่ตรงความเสี่ยงของตน โดยสถาบันการเงินมีข้อมูลที่เพียงพอ เช่น รายได้ ภาระหนี้เดิม ประวัติการชำระหนี้ พฤติกรรมการชำระค่าสินค้า/บริการ/สาธารณูปโภค ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และกำหนดอัตราดอกเบี้ยสอดคล้องกับความเสี่ยงของลูกหนี้แต่ละราย

### 3. การเงินสิ่งแวดล้อม

กำหนดนโยบายให้ภาคการเงินช่วยสนับสนุนภาคธุรกิจให้เปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากภาคการเงินมีบทบาทสำคัญในการจัดสรรเงินทุนให้แก่ระบบเศรษฐกิจ จึงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้แต่ละภาคส่วนสามารถปรับตัวได้ ผ่านการจัดสรรเงินทุนสู่ภาคธุรกิจโดยเฉพาะ SMEs ให้สามารถลงทุนในเทคโนโลยีและปรับรูปแบบการทำธุรกิจให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเท่าทัน ดังนั้น ธปท. ในฐานะผู้กำกับดูแลผู้ให้บริการในภาคการเงิน โดยเฉพาะสถาบันการเงิน จึงกำหนดทิศทาง การดำเนินงานที่สำคัญเพื่อสนับสนุนบทบาทของภาคการเงินเพื่อให้สามารถตอบโจทย์ภาคส่วนต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

(1) ลดความเหลื่อมล้ำในการเตรียมความพร้อมและปรับตัวของแต่ละภาคส่วน โดยจัดตั้งคณะทำงานร่วมภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการเงิน เพื่อจัดทำ Thailand Taxonomy ให้เป็นมาตรฐานกลางในการกำหนดนิยามของกลุ่มกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของประเทศ เพื่อเป็นหลักอ้างอิงและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน โดยจะเริ่มจากกลุ่มกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยและมีสัดส่วนการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas: GHG) สูง คือภาคพลังงานและภาคขนส่ง และจะทยอยทำสำหรับภาคเกษตรและอุตสาหกรรมในช่วงปลายปี 2566

(2) แก้ปัญหา information asymmetry โดยร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศ เพื่อให้มีฐานข้อมูลเพียงพอเพื่อสนับสนุนการจัดและจำแนกกลุ่มกิจกรรมตาม Thailand Taxonomy รวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โดยจะทยอยพัฒนาระบบฐานข้อมูลตั้งแต่ไตรมาส 4 ปี 2565



(3) เร่งส่งเสริมให้สถาบันการเงินผนวกแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอย่างมีมาตรฐาน โดยจะออกแนวนโยบายการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในไตรมาส 3 ปี 2565 และผลักดันให้สถาบันการเงินจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (industry handbook) เพื่อใช้อ้างอิงเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารความเสี่ยงร่วมกันในไตรมาส 2 ปี 2566 เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการเงินสามารถจัดสรรเงินทุนและมีผลิตภัณฑ์และบริการรองรับการปรับตัวด้านสิ่งแวดล้อมของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะ SMEs อย่างเพียงพอและตอบโจทย์ความต้องการ

(4) สนับสนุนให้มีมาตรการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้สถาบันการเงิน ภาคธุรกิจ และผู้บริโภคเห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับตัวด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงแนวทางการช่วยบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นทั้งต้นทุนการดำเนินงานและต้นทุน ด้านความเสี่ยง เช่น กลไกการค้าประกันด้านสิ่งแวดล้อม กลไกสนับสนุนค่าใช้จ่ายใน การขอมาตรฐานรับรองการเป็นกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยจะทยอยพิจารณาความเหมาะสมของมาตรการต่าง ๆ ตั้งแต่ไตรมาส 4 ปี 2565

(5) ยกระดับความรู้และความชำนาญของบุคลากรในภาคการเงิน โดยพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจ รวมทั้งเพิ่มความสามารถด้านการประเมินโอกาสและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และให้คำแนะนำแก่ภาคธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

#### 4. การเงินดิจิทัล:

ชปท. วางโครงสร้างพื้นฐานการเงินดิจิทัล เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นในระบบการเงินไทย สร้างโอกาส นวัตกรรม รวมถึงการลดช่องว่างในการเข้าถึงบริการทางการเงินและพัฒนาการให้บริการทางการเงินที่ดีขึ้น

(1) เพิ่มความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจของกลุ่มธนาคารพาณิชย์

ยกเลิกเพดานการลงทุนในธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) เพื่อให้ใช้ประโยชน์จาก FinTech ได้มากขึ้น และอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ Digital Assets (DA) อย่างค่อยเป็นค่อยไป สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้นวัตกรรมในกลุ่มผู้ให้บริการทางการเงิน ยกเว้นการดำเนินงานและให้บริการแก่ ประชาชน มีแนวทางคุ้มครองผู้ใช้บริการที่เหมาะสม และไม่กระทบต่อเสถียรภาพระบบการเงิน

(2) ยกเว้นแนวทางกำกับดูแลธุรกิจของกลุ่มธนาคารพาณิชย์

การยกเว้นแนวทางกำกับดูแล เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการขยายไปสู่ธุรกิจดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันผลกระทบต่อผู้ฝากเงินและระบบการเงิน รวมถึงดูแลให้มีการคุ้มครองลูกค้าอย่างเหมาะสม ซึ่งการกำกับดูแลจะสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง (risk-proportionality) ของการดำเนินธุรกิจ โดยธุรกิจที่มีความเสี่ยงน้อยสามารถกำกับดูแลอย่างยืดหยุ่นได้ ขณะที่ธุรกิจที่มีความเสี่ยงมากจะต้องถูกกำกับดูแลอย่างรัดกุม ส่วนธุรกิจใหม่ที่ยังมีความเสี่ยงและประโยชน์ไม่ชัดเจน จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลอย่างรัดกุม เมื่อมีความชัดเจนขึ้นแล้วสามารถปรับตาม ความเหมาะสมได้

### (3) ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจซับซ้อน และมีการดำรงตำแหน่งของกรรมการที่ซ้ำกันระหว่าง ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจของคณะกรรมการไม่ได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้ฝากเงินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

### (4) ส่งเสริมผลักดันให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ส่งเสริมผลักดันให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจในสาขาต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาคเอกชน หน่วยงานของรัฐ รวมถึงครัวเรือน เพื่อให้เข้าใจถึงภาวะเศรษฐกิจจริงในเชิงลึกทั้งในระดับมหภาค และระดับจุลภาคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ รับทราบข้อเท็จจริง ปัญหาและอุปสรรคช่วยในการมองไปข้างหน้า รวมถึงสร้างความเข้าใจต่อพฤติกรรมและบทบาทของผู้เล่นในระบบเศรษฐกิจระดับจุลภาคที่อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจ สำหรับใช้ประกอบในการพิจารณาเพื่อดำเนินนโยบายการเงินของคณะกรรมการนโยบายการเงิน

### (5) ป้องกันความเสี่ยง

การพัฒนาบริการทางการเงินของประเทศ ก่อให้เกิดประโยชน์จากการขยายขอบเขตการให้บริการทางการเงิน โดยการสร้าง smart contract และลดต้นทุนจากการรวมศูนย์แบบเดิม ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ใช้บริการทางการเงินและเศรษฐกิจโดยรวม ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดความเสี่ยงจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น ธปท. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจของกลุ่มธุรกิจที่อาจกระทบต่อธนาคารพาณิชย์ และมีแนวทางจัดการและดูแลการลงทุนหรือปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการแยกระบบงาน DA ออกจากระบบงานหลักของ ธนาคารพาณิชย์ (core banking) อย่างเด็ดขาด และดูแลความมั่นคง ปลอดภัยด้าน IT และ cyber อย่างรัดกุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจนมีผลกระทบต่อประชาชน การดำเนินงานของสถาบันการเงินในวงกว้างและเสถียรภาพในระบบการเงิน

นอกจากนี้ ธปท. ยังให้ความสำคัญกับปัญหาภัยทุจริตทางการเงินที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและมีการพัฒนารูปแบบใหม่ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประชาชนในวงกว้าง และส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของระบบการชำระเงินโดยรวม ธปท. จึงได้กำหนดแนวนโยบายบริหารจัดการภัยทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงิน ให้ผู้ให้บริการทางการเงินทั้งสถาบันการเงิน สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และผู้ให้บริการทางการเงินภายใต้กำกับทุกราย ยกกระดับการบริหารจัดการภัยทุจริตให้เป็นความเสี่ยงสำคัญขององค์กร รวมถึงมีมาตรการในการจัดการเหตุและคุ้มครองผู้ให้บริการได้อย่างเพียงพอเหมาะสม

## 5. HROD (Human Resource Organization Development)

ธปท. ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานบุคลากร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผ่านมาตรการให้รางวัลและการลงโทษ (Carrot & Stick) ที่สมดุล เพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมที่ดีของพนักงานในองค์กร พนักงานที่มีผลการประเมินที่ดี ก็จะมีการขึ้นเงินเดือน มีเงินรางวัลสูงใจในการทำงาน เพื่อกระตุ้นขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานในทางบวก ช่วยกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ นอกจากนี้ ธปท. ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานด้าน Openness เพื่อรับฟังความคิดเห็น เปิดรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็ได้รับการประเมินขึ้นเงินเดือนต่ำกว่าพนักงานที่ตั้งใจทำงาน

และมีผลการประเมินที่ดี เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในทางที่ดีขึ้น สามารถขับเคลื่อนพันธกิจของ ธปท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทิศทางการดำเนินงานสำคัญปี 2566				
<b>O1 Smooth takeoff</b>		<b>O2 แก้นี้ยั่งยืน</b>		<b>O3 การเงินสิ่งแวดล้อม</b>
<b>KR 1:</b> นโยบายการเงินและมาตรการด้านการเงินสอดคล้องกับบริบทการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและส่งผลผ่านได้ราบรื่น		<b>KR 1:</b> แก้นี้ยั่งยืนให้ได้ scale (โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง) <b>KR 2:</b> ปล่อยั่งยืนใหม่อย่างมีคุณภาพ (Responsible Lending)		<b>KR 1:</b> ขับเคลื่อนการวางรากฐานสำคัญ 5 ด้าน เพื่อเป็นกลไกให้สถาบันการเงิน ดำเนินถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและครบวงจร <b>KR 2:</b> ระบบสถาบันการเงินปรับมาตรฐานและกลไกการให้สินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (greening finance) โดยเฉพาะ SME และกลุ่ม supply chain
<b>O4 การเงินดิจิทัล</b>			<b>O5 HROD</b> (Human Resource Organization Development)	
<b>KR 1:</b> Open Infrastructure: ปรับ governance & pricing scheme ของ payment infrastructure และเพิ่มโอกาสการเข้าถึง infrastructure กลางอื่น <b>KR 2:</b> Open Data: ผลักดันการแลกเปลี่ยนข้อมูล <b>KR 3:</b> Open Competition: นโยบายกำกับยึดหยุ่น สอดคล้องกับความเสี่ยง สดการะผู้ให้บริการ ส่งเสริมนวัตกรรม			<b>KR 1:</b> มีกลไกการใช้ carrot & stick ที่สมดุล และผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างในการสนับสนุนพฤติกรรมด้าน openness <b>KR 2:</b> ระบบบริหารบุคลากรสนับสนุนให้ ธปท. ขับเคลื่อนพันธกิจ (Future BOT) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

