

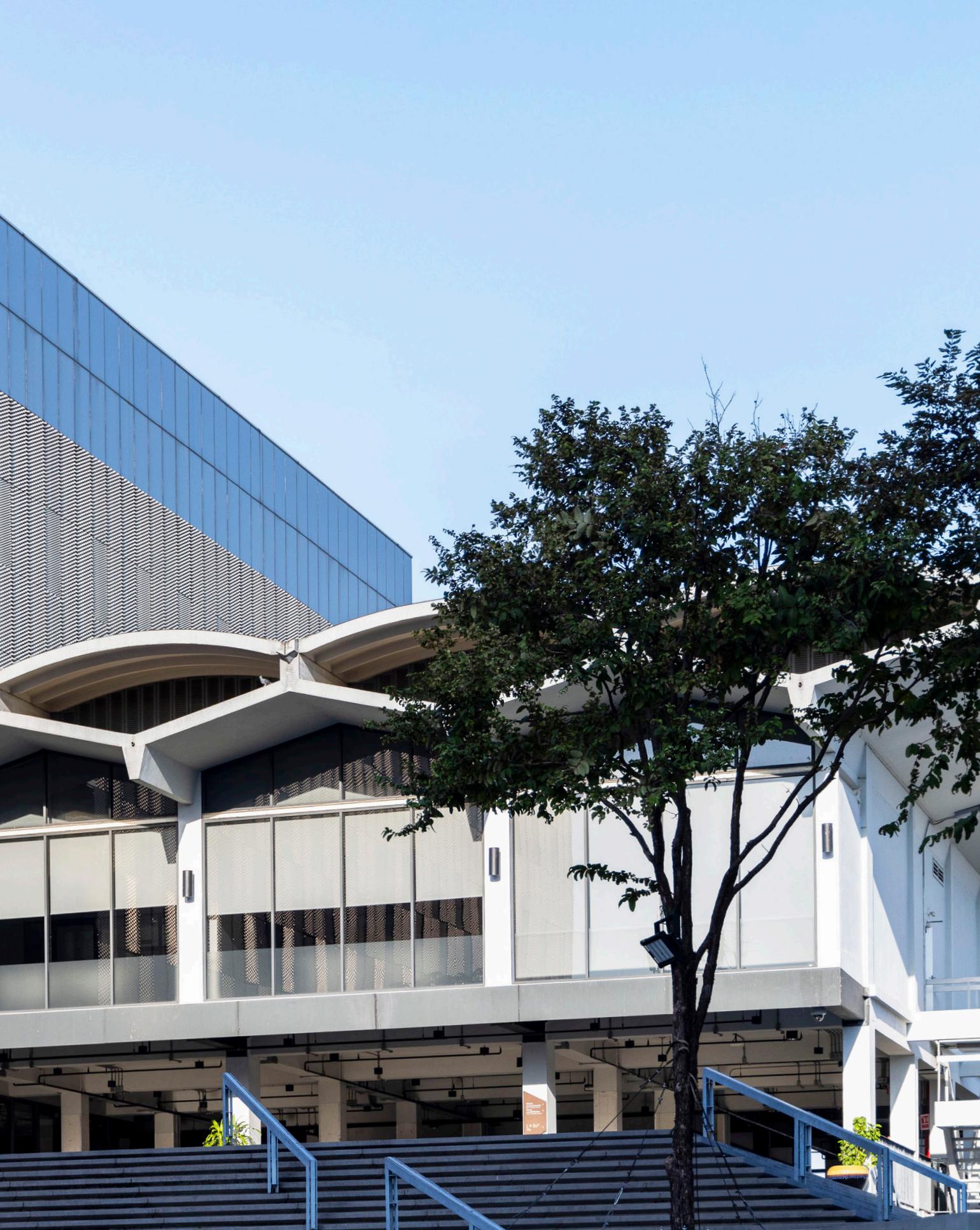
## CHAPTER

# 4

### การยกระดับ ศักยภาพขององค์กร

Strengthening  
Internal Excellence

- ▶ ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย
- ▶ การกำกับดูแลกิจการของ สปท.
- ▶ การบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ▶ เสริมแกร่งภายในองค์กร
- ▶ รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทย
- ▶ รายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
- ▶ พันธกิจและงบการเงิน
- ▶ คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย





## การยกระดับ ศักยภาพขององค์กร

ธรรมาภิบาลในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่ ธปท. ยึดถือมาโดยตลอด เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส น่าเชื่อถือ และมีแนวทางการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการยกระดับศักยภาพ และเสริมแกร่งภายในองค์กร เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอและพร้อมรับงานที่มีความยากและท้าทายยิ่งขึ้นในอนาคต ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรโดยเฉพาะ ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการประเมินผลที่รอบด้าน และการปรับปรุงกฎกติกาต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง ลดผลกระทบ และลดภาระให้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง



## ผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย

รายงานประจำปี 2567 ฉบับนี้ รพท. จัดทำและเสนอ คณะกรรมการ รพท. ตามมาตรา 57 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2485 (พรบ. รพท.) เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบและรายงานของผู้สอบบัญชี และงบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567 ทั้งนี้ มาตรา 25 แห่ง พรบ. รพท. กำหนดให้ คณะกรรมการ รพท. มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแล โดยทั่วไปซึ่งกิจการและการดำเนินการของ รพท. เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 เว้นแต่ กิจการและการดำเนินการที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) คณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน (กนส.) และคณะกรรมการระบบการชำระเงิน (กรช.)



ในปี 2567 ธปท. ให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจการเงิน ผ่านการผสมผสานนโยบายการเงินและมาตรการทางการเงินให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจ และให้น้ำหนักอย่างต่อเนื่องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินเพื่อสร้างความยืดหยุ่น (resiliency) ให้กับระบบเศรษฐกิจการเงินไทยในการรองรับความท้าทายและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในระยะข้างหน้า ตลอดจนเสริมสร้างให้ภาคครัวเรือนมีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาหนี้และภัยทุจริตทางการเงิน

คณะกรรมการ ธปท. มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานของ ธปท. ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และพันธกิจในการมุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่มีเสถียรภาพ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทั่วถึง ตลอดจนส่งเสริมการยกระดับศักยภาพองค์กรให้พร้อมรองรับการขับเคลื่อนพันธกิจในอนาคตได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการยกระดับการบริหารความเสี่ยงและการส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีภายในองค์กร



## การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างความยืดหยุ่นทนทานให้กับระบบเศรษฐกิจการเงิน และการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการ ธปท. สนับสนุนการดำเนินนโยบายของคณะกรรมการนโยบาย 3 คณะ (กนง. กนส. และ กทช.) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจของ ธปท. โดยสนับสนุนการผสมผสานเครื่องมือเชิงนโยบายต่าง ๆ ให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด และสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจการเงิน และสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินให้กับภาคครัวเรือน เช่น การยกระดับมาตรการจัดการบัญชีม้าอย่างเข้มข้น โดยให้ทุกธนาคารเพิ่มความเข้มงวดในการจัดการบัญชีของบุคคลธรรมดา จากระดับ “บัญชี” เป็นระดับ “บุคคล” ตามระดับความเสี่ยงด้วยมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้ข้อมูลสำคัญจากหลายแหล่ง อาทิ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลเส้นทางการเงินหรือ Central Fraud Registry (CFR) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดบัญชีม้าใหม่ และระงับบัญชีบุคคลที่เข้าข่ายเป็นบัญชีม้าทั้งระบบ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการดำเนินมาตรการแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนอย่างยั่งยืน รวมถึงออกมาตรการชั่วคราวเพิ่มเติมเพื่อให้ความช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อย และ SMEs เฉพาะกลุ่มในโครงการ “คุณสู้ เราช่วย” ซึ่งประกอบด้วยมาตรการ “จ่ายตรง คงทรัพย์” และมาตรการ “จ่าย ปิด จบ”

คณะกรรมการ ธปท. สนับสนุนการพัฒนาภาคการเงินไทยเพื่อรองรับกระแสดิจิทัลและความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่ง ธปท. ได้ร่วมกับหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเงินดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจเข้าถึงบริการทางการเงินได้ดีขึ้น อาทิ (1) การสร้างกลไกให้ประชาชนสามารถใช้สิทธิส่งข้อมูลของตนผ่านโครงการ Your Data เพื่อให้ได้รับบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์มากขึ้น โดยเฉพาะการเข้าถึงสินเชื่อ และการบริหารจัดการทางการเงินที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (2) ร่วมกับกระทรวงการคลังเปิดให้ผู้สนใจยื่นคำขออนุญาตจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank) เพื่อนำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบใหม่หรือเพิ่มประสิทธิภาพบริการทางการเงินที่มีอยู่เดิมให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้ดีขึ้น โดยคาดว่าจะสามารถประกาศรายชื่อบุคคลที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังให้จัดตั้ง Virtual Bank ได้ภายในช่วงกลางปี 2568 (3) ร่วมกับกระทรวงการคลังผลักดันให้เกิดกลไกการกำกับดูแลเครดิตที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ SMEs ด้วยต้นทุนที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง ซึ่งคาดว่าจะเปิดรับฟังความเห็นจากสาธารณชนต่อหลักการของร่างพระราชบัญญัติในการจัดตั้งกลไก ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2568 (4) การเปิดให้ผู้ให้บริการทางการเงินทดสอบการชำระราคาค่าสินค้าและบริการที่มีการกำหนดเงื่อนไขอัตโนมัติ (Programmable Payment) ภายใต้กรอบ Enhanced Regulatory Sandbox เพื่อผลักดันการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน นอกจากนี้ ธปท.

ยังส่งเสริม digital payment อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการผลิตธนบัตรให้มีอายุการใช้งานนานขึ้นโดยใช้วัสดุพอลิเมอร์ ตลอดจนได้ขยายการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินไปยังต่างประเทศ โดยเปิดตัวการให้บริการชำระเงินข้ามพรมแดนผ่าน QR code ระหว่างประเทศไทย และ สปป. ลาว เพื่อรองรับ

การทำธุรกรรมระหว่างสองประเทศ นอกจากนี้ ธปท. ยังได้ดำเนินการผลักดันด้านการเงินเพื่อความยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง เปิดตัวผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนเงินทุนให้ภาคธุรกิจปรับตัวไปสู่ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านโครงการ Financing the Transition



งานแถลงข่าวเปิดตัวโครงการ Your Data ข้อมูลของคุณสู่บริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง ธปท. ก.ล.ต. คปภ. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง



## การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ

ภายใต้บริบทเศรษฐกิจการเงินโลกที่มีความผันผวน รวมถึงสถานการณ์ภูมิรัฐศาสตร์ (geopolitics) ที่ทวีความรุนแรง ยืดเยื้อ และคาดการณ์ผลกระทบได้ยาก คณะกรรมการ ธปท. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศที่ยึดหลักความรอบคอบ ยืดหยุ่น รัดกุม โดยได้เห็นชอบการ

ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงเงินสำรอง เพื่อให้ ธปท. สามารถวางกลยุทธ์การลงทุนทั้งในระยะยาว และระยะสั้นได้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งมีแนวทางการติดตามความเสี่ยงของกองทุนเพื่อการลงทุนระยะยาวที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น



## การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างประเทศ

คณะกรรมการ ธปท. ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินนโยบายและความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อรักษาบทบาทและการมีส่วนร่วมของไทยใน

การรองรับหรือแก้ไขปัญหาวิกฤตและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของโลก ตลอดจนส่งเสริมการชำระเงินระหว่างประเทศ โดย (1) เห็นชอบ

