



สถาบัน **THE BEST CENTER**

2145/7 ซ.รามคำแหง 43/1 ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร. 0-2318-6868, 0-2314-1492 โทรสาร 0-2718-6274

www.thebestcenter.com facebook.com/bestcentergroup

คุณภาพทางวิชาการต้องมาที่ 1

คู่มือเตรียมสอบ

พนักงานพัฒนารัฐกิจ ระดับ 4

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

(ร.ก.ส.)

ปี 68

วิชาความรู้เฉพาะตำแหน่งพนักงานพัฒนารัฐกิจ ระดับ 4

1. ความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อบี้องต้น
2. ความรู้เกี่ยวกับบัญชีและการเงิน
3. ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น
4. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชนบทและชุมชน
5. ความรู้เกี่ยวกับการตลาด
6. จิตความสามารถหลัก (Core Competency)
7. ความรู้ทั่วไป
8. จรรยาบรรณ/ธรรมาภิบาล/การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)/ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.)/การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)

สนใจสั่งซื้อ หรือสอบถามเพิ่มเติม โทร. 081-496-9907



LINE: @thebestcenter

320.-

คู่มือสอบพนักงานพัฒนาธุรกิจ ระดับ 4 ธกส.

รวบรวมและเรียบเรียงโดย.....

ฝ่ายวิชาการ สถาบัน THE BEST CENTER

ห้ามตัดต่อหรือคัดลอกส่วนใดส่วนหนึ่งของเนื้อหา

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ราคา 320 บาท

จัดทำพิมพ์และจำหน่ายโดย



The Best Center InterGroup Co., Ltd.

บริษัท เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์ อินเตอร์กรุป จำกัด

บริหารงานโดย ดร.สิงห์ทอง บัวชุมและอาจารย์จันทน์ บัวชุม (ดีเวลอปเปอร์ ยาน ม. งาม)

เลขที่ 2145/7 ซอยรามคำแหง 43/1 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์.081-496-9907,0-2314-1492, 0-2318-6868 โทรสาร. 0-2718-6274 line id: @thebestcenter

www.thebestcenter.com หรือ www.facebook.com/bestcentergroup

คู่มือสอบ
พนักงานพัฒนาธุรกิจ ระดับ 4
ชกส.

ราคา 320-.

คำนำ

สำหรับชุดคู่มือสอบสำหรับตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ ระดับ 4 ธกส. เล่มนี้ ทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการของสถาบันได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือ เล่มนี้ขึ้นมา ภายในเล่มประกอบด้วยทุกส่วนที่กำหนดในการสอบ เจาะข้อสอบทุกส่วน พร้อมคำเฉลยอธิบาย มาจัดทำเป็นหนังสือชุดนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำฉบับนี้ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้คณะผู้จัดทำขอน้อมรับข้อบกพร่องใดๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุกท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน

ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

www.thebestcenter.com

สารบัญ

📖 ความรู้ทั่วไป

- ความรู้เกี่ยวกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) 1
- ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของ ธ.ก.ส. 27
- ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการเงิน 43
 - ✦ รวมแนวข้อสอบในส่วนของหัวข้อความรู้ทั่วไป 59

📖 ความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเบื้องต้น

- หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ 67
- วิเคราะห์โครงการ 73
- การบริหารงานสินเชื่อ 83
- การบริหารจัดการหนี้ 87
- การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 90
- กฎหมายเกี่ยวกับงานสินเชื่อ 99
- การวิเคราะห์หลักประกันเบื้องต้น 125
- แนวนโยบาย ธปท. (การให้สินเชื่อ/การปรับปรุงโครงสร้างหนี้) 126
 - ✦ รวมแนวข้อสอบในส่วนของหัวข้อความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเบื้องต้น 139

📖 ความรู้เกี่ยวกับบัญชีและการเงิน

- ความรู้เรื่องบัญชีเบื้องต้น/งบการเงินเบื้องต้น 147
- ความรู้เรื่องการเงินเบื้องต้น 164
 - ✦ รวมแนวข้อสอบในส่วนของหัวข้อความรู้เกี่ยวกับบัญชีและการเงิน 173

📖 ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น

- ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น 188
 - ✦ แนวข้อสอบความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น 214

📖 ความรู้เกี่ยวกับการตลาด

- ความรู้เกี่ยวกับการตลาด 232
- การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) 259
- การตลาดสินค้าเกษตรและธุรกิจเกษตร 263
- แนวคิดการจัดการตลาดสมัยใหม่ 268
 - ✦ รวมแนวข้อสอบในส่วนของหัวข้อความรู้เกี่ยวกับการตลาด 270