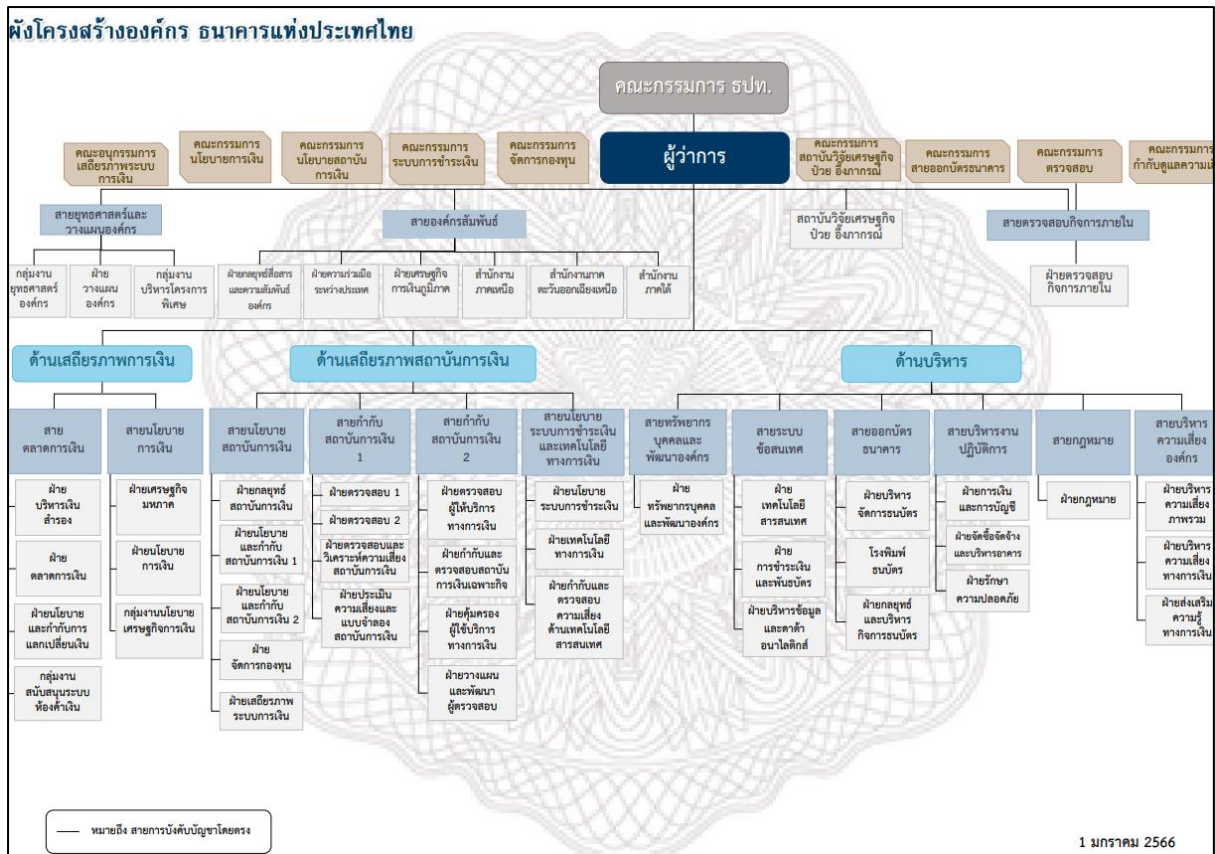
### แผนภาพที่ 7 รายละเอียดทิศทางการดำเนินงานสำคัญ (OKR) ธปท. 2566

ที่มา: <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/Pages/StrategicPlan2023.aspx>

#### 2.2.2 โครงสร้างองค์กร

ธปท. เป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้กระทรวงการคลัง ที่มีบทบาทหน้าที่หลักในการบริหารจัดการให้ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยผ่านการดำเนินนโยบายการเงินเพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพในอัตราที่เหมาะสมกับศักยภาพของประเทศ โดยสถาบันการเงินที่ ธปท. กำกับดูแล ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ สาขาของธนาคารต่างประเทศ สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ บริษัทบริหารสินทรัพย์และผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน (non-bank) บางประเภท ได้แก่ ธุรกิจบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ

นอกจากนี้ ธปท. ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลังให้ตรวจสอบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิตในการกำกับการทำงานของบริษัทข้อมูลเครดิต



**แผนภาพที่ 8 ผังโครงสร้างองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย**

ที่มา: <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/OrganizationAndExecutives/Pages/OranizationChart.aspx>

**พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม**

มุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจการเงินที่มีเสถียรภาพ และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทั่วถึง

**วิสัยทัศน์**

เป็นองค์กร ที่มองไกล มีหลักการ และร่วมมือ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืน ของไทย

**ค่านิยมร่วม**

ธปท. มีวัฒนธรรมองค์กร (Culture Code) ที่ยึดถือเป็นหลักในการทำงาน 4 ด้าน ดังนี้

ยืนตรง	มองไกล	ยื่นมือ	ติดดิน
มีหลักการ ซื่อตรง โปร่งใส	รอบรู้ ระวัง ตื่นตัว ไหวพั้น	ร่วมมือ ประสาน เข้าใจ	รู้จักจริง รู้ลึก ทำได้จริง
Principled, Integrity, Disciplined	Envision, Forward, Thinking, Mindfulness	Collaborate, Integrate, Involve, Anticipate	Action, Practical, Insightful

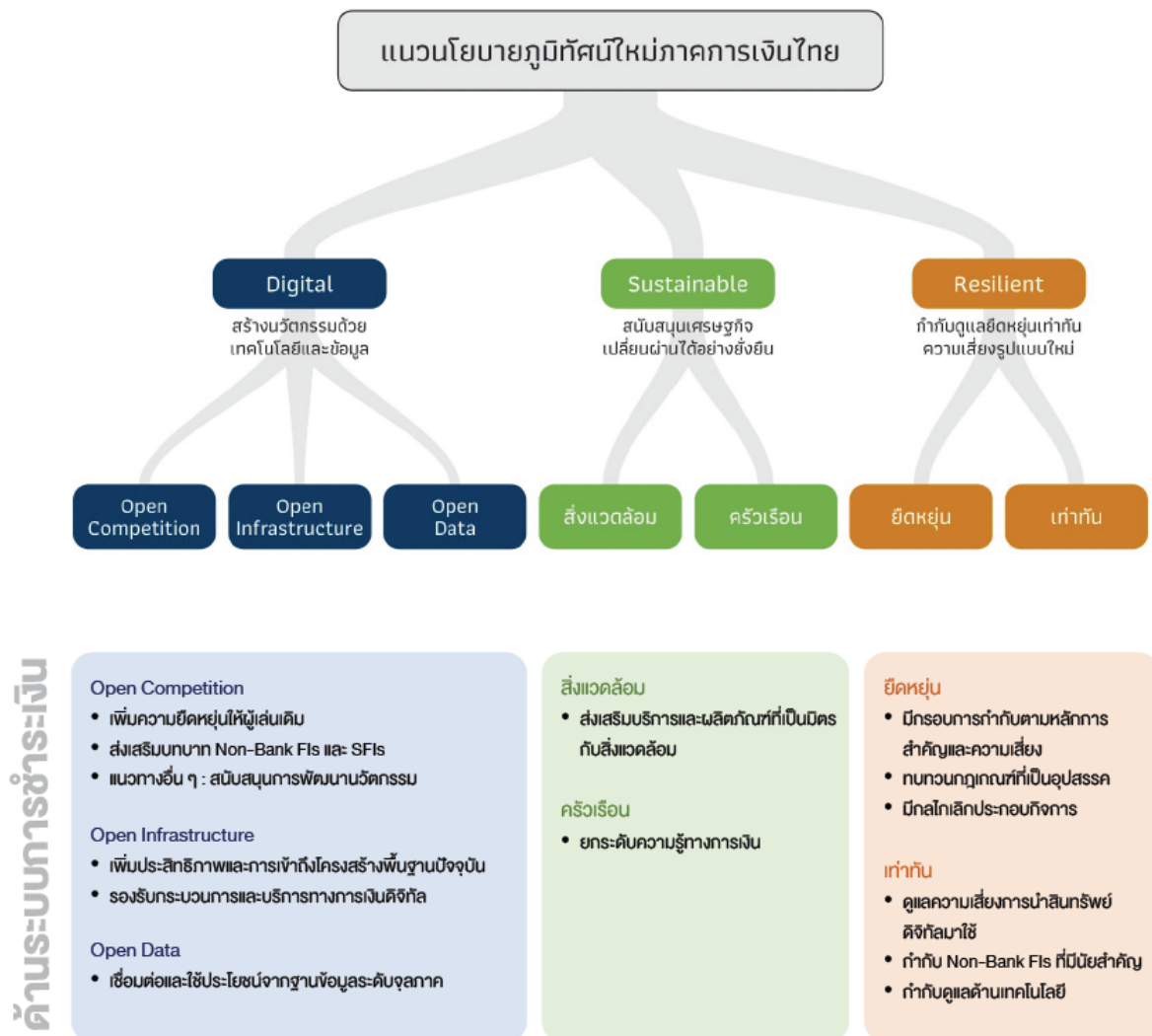
### 2.2.3 ทิศทางการพัฒนาระบบการชำระเงิน และมาตรการในการป้องกันและปราบปรามภัยทางการเงิน ธปท.

ธปท. มีบทบาทหน้าที่ หลักในการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้บริการ รวมทั้งส่งเสริมความรู้เกี่ยวเพื่อไม่ให้ไม่ตกเป็นเหยื่อภัยทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ ของกลุ่มมิจฉาชีพ รวมถึง มีหน้าที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการเงิน โดยการส่งเสริมให้ภาคการเงินเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลตามแนว ตามแนวนโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย

#### 2.2.3.1 ทิศทางพัฒนาระบบการชำระเงิน ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย

##### (Payment Directional Paper)

หลังการแพร่ระบาดของโควิด 19 สังคมโลกได้วิวัฒนาการเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เป็นช่วงเปลี่ยนผ่านที่ต้องปรับตัวรับกับ การใช้ชีวิตรูปแบบใหม่ กระแสดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อระบบการเงินโลกอย่างชัดเจนและธุรกิจทางการเงินเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ต้องปรับ เปลี่ยนมากที่สุด ระบบการเงินไทยก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องปรับตัวครั้งใหญ่ให้รองรับการก้าวไปสู่สังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างเต็มตัวหลังผ่านพ้นวิกฤติโควิด 19 ธปท. จึงได้ออกแนวนโยบาย “ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย เพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและการเติบโตอย่างยั่งยืน” โดยมุ่งรักษาสสมดุลอย่างเหมาะสมระหว่าง การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม การ บริหารความเสี่ยงได้ครอบคลุม และการส่งเสริมให้ภาคการเงินมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ระบบชำระเงินในระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565 – 2567) แก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมระบบการเงินให้สามารถปรับตัว รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเร็วได้อย่างเท่าทัน



## แผนภาพที่ 9 แนวนโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย

ที่มา: ทิศทางพัฒนาระบบการชำระเงิน ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย (Payment Directional Paper) กันยายน 2565

ระบบการชำระเงินเปิดโอกาสให้มีการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านการชำระเงิน ข้อมูลด้านการชำระเงิน และการใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันมากขึ้น ใน 3 ด้าน ดังนี้

(1) **Open Competition** สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันของผู้ให้บริการชำระเงิน และผลักดันการนำเทคโนโลยีใหม่ มาพัฒนาบริการและนวัตกรรมทางการเงินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ โดยการปรับแนวทางและมาตรฐานเพื่อให้ ผู้ให้บริการที่หลากหลายใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินที่สำคัญร่วมกัน และยกระดับบทบาทประเทศไทยให้ เป็นผู้ผู้นำด้านการชำระเงินระหว่างประเทศในภูมิภาคและเวทีสากล

(2) **Open Data** ให้มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลชำระหนี้ดิจิทัล ภายใต้ธรรมาภิบาลด้านข้อมูลทั้งการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความปลอดภัยของข้อมูลที่เพียงพอ โดยดำเนินการบูรณาการข้อมูลธุรกรรมชำระหนี้ของภาคการเงินและภาครัฐ และการพัฒนาโครงสร้างข้อมูลด้านชำระหนี้ใหม่ (Regulatory Data Transformation: RDT)