การต่ออายุความตกลงทวิภาคีว่าด้วยการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Bilateral Swap Arrangement: BSA) ระหว่าง ธปท. กับกระทรวงการคลังญี่ปุ่น เพื่อเป็นกลไกให้ความช่วยเหลือทางการเงินในกรณีประสบปัญหาขาดสภาพคล่องระยะสั้น หรือปัญหาขาดดุลการชำระเงิน และสนับสนุนความร่วมมือทางการเงินระหว่างไทยและญี่ปุ่นอย่างต่อเนื่อง (2) เห็นชอบการดำเนินการตามข้อสรุปทบทวนโคเวดรอบที่ 16 ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) คือ การได้รับจัดสรรโควตาเพิ่มขึ้น 50% ซึ่งจะมีการชำระเงินสมทบให้กับ IMF และการแจ้งความยินยอมปรับลดส่วนที่เป็นวงเงินให้กู้ คือ New Arrangements to Borrow (NAB) ที่ไทยมีฐานะเป็นผู้สมทบเงิน ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้โคเวดกลับมาเป็นทรัพยากรส่วนใหญ่ของ IMF ในการให้ความช่วยเหลือประเทศสมาชิก รวมทั้งเห็นชอบการขยายอายุสัญญา Bilateral Borrowing Agreements (BBA) จากเดิมที่จะสิ้นสุดปี 2567 เป็นสิ้นสุดปี 2570 หรือจนกว่าการทบทวนโคเวดรอบที่ 16 จะมีผลบังคับใช้ (ขึ้นกับกรณีใดเกิดขึ้นก่อน) เพื่อให้ IMF มีทรัพยากรเพียงพอช่วยเหลือสมาชิกในช่วงเปลี่ยนผ่าน

นอกจากนี้ คณะกรรมการ ธปท. ยังสนับสนุนการเข้าร่วมโครงการ Nexus ซึ่งเป็นโครงการที่ริเริ่มโดยธนาคาร

เพื่อการชำระหนี้ระหว่างประเทศ (Bank of International Settlement: BIS) ร่วมกับธนาคารกลางอาเซียน 5 แห่ง เพื่อร่วมกันพัฒนาการเชื่อมต่อระบบการชำระเงินรายย่อยแบบทันทีระหว่างประเทศแบบพหุภาคี (multilateral) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินกับหลายประเทศพร้อมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้การชำระเงินระหว่างประเทศมีความสะดวก ต้นทุนต่ำ ปลอดภัย และโปร่งใส โดยในปี 2567 คณะกรรมการ ธปท. สนับสนุนการดำเนินการต่อเนื่องในระยะที่ 4 ร่วมกับธนาคารกลางมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ อินเดีย และ BIS ในการจัดตั้งองค์กรกลางเพื่อผลักดันให้การเชื่อมระบบการชำระเงินของประเทศสมาชิกเป็นไปตามแผนงาน เพื่อเตรียมเปิดให้บริการต่อไป นอกจากนี้ ธปท. ยังได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ว่าด้วยการส่งเสริมการใช้เงินสกุลท้องถิ่นร่วมกับธนาคารกลางจีน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการเข้าถึงการใช้เงินสกุลท้องถิ่นในการชำระค่าสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายของ ธปท. ที่มุ่งสร้างระบบนิเวศทางการเงินให้เอื้อต่อการค้าการลงทุน และการทำธุรกรรมทางการเงินของภาคธุรกิจและประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและทั่วถึง



การประชุม Nexus Implementation Committee หรือคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ Nexus ระหว่างสมาชิกกลุ่มแรก 5 ประเทศ และ BIS ณ ประเทศฟิลิปปินส์ เพื่อร่วมกันตัดสินใจประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินแบบทันทีของประเทศต่าง ๆ ผ่านโครงการ Nexus



## การบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สปท.

คณะกรรมการ สปท. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในเชิงรุก เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินนโยบายและการทำงานของ สปท. จะเท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้ติดตามความเสี่ยงด้านที่สำคัญ ดังนี้ (1) ความเสี่ยงด้านการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์และผลักดันให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (2) ความเสี่ยงด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับบริบทใหม่ (3) ความเสี่ยงด้านการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและองค์กร (4) ความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์การโจมตีทางไซเบอร์รุนแรง และ (5) ความเสี่ยงด้านข้อมูลรั่วไหลหรือไม่พร้อมใช้งาน รวมทั้งเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของ สปท. และระบบการเงินและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

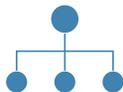
โดยสนับสนุนให้ สปท. ดูแลความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง สร้างความตระหนักของพนักงาน และเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น มีแผนฉุกเฉินในกรณีต่าง ๆ และสนับสนุนการยกระดับศักยภาพองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของพนักงานให้พร้อมรองรับการขับเคลื่อนภารกิจในอนาคต นอกจากนี้ คณะกรรมการ สปท. ได้เห็นชอบการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงของ สปท. ซึ่งปรับเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้เข้าใจง่าย กระชับ และชัดเจนขึ้น



## การส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีในองค์กร

คณะกรรมการ สปท. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร และมุ่งเน้นให้ สปท. ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของสาธารณชน โดยได้เห็นชอบรายงาน

การประเมินความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการส่งเสริมและรักษาจริยธรรมของ สปท. ประจำปี 2566 ซึ่งจัดทำตาม พรบ. มาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 เพื่อนำส่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



## การปรับโครงสร้างองค์กร

คณะกรรมการ สปท. เห็นชอบการปรับโครงสร้างองค์กรของ สปท. ด้านบริหาร โดย (1) รวมศูนย์การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรแบบครบวงจร (งาน เงิน คน) ไว้ใต้สายยุทธศาสตร์และวางแผนทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์และงานพันธกิจขององค์กร ภายใต้การวางแผนและบริหารทรัพยากรที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ (2) รวมศูนย์งานด้านการบริการและปฏิบัติการไว้ใต้สายบริหารงานปฏิบัติการ เพิ่มประสิทธิภาพงาน corporate services ให้สามารถสนับสนุนงานพันธกิจหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

ได้อย่างเข้มแข็ง และ (3) รวมสายออกับตรธรรมาภิบาลและฝ่ายการชำระเงินและพันธบัตร เป็นสายโครงสร้างพื้นฐานและบริการระบบการชำระเงิน เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านการชำระเงินพันธบัตร และธนบัตร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านด้านระบบการชำระเงินไปสู่ดิจิทัล และเตรียมความพร้อมในการทยอยลดขนาดของงานผลิตและบริหารจัดการธนบัตรตามบริบทเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป

## การกำกับดูแลกิจการของ สปท.

สปท. ดำเนินภารกิจในฐานะธนาคารกลางของประเทศ โดยมีคณะกรรมการ สปท. กำกับดูแลกิจการโดยทั่วไป รวมถึงการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และหลักเกณฑ์การบริหารสินทรัพย์ตามกรอบอำนาจหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพทางการเงิน เสถียรภาพของระบบสถาบันการเงิน และเสถียรภาพระบบการชำระเงิน ซึ่งมี กนง. กนส. กทช. ทำหน้าที่กำหนดนโยบายในแต่ละด้านอย่างเป็นอิสระ ทั้งนี้ คณะกรรมการนโยบายทั้งสามคณะมีการประชุมร่วมกัน (joint meeting) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงเชื่อมโยงความรับผิดชอบในการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายต่าง ๆ นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทยทำหน้าที่ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของ สปท. ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบกิจการภายในที่มีประสิทธิภาพและรัดกุม ตามที่กำหนดไว้ใน พรบ. สปท. พ.ศ. 2485 (ฉบับที่ 6 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2560)

คณะกรรมการ สปท. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (กคส.) และคณะกรรมการธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้การกำกับดูแลการดำเนินงานของ สปท. มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย กคส. ทำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นต่อกรอบนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ สปท. ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ สปท. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะธนาคารกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าทันกับบริบทและความท้าทายใหม่ โดยในปี 2567 คณะกรรมการ สปท. อนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยงของ สปท. ที่ได้ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบข้อกำหนดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite statement) ให้เข้าใจได้ง่ายและครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละประเภทความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้กับกระบวนการทำงานได้จริง และดำเนินการได้ตามเป้าหมายความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) ของ สปท.

คณะกรรมการธรรมาภิบาลทำหน้าที่กลั่นกรองงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลตามความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สปท. โดยมุ่งเน้นให้ สปท. มีระบบและการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม ในปี 2567 สปท. เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ที่จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) โดยให้ผู้ใช้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ สปท. รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์หลักเพื่อให้สาธารณชนเข้าถึงข้อมูลได้ นอกจากนี้ สปท. ได้รายงานผลการดำเนินการตามมาตรฐานทางจริยธรรมประจำปี 2566 ตามที่คณะกรรมการมาตรฐานทางจริยธรรม (ก.ม.จ.) และนำส่ง ก.ม.จ. เพื่อนำไปวิเคราะห์การดำเนินการตามมาตรฐานทางจริยธรรมของภาครัฐในภาพรวมด้วย

# การบริหารความเสี่ยงองค์กร



## การบริหารความเสี่ยงภาพรวมและด้านปฏิบัติการ

รพท. บริหารความเสี่ยงอย่างรัดกุมตามหลักการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk and Compliance: GRC) และได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เหมาะสม เท่าทัน และสอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพัฒนากรอบเครื่องมือและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงภาพรวมและด้านปฏิบัติการของ รพท. ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามพันธกิจของ รพท. ได้ โดยมีแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ ดังนี้

### > การบริหารความเสี่ยงภาพรวม (Enterprise Risk Management)

รพท. ประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรด้วยการประเมินสภาพแวดล้อม ระบุ ประเมิน และบริหารจัดการให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่สอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งติดตามและรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง โดย รพท. ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร กำหนดให้มีแผนจัดการความเสี่ยงที่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สะท้อนปัจจัยความเสี่ยงสำคัญ โดยเฉพาะการปรับตัวให้เท่าทันกับบริบทใหม่ได้ครอบคลุมมากขึ้น

### > การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment)

รพท. ประเมินความเสี่ยงและการควบคุมตนเองของทุกสายงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงานปกติของสายงาน แล้วนำมาจัดทำมาตรการหรือนโยบายปิดความเสี่ยงภาพรวม รวมทั้งปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินความเสี่ยงของ รพท. เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

### > การรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Incident Reporting)

รพท. กำหนดให้ส่วนงานที่ได้รับผลกระทบเป็นผู้รับผิดชอบรายงานเหตุการณ์ความเสียหาย และเหตุการณ์ที่สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายไว้ได้ โดยจะนำเหตุการณ์ความเสียหายเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อระบุเหตุที่สำคัญและนำมาแก้ไขก่อนที่จะเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้น

➢ **การจัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยง  
(Key Risk Indicators)**

ธปท. จัดทำตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อติดตามสถานะความเสี่ยงสำคัญ มีการรายงานความเสี่ยงสำคัญ และ แนวโน้มความเสี่ยงในรูปแบบ risk dashboard ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คปส.) และ กคส. ทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ ธปท. ยอมรับได้ และสามารถกำหนดแนวทาง แก้ไขหรือป้องกันได้ทันการณ์

➢ **การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ  
(Business Continuity Management)**

ธปท. พัฒนาและจัดทำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายและ แนวทางในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับการรับรองตามมาตรฐานการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ISO 22301:2019) สำหรับระบบการชำระเงินบาทเน็ต (BAHTNET) ที่ ธปท. ดูแล และงานภายใน ธปท. ที่เป็นสมาชิกบาทเน็ต

ในปี 2567 ธปท. ผ่านการตรวจประเมินเพื่อต่ออายุใบรับรองตามมาตรฐาน ISO 22301:2019 ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2562 และมีการทดสอบการดำเนินการตามแผนฉุกเฉินสำหรับระบบ บาทเน็ต ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบการชำระเงินที่มีความสำคัญยิ่งยวด (Systemically Important Payment System: SIPS) ให้รองรับกรณีที่ศูนย์คอมพิวเตอร์หลักและสำรองไม่สามารถให้บริการได้ โดยสิ้นเชิง (แผนฉุกเฉิน BAHTNET Offline: BNO) ภายใน ธปท. เพิ่มเติมจากการทดสอบแผนฉุกเฉินด้าน ระบบงานที่ดำเนินการเป็นประจำทุกปี และจะขยายขอบเขตการทดสอบร่วมกับสมาชิกบาทเน็ตต่อไป รวมถึง ดูแลบริหารจัดการความเสี่ยงเครื่องลูกข่ายระบบบาทเน็ตของสถาบันผู้ให้บริการที่อาจเชื่อมโยงและสร้าง ความเสี่ยงเชิงระบบต่อระบบการชำระเงินในภาพรวม

นอกจากนี้ ธปท. มีการทดสอบแผนฉุกเฉินรองรับภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั้งภายใน ธปท. และร่วมกับ หน่วยงานภายนอก เพื่อเตรียมการรองรับความเสี่ยงจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น รวมถึงมีการวางแผนการควบคุมความเสี่ยงและการรักษาความมั่นคงปลอดภัย เพื่อลดความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงข้อมูลสำคัญรั่วไหลให้เป็นไปตามมาตรฐาน