📖 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชนบทและชุมชน

➤ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชนบท	275
➤ ความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง	290
➤ ความรู้เรื่องกองทุนหมู่บ้าน	306
➤ ความรู้เรื่องวิสาหกิจชุมชน	309
➤ ความรู้เกี่ยวกับสถาบันการเงินชุมชน	314
➤ ความรู้เรื่องเศรษฐกิจชุมชน	331
➤ ความรู้เรื่องสหกรณ์การเกษตร	333
✦ รวมแนวข้อสอบในส่วนของหัวข้อความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชนบทและชุมชน	342

📖 ชีตความสามารถหลัก (Core Competency)

354

📖 จรรยาบรรณ/ธรรมาภิบาล/การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)/
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.)/
การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)

➤ จรรยาบรรณ/ธรรมาภิบาล	358
➤ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)	403
➤ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.)	406
➤ การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)	411

✦ รวมแนวข้อสอบในส่วนของหัวข้อความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณ/ธรรมาภิบาล/การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร
ที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)/ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
(ปปง.)/การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)

414

➤ เทคนิคการสอบสัมภาษณ์	423
------------------------	-----

ความรู้เกี่ยวกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.)

ประวัติการก่อตั้ง

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ตามเหตุผลในการจัดตั้ง คือในการส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศ จำเป็นต้องจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงิน อันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เพื่อเกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้การเกษตร การให้ความช่วยเหลือเช่นนั้น ควรจัดขยายออกไปอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านเกษตรกรโดยตรง และในด้านกลุ่มเกษตรกรกับสหกรณ์การเกษตร การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือทางการเงินในด้านต่างๆ เหล่านี้ ควรอยู่ภายใต้การควบคุมเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลมั่นคงและสะดวกในการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม ฉะนั้น จึงสมควรจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรขึ้นเป็นสถาบันในระดับชาติ เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ ธ.ก.ส. เปิดทำการครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2509 สำนักงานใหญ่แห่งแรก ตั้งอยู่บริเวณสี่แยกคอกวัว ถนนราชดำเนินกลาง มติที่ประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ครั้งแรกได้ขออนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้ง นายจำเนียร สาระนาค ดำรงตำแหน่งผู้จัดการคนแรก นับเป็นผู้มีคุณูปการในการวางรากฐานด้านสินเชื่อเกษตรและปลูกฝังอุดมการณ์การทำงานเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. จนถึงปัจจุบันนี้

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2509 ภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความเชื่อมั่นตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรมอันดีตลอดมา สรุปลงในช่วงทศวรรษนี้ได้ดังนี้

- มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบทและภาคเกษตรครบวงจร ทศวรรษที่ 6 (พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน)

ธ.ก.ส. ก้าวสู่ทศวรรษที่ 6 ด้วยการเป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ใช้กระบวนการสหกรณ์ และผู้ประกอบการเป็นแกนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถภาคการเกษตรไทย เพื่อเพิ่มมูลค่าภาคการผลิตแบบบูรณาการ พร้อมทั้งยกระดับเกษตรกรและทายาท เป็น Smart Farmer ให้ความสำคัญกับนโยบาย Go Green สนับสนุนสินเชื่อสีเขียว (Green Credit) และการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) ที่ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร จึงได้นำกลไกการพัฒนา BCG Model ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน สนับสนุนเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้สู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในการให้บริการผ่านช่องทางเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) และพฤติกรรมตามความต้องการของลูกค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจ

ต่างๆ ไปสู่เป้าหมายในการสร้างตามคำมั่นสัญญา **Better Life Better Community Better Pride** คุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง และความภาคภูมิใจในอาชีพเกษตรกร

- ทศวรรษแห่งการแก้ปัญหาหนี้สินนอกระบบของเกษตรกรอย่างยั่งยืน ทศวรรษที่ 5 (พ.ศ.2550-2559)

อย่างเข้าสู่ทศวรรษที่ 5 ธ.ก.ส. ยังคงมุ่งมั่นกับการกิจพัฒนาชนบทภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย อีกทั้งขยายการให้บริการสินเชื่อไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง และสหกรณ์ทุกประเภท ให้สามารถเข้าถึงแหล่งทุนในระบบ เพื่อจัดปัญหาภาระหนี้สินนอกระบบให้หมดไป อีกทั้ง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ มีสำนึกรับผิดชอบ และใช้ชีวิตพอเพียง บนมาตรฐานเดียวกัน มุ่งมั่นต่อพันธกิจเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนเกษตรกร และเศรษฐกิจภาคเกษตรในชนบทให้เติบโตได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน

- ปรับระบบให้ทันสมัยพร้อมใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาชุมชน ทศวรรษที่ 4 (พ.ศ.2540-2549)

ธ.ก.ส. ได้ปรับบทบาทและกลยุทธ์การดำเนินงานครั้งสำคัญ โดยขอแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ให้ครอบคลุมการให้สินเชื่อเพื่อเสริมรายได้ ที่นอกเหนือจากการเกษตร ตลอดจนได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการปฏิบัติของเกษตรกรลูกค้า เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงและมั่นคง สร้างความเข้มแข็งสู่ชุมชน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม และดำเนินการบริหารเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ พลิกโฉมสู่ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ อีกทั้งยังปลูกฝังให้พนักงานดูแล และให้บริการลูกค้าอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

- ขยายการให้สินเชื่อแบบโครงการหรือ **Project Loan** ทศวรรษที่ 3 (พ.ศ.2530-2539)

ธ.ก.ส. ขยายการดำเนินงานสินเชื่อโดยพัฒนาการเกษตรแบบครบวงจรครอบคลุมพื้นที่ทุกภาคของประเทศ โดยเฉพาะเกษตรกรชั้นล่างและยากจน ที่ไม่สามารถขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ ผ่านการให้สินเชื่อแบบโครงการหรือ **Project Loan** เป็นการต่อยอดความร่วมมือระหว่าง ธ.ก.ส. กับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และองค์กรความร่วมมือต่างชาติ โดยให้การสนับสนุนด้านเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมตลอดระยะเวลาของโครงการ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับเกษตรกรอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งของ ธ.ก.ส. ในขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) เพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และได้ริเริ่มโครงการพัฒนาระบบบริการเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

- พัฒนาลินเชื่อแบบบูรณาการและบริการอื่นๆ ทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2520-2529)

ธ.ก.ส. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านสินเชื่อควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการตลาด จนกระทั่งพัฒนามาเป็นการให้สินเชื่อครบวงจรหรือการให้สินเชื่อแบบบูรณาการ โดยประสานความร่วมมือกับภาครัฐบาลและภาคเอกชน จัดทำโครงการพัฒนาการเกษตรครบวงจรขึ้น เพื่อช่วยให้การประกอบอาชีพเกษตรกรมีประสิทธิภาพ โดย ธ.ก.ส. มีหน้าที่จัดหาทุนให้เกษตรกรกู้ยืมไปลงทุนดำเนินงานตามโครงการ และควบคุมดูแลการใช้ทุนให้เป็นไปตามแผน ให้ความรู้และคำแนะนำแก่เกษตรกร ตลอดจนจัดหาตลาดสำหรับผลิตผลทางการเกษตร หรือรับซื้อผลิตผลในราคาที่กำหนดล่วงหน้า

- บุกเบิกสินเชื่อเกษตร ทศวรรษที่ 1 (พ.ศ.2509-2519)

ธ.ก.ส. เริ่มเปิดดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2509 จากการรับโอนงานของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ด้วยสินทรัพย์ 355 ล้านบาท โดยให้สินเชื่อแบบแนะนำกำกับ และรูปแบบการให้บริการอย่างใกล้ชิด เน้นการจ่ายสินเชื่อแก่เกษตรกรรายคนเป็นหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และช่วยบรรเทาปัญหาเงินกู้ยืมระบบแก่เกษตรกร รวมถึงสนับสนุนเงินกู้แก่สหกรณ์เพื่อเป็นทุนในการรับและจ่ายสินเชื่อให้แก่สมาชิก เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานที่ยังประโยชน์แก่เกษตรกร

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 มาตรา 9 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของธนาคาร ดังนี้

1) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรสำหรับการ

(ก) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม

(ข) ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

(ค) พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(ง) ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิต ของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

2) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

3) เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนรวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

4) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs)

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงานรายปีและแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและรายสาขา เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้นำไปปฏิบัติและประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

1.ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม

รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

2.ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา ในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืนโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

- 1) เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจรและทันสมัยแก่ลูกค้าในภาคชนบท
- 2) พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล
- 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและเพิ่มรายได้ของคนในชนบท
- 4) สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจในชุมชน โดยให้ความรู้และเงินทุนที่คำนึงถึงคุณค่าร่วมที่สมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (Value)

- **Sustainability (S)** ความยั่งยืนทั้งองค์กร พนักงาน ลูกค้า ชุมชน เครือข่าย ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม
- **Participation (P)** การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **Accountability (A)** ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและพนักงาน
- **Respect (R)** ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น
- **Knowledge (K)** การส่งเสริม และยกระดับการนำความรู้สู่ส่วนนวัตกรรมให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ และนำนวัตกรรมไปช่วยยกระดับรายได้ของเกษตรกร