(3) **Open Infrastructure** ให้มีการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านการชำระหนี้ที่เชื่อมโยงกันได้ สามารถเข้าถึงผู้เล่นที่หลากหลาย ครอบคลุมผู้ใช้บริการทั้งภาคประชาชนและภาคธุรกิจ ภายใต้โครงสร้างธรรมาภิบาลและโครงสร้างราคาที่เหมาะสม รวมทั้งเตรียมการรองรับภาคการเงินในรูปแบบใหม่ โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินและการชำระหนี้ดิจิทัลสำหรับภาคธุรกิจ หรือระบบ PromptBiz การยกระดับการใช้มาตรฐานสากลและมาตรฐานกลาง ในระบบการชำระหนี้ที่มีในปัจจุบัน รวมทั้งการศึกษา พัฒนา และทดสอบการวางโครงสร้างพื้นฐานของสกุลเงินดิจิทัลที่ออก โดยธนาคารกลาง (Central Bank Digital Currency: CBDC) ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (Cross-border Payment) เช่น Wholesale CBDC (m-Bridge) และการจัดให้มีโครงสร้างธรรมาภิบาลของระบบการชำระหนี้และทบทวน โครงสร้างราคาด้านระบบและบริการชำระหนี้ให้เหมาะสม

ระบบการชำระหนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธุรกรรมทางเศรษฐกิจการเงินดำเนินได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และ สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา ระบบการชำระหนี้ไทยได้วางรากฐานทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกฎหมาย และด้านการกำกับดูแล เพื่อพัฒนาไปสู่การชำระหนี้อิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โครงสร้างพื้นฐานการชำระหนี้ดิจิทัล (digital payment) ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาที่สำคัญ คือ ระบบพร้อมเพย์ และมาตรฐาน Thai QR Code รองรับชำระหนี้ทั้งภาคประชาชน ภาคธุรกิจ และภาครัฐ และการต่อยอดนวัตกรรมและบริการชำระหนี้ที่หลากหลายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ทำให้มีการใช้บริการ digital payment จำนวนมาก พฤติกรรมการใช้งาน digital payment ของประชาชนเพิ่มขึ้นถึง 5 เท่า จาก 63 ครั้งต่อคนต่อปี ณ สิ้นปี 2560 เป็น 312 ครั้งต่อคนต่อปี ณ สิ้นปี 2564 โดยมีสถานการณ์โควิด 19 ที่เป็นอีกปัจจัยเร่งสำคัญที่ทำให้การชำระหนี้ดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น จนทำให้ไทยก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการชำระหนี้ของภูมิภาค ทั้งยังเป็นหนึ่งในผู้นำระดับสากลที่ริเริ่มศึกษาการพัฒนา Wholesale Central Bank Digital Currency (CBDC) เพื่อเตรียมพร้อมรองรับโลกการเงินในอนาคต



## แผนภาพที่ 10 แนวนโยบายภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย

ที่มา : ความสำคัญและพัฒนาการด้านระบบชำระเงิน

### 2.2.2 มาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน

ธปท. ตระหนักถึงปัญหาภัยทุจริตทางการเงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและหลากหลายรูปแบบ จึงได้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกภาคการเงินดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง บนหลักการป้องกัน ตรวจจับ และตอบสนองรับมือ เพื่อลดช่องทางของมิจฉาชีพ และช่วยแก้ไข้ปัญหาให้ประชาชนที่ตกเป็นเหยื่อภัยการเงิน รวมทั้งกำชับให้สถาบันการเงิน ต้องเร่งจัดการปัญหาให้ประชาชนโดยเร็ว ดังนั้น ธปท. จึงได้ออกแนวนโยบายเป็นชุดมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงินที่ดูแลตลอดเส้นทางในการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแนวปฏิบัติขั้นต่ำให้สถาบันการเงิน ทุกแห่งปฏิบัติตามเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการรักษาสมดุลระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการส่งเสริมบริการทางการเงินดิจิทัล ซึ่ง ธปท. เห็นว่า มาตรการชุดนี้จะช่วยให้สถาบันการเงิน ป้องกันความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

#### 1. มาตรการป้องกัน เพื่อปิดช่องทางที่มิจฉาชีพจะเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้น

ให้สถาบันการเงิน งดการส่งลิงก์ทุกประเภทผ่าน SMS อีเมล และงดส่งลิงก์ขอข้อมูลสำคัญ เช่น ชื่อผู้ใช้งาน รหัสผ่าน และเลขบัตรประชาชนผ่านโซเชียลมีเดีย จำกัดจำนวนบัญชีผู้ใช้งาน mobile banking (username) ของแต่ละสถาบันการเงิน ให้ใช้ได้ไม่เกิน 1 อุปกรณ์เท่านั้น โดยสถาบันการเงิน ต้องจัดให้มีการแจ้งเตือนผู้ใช้บริการ mobile banking ก่อนทำธุรกรรมทุกครั้ง และพัฒนาระบบความปลอดภัยบน mobile banking ให้เท่าทันภัยการเงินรูปแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา ตลอดจนต้องยกระดับความเข้มงวดในกระบวนการยืนยันตัวตนขั้นต่ำด้วยการใช้เทคโนโลยีเปรียบเทียบกับข้อมูลอัตลักษณ์ทางกายภาพของลูกค้า (biometrics) เช่น สแกนใบหน้า ในกรณีลูกค้าขอเปิดบัญชีโดยผ่านแอปพลิเคชันของ สถาบันการเงิน (non-face-to-face) หรือทำธุรกรรมผ่าน mobile banking ในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น โอนเงินมากกว่า 50,000



บาท หรือปรับเพิ่มวงเงินทำธุรกรรมต่อวันเป็นตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป นอกจากนี้ จะกำหนดเพดานวงเงิน ถอน/โอนสูงสุดต่อวันให้เหมาะสมตามระดับความเสี่ยงของกลุ่มผู้ใช้บริการแต่ละประเภท โดยลูกค้าสามารถขอ ปรับได้ตามความจำเป็น และต้องยืนยันตัวตนอย่างเข้มงวด

**2. มาตรการตรวจจับและติดตามบัญชี หรือธุรกรรมต้องสงสัย เพื่อให้ สง. ช่วยจำกัด ความเสียหายได้เร็วขึ้น และลดการใช้บัญชีม้า**

ธปท. จะกำหนดเงื่อนไขการตรวจจับและติดตามธุรกรรมเข้าข่ายผิดปกติ หรือกระทำ ความผิด เพื่อให้ สถาบันการเงิน รายงานไปสำนักงาน ปปง. รวมทั้งให้สถาบันการเงินต้องมีระบบตรวจจับและ ติดตามบัญชี หรือธุรกรรมต้องสงสัยแบบ near real-time เพื่อให้สามารถระงับธุรกรรมได้ทันทีเป็นการ ชั่วคราวเมื่อตรวจพบ

**3. มาตรการตอบสนองและรับมือ เพื่อจัดการปัญหาให้ผู้เสียหายได้เร็วขึ้น**

ให้สถาบันการเงินทุกแห่งต้องมีช่องทางติดต่อเร่งด่วน (hotline) ตลอด 24 ชั่วโมง แยกจาก ช่องทางให้บริการปกติ เพื่อให้ผู้ใช้บริการแจ้งเหตุได้โดยเร็ว รวมทั้งให้ดูแลรับผิดชอบผู้ใช้บริการ หากพบว่า ความเสียหายเกิดจากข้อบกพร่องของสถาบันการเงิน

# สรุปมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน

มาตรการที่ธนาคารต้องปฏิบัติ		ความคืบหน้า
<b>1.</b> มาตรการ <b>ป้องกัน</b>	 ห้ามแนบ <b>link</b> ผ่าน SMS และ e-mail ห้ามส่ง <b>link</b> ขอบข้อมูลส่วนบุคคล หรือ OTP ผ่าน social media	เริ่ม ก.พ. 66 เสร็จทุกแห่ง มี.ย. 66
	 ปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยบน Mobile Banking ให้ update ล่าสุด	เริ่ม ก.พ. 66 เสร็จทุกแห่ง มี.ค. 66
	 ให้ลูกค้ายืนยันตัวตนด้วย biometrics เป็นอย่างน้อย เมื่อ <ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดบัญชีแบบ non-face-to-face (เสร็จแล้ว)</li> <li>เปลี่ยนวงเงิน</li> <li>โอนเงินจำนวนมาก</li> </ul>	เริ่ม มี.ค. 66 เสร็จทุกแห่ง มี.ย. 66
<b>2.</b> มาตรการ <b>ตรวจจับและติดตามบัญชี/ธุรกรรมต้องสงสัย</b>	 รายงาน ปปง. เมื่อตรวจพบธุรกรรมที่ผิดปกติหรือพบการกระทำความผิด	เสร็จแล้ว
	 มีระบบตรวจจับ/ติดตามธุรกรรมที่เข้าข่ายผิดปกติตลอด 24 ชม. เพื่อระงับธุรกรรมได้ทันทีที่ตรวจพบ	เริ่ม มี.ค. 66 เสร็จทุกแห่ง ธ.ค. 66
	 เร่งตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับการแจ้งความออนไลน์ที่เป็นช่องทางที่จัดขึ้นโดยแบงก์ชาติ สตช. สมาคมธนาคารไทย และสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ	เสร็จแล้ว
<b>3.</b> มาตรการ <b>ตอบสนองและรับมือ</b>	 มีช่องทางติดต่อเร่งด่วนตลอด 24 ชม. และแยกจากช่องทางให้บริการปกติ เพื่อให้แจ้งเหตุได้โดยเร็ว	เริ่ม ก.พ. 66 เสร็จทุกแห่ง มี.ค. 66
	 สนับสนุนการสอบสวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อหาสาเหตุและผู้กระทำผิด รวมทั้งต้องมีผู้รับผิดชอบและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน	เสร็จแล้ว
	 ดูแลรับมือพิชิตข้อพิพาทผู้ใช้บริการ หากพบว่าความเสียหายเกิดจากข้อบกพร่องของธนาคาร	เริ่มดำเนินการแล้ว

แผนภาพที่ 11 สรุปมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน

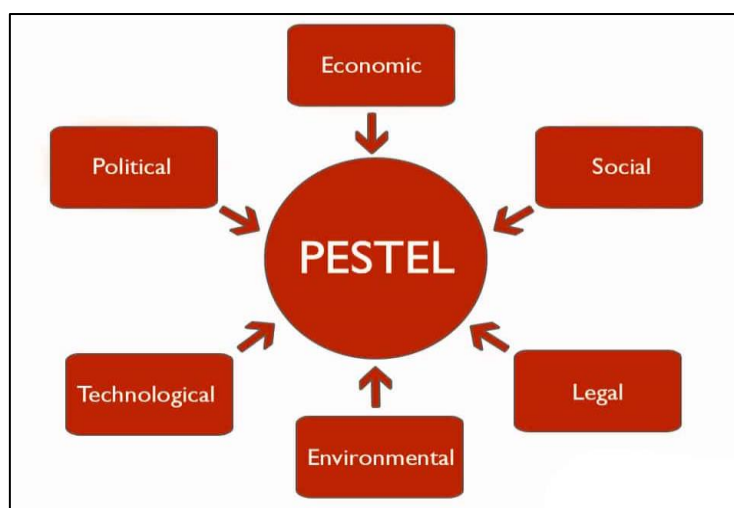
ที่มา : <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/News2566/n1066t.pdf>

## 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของ ธปท. เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การพัฒนา ศักยภาพในการป้องปรามภัยทางการเงิน ได้ใช้การวิเคราะห์ SWOT อันได้แก่ โอกาส (Opportunities) และ ภัยคุกคาม (Threats) เพื่อค้นหาศักยภาพ (Strengths) และจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งจะช่วยกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสถานะแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสถานะแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบ จากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานของ ธปท. ซึ่งสรุปได้ดังนี้