➢ **การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
(Information Technology Risk Management)**

ธปท. ดำเนินการตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถบ่งชี้ วิเคราะห์ และติดตามประเด็นความเสี่ยงสำคัญ ตลอดจนปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และ มาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดย ธปท. มีการใช้บริการคลาวด์ (Cloud Computing Service) รวมถึงใช้บริการจากบุคคลภายนอกและ เชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของ ธปท. มากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ภัยคุกคามทางไซเบอร์มีความรุนแรง ซับซ้อน คาดการณ์ได้ยาก ธปท. จึงมีแผนยกระดับความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ของระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามกรอบแนวคิด Zero Trust Architecture เช่น เพิ่มความเข้มงวดการยืนยันตัวตนผู้ใช้งาน และเพิ่มระบบเฝ้าระวังเหตุการณ์ผิดปกติ ทางไซเบอร์ที่สามารถวิเคราะห์จากพฤติกรรมของผู้ใช้งาน ซึ่งเป็นแผนดำเนินการต่อเนื่องถึงปี 2569

นอกจากนี้ ธปท. ยกย่องประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธปท. อย่างต่อเนื่อง อาทิ ลดการใช้งานบางช่องทางที่อาจทำให้ข้อมูลรั่วไหล จัดให้มีเครื่องมือ Generative AI ของ ธปท. ที่มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลและส่งเสริมความตระหนักรู้ของพนักงานในการใช้งานอย่างเหมาะสม เพิ่มความเข้มข้นในการทดสอบความตระหนักด้านภัยไซเบอร์ ชักซ้อมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินด้านไซเบอร์กับระบบงานสำคัญทั้งในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร และประสานเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยไซเบอร์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้ตรวจประเมินและได้รับการรับรองตามมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISO/IEC 27001:2022) สำหรับระบบการชำระเงินบาทเน็ตที่ ธปท. ดูแล รวมถึงงานภายในที่เป็นสมาชิกบาทเน็ต ตลอดจนตรวจประเมินการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธปท. อย่างต่อเนื่อง

## > การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk Management)

ธปท. เสริมกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อาทิ ปรับปรุงฐานข้อมูลกฎหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการติดตามและประเมินความเสี่ยง และกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย ในปี 2567 ธปท. มีการดำเนินการตามกฎหมายสำคัญ โดยทบทวนประกาศช่องทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับติดต่อ ธปท. ให้เป็นปัจจุบันตาม พรบ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 และทบทวนความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของคู่มือประชาชนที่เผยแพร่บนเว็บไซต์ของ ธปท. และระบบศูนย์รวมข้อมูลเพื่อติดต่อราชการตาม พรบ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตาม พรบ. หลักเกณฑ์การจัดทำร่างกฎหมาย และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย พ.ศ. 2562

นอกจากนี้ ธปท. พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูล (Data Protection Risk Management Framework) และระบบป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล (Data Leak Prevention) เพื่อให้การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตาม พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความตระหนักเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล



## การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

ธปท. มีพันธกิจในการดำเนินนโยบายการเงินเพื่อดูแลเสถียรภาพด้านราคาและการดำเนินงานด้านบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่องบการเงินของ ธปท. ดังนั้น ธปท. จึงมีกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่รัดกุม เท่าทัน และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล

## > ความเสี่ยงหลักที่มีผลต่อการเงินของ สปท.

สปท. ในฐานะธนาคารกลางมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินนโยบายการเงินและดูแลเสถียรภาพค่าเงินบาท เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของสาธารณชนต่อความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ การปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ก่อให้เกิดความเสี่ยงสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในงบการเงินของ สปท. ได้แก่ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (foreign exchange rate risk) ต่องบการเงินเป็นผลมาจากการที่สินทรัพย์ของ สปท. ประกอบด้วยสินทรัพย์ที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่หนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากและหลักทรัพย์ที่อยู่ในสกุลเงินบาท ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (interest rate risk) เกิดจากการที่อัตราดอกเบี้ยภายในประเทศที่ สปท. ต้องจ่าย อันเป็นผลจากการดำเนินนโยบายการเงิน อาจแตกต่างจากอัตราดอกเบี้ยที่ สปท. ได้รับจากการบริหารเงินสำรอง ซึ่งเป็นการลงทุนในต่างประเทศ

## > การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของเงินสำรองระหว่างประเทศ

ในปี 2567 สถานการณ์ตลาดการเงินโลกมีความผันผวนตามทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางต่าง ๆ รวมถึงยังคงเผชิญกับความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่อาจทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น สปท. จึงดำเนินการปรับแนวทางการลงทุนโดยมีการพิจารณาความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารเงินสำรอง

ทั้งนี้ในการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ สปท. คำนึงถึงความมั่นคง สภาพคล่อง และผลตอบแทนของสินทรัพย์ ตลอดจนความเสี่ยงในการบริหารจัดการเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ ดังนี้

- (1) เพื่อให้มีเงินตราต่างประเทศที่มีความมั่นคงและมีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับการดำเนินนโยบายการเงินและอัตราแลกเปลี่ยน
- (2) เพื่อรักษามูลค่าเงินสำรองและเตรียมสภาพคล่องเงินตราต่างประเทศสำหรับการชดเชยการขาดดุลการชำระเงิน (balance of payment buffer) ทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤต
- (3) เพื่อรักษาอำนาจซื้อในตลาดโลก (global purchasing power) ของเงินสำรองระหว่างประเทศ
- (4) เพื่อหนุนหลังธนบัตรออกใช้ตามที่ พรบ. เงินตรากำหนด

สปท. มีกรอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินเพื่อช่วยให้การบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศบรรลุวัตถุประสงค์ โดยครอบคลุมความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่ง สปท. มีการทบทวนเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นองค์รวมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าเกณฑ์ต่าง ๆ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงต่อการรอบการบริหารความเสี่ยงทางการเงินในภาพรวมตามมาตรฐานสากลในการบริหารเงินสำรองที่ดี และเทียบเคียงกับธนาคารกลางอื่น ๆ ได้

กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินสำรองระหว่างประเทศเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยลดผลกระทบด้านลบที่อาจส่งผลกระทบต่อมูลค่าเงินสำรองระหว่างประเทศและงบการเงินของ สปท. โดย สปท. มีการศึกษา ติดตาม พัฒนาการของตลาดและเครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์การกำกับดูแลของทางการในต่างประเทศอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

# เสริมแกร่งภายในองค์กร (Internal Excellence)



## การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร

ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระทบ. ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมบุคลากรขององค์กรเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้อยู่ในงานยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะดำเนินการเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง ทั้งเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรและการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ การบริหารบุคลากร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาทักษะความรู้ (re-skill และ up-skill) การปรับระบบการบริหารผลงาน ตลอดจนการเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวมพลังขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2567 มีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

### > การปรับโครงสร้างและวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Staffing) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร

ในปี 2567 กระทบ. ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรระยะที่ 2 ซึ่งเป็นแผนต่อเนื่องจากปีก่อนที่ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างสายงานภายใต้ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน ในการปรับโครงสร้างครั้งนี้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านบริหารขององค์กร ได้แก่ (1) การยกระดับงานวางแผนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่เข้มแข็ง (2) การสร้างความสอดคล้องกัน (alignment) ของโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินทั้งเงินสดและที่ไม่ใช่เงินสด และ (3) การเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร (corporate excellence) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในงานปฏิบัติการที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การยกระดับการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ที่สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น โดยมีการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับทิศทางพันธกิจขององค์กร โดยรวมศูนย์การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ทั้งงบประมาณและทรัพยากรบุคคล (งาน เงิน คน) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กรอย่างเพียงพอ คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การเตรียมความพร้อมของระบบการชำระเงินไปสู่อัจฉริยะ โดยรวมสายออกบัตรเครดิตและฝ่ายการชำระเงินและพันธบัตรมาอยู่สายงานเดียวกัน ภายใต้ “สายโครงสร้างพื้นฐานและบริการระบบการชำระเงิน” โดยรับผิดชอบงานกลยุทธ์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานฯ และบริการด้านการชำระเงิน พันธบัตร และธนบัตรให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน รวมถึงการยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เข้มแข็งขึ้น ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

3) การสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในงานปฏิบัติการที่สำคัญ และเตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงงานในอนาคต โดยรวมศูนย์งานด้านการบริการและงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงปฏิบัติการไว้ด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานสนับสนุนองค์กร (corporate services) ให้สามารถสนับสนุนงานพันธกิจหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเข้มแข็ง รวมถึงการเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงงานที่ กระทบ. ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองในระยะยาวมาเป็นการจ้างเหมาบริการ (outsource) หรือรูปแบบการจ้างอื่นมากขึ้น ควบคู่กับการปรับกระบวนการทำงาน เช่น การลด ละ เลิก งานที่ไม่จำเป็น และนำระบบงานและเทคโนโลยีอย่างระบบอัตโนมัติ (automation) มาใช้เพิ่มขึ้น

นอกเหนือจากการปรับโครงสร้างองค์กร ธปท. ยังได้ดำเนินการวางแผนกำลังคนเพิ่มเติมด้วยการขยายผลจากการทดลองในปีก่อน ครอบคลุมสายงานหลักส่วนใหญ่และสายสนับสนุน ทั้งนี้มีการทบทวนภารกิจ และขอบเขตงานในอนาคต ควบคู่กับการปรับรูปแบบการทำงานใหม่ เช่น การนำระบบงานและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น การปรับกระบวนการทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การประเมินความเพียงพอและความพร้อมของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการปิดช่องว่างปัญหา เช่น การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม และการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะสำหรับอนาคต เพื่อเตรียมกำลังคนขององค์กรให้ก้าวทันกับบริบทงานใหม่ในอนาคต

## ➤ การพัฒนาบุคลากรและการสรรหาเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

ธปท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะที่สำคัญเพื่อพร้อมรองรับภารกิจที่มีความท้าทายในอนาคต โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเสริมสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กรให้มีบุคลากรที่พร้อมดำรงตำแหน่ง โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญในช่วงที่ผ่านมา ได้แก่

1) **การพัฒนาพนักงานให้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว** โดยเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนักรู้ให้พนักงานทราบถึงประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การออกแบบเส้นทางการพัฒนาความรู้ (development roadmap) ให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม การจัดการฝึกอบรม โดยครอบคลุมถึงการใช้ระบบไอทีใหม่ ๆ การพัฒนาทักษะด้าน AI และการใช้เครื่องมือขั้นสูงมาช่วยวิเคราะห์ big data

2) **การพัฒนากลุ่มความเชี่ยวชาญงานเฉพาะด้าน** โดยดำเนินการพัฒนาและจัดหลักสูตรเชิงเทคนิคเฉพาะด้าน เช่น หลักสูตรโรงเรียนผู้ตรวจสอบซึ่งมีการเสริมทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับการตรวจสอบแบบ ongoing supervision การจัดหลักสูตรโรงเรียนจัดซื้อจัดจ้าง และหลักสูตรด้านการบริหารโครงการ (project management) เพื่อยกระดับมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานและลดความเสี่ยงในโครงการต่าง ๆ

3) **การพัฒนากลุ่มพนักงานใหม่** โดยเน้นการปูพื้นฐานความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งความรู้เชิงเทคนิคและ soft skills อื่น ๆ รวมถึงการให้พนักงานเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และบทบาทของธนาคารกลางในด้านต่าง ๆ ผ่านการเข้าหลักสูตร onboarding และหลักสูตรการธนาคารกลาง เป็นต้น

นอกจากนี้ ธปท. ยังเน้นการสรรหาเชิงรุกเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เข้ามาเสริมความแข็งแกร่งในองค์กร โดยเฉพาะงานด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล งานด้านนวัตกรรม รวมถึงกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีโครงการฝึกงานกับ ธปท. เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมงานกับ ธปท. ในอนาคต ซึ่งในปีนี้ ธปท. ได้ขยายช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานให้เข้าถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่มากยิ่งขึ้น โดยใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เช่น การจัด open house หรือ campus visit พร้อมกับได้ปรับปรุงการรับสมัครงาน ผ่านระบบ Human Capital Management (HCM) เพื่อให้สามารถรองรับการสรรหาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ



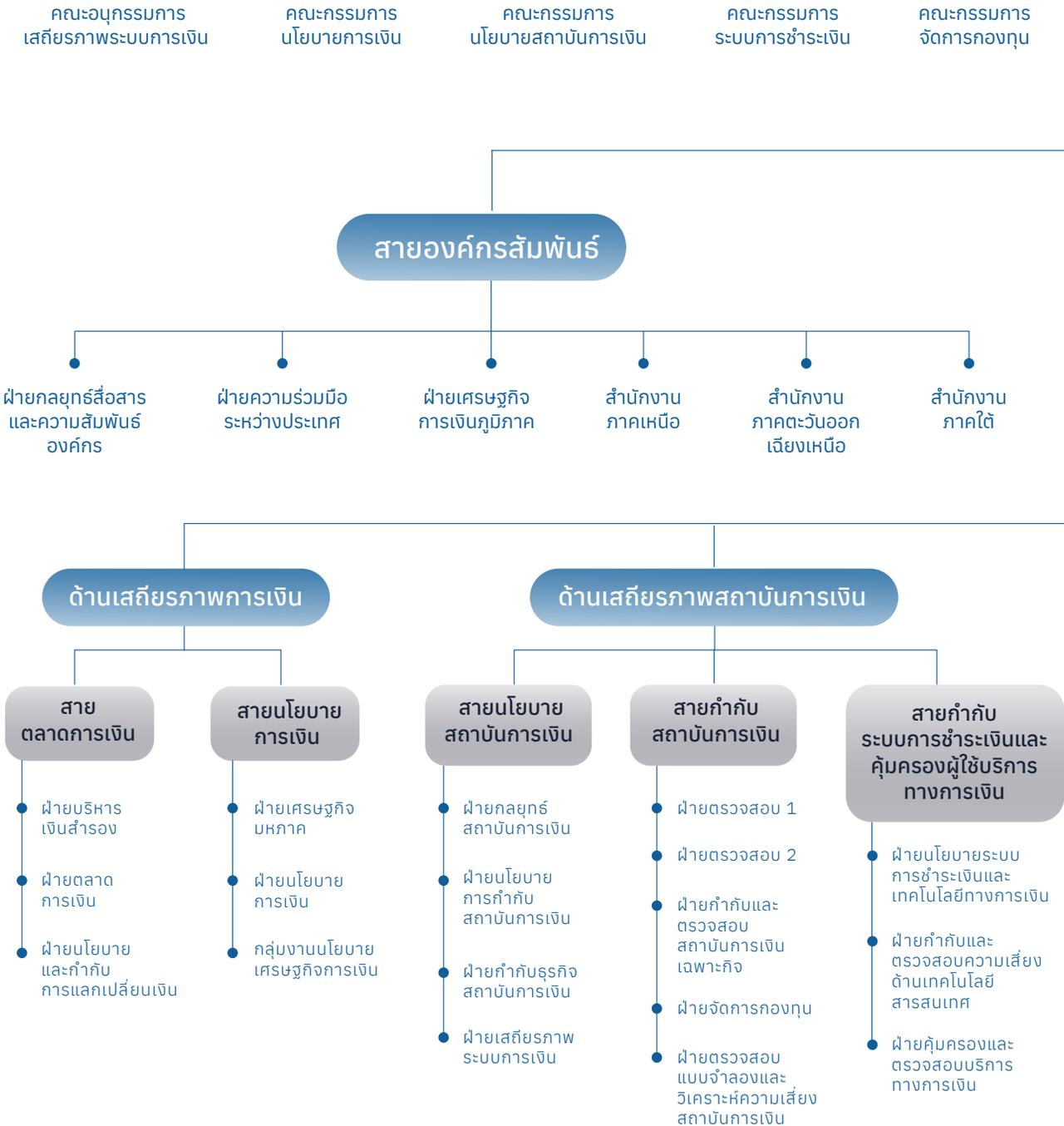
บรรยากาศงาน BOT Open House & Showcase Competition ซึ่งภายในงานมีการออกบูทประชาสัมพันธ์พันธกิจการดำเนินงานภายใน ธปท. และตอบข้อซักถามจากผู้ที่สนใจร่วมงานกับ ธปท.



งานผู้ว่าการพบพนักงาน ประจำปี 2567 ที่ผู้บริหารจะถ่ายทอดแผนงานตามพันธกิจ และตอบข้อซักถามจากพนักงาน

# ผังโครงสร้างองค์กรธนาคารแห่งประเทศไทย

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567



คณะกรรมการ สปท.

ผู้ว่าการ

คณะกรรมการ  
สถาบันวิจัยเศรษฐกิจ  
ป๋วย อึ๊งภากรณ์

คณะกรรมการ  
สายออกบัตร  
ธนาคาร

คณะกรรมการ  
ตรวจสอบ

คณะกรรมการ  
กำกับดูแล  
ความเสี่ยง

สถาบันวิจัยเศรษฐกิจ  
ป๋วย อึ๊งภากรณ์

สายตรวจสอบกิจการภายใน

ฝ่ายตรวจสอบ  
กิจการภายใน

ด้านบริหาร

สายยุทธศาสตร์  
และวางแผน  
ทรัพยากร

- ฝ่ายยุทธศาสตร์  
และวางแผน  
องค์กร
- ฝ่ายกลยุทธ์  
ทรัพยากรบุคคล
- กลุ่มงานบริหาร  
โครงการพิเศษ
- กลุ่มงาน  
นโยบายและ  
พัฒนา  
สกุลเงินดิจิทัล

สายระบบ  
สารสนเทศ

- ฝ่ายเทคโนโลยี  
สารสนเทศ
- ฝ่ายบริหารข้อมูล  
และดาต้า  
อนาไลติกส์

สายโครงสร้าง  
พื้นฐานและบริการ  
ระบบการชำระเงิน

- ฝ่ายกลยุทธ์และ  
พัฒนาโครงสร้าง  
พื้นฐานและบริการ
- โรงพิมพ์  
ธนบัตร
- ฝ่ายจัดการธนบัตร  
และบริการระบบ  
การชำระเงิน

สายบริหาร  
งานปฏิบัติการ

- ฝ่ายการเงิน  
และการบัญชี
- ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง  
และบริหารอาคาร
- ฝ่ายรักษา  
ความปลอดภัย
- ฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล  
และปฏิบัติการ

สายกฎหมาย

- ฝ่ายกฎหมาย

สายบริหาร  
ความเสี่ยงองค์กร

- ฝ่ายบริหาร  
ความเสี่ยง  
ภาพรวม
- ฝ่ายบริหาร  
ความเสี่ยง  
ทางการเงิน

— หมายถึง สายการบังคับบัญชาโดยตรง

## > การปรับระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) เพื่อจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

ธปท. ให้ความสำคัญกับการออกแบบและปรับปรุงระบบการบริหารผลงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยยกระดับผลงานของพนักงานและองค์กร โดยได้ดำเนินการอย่างจริงจังตลอดทั้งกระบวนการ ประกอบด้วย (1) การตั้งเป้าหมายงานที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงงานของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กรให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการหารือและพูดคุยระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตกลงความคาดหวัง ตัวชี้วัด และสมรรถนะที่ต้องการเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล (2) การติดตามและประเมินผลงาน โดยเน้นการนำเป้าหมายงานมาใช้ติดตามและ

ประเมินผลงาน และ (3) การให้ constructive feedback อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา และนำไปสู่การกำหนดแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ ยังได้ปรับแนวทางในการผลักดันนโยบายโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้น รวมถึงผลักดันให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในฐานะ HR manager ทั้งนี้ จากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทำให้ผลสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ธปท. ยังคงให้ความสำคัญในการยกระดับระบบการบริหารผลงาน โดยได้กำหนดให้เป็นงานสำคัญตามยุทธศาสตร์ OKR และเป้าหมายงานร่วม (common goal) ของผู้บริหารทุกระดับต่อไปในปี 2568

## > รวบรวมพลัง เสริมสร้างความผูกพัน เพื่อพิชิตเป้าหมายร่วมกัน

ธปท. ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ (1) การสนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เป็นพื้นที่ปลอดภัย ให้พนักงานกล้าคิด กล้าลอง กล้าออกจาก comfort zone กล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ (2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (One BOT) เพื่อการสอดประสานการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลและเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น (3) จับสัญญาณพนักงานเชิงรุก รวมถึงนำความเห็นพนักงานมาออกแบบและจัดทำ

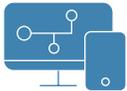
intervention plan เพื่อนำมาขยายผลและปรับปรุงจุดอ่อนขององค์กร และ (4) การให้ความสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานผ่านกิจกรรมและนโยบายที่ส่งเสริมสุขภาพที่ดี (employee wellness) ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงการปรับรูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงานที่มีมากขึ้น นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรคล่องตัวมากขึ้น



## การกำกับดูแลข้อมูล

รพท. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานด้านข้อมูลของภาครัฐและสากลอย่างต่อเนื่อง ในปี 2567 ได้ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลตลอดวงจรชีวิตข้อมูล (Data Life Cycle) โดยบูรณาการระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ มีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งในด้านการบริหารจัดการข้อมูลและด้านการใช้ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านข้อมูลและการเป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลในการกำหนดและดำเนินนโยบายให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย มีการตรวจสอบติดตามการจัดการข้อมูลภายในองค์กร มีแผนการประเมินคุณภาพข้อมูลที่สำคัญตาม Data Quality Assurance Framework (DQAF) รวมถึงมีการประเมินผลกระทบด้านข้อมูล (Data Regulatory Impact Assessment: Data RIA) อย่างเป็นทางการ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน นอกจากนี้ รพท. ยังผลักดันการใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกันกับผู้ให้ข้อมูลแก่ รพท. เพื่อสร้างระบบนิเวศด้านข้อมูลของ รพท. ที่เป็นไปตามธรรมาภิบาลข้อมูลให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดการใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วน

นอกจากนี้ รพท. ยกระดับมาตรฐานการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลโดยพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลกระทบด้านการคุ้มครองข้อมูล (Data Protection Impact Assessment: DPIA) เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ รพท. เก็บรักษาไว้นั้นถูกใช้อย่างเหมาะสมตลอดวงจรชีวิตของข้อมูล โดยไม่กระทบต่อความไว้วางใจของสาธารณชนและผู้ให้ข้อมูล



## การบริหารจัดการเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

รพท. มุ่งยกระดับการใช้งานเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย โดยในปี 2567 ได้ปรับเปลี่ยนขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับความมั่นคงปลอดภัยของการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลให้เท่าทันยุคสมัย ทั้งการรับข้อมูลเพื่อการกำกับดูแล การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มมาตรฐานเพื่อการให้บริการ และยกระดับ contact center เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของ รพท. และรับมือความท้าทายใหม่ในอนาคต

### > ยกระดับการใช้งานแพลตฟอร์มมาตรฐานด้านไอทีเพื่อขยายศักยภาพของ รพท. พร้อมทั้งสนับสนุนการช่วยเหลือภาคประชาชนอย่างทันการณ์

รพท. เริ่มใช้ระบบงานด้านบริการช่วยเหลือและร้องเรียน (Consumer Problem Management) ระบบงานด้านบริหารบุคลากร (HR Platform) และระบบงานด้านบริหารจัดการเอกสาร (BOT Document Management Platform) ในส่วนของการรับ/ส่งเอกสารระหว่างหน่วยงานภายนอกกับส่วนงานต่าง ๆ

ในรพท. เพื่อเพิ่มมาตรฐานในการทำงานขณะเดียวกัน อยู่ระหว่างทยอยประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มมาตรฐานในอีกหลายด้าน เช่น งานกำกับตรวจสอบ (Supervision and Governance Risk Compliance) และงานบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP)

## > เสริมสร้างความแข็งแกร่งและความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธปท. ขยายโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเสริมความมั่นคงปลอดภัยให้ทัดเทียมกับธนาคารกลางชั้นนำ โดยในปี 2567 ได้มุ่งเน้นการขยายโครงสร้างพื้นฐานของระบบการจัดการข้อมูลเพื่อรองรับข้อมูลใหม่ที่มีจำนวนมาก มีความละเอียดสูงขึ้นไป และเพื่อรองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI และ Machine Learning สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการนำ AI มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น การสื่อสารข้อมูลด้วยภาพ (data visualization) การสรุปประเด็นจากเอกสารหลายชุดในครั้งเดียว การสรุปบันทึกประชุม และการจัดเตรียมร่างเอกสารนำเสนอ