### 2.3.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ธปท. เป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการที่มีผลกระทบต่อ การบูรณาการ ขั้วเคลื่อนการดำเนินการจากระดับนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ของ ธปท. ซึ่งประกอบด้วย 6 ดังนี้



แผนภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ที่ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

ที่มา: แสดงเครื่องมือ PESTEL Analysis

#### 1) ปัจจัยด้านการเมือง (P: Political Factor)

นโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ข้อมูลระบบเปิดภาครัฐ (Government Open Data) ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และมาตรการแนวทางการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายของ ธปท. ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมภาคธุรกิจและระบบการเงินไทย ในการสร้างความพร้อมเพื่อปรับตัวเข้าสู่โลกการเงินดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าทัน ท้าถึง และมั่นคงปลอดภัยยิ่งขึ้น โดยการวางโครงสร้างพื้นฐานสู่บริการทางการเงินดิจิทัล ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และศักยภาพของภาคธุรกิจ รวมถึงการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินจากภัยทางการเงินในรูปแบบต่างๆ

## 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E: Economic Factor)

รพท. เล็งเห็นถึงโอกาสที่มากับกระแสดิจิทัล จึงได้วางทิศทางที่จะเปิดโอกาสให้ภาคการเงินสามารถใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และช่องทางดิจิทัล เพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการ ลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบที่หลากหลาย รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน ในการให้บริการดิจิทัลได้สะดวกขึ้น ด้วยแนวทาง 3 ประการ ดังนี้

1) Open Competition เปิดกว้างในการแข่งขันให้ผู้เล่นทั้งรายเดิมและรายใหม่เข้ามาให้บริการและพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน

2) Open Infrastructure เปิดกว้างให้ผู้ให้บริการกลุ่มต่าง ๆ เข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินด้วยต้นทุนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และผลักดันให้มีโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินที่สำคัญของประเทศและนำมาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

3) Open Data เปิดกว้างให้มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผ่านการผลักดันกลไกเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ให้บริการ

## 3) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (S: Socio-cultural Factor)

ผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ก่อให้เกิดปัญหาความยากจน ความเหลื่อมล้ำในสังคม ส่งผลต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ไม่เท่าเทียม ประชาชนบางกลุ่มเข้าถึงสินเชื่อได้ยาก ต้องหาหลักประกันหรือการค้ำประกันเพิ่มเติม หรือต้องหาแหล่งเงินทุนรูปแบบอื่น รพท. จึงได้ปรับกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการขอสินเชื่อเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุน ผ่านกระบวนการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ (Responsible Lending) โดยยกระดับจากมาตรการเดิม ให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ที่รุนแรงขึ้น รวมทั้งช่วยลดภาระหนี้ในระยะยาว ลดความเหลื่อมล้ำและมีวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือน บรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนและภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ซึ่งทำให้รายได้และความสามารถในการชำระหนี้ลดลง

## 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T: Technology)

ระบบเศรษฐกิจและภาคการเงินไทยที่เปลี่ยนผ่านไปสู่โลกดิจิทัลอย่างฉับพลัน (Disruptive Technology) เปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขันของผู้ให้บริการทั้งในและนอกภาคการเงิน ตลอดจนการพัฒนาบริการทางการเงินโดยอาศัยเครือข่ายเทคโนโลยี ข้อมูล และช่องทางดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็ว ตอบโจทย์ และเข้าถึงลูกค้าได้ดีขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกระจายศูนย์ อาทิ blockchain ที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและใช้บริการต่าง ๆ ได้สะดวกโดยไม่ต้องผ่านตัวกลาง โดยปัจจุบัน รพท. ได้สนับสนุนให้สถาบันการเงินนำเทคโนโลยีมาช่วยแก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือนและลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบได้อย่างสะดวกและทั่วถึง อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีมาใช้ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ อาทิ การโจรกรรมข้อมูลและภัยไซเบอร์ในหลายรูปแบบ หรือความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาสินทรัพย์ดิจิทัล ดังนั้น รพท. จึงต้องส่งเสริมให้ภาคการเงินสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ข้อมูล และช่องทางดิจิทัลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงมีการบริหารจัดการความเสี่ยงรูปแบบใหม่ได้อย่างเท่าทัน

### 5) ด้านสภาพแวดล้อม (E: Environment)

การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมเริ่มส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยได้รับการประเมินว่าเป็นประเทศที่มีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศจากภาวะโลกร้อน ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมของไทยโดยส่วนใหญ่ยังใช้เทคโนโลยีแบบดั้งเดิมซึ่งไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงมีความเสี่ยงที่อาจได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนั้น ธปท.จึงต้องกระตุ้น ผลักดันให้ภาคการเงินเร่งปรับตัว ให้พร้อมรองรับโอกาสและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยปรับตัวและลดกิจกรรมที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

### 6) ด้านกฎหมาย (L: Legal)

ธปท. ให้ความสำคัญกับการปรับตัวของภาคการเงินให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ข้อมูล และช่องทางดิจิทัลเพื่อแข่งขันและตอบโต้ภัยคุกคามได้ดีขึ้น ขณะเดียวกันต้องเผชิญกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ จึงได้วางทิศทางที่จะปรับการกำกับดูแลให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้ให้บริการทางการเงินสามารถปรับตัว พัฒนานวัตกรรม และรับมือกับภัยทางการเงินได้อย่างเท่าทัน โดยมีแนวนโยบายที่สำคัญ ในการกำกับดูแลผู้ให้บริการตามระดับความเสี่ยง (risk proportionality) ของผู้ให้บริการที่มีความหลากหลายขึ้น และทบทวนกฎเกณฑ์เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคและลดภาระแก่ผู้ให้บริการ

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่ออนาคตศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)	<p>O1: ธปท. เป็นองค์กรที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคการเมือง ในการดูแลเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศ</p> <p>O2: ธปท. ได้รับมอบหมายจากภาคการเมือง ให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวางโครงสร้างพื้นฐานของระบบการเงินดิจิทัล เพื่อรองรับผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน และการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน</p> <p>O3: ธปท. ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่โปร่งใสและมีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต และไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ตามหลักการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment)</p>	<p>T1: ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรี รวมถึงการกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและเสถียรภาพทางระบบการเงินของประเทศ</p>

ประเด็น การวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)	<p>O4: การแข่งขัน นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนของระบบการเงิน รวมถึงการได้รับประโยชน์จากความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ การเงินกับต่างประเทศ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบเศรษฐกิจการเงินไทยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>O5: ธปท. เป็นองค์กรหลักของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ ในการบริหารจัดการให้ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยผ่านการดำเนินนโยบายการเงิน เพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพในอัตราที่เหมาะสมกับศักยภาพของประเทศ</p>	<p>T2: การพัฒนาของโลกการเงินดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ มีผู้ให้บริการทางการเงินหลากหลาย ประเภทมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาพร้อมกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบที่หลากหลาย คาดเดาได้ยากและจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น</p>
ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม (Socio-cultural Factor)	<p>O6: ธปท.ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐ ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้ภาคการเงินสนับสนุนประชาชนและธุรกิจให้ฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์โควิด-19</p> <p>O7: ธปท. ให้ความสำคัญกับการมาตรการแก้ไขปัญหาภัยทางการเงิน อันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาสังคมด้านอื่นๆ เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น</p>	<p>T3: การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของภัยทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ</p> <p>T4: การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทย ส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง</p>
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	<p>O8: การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน</p>	<p>T5: ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการส่งเสริมการเงินดิจิทัล ทำให้เกิดปัญหาอาชญากรรมทางการเงินในรูปแบบใหม่ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)	O9: ธปท.มีกลไกและแผนสร้างมาตรฐานการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อความยั่งยืน ร่วมกับสถาบันการเงินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการผลักดันให้ภาคการเงินช่วยสนับสนุนภาคธุรกิจให้เปลี่ยนผ่าน สู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม	T6: ผลกระทบจากมลพิษทางอากาศ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และปัญหาสุขภาพ T7: ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน
ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law Factor)	O10: ธปท. มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแลเสถียรภาพทางระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเงินของประเทศ O11: ธปท. ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการพิจารณาออกกฎหมาย เพื่อจัดการกับปัญหาภัยทางการเงินและทบทวนกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามกฎหมายอยู่เสมอ	T8: ธปท. มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับหลายฉบับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการแก้ปัญหาภัยทางการเงินและผู้ใช้บริการทางการเงินในวงกว้าง

### สถานะแวดล้อมภายใน โดยใช้ McKinsey 7-s Framework

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่ของ ธปท. โดยปรับใช้ทฤษฎีกรอบแนวคิด McKinsey 7 s Framework เป็นการนำเสนอประสิทธิภาพขององค์กรที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วมในปัจจุบันว่ามีลักษณะอย่างไร สรุปผลได้ดังนี้

1) S – Structure โครงสร้าง: ธปท. มีการจัดโครงสร้างองค์กรตาม OKRs เพื่อรองรับภารกิจหลักแต่ละสายงาน มีการระบุตำแหน่งและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงหน่วยงานภายใน ธปท. ที่รับผิดชอบดูแลคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินและเฝ้าระวังป้องกันภัยทางการเงินปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ และมีความยืดหยุ่นตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

2) S - Strategy ด้านกลยุทธ์ขององค์กร: ธปท.เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับสถาบันการเงิน กำหนดนโยบายการเงินของประเทศและคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน นอกจากนี้ ธปท.ยังเป็นผู้รายงานแนวโน้มสถานะเศรษฐกิจและแจ้งเตือนภัยทางการเงินที่น่าเชื่อถือ มีอิสระในการเสนอความเห็นต่อรัฐบาล และกำหนดกรอบการนโยบายการเงินได้โดยตรง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม ตลอดจนเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ

3) S - System ด้านระบบปฏิบัติงาน: มีระบบการแบ่งงานตามสายงานภายในองค์กร ทำให้ความรับผิดชอบเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีนโยบายสนับสนุนการทำงานแบบเป็นทีมแบบข้ามสายงานแบบ squad เพื่อตอบสนองภารกิจพิเศษเฉพาะทางในด้านต่างๆ ตลอดจนมีการจัดระบบปฏิบัติงาน (Working System) ที่ดีและต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ส่งผลให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ และช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

4) S - Style รูปแบบ: ธปท. มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน ทำให้อำนาจการบริหารไม่รวมอำนาจอยู่ที่ ผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนราชการภายใน ธปท. ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า ผู้บริหารภายในองค์กรประพัตติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านพฤติกรรมและจรรยาบรรณ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือและภารกิจประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

5) S - Staff ด้านบุคลากร: ธปท. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือ ในด้านการกำหนดนโยบายการเงินและดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนมีการกระบวนกรพัฒนาความรู้และความสามารถ และประเมินผลการทำงาน รวมถึงการให้เงินเดือน รางวัลจูงใจ และการลงโทษทางวินัย

6) S - Skill ด้านทักษะ: ธปท. มีองค์ความรู้ในการทำงานหลากหลายมิติด้านการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ตลอดจนการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน มีการพัฒนาองค์ความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทาง สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7) S - Shared Value ค่านิยมร่วมกันขององค์กร: ธปท. มีการกำหนดค่านิยมองค์กร เพื่อให้เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของ ธปท. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล ด้วยความโปร่งใส ที่จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน(W)
โครงสร้างองค์กร (Structure)	S1: ธปท. มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรตาม OKRs แต่ละส่วนงานทำงานบูรณากันได้เป็นอย่างดี S2: หน่วยงานภายใน ธปท. ที่มีหน้าที่คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินและกำหนดแนวทางเฝ้าระวังป้องกันภัยทางการเงิน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม	W1: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน



ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน(W)
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	<p>S3: เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลสถาบันการเงิน และคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน</p> <p>S4: เป็นผู้รายงานแนวโน้มสถานะเศรษฐกิจและแจ้งเตือนภัยทางการเงินที่น่าเชื่อถือ</p> <p>S5: มีอิสระในการเสนอความเห็นต่อรัฐบาล และกำหนดกรอบการนโยบายการเงินได้โดยตรง</p> <p>S6: ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม และได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานต่าง ๆ</p>	<p>W2: การออกประกาศ กฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง จนต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ</p> <p>W3: มีข้อจำกัดที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงนโยบายรัฐบาล อันเป็นอุปสรรคต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์</p>
ระบบในการดำเนินการขององค์กร (System)	<p>S7: มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตลอดจนมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานข้ามสายงานแบบ squad เพื่อตอบสนองภารกิจพิเศษเฉพาะทางในด้านต่าง ๆ</p> <p>S8: มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ</p>	<p>W4: มีสำนักงานที่ตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่างๆของประเทศ ขาดการประสานความร่วมมือและการดำเนินนโยบายที่ไม่เป็นเอกภาพ</p> <p>W5: ภายในองค์กรยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน และขาดการบูรณาการร่วมกันในบางภารกิจ</p> <p>W6: การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงาน ทำให้เกิดความล่าช้า</p>
ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style)	<p>S9: มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน</p> <p>S10: มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนราชการภายใน ธปท. ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า</p>	<p>W7: การมอบหมายงานอื่นๆ โดยเฉพาะภารกิจพิเศษยังมีการกระจุกตัวอยู่ในเฉพาะบางกลุ่ม</p> <p>W8 ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน(W)
บุคลากรในองค์กร (Staff)	S11: มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือ ในด้านการกำหนดนโยบายการเงินและดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ S12: มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W9: บุคลากรมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานเข้าใหม่และลาออกค่อนข้างสูง (Turn Over rate) ส่งผลทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรไม่ต่อเนื่อง W10: ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการตอบสนองภัยทางการเงินที่มีการปรับรูปแบบและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆตลอดเวลาได้อย่างเพียงพอ
ทักษะบุคลากร (Skill)	S13: มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ S14: แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทางหลากหลายมิติ สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W11: หลายฝ่ายงานขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรภายในฝ่ายเกษียณหรือย้ายสายงาน ทำให้งานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง ขาดความต่อเนื่อง
ค่านิยมร่วมองค์กร (Shared Value)	S15: มีการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อให้เป็น Shared Value ที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของ ธปท. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล ด้วยความโปร่งใสที่จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม	W12: มีพนักงานใหม่ค่อนข้างมาก ซึ่งอาจยังขาดความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมร่วม ธปท.

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1: ธปท. มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรตาม OKRs แต่ละส่วนงานทำงานบูรณาการกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W1: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S2: หน่วยงานภายใน ธปท.ที่มีหน้าที่คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินและกำหนดแนวทางเฝ้าระวังป้องกันภัยทางการเงิน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม</p> <p>S3: เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลสถาบันการเงิน และกำหนดนโยบายการเงินของประเทศ</p> <p>S4: เป็นผู้รายงานแนวโน้มสถานะเศรษฐกิจและแจ้งเตือนภัยทางการเงินที่น่าเชื่อถือ</p> <p>S5: มีอิสระในการเสนอความเห็นต่อรัฐบาล และกำหนดกรอบการนโยบายการเงินได้โดยตรง</p> <p>S6: ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม และได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>S7: มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตลอดจนมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานข้ามสายงานแบบ squad เพื่อตอบสนองภารกิจพิเศษเฉพาะทางในด้านต่าง ๆ</p> <p>S8: มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S9: มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน</p> <p>S10: มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนราชการภายใน ธปท. ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า</p> <p>S11: มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือ ในด้านการกำหนดนโยบายการเงินและดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ</p> <p>S12: มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S13: มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรม เพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>W2: การออกประกาศ กฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง จนต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ</p> <p>W3: มีข้อจำกัดที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงนโยบายรัฐบาล อันเป็นอุปสรรคต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>W4: มีสำนักงานที่ตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ ขาดการประสานความร่วมมือภายในและการดำเนินนโยบายที่ไม่เป็นเอกภาพ</p> <p>W5: ภายในองค์กรยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน และขาดการบูรณาการร่วมกันในบางภารกิจ</p> <p>W6: การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงาน ทำให้เกิดความล่าช้า</p> <p>W7: การมอบหมายงานอื่นๆ โดยเฉพาะภารกิจพิเศษยังมีการกระจุกตัวอยู่ในเฉพาะบางกลุ่ม</p> <p>W8: ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล</p> <p>W9: บุคลากรมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานเข้าใหม่และลาออกค่อนข้างสูง (Turn Over rate) ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรไม่ต่อเนื่อง</p> <p>W10: ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการตอบสนองกับภัยทางการเงินที่มีการปรับเปลี่ยนและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆตลอดเวลา ได้อย่างเพียงพอ</p> <p>W11: ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการตอบสนองกับภัยทางการเงินที่มีการปรับเปลี่ยนและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆตลอดเวลา ได้อย่างเพียงพอ</p> <p>W12: หลายฝ่ายงานขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรภายในฝ่ายเกษียณหรือย้ายสายงาน ทำให้งานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางขาดความต่อเนื่อง</p>

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S14: แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทางหลากหลายมิติ สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S15: มีการกำหนดค่านิยมองค์กร เพื่อให้เป็น Shared Value ที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของ ธปท. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล ด้วยความโปร่งใส ที่จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม</p>	

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1: ธปท. เป็นองค์กรที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคการเมือง ในการดูแลเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศ</p> <p>O2: ธปท. ได้รับมอบหมายจากภาคการเมือง ให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวางโครงสร้างพื้นฐานของระบบการเงินดิจิทัล เพื่อรองรับผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน และการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน</p> <p>O3: ธปท. ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่โปร่งใส และมีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต และไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ตามหลักการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment)</p> <p>O4: การแข่งขัน นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนของระบบการเงิน รวมถึงการได้รับประโยชน์จากความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการเงินกับต่างประเทศ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบเศรษฐกิจการเงินไทยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>O5: ธปท. เป็นองค์กรหลักของรัฐที่มี บทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการให้ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยผ่านการดำเนินนโยบายการเงินเพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพในอัตราที่เหมาะสมกับศักยภาพของประเทศ</p>	<p>T1: ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรี รวมถึงการกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและเสถียรภาพทางระบบการเงินของประเทศ</p> <p>T2: การพัฒนาของโลกการเงินดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ มีผู้ให้บริการทางการเงินหลากหลายประเภทมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาพร้อมกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบที่หลากหลาย คาดเดายากและจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น</p> <p>T3: การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของภัยทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ</p> <p>T4: การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทย ส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง</p> <p>T5: ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการส่งเสริมการเงินดิจิทัล ทำให้เกิดปัญหาอาชญากรรมทางการเงินในรูปแบบใหม่ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ</p> <p>T6: ผลกระทบจากมลพิษทางอากาศส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และปัญหาสุขภาพ</p> <p>T7: ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน</p>

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O6: ธปท.ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐ ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้ภาคการเงินสนับสนุนประชาชนและธุรกิจให้ฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์โควิด-19</p> <p>O7: ธปท. ให้ความสำคัญกับการมาตรการแก้ไขปัญหาภัยทางการเงิน อันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาสังคมด้านอื่นๆ เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น</p> <p>O8: การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน</p> <p>O9: ธปท.มีกลไกและแผนสร้างมาตรฐานการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนร่วมกับ สถาบันการเงิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการผลักดันให้ภาคการเงินช่วยสนับสนุนภาคธุรกิจให้เปลี่ยนผ่าน สู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม</p> <p>O10: ธปท. มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแลเสถียรภาพทางระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเงินของประเทศ</p> <p>O11: ธปท. ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการพิจารณาออกกฎหมาย เพื่อจัดการกับปัญหาภัยทางการเงินและทบทวนกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามกฎหมายอยู่เสมอ</p>	<p>T8: ธปท. มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับหลายฉบับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาภัยทางการเงิน และผู้ใช้บริการทางการเงินในวงกว้าง</p>

### 2.3.3 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

#### 1) การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งต่อให้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน ธปท. จำนวน 10 ท่าน เพื่อให้คะแนน ถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2.4 และ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก

รายการ ปัจจัยภายนอก	คนที่										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	เฉลี่ย
P: Political	0.30	0.20	0.10	0.30	0.10	0.10	0.20	0.10	0.20	0.05	0.17
E: Economic	0.20	0.20	0.30	0.20	0.30	0.30	0.20	0.30	0.10	0.30	0.24
S: Socio-cultural	0.10	0.20	0.10	0.10	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.10	0.16
T: Technological	0.10	0.05	0.30	0.10	0.10	0.10	0.20	0.10	0.20	0.20	0.15
E: Environmental	0.20	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.20	0.14
L: Law	0.10	0.15	0.20	0.20	0.20	0.20	0.05	0.20	0.15	0.15	0.17
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ropic. เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) และ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)

ตารางที่ 2.5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน

รายการ ปัจจัยภายใน	คนที่										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	เฉลี่ย
S1: Structure	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	0.13
S2: Strategy	0.15	0.15	0.20	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.15	0.15	0.15
S3: System	0.10	0.20	0.15	0.20	0.15	0.20	0.20	0.15	0.20	0.20	0.18
S4: Style	0.20	0.15	0.15	0.15	0.20	0.15	0.15	0.15	0.10	0.15	0.16
S5: Staff	0.15	0.15	0.20	0.10	0.10	0.20	0.15	0.15	0.20	0.15	0.16
S6: Skills	0.10	0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.20	0.15	0.10	0.14
S7: Shared Values	0.15	0.10	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ropic. เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) กลยุทธ์ ขององค์กร (Strategy) ทักษะบุคลากร (Skills) โครงสร้างองค์กร (Structure) และค่านิยมขององค์กร (Shared Values)

## 2) การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พนักงานของ ธปท. จำนวน 10 ท่าน เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อ การพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบ ประเมินได้ดังนี้ ปรากฏตามตารางที่ 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2.6 วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	7	70
หญิง	3	30
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>2. ตำแหน่ง</b>		
เจ้าหน้าที่	3	30
เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	2	20
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	3	30
รองผู้อำนวยการ	2	20
ผู้อำนวยการ	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>3. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	1	10
31 – 40 ปี	4	40
41 – 50 ปี	2	20
50 ปีขึ้นไป	3	30
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน ใ้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท.มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท.มาก

3 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท.

2 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. น้อย

1 คะแนน หมายถึง มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท. น้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย สามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2.6 และ 2.7

ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง Strengths		จุดอ่อน Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1: Structure	3.6	S1	3.5	W1
	3.2	S2		
	3.4		3.5	
S2: Strategy	4.3	S3	2.8	W2
	3.7	S4	3.0	W3
	3.4	S5		
	4.1	S6		
	3.9		2.9	
S3: System	3.7	S7	2.7	W4
	4.2	S8	3.3	W5
			3.5	W6
	4.0		3.2	
S4: Style	3.5	S9	3.6	W7
	3.9	S10	3.3	W8
	3.7		3.5	
S5: Staff	3.9	S11	3.2	W9
	3.3	S12		
	3.6		3.2	
S6: Skills	3.3	S13	3.7	W10
	3.4	S14	3.1	W11
	3.4		3.4	
ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง Strengths		จุดอ่อน Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S7: Shared Values	3.9	S15	3.2	W12
	3.9		3.2	
รวมคะแนนเฉลี่ย	3.70		3.27	

ตารางที่ 2.8 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	โอกาส Opportunities		ภัยคุกคาม Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
P: Political	3.9	O1	3.4	T1
	3.9	O2		
	3.7	O3		
	3.8		3.4	



E: Economic	4.0	O4	3.5	T2
	4.0	O5		
	4.0		3.5	
S: Socio-culture	4.0	O6	3.7	T3
	3.9	O7	3.5	T4
	4.0		3.6	
ประเด็นสำคัญ	โอกาส Opportunities		ภัยคุกคาม Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
T: Technological	4.1	O8	3.2	T5
	4.1		3.2	
E: Environmental	3.3	O9	3.3	T6
			3.6	T7
	3.3		3.5	
L: Law	3.6	O10	4.2	T8
	3.2	O11		
	3.4		4.2	
รวมคะแนนเฉลี่ย	3.72		3.57	

จากตารางที่ 2.7 และ 2.8 ได้แสดงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินว่ามีผลกระทบต่อการทำงานของ ธปท. ในการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันปรามภัยทางการเงินของ ธปท. โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) มีจำนวนเป็นบวก (+) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) มีจำนวนเป็นลบ (-)

จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.72 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม (Threats) ได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.57 คะแนน สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.15

ในขณะที่ปัจจัยภายใน ธปท. ที่เป็นจุดแข็ง ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.70 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.27 คะแนน สรุปผลได้ว่า ธปท. มีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.43

### 3) ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้วิจัยได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2.9 และ 2.10 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อการทำงานของ ธปท. ในการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันปรามภัยทางการเงิน โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบที่น้อยกว่า

ทั้งนี้ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันปรามภัยทางการเงินของ ธปท. ซึ่งมีผลดังตารางที่ 2.9 และ 2.10

ตารางที่ 2.9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Strengths (2)	Weaknesses (3)	Strengths (2) x (1)	Weaknesses (3) x (1)	
S1: Structure	0.13	3.4	3.5	0.442	0.455	-0.130
S2: Strategy	0.15	3.9	2.9	0.585	0.435	0.150
S3: System	0.18	4.0	3.2	0.720	0.576	0.144
S4: Style	0.16	3.7	3.5	0.592	0.560	0.032
S5: Staff	0.16	3.6	3.2	0.576	0.512	0.064
S6: Skills	0.14	3.4	3.4	0.476	0.476	0.000
S7: Shared Values	0.10	3.9	3.2	0.390	0.320	0.070
รวมคะแนนเฉลี่ย				3.78	3.33	0.45

ตารางที่ 2.10 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Opportunities (2)	Threats (3)	Opportunities (2) x (1)	Threats (3) x (1)	
P: Political	0.17	3.8	3.4	0.646	0.578	0.068
E: Economic	0.24	4.0	3.5	0.960	0.840	0.120
S: Socio-cultural	0.16	4.0	3.6	0.640	0.576	0.064
T: Technological	0.15	4.1	3.2	0.615	0.480	0.135
E: Environmental	0.14	3.3	3.5	0.462	0.490	-0.028
L: Law	0.17	3.4	4.2	0.578	0.714	-0.136
รวมคะแนนเฉลี่ย				3.90	3.68	0.22

จากตารางที่ 2.9 และ 2.10 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.90 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.68 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.22

ในขณะที่ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.78 คะแนน และปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.33 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.45

#### 4) การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่ plot ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ก็จะสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กร โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

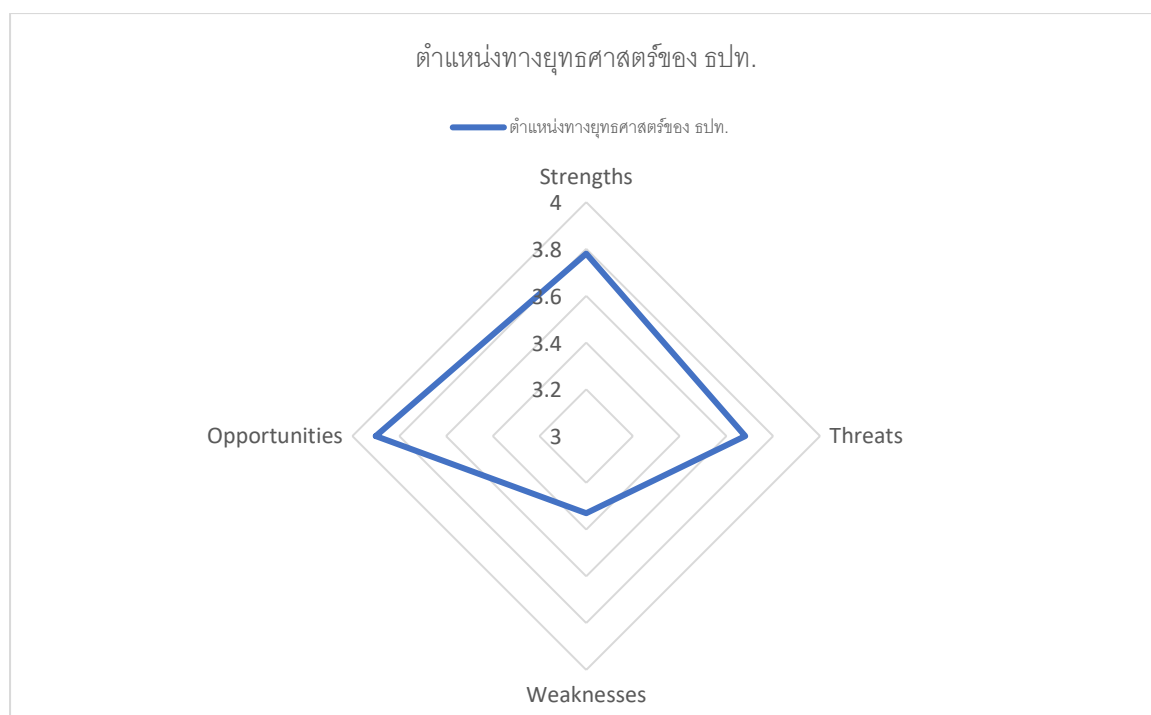
(1) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

(2) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turn around) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็ง

(3) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความมององค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายในแม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

(4) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยง ภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของ ธปท. ปรากฏดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 13 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ธปท.

จากแผนภาพที่ 12 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ ธปท. พบว่า มีตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน อยู่ในตำแหน่งที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีจุดแข็งสอดคล้องกับโอกาส หรือ S-O ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรจะเป็นรูปแบบของทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในกับภายนอก ด้วยวิธี TOWS Matrix เปรียบเทียบกัน เพื่อกำหนดทางเลือก ดังตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในกับภายนอก ด้วยวิธี TOWS Matrix เปรียบเทียบกัน เพื่อกำหนดทางเลือก

วิสัยทัศน์ (Vision)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>“เป็นองค์กรที่พัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน และทำงานบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพภายในปี 2570”</p>	<p>S3: เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลสถาบันการเงิน และกำหนดนโยบายการเงินของประเทศ</p> <p>S8: มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงินเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S6: ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>S10: มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนราชการภายใน ธปท. ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า</p> <p>S11: มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือ ในด้านการกำหนดนโยบายการเงินและดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ</p>	<p>W9: บุคลากรมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานเข้าใหม่และลาออกค่อนข้างสูง (Turn Over rate) ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรไม่ต่อเนื่อง</p> <p>W7: การมอบหมายงานอื่นๆ โดยเฉพาะภารกิจพิเศษยังมีการกระจุกตัวอยู่ในเฉพาะบางกลุ่ม</p> <p>W1: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน</p> <p>W6: การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงาน ทำให้เกิดความล่าช้า</p> <p>W5: ภายในองค์กรยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน และขาดการบูรณาการร่วมกันในบางภารกิจ</p> <p>W8: ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล</p>
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (S-O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O)
<p>O8: การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน</p> <p>O4: การแข่งขัน นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนของระบบการเงิน รวมถึงการได้รับประโยชน์จากความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการเงินกับต่างประเทศ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบเศรษฐกิจการเงินไทยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p>	<p>S3O5 สนับสนุนให้ ธปท. เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินนโยบายมาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S8O6 สนับสนุนให้ ธปท. และสถาบันการเงิน ออกชุดมาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน และการกำกับติดตาม และการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>W9O7 ส่งเสริมการเรียนรู้ ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการรับมือต่อภัยทางการเงิน ให้แก่พนักงาน ธปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W5O5 เร่งสร้างค่านิยมร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจ ธปท. เพื่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการในองค์กรมากขึ้น</p>

โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (S-O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O)
<p>O5: ธปท. เป็นองค์กรหลักของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ ในการบริหารจัดการให้ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยผ่านการดำเนินนโยบายการเงิน เพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพในอัตราที่เหมาะสมกับศักยภาพของประเทศ</p> <p>O6: ธปท. ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐ ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้ภาคการเงินสนับสนุนประชาชนและธุรกิจให้ฟื้นตัวจากวิกฤตการโควิด-19</p> <p>O1: ธปท. เป็นองค์กรที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคการเมือง ในการดูแลเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศ</p> <p>O2: ธปท. ได้รับมอบหมายจากภาคการเมือง ให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวางโครงสร้างพื้นฐานของระบบการเงินดิจิทัล เพื่อรองรับผู้ใช้บริการทุกภาค</p> <p>O7: ธปท. ให้ความสำคัญกับการมาตรการแก้ไขปัญหาภัยทางการเงิน อันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาสังคมด้านอื่นๆ เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น</p>	<p>S10O7 กำหนดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนและปรับปรุง มาตรการในการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ให้เท่าทันต่อรูปแบบการก่ออาชญากรรมทางการเงินที่มีเปลี่ยนแปลงไป</p> <p>S11O4 การพัฒนาองค์ความรู้ในการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ในด้านสมรรถนะ ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรภายใน ธปท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้วยระบบการเรียนรู้แบบพลวัต ผ่านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>S6O8 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อระงับการถ่ายโอนทรัพย์สินที่ได้จากการกระทำความผิดได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ</p>	<p>W1O2 กำหนดโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานภายใน ธปท. ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจในการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน</p>
ภัยคุกคาม (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T)	กลยุทธ์เชิงรับ (W-T)
<p>T8: ธปท. มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับหลายฉบับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการแก้ไขปัญหาภัยทางการเงิน และผู้ใช้บริการทางการเงินในวงกว้าง</p>	<p>S8T8 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ร่วมกันศึกษาข้อมูล สถิติของการตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมทางการเงิน เพื่อให้การกำหนดมาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงินสามารถดำเนินได้อย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>W1T2 สร้างความเข้มแข็งในการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการขับเคลื่อนการแผนเพื่อการพัฒนา ศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนรวบรวมข้อเสนอแนะจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงแผนในระยะต่อไป</p>

ภัยคุกคาม (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T)	กลยุทธ์เชิงรับ (W-T)
<p>T3: การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของภัยทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ</p> <p>T7: ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน</p> <p>T2: การพัฒนาของโลกการเงินดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ มีผู้ให้บริการทางการเงินหลากหลายประเภทมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาพร้อมกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบที่หลากหลาย คาดเดาได้ยากและจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น</p> <p>T4: การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทย ส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง</p>	<p>S3T2 ประเมินแนวโน้มสถานการณ์ภัยทางการเงินต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อเตรียมพร้อมรับมือ และทบทวนนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>S10T2 จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงของปัญหาอาชญากรรมทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการพัฒนาระบบการเงินดิจิทัล</p>	<p>W7T8 สร้างเครือข่ายระหว่าง ธปท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบูรณาการทำงานในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>W9T2 ให้ความรู้แก่บุคลากรภายใน ธปท. เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงินอย่างต่อเนื่อง</p>

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

การศึกษาเรื่อง “แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนดังกล่าวสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs)

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรที่พัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน และทำงานบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพภายในปี 2570”

##### พันธกิจ (Mission)

ขับเคลื่อนและพัฒนาศักยภาพพลไกลในการป้องกันภัยทางการเงิน ของ ธปท.