ธปท. เสริมสร้างความแข็งแกร่งและความมั่นคงปลอดภัยของระบบไอที โดยยกระดับความ

มั่นคงปลอดภัยตามกรอบ Zero Trust Framework โดยเริ่มใช้เทคโนโลยีการยืนยันตัวตนแบบ Two-Factor Authentication (2FA) เพื่อให้การเข้าใช้งานระบบปลอดภัยมากขึ้น ร่วมกับการเสริมความแข็งแกร่งในระบบการตรวจจับภัยคุกคามไซเบอร์ อีกทั้งเตรียมยกระดับระบบป้องกันและตรวจจับภัยไซเบอร์ช่องทางอีเมล (email security) ปรับปรุงระบบใช้งานนอก ธปท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความปลอดภัยของการทำงานตามวิถีการทำงานแบบใหม่ รวมถึงเริ่มศึกษาเทคโนโลยี Post-Quantum Cryptography เพื่อมายกระดับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธปท. ให้เท่าทันภัยไซเบอร์ในอนาคต

## > ส่งเสริมการใช้ข้อมูลเป็นฐานสำคัญในการประเมินภาวะเศรษฐกิจการเงิน

ธปท. ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ข้อมูลปี 2567-2569 เพื่อขับเคลื่อนการเป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลในการกำหนดและดำเนินนโยบายให้เกิดประสิทธิผล กำหนดทิศทางการต้องการข้อมูลใน 3 ปีข้างหน้า ยกระดับการประเมินผลกระทบด้านข้อมูล (Data RIA) ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานตลอดวงจรชีวิตข้อมูล รวมถึงยกเลิกข้อมูลทั้งหมดความจำเป็น เพื่อให้มีระบบนิเวศข้อมูลการเงินที่มีประสิทธิภาพ

และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานจริง เน้นการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มศักยภาพการใช้ข้อมูล อาทิ การใช้ SQL Copilot และการใช้เครื่องมือ social media listening อีกทั้งเน้นพัฒนาทักษะความสามารถด้านข้อมูลของพนักงานโดยเร่งพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลลินเชื่อรายสัญญาตามโครงการ Regulatory Data Transformation (RDT)

## > โครงการปฏิรูปการรายงานข้อมูลของสถาบันการเงิน

ธปท. ดำเนินงานโครงการปฏิรูปการรายงานข้อมูลสถาบันการเงินสำหรับข้อมูลลินเชื่อ (RDT Credit) ต่อเนื่องจากปี 2566 สำหรับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ โดยมีการสอบถามคุณภาพข้อมูลและทำความเข้าใจการรายงานข้อมูลร่วมกับธนาคารพาณิชย์ เพื่อเร่งดำเนินการยกเลิกการรายงานข้อมูลปัจจุบันและลดภาระการรายงานข้อมูลซ้ำซ้อน ทั้งนี้ ธปท. ได้เริ่มใช้ประโยชน์ข้อมูลดังกล่าวแล้ว มีการวิเคราะห์ในเชิงลึกเพิ่มขึ้นในเจตยี่ใหม่ ๆ ด้านการตรวจสอบสถาบันการเงิน รวมทั้งการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการใช้ข้อมูลสำหรับการจัดทำเครื่องชี้ใหม่

ในส่วนของการส่งข้อมูลกลับให้ธนาคารพาณิชย์ อยู่ระหว่างทดสอบการประมวลผลให้เป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล

สำหรับกลุ่มบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ที่ประกอบธุรกิจการให้ลินเชื่อ หรือมีธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้ลินเชื่อในไทย อยู่ระหว่างทดสอบระบบ (Industry-Wide Test) ร่วมกับ ธปท. โดยมีกำหนดเริ่มรายงานข้อมูลกลางปี 2568 นอกจากนี้ได้เริ่มเตรียมความพร้อมในการขยายขอบเขตการดำเนินการไปยังกลุ่มสถาบันการเงินเฉพาะกิจด้วย



## การนำ AI มาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร

ธปท. มีการศึกษาและพัฒนาแนวทางในการใช้เทคโนโลยี AI มาอย่างต่อเนื่อง และในปัจจุบันก็ได้เริ่มทดลองนำ Generative AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร โดยใช้ในสายงานต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อสนับสนุนการทำพันธกิจหลักของ ธปท.

### > การใช้ AI ในการทำงานประจำวัน (GenAI for Everyday Works)

ธปท. ทดลองนำเครื่องมือ Generative AI สำเร็จรูปมาใช้ในงานประจำวันของพนักงาน ในงานหลักหลายด้านของ ธปท. เช่น การสรุปข้อมูลภาวะเศรษฐกิจโลก การจัดทำรายงานแนวโน้มธุรกิจสำหรับการประชุม กนง. และการตรวจสอบเอกสารสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการใช้ Generative AI ในงานเขียนโค้ด โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้าน AI และทีมงานในสายงานหลัก เพื่อทำการทดลองค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ทั้งนี้ คาดหวังว่าพนักงานจะสามารถนำ AI เข้ามาช่วยในการทำงานที่เคยใช้เวลาอันยาวนานให้เร็วขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมีเวลาในงานวิเคราะห์เชิงลึกมากขึ้น

### > การใช้ AI Chatbots

ธปท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนา AI เพื่อใช้ภายในองค์กร โดย ธปท. ได้มีการพัฒนา AI Chatbot จาก Large Language Model (LLM) ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อช่วยในงานต่าง ๆ อาทิ RDT Copilot ที่ช่วยในการดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลสินเชื่อในโครงการ RDT และ BOTGPT ที่ช่วยค้นหาประกาศของ ธปท. ที่เกี่ยวข้องและช่วยวิเคราะห์ข้อมูลจากสถาบันการเงินเพื่อหาประเด็นที่ต้องตรวจสอบอย่างรวดเร็ว

### > การใช้ AI ในงานตรวจสอบและกำกับดูแล (AI for Supervision)

ธปท. มีการพัฒนาเครื่องมือ AI อื่น ๆ มาช่วยในงานหลากหลายด้าน โดยเฉพาะงานด้านการกำกับสถาบันการเงิน เช่น การพัฒนา AI เพื่อหาข้อมูลเครดิตที่มีความผิดปกติ เพื่อให้สามารถจัดการคุณภาพข้อมูลได้ถูกต้อง และนำไปสู่การวิเคราะห์ที่แม่นยำมากขึ้น โครงการ

CorpViz ที่ใช้ AI ประมวลผลเครือข่ายลูกหนี้สถาบันการเงินเพื่อช่วยในการวิเคราะห์เสถียรภาพของสถาบันการเงิน และโครงการ Responsible Lending ที่ได้นำ Optical Character Recognition (OCR) รวมถึง LLM มาใช้ในการอ่านและวิเคราะห์โฆษณาสินเชื่อออนไลน์ เพื่อตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ ธปท.

### > การประยุกต์ใช้ AI ในระดับองค์กร (AI Adoption)

ธปท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสายงานต่าง ๆ ให้มีความรู้และคุ้นเคยกับการใช้งานเครื่องมือทางด้าน Generative AI ผ่าน Adoption Program โดยมีการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งในรูปแบบของ hands-on training การจัดเวิร์กช็อป และคลินิกต่าง ๆ รวมถึงมีการสร้างผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันการใช้ Generative AI ในสายงาน ทำให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจในเครื่องมือ AI นอกจากนี้ ยังมีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านโครงการ Digital First เพื่อให้พนักงานทุกคนเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของ AI

### > การกำกับดูแลและการออกแบบโครงสร้างพื้นฐาน AI (AI Governance & Infrastructure)

ธปท. พัฒนาและใช้งาน AI ในทุกโครงการภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยปรับปรุงและพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องการใช้งาน AI ภายในองค์กร รวมทั้งได้จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการบริหารจัดการแบบจำลอง AI และลงทุนในการจัดหาหน่วยประมวลผลประสิทธิภาพสูง เพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาและใช้ AI ของ ธปท.



## คิดรอบ ตอบได้ (Regulatory Impact Assessment)

ธปท. ได้มีการนำหลักการ Regulatory Impact Assessment (RIA) หรือ “คิดรอบ ตอบได้” มาใช้ทุกปีอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่ตระหนักถึงความจำเป็น ความเสี่ยง ลดการสร้างภาระกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินผลกระทบอย่างรอบด้าน โดยในปี 2567 ธปท. ได้ดำเนินการ ดังนี้

### > ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายที่ ธปท. รับผิดชอบ

เพื่อให้กฎหมายและหลักเกณฑ์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและไม่สร้างภาระเกินความจำเป็น รวมถึงเพื่อให้สอดคล้องกับ พรบ. หลักเกณฑ์การจัดทำร่างกฎหมายและประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย พ.ศ. 2562 โดยในปี 2567 ธปท. ได้ประเมินผลสัมฤทธิ์กฎหมายแล้วเสร็จเพิ่มเติมจากปี 2565-2566 อีกจำนวน 1 ฉบับ ได้แก่ พรบ. ธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และได้เริ่มกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์กฎหมายอีกจำนวน 4 ฉบับ ซึ่งจะแล้วเสร็จในปี 2568 ได้แก่ (1) พรบ. ธปท. พุทธศักราช 2485

(2) พรบ. ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน พุทธศักราช 2485 (3) พรบ. ระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560 และ (4) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 โดยในการประเมินผลสัมฤทธิ์กฎหมาย ธปท. มีการเผยแพร่รายงานต่อสาธารณชน และนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการปรับปรุงกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายยิ่งขึ้น ไม่ให้เป็นภาระหรือต้นทุนแก่รัฐหรือประชาชนเกินสมควร รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมแก่ประชาชน

### > นำหลักการ RIA มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานภายในองค์กร

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะการปรับกระบวนการ (lean process) งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านข้อมูลให้สอดคล้องกับความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ (1) กำหนดให้แผนงานที่จะนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบงานใหม่ต้องผ่านการปรับลดขั้นตอนที่เข้มข้นมากขึ้น โดยเฉพาะแพลตฟอร์มที่มีผลกระทบและมูลค่าสูงต้องผ่านการปรับลดขั้นตอน และได้รับความเห็นชอบ

จากผู้บริหารระดับสูงก่อนจัด (2) ปรับกระบวนการขอข้อมูลใหม่ ซึ่งได้เพิ่มกลไกในการคัดกรองที่เน้นพิจารณาความเสี่ยงด้านข้อมูลโดยเฉพาะข้อมูลส่วนบุคคล และเพิ่มการคำนวณต้นทุน/ผลประโยชน์ (cost/benefit) เพื่อพิจารณาความคุ้มค่า ภาระ และต้นทุนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ธปท. ซึ่งจากการทบทวนความจำเป็นการใช้งานข้อมูล ธปท. ได้ปรับลดชุดข้อมูล จาก 1,868 ชุดข้อมูล เหลือ 1,396 ชุดข้อมูล



## การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (BOT Internal Green)

ในปี 2567 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีความรุนแรงมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากเป็นปีแรกที่อุณหภูมิเฉลี่ยของโลกสูงขึ้น 1.5°C เมื่อเทียบกับช่วงก่อนยุคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นสัญญาณใกล้ขีดอันตราย<sup>22</sup> ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งประเทศไทยได้เตรียมมาตรการรับมือ โดยมีการร่าง พรบ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อกำหนดนโยบายและกลไกการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการปรับตัวต่อสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง

รพท. ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยมีการกำหนดนโยบายและแผนดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางนโยบายของประเทศไทย และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานด้วยการตั้งเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas: GHG Scope 1-2) ของสำนักงานใหญ่และสำนักงานภาค<sup>23</sup> ณ ปี 2573 ให้ได้อย่างน้อย 30% เทียบกับปี 2560 (สำหรับสำนักงานที่ดูแลการผลิตและบริหารจัดการธนบัตร จะเทียบกับปี 2561) เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของนโยบายและมาตรการดำเนินการ

## > การลดการใช้พลังงาน

รพท. ดำเนินการเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่องด้วยการกำหนดเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกปี 2567 ของสำนักงานใหญ่และสำนักงานภาคที่ 26% เทียบกับปี 2560 และสำนักงานที่ดูแลการผลิตและบริหารจัดการธนบัตรที่ 10% เทียบกับปี 2561 โดย รพท. ได้ดำเนินการมาตรการที่สำคัญ อาทิ เปลี่ยนระบบปรับอากาศติดตั้ง chiller ประสิทธิภาพสูง ขยายการติดตั้งโซลาร์เซลล์ต่อเนื่อง ท้ายเพิ่มการใช้รถยนต์ไฮบริด

ทดแทนรถยนต์ประเภทสันดาปที่ครอบคลุมใช้งาน รวมถึงอยู่ระหว่างศึกษาการใช้รถยนต์ไฟฟ้าภายใน รพท. เพิ่มเติมในระยะถัดไป

ทั้งนี้ คณะทำงานด้านการจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อมของ รพท. เห็นชอบมาตรการบริหารจัดการพลังงานเพิ่มเติม และสื่อสารให้ทุกฝ่ายงานร่วมมือกันดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## > การสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม

รพท. ส่งเสริมให้พนักงานเล็งเห็นความสำคัญของการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงาน และตระหนักถึงการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้วางกรอบแนวทางการบริหารจัดการขยะใน รพท. ให้เป็นรูปธรรม โดยออกประกาศนโยบายการบริหารจัดการขยะให้พนักงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้ง รพท. ถือปฏิบัติร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้ รพท. เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารจัดการขยะ อนุรักษ์และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ รพท. ดำเนินนโยบายเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ Green Talk, Green Market, DIY Workshop รวมทั้งการรณรงค์ให้พนักงานลดการสร้างขยะตั้งแต่ต้นทาง ลดการใช้กระดาษโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทดแทนลดปริมาณขยะเศษอาหาร ลดการใช้ภาชนะครั้งเดียวทิ้ง เปลี่ยนมาใช้ภาชนะส่วนตัว แยกและทิ้งขยะให้ถูกประเภท เพื่อนำขยะไปรีไซเคิลและลดปริมาณขยะที่ส่งไปฝังกลบ นอกจากนี้ ยังขยายกิจกรรมแยกขยะไปสู่ครอบครัวพนักงานผ่านโครงการขายขยะส่วนตัว ซึ่งมีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมกว่า 300 คน สามารถส่งขยะไปรีไซเคิลได้ถึง 7,500 กิโลกรัม

<sup>22</sup> ขณะที่เป้าหมายหลักตามความตกลงปารีส (Paris Agreement 2015) คือ การควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกให้ต่ำกว่า 2°C และพยายามควบคุมไม่ให้เกิน 1.5°C (ข้อมูลจากศูนย์วิจัยและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Centre for SDG Research and Support: SDG Move))

<sup>23</sup> สำนักงานภาคเหนือ และสำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ไม่รวมสำนักงานภาคใต้ เนื่องจากการปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จเมื่อกลางปี 2567



รพท. ให้ความสำคัญกับการแยกและลดปริมาณขยะเศษอาหาร และยังมีโครงการขายขยะส่วนตัวที่กระตุ้นให้พนักงานแยกขยะจากที่บ้าน นำมาขายเพื่อนำไปรีไซเคิลอย่างเหมาะสม

ในด้านกิจกรรมประจำปี ในปีนี้เป็นปีแรกที่ รพท. จัดกิจกรรมผนวก 3 ด้านไว้ด้วยกัน คือ ด้านพลังงานสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพ และด้านความปลอดภัย ในชื่องาน Quality of Life เพื่อให้พนักงานตระหนักและเน้นย้ำถึงความสำคัญของทุกองค์ประกอบ ซึ่งในงานจะมีการจัดเสวนาให้ความรู้ เวิร์กช็อป การออกร้านจำหน่ายอาหาร สินค้า และบริการ



งาน Quality of Life ที่ รพท. จัดขึ้นเพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญด้านพลังงานสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพ และด้านความปลอดภัย โดยพนักงานให้การตอบรับเป็นอย่างดี



# รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทย

## รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทยประจำปี 2567

คณะกรรมการตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทย (คณะกรรมการตรวจสอบ) ประกอบด้วยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย (คณะกรรมการ ธปท.) 3 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2 คน โดยมีผู้ช่วยผู้ว่าการ สายตรวจสอบกิจการภายใน ทำหน้าที่เลขานุการ

ในปี 2567 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 16 ครั้ง รายงานกรรมการตรวจสอบและจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมมีดังนี้

<b>1. นายปกรณ์ นิลประพันธ์</b> เข้าร่วมประชุม 15/16 ครั้ง	ประธานกรรมการ	<b>4. นางสาวเยาวลักษณ์ ชาทิบัญชาชัย</b> เข้าร่วมประชุม 15/16 ครั้ง	กรรมการ
<b>2. นายสุภัค ศิวะรักษ์</b> เข้าร่วมประชุม 15/16 ครั้ง	กรรมการ	<b>5. นายสาทร โตโพธิ์ไทย<sup>25</sup></b> เข้าร่วมประชุม 15/15 ครั้ง	กรรมการ
<b>3. นางสาวชุลนิจิต สังข์ใหม่<sup>24</sup></b> เข้าร่วมประชุม 2/2 ครั้ง	กรรมการ	<b>นายชาญชัย บุญฤทธิ์ไชยศรี</b> เข้าร่วมประชุม 1/1 ครั้ง	กรรมการ
<b>นายมนัส แจ่มเวหา</b> เข้าร่วมประชุม 11/11 ครั้ง	กรรมการ		

คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ธปท. เพื่อเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ธปท. ในการกำกับการบริหารงานของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ให้สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบกิจการภายใน ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบกิจการภายในมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอ

<sup>24</sup> นางสาวชุลนิจิต สังข์ใหม่ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ ธปท. ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบ ตั้งแต่วันที่ 19 ธันวาคม 2567 แทนนายมนัส แจ่มเวหา ซึ่งพ้นวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ

<sup>25</sup> นายสาทร โตโพธิ์ไทย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2567 แทนนายชาญชัย บุญฤทธิ์ไชยศรี ซึ่งพ้นวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ

ปี 2567 ธปท. ให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจการเงิน เพื่อรักษาสมดุลให้เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการยกระดับศักยภาพขององค์กรให้พร้อมรองรับภารกิจในอนาคต คณะกรรมการตรวจสอบจึงได้กำกับดูแลงานตรวจสอบกิจการภายในให้ครอบคลุมภารกิจของ ธปท. สนับสนุนงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปการปฏิบัติงานที่สำคัญของคณะกรรมการตรวจสอบได้ดังนี้

## > การสอบทานรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานรายงานทางการเงินของ ธปท. ทุนสำรองเงินตรา และกิจการธนบัตร โดยมีความเห็นว่ายางานทางการเงินแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามควรในสาระสำคัญ เชื่อถือได้ ตามมาตรฐาน

การรายงานทางการเงิน แนวปฏิบัติทางบัญชีสำหรับ ธนาคารกลาง และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งายงาน

## > การกำกับดูแลและพัฒนางานตรวจสอบกิจการภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานผลการตรวจสอบตาม แผนงานตรวจสอบ ประจำปี 2567 อาทิ งานเสถียรภาพระบบ การเงิน งานการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงของ งานกิจการธนบัตร งานบริหารจัดการข้อมูล งานวางแผนและ บริหารจัดการอัตราค่าจ้าง งานบริหารงานชำระราคาสินทรัพย์ ทางการเงิน งานกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง งานโครงการ มูลค่าสูง งานตรวจประเมินบริการบาทเนตตามมาตรฐาน ISO และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยมีความเห็นว่ายางานตรวจสอบกิจการภายในมีคุณภาพและมีประสิทธิผลในการให้ความเชื่อมั่นต่อการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ ธปท. สามารถดำเนินการตามเป้าหมายและ พันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมขับเคลื่อน พันธกิจในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบให้ความสำคัญต่อการ ตรวจสอบเพื่อสนับสนุนงานตามแผนยุทธศาสตร์ ธปท. และการตรวจสอบที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในวงกว้าง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในภาพรวม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลและนำ เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ตรวจสอบ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในมีการ พัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันเทคโนโลยีและบริบททางเศรษฐกิจการเงิน ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังได้ให้ข้อเสนอแนะต่อผลการ ศึกษามาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบ ภายในฉบับใหม่ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสายตรวจสอบ กิจการภายใน

## > การประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการ กำกับดูแลความเสี่ยง 2 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ผลการตรวจสอบ ที่สำคัญปี 2567 และแผนงานตรวจสอบประจำปี 2568

นอกจากนี้ ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง คณะกรรมการทั้ง 2 คณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความเพียงพอ เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## > การประชุมร่วมกับผู้ว่าราชการ

คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมร่วมกับผู้ว่าราชการและรองผู้ว่าราชการ 2 ครั้ง ประเด็นหรือครอบคลุมผลการตรวจสอบสำคัญปี 2567 และแผนงานตรวจสอบประจำปี 2568 ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และความเสี่ยงสำคัญขององค์กร

เพื่อช่วยให้แผนงานตรวจสอบมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับประเด็นที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ

## > การส่งเสริมความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีภายนอก

คณะกรรมการตรวจสอบส่งเสริมความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีภายนอก โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีภายนอก (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) 2 ครั้ง

เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบงบการเงินของ ธปท. ทูลสำรองเงินตรา และกิจการธนบัตร รวมถึงผลการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายของ ธปท.

## > การรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

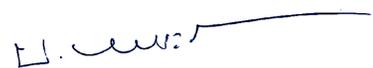
คณะกรรมการตรวจสอบจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เสนอคณะกรรมการ ธปท. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นรายไตรมาส

ตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2485 ที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551

## ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสรุป

ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎบัตรนั้น คณะกรรมการตรวจสอบได้ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทักษะของกรรมการตรวจสอบทุกคนอย่างเต็มความสามารถในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระและเป็นกลางต่อคณะกรรมการ ธปท. ผู้บริหาร และพนักงาน ธปท. โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและฝ่ายงานต่าง ๆ ของ ธปท. เป็นอย่างดีมาโดยตลอด และข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบได้รับการพิจารณาดำเนินการเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ในภาพรวม คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า ธปท. ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โปร่งใส และเชื่อถือได้ มีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริต การควบคุมภายในและการควบคุมภายในด้านการเงิน ที่มีความเหมาะสม เพียงพอ สอดคล้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจสอบกิจการภายในเป็นประโยชน์ เป็นไปตามหลักวิชาการ และสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ ธปท. สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ



นายปกรณ์ นิลประพันธ์  
ประธานกรรมการตรวจสอบ  
ธนาคารแห่งประเทศไทย

# รายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง

## รายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (กคส.) ประจำปี 2567

คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (กคส.) ประกอบด้วยกรรมการ 5 คน ซึ่งเป็นกรรมการ ธปท. ที่ไม่ใช่ผู้บริหารของ ธปท. จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2 คน โดยมีผู้ช่วยผู้ว่าการ สายบริหารความเสี่ยงองค์กร ทำหน้าที่เลขานุการ กคส.