##### เป้าหมาย (Goals)

เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาพลไกลในการป้องกันภัยทางการเงิน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อลดความสูญเสียต่อความมั่นคงทางการเงินของประชาชนและระบบเศรษฐกิจของประเทศ

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1:** การเชื่อมโยงบูรณาการ ฐานข้อมูลและพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศกลาง ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

##### เป้าประสงค์

1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการกับปัญหาภัยทางการเงิน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง
2. มีระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ระหว่าง ธปท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2:** การพัฒนาระบบการให้ความช่วยเหลือและให้ความรู้แก่ประชาชนที่ตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมทางการเงิน รวมถึงมีระบบในการติดตามและกำกับดูแล

#### เป้าประสงค์

1. มีระบบและมาตรการในการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ตกเป็นเหยื่ออย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภัยทางการเงินหรือกลโกงที่มีฉ้อฉลที่ใช้ในการหลอกประชาชน เพื่อให้ผู้ใช้บริการทางการเงินมีความระมัดระวังและไม่ตกเป็นเหยื่อของกลุ่มฉ้อฉล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3:** การตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ตกเป็นเหยื่อ และการป้องปรามการกระทำความผิด เพื่อลดความสูญเสียต่อทรัพย์สินหรือรายได้ของประชาชน

#### เป้าประสงค์

1. มีระบบการบริหารจัดการเหตุและให้ความคุ้มครองผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอเหมาะสม
2. มีระบบในการตรวจจับ แจ้งเตือนธุรกรรมต้องสงสัยและสามารถอายัดการทำธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4:** การพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ ในการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ด้วยระบบการเรียนรู้แบบพลวัต ผ่านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีดิจิทัล

#### เป้าประสงค์

1. บุคลากรผู้ดูแลระบบป้องกันภัยทางการเงิน มีทักษะและความรู้ในการดำเนินการป้องกันและตอบสนองต่อภัยทางการเงิน
2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้และอบรมบุคลากร

### 3.3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYS จะได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพในการป้องปรามภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ที่มีจุดแข็งสอดคล้องกับโอกาส หรือ S-O ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุกในการวางมาตรการและแผนปฏิบัติราชการ ตามตารางที่ 3.1 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 3.1 แผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1	การเชื่อมโยงบูรณาการ ฐานข้อมูลและพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศกลาง ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม							
เป้าประสงค์ 1.1	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการกับปัญหาภัยทางการเงิน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง							
กลยุทธ์ที่ 1.1.1	จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับภัยทางการเงิน							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	เพื่อจัดตั้งเครือข่ายการบูรณาการฐานข้อมูล	จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมในแต่ละปี	200	200	200	200	200	ธปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. กิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น	เพื่อระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมต่อปี	6	6	6	6	6	ธปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
เป้าประสงค์ 1.2	มีระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ระหว่าง ธปท.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง							
กลยุทธ์ที่ 1.2.1	สร้างระบบฐานข้อมูลกลางและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างเครือข่ายสมาชิก							
1. สร้างระบบฐานข้อมูลกลางสำหรับแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับภัยทางการเงิน	เพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลกลาง	80	85	90	95	100	ธปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. มีการบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันภัยทางการเงิน	เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเครือข่ายสมาชิก	หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เชื่อมโยงระบบกับฐานข้อมูลกลาง	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน พื้นที่ กทม.	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน พื้นที่ กทม. และ ปริมณฑล	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน พื้นที่ กทม. ปริมณฑล ภาคเหนือ ภาคอีสาน	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน พื้นที่ กทม. ปริมณฑล ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทย	ธปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ 2</b>	การพัฒนากระบวนการให้ความช่วยเหลือและให้ความรู้แก่ประชาชนที่ตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมทางการเงิน รวมถึงมีระบบในการติดตามและกำกับดูแล							
<b>เป้าประสงค์ 2.1</b>	มีระบบและมาตรการในการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ตกเป็นเหยื่ออย่างมีประสิทธิภาพ							
<b>กลยุทธ์ที่ 2.1.1</b>	กำหนดแนวปฏิบัติมาตรฐานและ SLA ในการให้ความช่วยเหลือประชาชน							
<b>โครงการ/กิจกรรม</b>	<b>วัตถุประสงค์</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>					<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
			<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	
1. กำหนด SLA ที่เป็นมาตรฐานในการให้ความช่วยเหลือประชาชน	เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานกลางในการให้ความช่วยเหลือ	ร้อยละความสมบูรณ์ในการจัดทำ SLA	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามให้ความช่วยเหลือและกำกับดูแล	เพื่อยกระดับการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่ตกเป็นเหยื่อ	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำระบบให้ความช่วยเหลือ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
<b>เป้าประสงค์ 2.2</b>	สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภัยทางการเงินหรือกลโกงที่มีฉ้อฉลที่ใช้ในการหลอกลวงประชาชน เพื่อให้ผู้ใช้บริการทางการเงินมีความระมัดระวังและไม่ตกเป็นเหยื่อของกลุ่มฉ้อฉล							
<b>กลยุทธ์ที่ 2.2.1</b>	ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชน และมีระบบแจ้งเตือนเพื่อให้ประชาชนระมัดระวังในการทำธุรกรรมทางการเงิน							
1. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชน	เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ รูปแบบกลโกงต่างๆ ของฉ้อฉล	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนให้ความรู้แก่ประชาชน	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. สร้างระบบแจ้งเตือนประชาชนเมื่อต้องทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยง	เพื่อแจ้งเตือนประชาชนก่อนที่จะทำธุรกรรม	ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำระบบ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ 3</b>	การตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านมิติการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ตกเป็นเหยื่อ และการป้องปรามการกระทำความผิด เพื่อลดความสูญเสียต่อทรัพย์สินหรือรายได้ของประชาชน							
<b>เป้าประสงค์ 3.1</b>	มีระบบการบริหารจัดการเหตุการณ์และให้ความคุ้มครองผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอเหมาะสม							
<b>กลยุทธ์ที่ 3.1.1</b>	มีระบบบริหารจัดการเหตุการณ์และระบบการประสานงานความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน							
<b>โครงการ/กิจกรรม</b>	<b>วัตถุประสงค์</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>					<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
			<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	
1. จัดทำคู่มือ/ขั้นตอนการบริหารจัดการเหตุและส่งผลต่อความช่วยเหลือ	เพื่อกำหนดมาตรฐานในการบริหารในการให้ความช่วยเหลือประชาชน	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำคู่มือ/มาตรฐานการให้บริการ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. จัดตั้งศูนย์ให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยทางการเงิน	เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลกลางในการประสานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการจัดตั้งระบบ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย

<b>เป้าประสงค์ 3.2</b>	มีระบบในการตรวจจับ แจ้งเตือนธุรกรรมต้องสงสัยและสามารถอายัดการทำธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
<b>กลยุทธ์ที่ 3.2.1</b>	มีระบบตรวจจับและอายัดธุรกรรมต้องสงสัย เพื่อให้ความช่วยเหลือประชาชนได้อย่างรวดเร็ว							
1. พัฒนาระบบการแจ้งเตือนธุรกรรมต้องสงสัย	เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์สามารถตรวจพบสิ่งผิดปกติและแจ้งเตือนประชาชนได้	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการจัดตั้งระบบ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. สร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลการอายัดธุรกรรม	เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์เชื่อมโยงข้อมูลสามารถอายัดธุรกรรมต่อกันเป็นทอดๆ	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการจัดตั้งระบบ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ 4</b>	การพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ ในการตอบสนองต่อภัยทางการเงิน ด้วยระบบการเรียนรู้แบบพลวัต ผ่านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล							
<b>เป้าประสงค์ 4.1</b>	บุคลากรผู้ดูแลระบบป้องกันภัยทางการเงิน มีทักษะและความรู้ในการดำเนินการป้องกันและตอบสนองต่อภัยทางการเงิน							
<b>กลยุทธ์ที่ 4.1.1</b>	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีผู้ดูแลระบบที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการตอบสนองต่อภัยทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
<b>โครงการ/กิจกรรม</b>	<b>วัตถุประสงค์</b>	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>เป้าหมาย</b>					<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
			<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	
1. จัดโครงการอบรมให้ความรู้ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยี การตอบสนองต่อภัยทางการเงิน	เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ให้แก่ผู้ดูแลระบบเทคโนโลยี ป้องกันภัยทางการเงิน	ร้อยละของจำนวนบุคลากรจากหน่วยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านการอบรม	60	70	80	90	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. การจัดการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรที่ดูแลระบบเทคโนโลยี	เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ นวัตกรรมระบบ	ร้อยละความสำเร็จในการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	100	100	100	100	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
<b>เป้าประสงค์ 4.2</b>	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้และอบรมบุคลากร							
<b>กลยุทธ์ที่ 4.2.1</b>	มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยสำหรับการอบรมให้ความรู้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
1. จัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ การใช้/ดูแลเครื่องมือและระบบงานในการป้องกันการภัยทางการเงิน	ร้อยละของจำนวนบุคลากรจากหน่วยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านการอบรม	60	70	80	90	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย
2. พัฒนาระบบการบริหารการถ่ายทอดองค์ความรู้	เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบ	80	85	90	95	100	สปท. สถาบันการเงิน และหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย

### 3.4 กรอบความเชื่อมโยงแผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP)

ผู้วิจัยได้จัดทำกรอบความเชื่อมโยงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ปรากฏตามแผนภาพที่ 13 ดังนี้

แผนภาพที่ 14 กรอบความเชื่อมโยง ของแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)



## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) เป็นแผนที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580), แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13, พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550, ประมวลกฎหมายอาญา, พ.ร.บ.ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2552 และ พ.ร.ก.มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ.2566 ซึ่งการที่จะนำแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาคส่วนราชการและภาคเอกชนของประเทศ ที่จะร่วมกำหนดโครงการและกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าว และถ่ายทอดสาระสำคัญของแผนฯ ลงสู่แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งในการขับเคลื่อนแผนฯ ควรจะต้องมีการสร้างการสื่อสาร ให้แก่บุคลากรในภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้และมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน โดยผ่านกลไกที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดทำและบริหารงบประมาณ การสร้างช่องทางให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และกำหนดแนวทางการดำเนินการร่วมกัน โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนปฏิบัติราชการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้การป้องกันภัยทางการเงินดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ที่กำหนดรายละเอียดของเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนา และแนวทางดำเนินการ รวมถึงขอบเขตและระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันบูรณาการขับเคลื่อนแผน ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการทบทวนแผนการปฏิบัติร่วมกันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

2. ธปท. ควรพิจารณาปัจจัย ด้านการบริหารท่ามกลางความท้าทายของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการประกอบธุรกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความเปราะบางและยากที่จะหาเหตุผลมาอธิบาย (Bani World) ซึ่งส่งผลให้การบริหารองค์กรภาครัฐยุคใหม่ ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารและพนักงานของ ธปท. จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน มีความคล่องตัวในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการติดตามเทรนการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงรูปแบบการก่ออาชญากรรมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนส่งเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการป้องกันภัยทางการเงิน เช่น ทักษะของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) ความรู้เกี่ยวกับอาชญากรรมทางการเงิน (Financial Crime) และการสร้างภูมิคุ้มกันทางไซเบอร์ (Cyber Mindset) เป็นต้น

3. ธปท. ควรวางระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันปรามภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบผล การดำเนินงานและความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานของ ธปท. อย่างใกล้ชิด เป็นราย ไตรมาส รายปี และห้วง 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามลำดับ

### บรรณานุกรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย. ทิศทางพัฒนาระบบการชำระเงิน ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย (Payment Directional Paper). สืบค้น 18 มีนาคม 2566, จาก <https://www.bot.or.th/landscape/payment/overview/>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. บทบาทหน้าที่และประวัติ. สืบค้น 14 มีนาคม 2566, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/Pages/default.aspx>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. มาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน. สืบค้น 10 มีนาคม 2566, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2023/Pages/n1066.aspx>

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). (2565, 1 พฤศจิกายน) ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 138 ตอนพิเศษ 258 ง.

พระราชบัญญัติ ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542. (2542, 21 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 29 ก หน้า 45.

พระราชกำหนด มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ.2566. (2566, 16 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 140 ตอนที่ 18 ก.

พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์. (2550, 18 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 27 ก.

พระราชบัญญัติ ให้ใช้ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2499. (2499, 15 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 73 ตอนที่ 95 ฉบับพิเศษ หน้า 1.

ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ.2561 - 2580). (2561, 13 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก.

ศูนย์บริหารการรับแจ้งความออนไลน์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. สถิติการรับแจ้งความออนไลน์ ในช่วงระหว่างวันที่ 1 มีนาคม-31 ธันวาคม 2565. เอกสารเผยแพร่.



## ภาคผนวก

แบบประเมินปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของ ธปท.

## การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา ศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน ของ ธปท.

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการจัดทำเอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) โดยนายหัตถลาภ เฝ้าเหลืองทอง นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 ศูนย์ศึกษา  
ยุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนบุคคลของท่านจะเก็บเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะคำตอบในแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เท่านั้น

\* Required

\* This form will record your name, please fill your name.

1. ชื่อ - นามสกุล \*

2. ตำแหน่ง \*

- เจ้าหน้าที่
- เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- รองผู้อำนวยการ
- ผู้อำนวยการ

**3. อายุ \***

- ต่ำกว่า 30 ปี
- 31-40 ปี
- 41-50 ปี
- 50 ปีขึ้นไป

**จุดแข็ง**

กรุณาให้คะแนน 1 - 5 โดย 1 คือ ไม่มีผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพ 5 คือ มีผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

**4. S1: ธปท. มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรตาม OKRs แต่ละส่วนงานทำงานบูรณา  
กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ \***

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

5. S2: หน่วยงานภายใน ธปท.ที่มีหน้าที่คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินและกำหนดแนวทางเฝ้าระวังป้องกันภัยทางการเงิน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

6. S3: เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลสถาบันการเงิน และกำหนดนโยบายการเงินของประเทศ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

7. S4: เป็นผู้รายงานแนวโน้มสถานะเศรษฐกิจและแจ้งเตือนภัยทางการเงินที่น่าเชื่อถือ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

8. S5: มีอิสระในการเสนอความเห็นต่อรัฐบาล และกำหนดกรอบการนโยบายการเงินได้โดยตรง \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

9. S6: ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม และได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานต่างๆ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

10. S7: มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตลอดจนมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานข้ามสายงานแบบ squad เพื่อตอบสนองภารกิจพิเศษเฉพาะทางในด้านต่างๆ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

11. S8: มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มาตรการตอบสนองต่อภัยทางการเงินเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

12. S9: มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

13. S10: มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนราชการภายใน สปท. ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

14. S11: มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือ ในด้านการกำหนดนโยบายการเงินและดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

15. S12: มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

16. S13: มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

17. S14: แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทางหลากหลายมิติ สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

18. S15: มีการกำหนดค่านิยมองค์กร เพื่อให้เป็น Shared Value ที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของ ชปท. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล ด้วยความโปร่งใส ที่จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด



### จุดอ่อน

กรุณาให้คะแนน 1 - 5 โดย 1 คือ ไม่มีผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพ 5 คือ มีผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

19. W1: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
20. W2: การออกประกาศ กฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง จนต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

21. W3: มีข้อจำกัดที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงนโยบายรัฐบาล อันเป็นอุปสรรคต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

22. W4: มีสำนักงานที่ตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่างๆของประเทศ ขาดการประสานความร่วมมือภายในและการดำเนินนโยบายที่ไม่เป็นเอกภาพ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

23. W5: ภายในองค์กรยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน และขาดการบูรณาการร่วมกันในบางภารกิจ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

24. W6: การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นอุปสรรคต่อการทำงานข้ามสายงาน ทำให้เกิดความล่าช้า \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

25. W7: การมอบหมายงานอื่นๆ โดยเฉพาะภารกิจพิเศษยังมีการกระจุกตัวอยู่ในเฉพาะบางกลุ่ม \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

26. W8: ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

27. W9: บุคลากรมีอัตราหมุนเวียนพนักงานเข้าใหม่และลาออกค่อนข้างสูง (Turn Over rate) ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรไม่ต่อเนื่อง \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

28. W10: ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการตอบสนองกับภัยทางการเงินที่มีการปรับเปลี่ยนและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆตลอดเวลา ได้อย่างเพียงพอ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

29. W11: หลายฝ่ายงานขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรภายในฝ่าย เกษียณหรือย้ายสายงาน ทำให้งานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะ ทางขาดความต่อเนื่อง \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

30. W12: หลายฝ่ายงานขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรภายในฝ่าย เกษียณหรือย้ายสายงาน ทำให้งานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะ ทางขาดความต่อเนื่อง \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

## โอกาส

กรุณาให้คะแนน 1 - 5 โดย 1 คือ ไม่มีผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพ 5 คือ มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมากที่สุด

31. O1: สปท. เป็นองค์กรที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคการเมือง ในการดูแล เสถียรภาพทางเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศ \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
32. O2: สปท. ได้รับมอบหมายจากภาคการเมือง ให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวาง โครงสร้างพื้นฐานของระบบการเงินดิจิทัล เพื่อรองรับผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน และการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
33. O3: สปท. ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่โปร่งใสและมีคุณธรรม ปราศจาก การทุจริต และไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ตามหลักการประเมินคุณธรรมและ ความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment) \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

34. O4: การแข่งขัน นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนของระบบการเงิน รวมถึงการได้รับประโยชน์จากเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการเงินกับต่างประเทศ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบเศรษฐกิจการเงินไทยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
35. O5: ธปท. เป็นองค์กรหลักของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ ในการบริหารจัดการให้ระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยผ่านการดำเนินนโยบายการเงินเพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพในอัตราที่เหมาะสมกับศักยภาพของประเทศ \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
36. O6: ธปท. ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐ ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้ภาคการเงินสนับสนุนประชาชนและธุรกิจให้ฟื้นตัวจากวิกฤตการโควิด-19 \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

37. O7: ธปท. ให้ความสำคัญกับการมาตรการแก้ไขปัญหารายทางการเงิน อันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาสังคมด้านอื่นๆ เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

38. O8: การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

39.

O9: ธปท. มีกลไกและแผนสร้างมาตรฐานการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อความยั่งยืนร่วมกับ สถาบันการเงิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการผลักดันให้ภาคการเงินช่วยสนับสนุนภาครัฐกิจให้เปลี่ยนผ่าน สู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด



40.

○10: ธปท. มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแลเสถียรภาพทางระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเงินของประเทศ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

41. ○11: ธปท. ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการพิจารณาออกกฎหมาย เพื่อจัดการกับปัญหาภัยทางการเงินและทบทวนกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามกฎหมายอยู่เสมอ \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

## อุปสรรค

กรุณาให้คะแนน 1 - 5 โดย 1 คือ ไม่มีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพ 5 คือ มีผลกระทบต่อการพัฒนา ศักยภาพมากที่สุด

42. T1: ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรี รวมถึงการกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนระบบ เศรษฐกิจและเสถียรภาพทางระบบการเงินของประเทศ \*
- 1 ไม่มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพ
- 2 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพ
- 4 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมาก
- 5 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมากที่สุด
43. T2: การพัฒนาของโลกการเงินดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ มีผู้ให้บริการ ทางการเงินหลากหลายประเภทมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาพร้อม กับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก ประเทศ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ใน รูปแบบที่หลากหลาย คาดเดาได้ยากและจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น \*
- 1 ไม่มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพ
- 2 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพ
- 4 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมาก
- 5 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมากที่สุด
44. T3: การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของภัยทางการเงินรูป แบบใหม่ๆ \*
- 1 ไม่มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพ
- 2 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพ
- 4 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมาก
- 5 มีผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพมากที่สุด

45. T4: การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทย ส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวลง \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
  - 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
  - 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
46. T5: ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการส่งเสริมการเงินดิจิทัล ทำให้เกิดปัญหาอาชญากรรมทางการเงินในรูปแบบใหม่ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 2 มีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
  - 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
  - 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด
47. T6: ผลกระทบจากมลพิษทางอากาศส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และปัญหาสุขภาพ \*
- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
  - 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
  - 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
  - 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

48. T7: ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

49. T8: ธปท. มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับหลายฉบับ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการแก้ปัญหาภัยทางการเงิน และผู้ใช้บริการทางการเงินในวงกว้าง \*

- 1 ไม่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 2 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพเล็กน้อย
- 3 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
- 4 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมาก
- 5 มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

#### ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

50. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการของ ธปท. ในการพัฒนาศักยภาพในการป้องกันภัยทางการเงิน (ถ้ามี)

## สรุปค่าคะแนนของปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ปัจจัย	ผู้ประเมิน (คนที่)										รวม	เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
S1	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	36	3.6
S2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32	3.2
S3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	43	4.3
S4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37	3.7
S5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	34	3.4
S6	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5	41	4.1
S7	4	5	5	3	4	3	4	4	3	2	37	3.7
S8	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	42	4.2
S9	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	35	3.5
S10	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	39	3.9
S11	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	39	3.9
S12	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	33	3.3
S13	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	33	3.3
S14	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	34	3.4
S15	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	39	3.9
W1	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	35	3.5
W2	4	2	3	3	2	4	2	2	3	3	28	2.8
W3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	30	3.0
W4	4	3	2	2	3	3	2	3	4	1	27	2.7
W5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	33	3.3
W6	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	35	3.5
W7	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36	3.6
W8	4	2	3	3	4	3	2	4	4	4	33	3.3
W9	3	4	3	4	3	4	2	4	3	2	32	3.2
W10	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	37	3.7
W11	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	31	3.1
W12	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32	3.2
O1	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	39	3.9
O2	5	3	4	5	4	3	3	4	4	4	39	3.9
O3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	37	3.7
O4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4	40	4.0
O5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	40	4.0
O6	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	40	4.0
O7	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	39	3.9
O8	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	41	4.1
O9	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	33	3.3
O10	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	36	3.6
O11	4	3	4	2	4	3	2	4	4	2	32	3.2

ปัจจัย	ผู้ประเมิน (คนที่)										รวม	เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
T1	3	2	4	5	4	3	4	3	3	3	34	3.4
T2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35	3.5
T3	4	3	2	5	4	3	4	4	4	4	37	3.7
T4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	35	3.5
T5	2	4	4	3	4	3	4	2	2	4	32	3.2
T6	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3	33	3.3
T7	4	2	3	4	4	5	2	4	4	4	36	3.6
T8	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	42	4.2

## ประวัติย่อผู้วิจัย



### นายทัตลภ เฝ้าเหลืองทอง

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ธนาคารแห่งประเทศไทย

#### ประวัติการศึกษา

ปริญญาโท Master of Science in Economics, Southern Illinois University Edwardsville

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### ประวัติการอบรม

#### ประสบการณ์ทำงาน

ผู้อำนวยการฝ่ายรักษาความปลอดภัย