ในปี 2567 กคส. มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง รายงาน กคส. และจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมมีดังนี้

**1. นายสุภก ศิวะรักษ์** ประธานกรรมการ  
ประชุม 13/13 ครั้ง

**2. นายรพี สุจริตกุล** กรรมการ  
เข้าร่วมประชุม 13/13 ครั้ง

**3. นายอนุทิน ชาญวีรกูล** กรรมการ  
เข้าร่วมประชุม 9/9 ครั้ง

**4. นายศักดิ์ เสกขุนทด** กรรมการ  
เข้าร่วมประชุม 13/13 ครั้ง

**5. นางสาวจารุวรรณ เสงตะกุล** กรรมการ  
เข้าร่วมประชุม 12/13 ครั้ง

ทั้งนี้ นายอนุทิน ชาญวีรกูล พันวาระการดำรงตำแหน่งวันที่ 17 ตุลาคม 2567

กคส. มีหน้าที่ตามกฎบัตรของ กคส. และตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย (คณะกรรมการ ธปท.) ในการดูแลความเสี่ยงในภาพรวมของ ธปท. เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของ ธปท. มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยส่งผลให้ ธปท. สามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ปี 2567 ธปท. มีความท้าทายหลายด้านทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสังคมดิจิทัลที่มาพร้อมกับภัยการเงินในรูปแบบต่างๆ รวมถึงสถานการณ์ภูมิรัฐศาสตร์ (geopolitics) ที่รุนแรงและขยายวงมากขึ้น รวมทั้งการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการทำพันธกิจในอนาคต ทั้งนี้ กคส. ได้รายงานการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการ ธปท. ทราบเป็นรายไตรมาสและเมื่อมีประเด็นที่มีนัยสำคัญ โดยสรุปได้ดังนี้

## > การทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง

กคส. ได้ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ธปท. และปรับปรุงข้อกำหนดของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite statement) ให้เข้าใจได้ง่าย ครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละประเภทความเสี่ยง และนำไปจัดลำดับความสำคัญของงานและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเชื่อมโยงกับเครื่องมือบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## > การประเมินความเสี่ยงองค์กร

กคส. ได้ทบทวนความเสี่ยงองค์กรปี 2567 และประเมินความเสี่ยงองค์กรประจำปี 2568 ที่มีการพิจารณาใน 2 มิติ ทั้งการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ ธปท. และประสิทธิผลของแนวทางจัดการความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนใหญ่มีระดับความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนเปิดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดย กคส. ให้ความสำคัญกับการนำ risk appetite ไปใช้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม และการกำหนดให้มีแผนจัดการความเสี่ยงที่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีตัวชี้วัดที่สะท้อนปัจจัยความเสี่ยงสำคัญ โดยเฉพาะการปรับตัวให้เท่าทันกับบริบทใหม่ได้ครอบคลุมมากขึ้น

## > ความเสี่ยงทางการเงิน

กคส. ได้ทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงเงินสำรอง และได้ติดตามผลการบริหารและความเสี่ยงของเงินสำรองทางการอย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการ ธปท. กำหนด โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารเงินสำรอง และควรมีการประเมินสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอผ่านการทำ liquidity stress test ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

## > ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กคส. ให้ความสำคัญกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีความรุนแรง ซับซ้อน และคาดการณ์ได้ยาก รวมถึงติดตามการดำเนินการตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธปท. อย่างต่อเนื่อง ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ แผนยกระดับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องตามกรอบแนวคิด Zero Trust Architecture แผนการใช้บริการคลาวด์ รวมถึงใช้บริการจากบุคคลภายนอกและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของ ธปท. มากขึ้น

## > ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ได้ติดตามการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงผ่านเครื่องมือต่าง ๆ อาทิ การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) การรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามมาตรฐานสากล การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจเพื่อจัดลำดับความเร่งด่วนของการฟื้นฟูกระบวนการทำงานเมื่อเกิดการหยุดชะงักในการดำเนินงานสำคัญและสามารถกลับมาดำเนินงานภายในระยะเวลาเป้าหมายที่กำหนด

## > การประชุมร่วมระหว่าง กคส. และ กตส.

ในทุก 6 เดือน เป็นจำนวน 2 ครั้ง เพื่อทบทวนประเด็นความเสี่ยงและให้ความเห็นต่อแผนการตรวจสอบ ตลอดจนได้รับทราบแผนและความคืบหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ

## > การประชุมร่วมระหว่าง กคส. และผู้บริหารระดับสูง

ในทุก 6 เดือน เป็นจำนวน 2 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูงของ ธปท. ในประเด็นความเสี่ยงสำคัญของ ธปท.



## ความเห็นของคณะกรรมการดูแลความเสี่ยงโดยสรุป

กคส. ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นภายใต้ขอบเขตอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกำกับดูแลความเสี่ยงในภาพรวมของ ธปท. และเห็นว่า ธปท. มีการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของ ธปท. ตามพันธกิจที่กำหนดไว้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

นายสุทัต ศิวะรักษ์  
ประธานกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง  
ธนาคารแห่งประเทศไทย

# พันธกิจและงบการเงิน

รพท. ในฐานะธนาคารกลาง มีพันธกิจต่างจากองค์กรธุรกิจ งบการเงินของธนาคารกลางจึงมีลักษณะพิเศษ และนัยต่างจากงบการเงินของธุรกิจทั่วไป การพิจารณางบการเงินของ รพท. จึงจำเป็นต้องพิจารณาพันธกิจของธนาคารกลาง ซึ่งประกอบด้วย



## พันธกิจของธนาคารกลาง

### > การรักษาเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ

มาตรา 7 แห่ง พรบ. รพท. พ.ศ. 2485 (ปรับปรุง พ.ศ. 2561) ระบุไว้ว่า งานของธนาคารกลางมีวัตถุประสงค์เพื่อดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพทางการเงิน และเสถียรภาพระบบสถาบันการเงินและระบบการชำระเงิน หรือรวมกันหมายถึง เสถียรภาพระบบเศรษฐกิจการเงินโดยรวม

พันธกิจของ รพท. คล้ายกับพันธกิจของธนาคารกลางอื่น ๆ ทั่วโลก ดังนี้

- 1) **ดูแลเสถียรภาพเศรษฐกิจในประเทศ** โดยรักษามูลค่าเงินบาทและสินทรัพย์ของคนไทยไม่ให้อ่อนค่าลงจากเงินเฟ้อ และไม่ให้เกิดจุดเปราะบางในระบบการเงินที่อาจจะนำไปสู่วิกฤตการเงินในอนาคต
- 2) **ดูแลเสถียรภาพด้านต่างประเทศ** โดยดูแลค่าเงินบาทให้เคลื่อนไหวสอดคล้องกับพื้นฐานเศรษฐกิจ ไม่ผันผวนจนเกินไป รักษาอำนาจซื้อของเศรษฐกิจไทยในตลาดโลก รักษาระดับหนี้ต่างประเทศให้อยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งมีเงินสำรองระหว่างประเทศเพียงพอเพื่อรองรับความผันผวนของตลาดเงินและตลาดทุนโลก

### > การจัดพิมพ์และนำธนบัตรออกใช้หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

มาตรา 14 แห่ง พรบ. เงินตรา พ.ศ. 2501 (ปรับปรุง พ.ศ. 2545) กำหนดให้ รพท. มีอำนาจจัดทำ บริหาร และออกใช้ซึ่งธนบัตรของรัฐบาล ซึ่งธนบัตรจะเป็นที่ยอมรับเมื่อการดำเนินนโยบายการเงินและนโยบายเศรษฐกิจมหภาคมีความน่าเชื่อถือ รวมถึงมีการหนุนหลังธนบัตรด้วยสินทรัพย์ที่มีความน่าเชื่อถือด้วยดังที่มาตรา 26 แห่ง พรบ. เงินตรา ระบุไว้ว่า “เพื่อดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพของเงินตรา ให้ รพท. รักษาทุนสำรองเงินตราไว้กองหนึ่งเรียกว่าทุนสำรองเงินตรา” โดยสินทรัพย์สามารถเป็นทองคำ สินทรัพย์ต่างประเทศ หรือหลักทรัพย์รัฐบาลไทย ซึ่งปัจจุบัน รพท. หนุนหลังธนบัตรด้วยสินทรัพย์ต่างประเทศมูลค่าเท่ากับธนบัตรออกใช้ทั้งหมด



## บัญชีของ สปท. และบัญชีของทุนสำรองเงินตรา

การดำเนินงานตามพันธกิจ 2 ด้านข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้ สปท. แยกการลงบัญชีเป็น 2 บัญชี ดังนี้

### บัญชีของธนาคารแห่งประเทศไทย

สินทรัพย์	หนี้สิน
>80% เงินสำรองระหว่างประเทศ	พันธบัตร สปท. เงินรับฝากจากสถาบันการเงิน เงินคงคลัง
<20% สินทรัพย์สกุลเงินบาท	ส่วนทุน

#### > บัญชีของ สปท.

คือ บัญชีที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจการรักษาเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ โดยฝั่งสินทรัพย์ประกอบด้วยเงินสำรองระหว่างประเทศ (ในรูปสกุลเงินต่างประเทศ) ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่า 80% ของสินทรัพย์ทั้งหมด ส่วนที่เหลือเป็นสกุลเงินบาท ส่วนใหญ่คือพันธบัตรรัฐบาลไทย ในขณะที่ฝั่งหนี้สินส่วนใหญ่ประกอบด้วยพันธบัตร สปท. จากการดำเนินนโยบายการเงินเพื่อดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจ เงินรับฝากจากสถาบันการเงินและรัฐบาล ซึ่งอยู่ในรูปสกุลเงินบาททั้งหมด

### บัญชีของทุนสำรองเงินตรา

สินทรัพย์	หนี้สิน
100% เงินสำรองระหว่างประเทศ	ธนบัตรออกใช้
	ส่วนทุน

#### > บัญชีของทุนสำรองเงินตรา

คือ บัญชีที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจด้านการพิมพ์และนำธนบัตรออกใช้ในระบบเศรษฐกิจ ฝั่งสินทรัพย์ประกอบด้วยสินทรัพย์เงินสำรองระหว่างประเทศทั้งหมด ซึ่งส่วนหนึ่งใช้ในการหนุนหลังธนบัตรออกใช้ตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนฝั่งหนี้สินประกอบด้วยธนบัตรที่ใช้หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ (banknotes in circulation) ในรูปสกุลเงินบาท หรือกล่าวได้ว่า ธนบัตรที่ประชาชนจับจ่ายใช้สอยในระบบเศรษฐกิจทั้งหมดถือเป็นหนี้สินของธนาคารกลาง



## ลักษณะพิเศษของงบการเงิน สปท.

### > สินทรัพย์และหนี้สิน ไม่ใช่สกุลเงินเดียวกัน

สินทรัพย์ของธนาคารกลางส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ต่างประเทศ แต่หนี้สินส่วนใหญ่อยู่ในสกุลเงินท้องถิ่น (ธปท. คือสกุลเงินบาท) ส่งผลให้งบการเงินของธนาคารกลางมี “สินทรัพย์และหนี้สินเป็นสกุลเงินที่ต่างกัน (currency mismatch)”

ทุกสิ้นปี ธปท. จะตีราคาสินทรัพย์สกุลเงินต่างประเทศให้อยู่ในรูปสกุลเงินบาท เพื่อจัดทำงบการเงิน โดยการตีราคา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนและราคาของสินทรัพย์ต่างประเทศ ซึ่งจะมีผลต่อตัวเลขในงบการเงินได้อย่างมีนัยสำคัญ เช่น หาก ธปท. มีสินทรัพย์ต่างประเทศ 250,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อเงินบาทอ่อนค่าลง 1 บาท จะทำให้มีกำไรจากการตีราคา 250,000 ล้านบาท ในทางตรงกันข้าม หากเงินบาทแข็งค่าขึ้น 1 บาท ก็จะทำให้เกิดขาดทุนจากการตีราคา 250,000 ล้านบาท

แม้จะมีการตีราคาสินทรัพย์ให้อยู่ในรูปเงินบาท แต่ ธปท. ยังมีเงินสำรองระหว่างประเทศในรูปเงินตราต่างประเทศจำนวนเท่าเดิม โดยในช่วงที่ผ่านมาจะเห็นว่างบการเงินของ ธปท. บางปีมีกำไร บางปีขาดทุน ซึ่งเป็นผลจากการตีราคาเป็นสำคัญ

### > การบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ คือการมุ่งรักษามูลค่าในรูปเงินตราต่างประเทศในระยะยาว

พันธกิจของธนาคารกลาง คือ การดูแลเสถียรภาพเศรษฐกิจ ซึ่งต้อง “มองไกล” และให้น้ำหนักกับภาพรวมระยะยาวมากกว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระยะสั้น ในการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ ธปท. จึงลงทุนในสินทรัพย์ที่คาดว่าจะมีมูลค่าหรือผลตอบแทนดีในระยะยาวและกระจายความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ซึ่งในระยะสั้นอาจเห็นความผันผวนได้บ้าง นอกจากนี้ ธปท. จะดู “ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปเงินตราต่างประเทศ” เป็นหลัก เพื่อดำรงเงินสำรองระหว่างประเทศไว้ให้พร้อมใช้และเพียงพอ ขณะที่งบการเงินจัดทำขึ้นในกรอบระยะเวลาที่กำหนด (1 ปี) ในรูปเงินบาท จึงทำให้มีความต่างเรื่องกรอบเวลาของงบการเงินกับการพิจารณาผลตอบแทนจากการบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศ

นอกจากนี้ การบริหารเงินสำรองระหว่างประเทศตามปกติจะมีการปรับสัดส่วนการลงทุนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินโลก หรือเพื่อกระจายความเสี่ยงและเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนระยะยาว ไม่ใช่เพื่อการเก็งกำไรแต่อย่างใด

## > หนี้สินของธนาคารกลางต่างจากหนี้สินของธุรกิจ

หนี้สินของ ธปท. เกิดจากการดำเนินพันธกิจเพื่อ “ประโยชน์แก่สังคมไทยโดยรวม” ต่างจากหนี้สินของธุรกิจเพื่อใช้จ่ายหรือลงทุนสำหรับประโยชน์ของธุรกิจนั้น ๆ (private benefit) หนี้สินของ ธปท. ประกอบด้วย

- 1) ธนบัตรหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ใช้ชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย
- 2) หนี้จากการทำพันธกิจดูแลเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจการเงิน ธนาคารกลางจะออกพันธบัตรโดยทำธุรกรรมในตลาดการเงิน (Open Market Operations) เพื่อดูแลสภาพคล่องในระบบให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเติบโตของระบบเศรษฐกิจ
- 3) เงินฝากของสถาบันการเงินที่มีไว้สำหรับการชำระเงินระหว่างกันและบริหารสภาพคล่องของตนที่ดำรงไว้ที่ธนาคารกลาง ในฐานะที่ธนาคารกลางเป็นตัวกลางของระบบสถาบันการเงิน
- 4) เงินฝากของรัฐบาล หรือเงินคงคลังจากการบริหารกระแสเงินสดของรัฐบาล

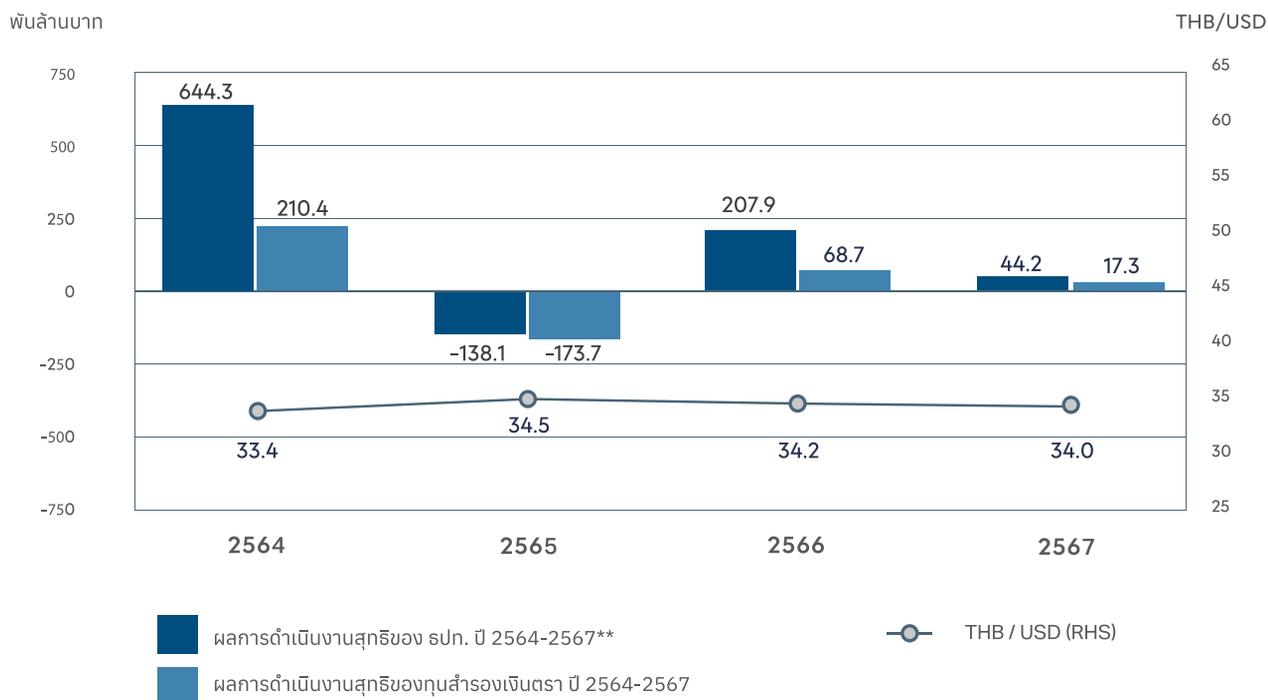
## > การทำกำไรไม่ใช่พันธกิจของธนาคารกลาง

ธปท. มีพันธกิจในการดำเนินนโยบายเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ มิใช่องค์กรแสวงหากำไร การดำเนินการใด ๆ จึงต้องทำด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และมีความคุ้มค่าของต้นทุน กำไรหรือขาดทุนในงบการเงินไม่ได้สะท้อนความสำเร็จของการดำเนินงานตามพันธกิจของ ธปท.

การที่งบการเงินของธนาคารกลางมีผลกำไรหรือขาดทุน ไม่มีผลกระทบต่อศักยภาพการทำหน้าที่ตามพันธกิจ ทราบว่าธนาคารกลางดำเนินนโยบายที่มีเหตุมีผล และเหมาะสมในการรักษาเสถียรภาพระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ และได้รับความเชื่อมั่นจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งประชาชน ภาคธุรกิจ นักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ

# ผลการดำเนินงานประจำปี 2567

## บัญชีธนาคารแห่งประเทศไทยและบัญชีทุนสำรองเงินตรา



\*\*ทั้งนี้ ตัวเลขผลการดำเนินงาน ไม่รวมผลกำไรขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย

ในปี 2567 บัญชี ธปท. และบัญชีทุนสำรองเงินตรามีผลการดำเนินงานเป็นกำไรส่วนใหญ่จากดอกเบี้ยรับจากการบริหารสินทรัพย์ต่างประเทศที่สูงกว่าดอกเบี้ยจ่ายจากการดำเนินนโยบายการเงิน (positive carry) และมีกำไรขาดทุนจากการปรับสัดส่วนการลงทุนในเงินสำรองระหว่างประเทศเพื่อกระจายความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินโลก รวมทั้งมีกำไรจากการตีราคาสินทรัพย์ต่างประเทศ ตามราคาสินทรัพย์ที่ปรับเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม มีขาดทุนจากการตีราคาอัตราแลกเปลี่ยน เป็นผลจากค่าเงินบาท ณ สิ้นปีปรับแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลัก



สแกนเพื่อดูรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน  
 ([www.bot.or.th/th/research-and-publications/reports/bot\\_financial\\_reports.html](http://www.bot.or.th/th/research-and-publications/reports/bot_financial_reports.html))

## ข้อมูลสำคัญทางการเงิน

บัญชีธนาคารแห่งประเทศไทย - ฐานะทางการเงิน		
	หน่วย : ล้านบาท	
รายการ	2567	2566
เงินสดและเงินฝาก	974,123	625,131
เงินลงทุนในหลักทรัพย์	3,558,270	3,713,036
สินทรัพย์อื่น	1,180,819	1,186,135
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>5,713,212</b>	<b>5,524,302</b>
เงินรับฝาก	444,981	356,488
หลักทรัพย์ขายโดยมีสัญญาซื้อคืน	595,016	547,107
ตราสารหนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย	4,529,103	4,429,646
หนี้สินอื่น	589,438	679,099
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>6,158,538</b>	<b>6,012,340</b>
ทุนและเงินสำรอง	130,801	137,849
ขาดทุนสะสม	(576,127)	(625,887)
<b>รวมส่วนของทุน</b>	<b>(445,326)</b>	<b>(488,038)</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>5,713,212</b>	<b>5,524,302</b>

บัญชีธนาคารแห่งประเทศไทย - ผลการดำเนินงาน		
	หน่วย : ล้านบาท	
รายการ	2567	2566
ดอกเบี้ยรับสุทธิ	44,694	61,861
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และเงินลงทุนสุทธิ	18,676	73,553
รายได้อื่น	13,591	14,948
ค่าใช้จ่ายอื่น	(25,684)	(9,648)
การตีราคา (valuation) และการวัดมูลค่าอื่น	(8,565)	67,274
<b>กำไรเบ็ดเสร็จ</b>	<b>42,712</b>	<b>207,988</b>

บัญชีทุนสำรองเงินตรา - ฐานะทางการเงิน		
		หน่วย : ล้านบาท
รายการ	2567	2566
เงินสดและเงินฝาก	80,253	340,745
เงินลงทุนในหลักทรัพย์	3,131,546	2,751,906
สินทรัพย์อื่น	465,698	368,037
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>3,677,497</b>	<b>3,460,688</b>
ธนาบัตรออกใช้ (บัญชีทุนสำรองเงินตรา)	2,709,485	2,509,485
หนี้สินอื่น	7,262	7,792
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,716,747</b>	<b>2,517,277</b>
<b>ส่วนของทุน</b>	<b>960,750</b>	<b>943,411</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>3,677,497</b>	<b>3,460,688</b>

บัญชีทุนสำรองเงินตรา - ผลการดำเนินงาน		
		หน่วย : ล้านบาท
รายการ	2567	2566
ดอกเบี้ยรับสุทธิ	71,904	56,966
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน และเงินลงทุนสุทธิ	(12,697)	16,113
ค่าธรรมเนียมและอื่น ๆ	(3,302)	(3,342)
การตีราคา (valuation)	(38,597)	(1,022)
<b>กำไรเบ็ดเสร็จ</b>	<b>17,308</b>	<b>68,715</b>



## คณะกรรมการ ธนาคารแห่งประเทศไทย



**นายปรเมธี วิมลศิริ**  
ประธานกรรมการ



**นายเศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ**  
รองประธานกรรมการ



**นางรุ่ง มัลลิกะมาส**  
กรรมการ



**นางอลิศรา มหาสันตะ  
กรรมการ**



**นายปิติ ดิษยทัต**  
กรรมการ



นายณุชา พิชญ์นันท์  
กรรมการ



นายพรชัย สุธีระเวช  
กรรมการ



นายพี สุจริตกุล  
กรรมการ



นายปกรณ์ นิลประพันธ์  
กรรมการ



นายสุกhot ศิวะรักษ์  
กรรมการ



นางสาวสุนหจิต สังข์ใหม่  
กรรมการ



นางพรอนงค์ บุชราตระกูล  
กรรมการ



นายจิราอนุวัฒน์ รัญญะเจริญ  
เลขาธิการ

**ผู้บริหาร  
ธนาคารแห่งประเทศไทย**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567

**นายเศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ**  
ผู้ว่าการ

**นางสาวสุวรรณี เจษฎาศักดิ์**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายกำกับสถาบันการเงิน

**นางรุ่ง มัลลิกะมาส**  
รองผู้ว่าการ  
ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน

**นางสาวพิมพ์พันธ์ เจริญขวัญ**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายตลาดการเงิน

**นางอลิสรา มหาสันทนะ**  
รองผู้ว่าการ  
ด้านบริหาร

**นางวิเรชา สันตะพันธ์**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายบริหารงานปฏิบัติการ

**นายปิติ ติชยกัต**  
รองผู้ว่าการ  
ด้านเสถียรภาพการเงิน

**นายสมชาย เลิศลาภวสิน**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายนโยบายสถาบันการเงิน

**นายเดช วูฒิวัฒนิช**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายระบบข้อมูลสารสนเทศ

**นางสมฤดี รังสิยาภรณ์รัตน์**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายยุทธศาสตร์และวางแผนทรัพยากร

**นายธารินทร์ ปิ่นเปี่ยมรัษฎ์**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายบริหารความเสี่ยงองค์กร

**นางสาวเมทินี ศุภสวัสดิ์กุล**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายตรวจสอบกิจการภายใน

**นางสาวดารณี แซ่จู้**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายกำกับระบบการชำระเงิน  
และคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน

**นางนุชกร ธีระปัญญาชัย**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายโครงสร้างพื้นฐาน  
และบริการระบบการชำระเงิน

**นางสาวชญาวดี ชัยอนันต์**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายองค์กรสัมพันธ์

**นายสัทธิภพ พันธยานุกูล**  
ผู้ช่วยผู้ว่าการ  
สายนโยบายการเงิน