คุณค่าร่วมองค์กร (Value Configuration)

ธ.ก.ส. กำหนดคุณค่า (Value) ที่สำคัญ คือ สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท ซึ่งเป้าหมายที่มีการส่งเสริมความสำเร็จต่อกัน ดังนี้

ธนาคารที่ยั่งยืน

- เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ และบริการทางการเงินของภาคเกษตรและชนบทไทย ที่นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชนและคนในชนบท ให้มีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น
- เพิ่มความรู้ ความสามารถของคนในการทำงาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจากประชาชนในชุมชน
- เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

การพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

- ยกระดับเศรษฐกิจระดับชุมชน ชนบท ให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพการแข่งขัน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของคนในชนบทให้ดีขึ้น
- ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือน และสนับสนุนการรวมกลุ่มของสมาชิกในชนบทเพื่อสร้างความเข้มแข็งในชนบทโดยให้มีขีดความสามารถในการวางแผนคุณภาพชีวิต สุขภาพ การเงินและอาชีพ



อำนาจหน้าที่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

- วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (อ้างอิงตาม มาตรา 9 และมาตรา 10 พระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509)

(1) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตรสำหรับการ

(ก) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม

(ข) ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

(ค) พัฒนาคำความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(ง) ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(2) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

(3) ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนรวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

(4) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

การให้ความช่วยเหลือทางการเงินตามความในวรรคหนึ่ง (1) (ข) (ค) และ (ง) รวมทั้งการดำเนินการตามความในวรรคหนึ่ง (2) (3) และ (4) ให้กระทำได้เท่าที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้ธนาคารมีอำนาจกระทำการกิจการภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ ตาม (1) – (4) และให้รวมถึง

- (1) ให้กู้เงินเพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- (2) ค้ำประกัน ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของธนาคาร
- (3) จัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานของธนาคาร
- (4) จัดให้ได้มา ถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ขายหรือจำหน่าย ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์
- (5) รับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันมีกำหนด
- (6) ให้กู้เงินหรือออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ฝากเงินหรือบุคคลใดภายในวงเงินที่ฝากไว้กับธนาคาร โดยใช้เงินฝากเป็นประกันความในวรรคหนึ่ง มิให้ใช้บังคับในกรณีที่ผู้ฝากเงินเป็นธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์

(7) ออก ซื้อ หรือขายตัวเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด รวมทั้ง เก็บเงินตามตัวเงินหรือตราสารเปลี่ยนมือดังกล่าว

(8) มีบัญชีเงินฝากไว้กับสถาบันการเงินอื่นเท่าที่จำเป็นแก่การดำเนินธุรกิจของธนาคาร

(9) ชื่อหลักทรัพย์ของรัฐบาล เช่น พันธบัตรหรือตั๋วเงินคลัง ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

(10) เรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการให้กู้เงินหรือค้ำประกันเงินกู้และค่าบริการอื่น ๆ

(11) เป็นตัวแทนของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเพื่อจ่าย เรียกเก็บหรือรับชำระค่าที่ดิน ค่าเช่าเซกการลงทุน ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม หรือเงินประเภทอื่น ตามที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจได้มอบหมายให้ธนาคารจ่าย เรียกเก็บ หรือรับชำระ จากบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือเป็นตัวแทนของบุคคลอื่นเพื่อดำเนินการดังกล่าวได้โดยต้องเป็นไปตามข้อบังคับของธนาคาร

(12) รับฝากเงินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตของเกษตรกรและครอบครัวของเกษตรกรตามที่กำหนดในข้อบังคับของธนาคาร

(13) ร่วมดำเนินการตามโครงการชดเชยความเสียหายแก่เกษตรกรจากภัยธรรมชาติในการประกอบเกษตรกรรม ตามระเบียบของทางราชการ

(14) จัดตั้งบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับเกษตรกรรม หรือธุรกิจที่เป็นประโยชน์โดยตรงแก่กิจการของธนาคารตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร โดยได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

(15) ร่วมลงทุนกับนิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร โดยได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

(16) จัดให้มีการสงเคราะห์ตามสมควรแก่ผู้จัดการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ซึ่งพ้นจากการเป็นผู้จัดการพนักงาน หรือลูกจ้างของธนาคาร และครอบครัวของบุคคลดังกล่าว

(17) กระทำกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวข้องกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของธนาคารตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร โดยได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี

● **อำนาจหน้าที่กำกับ (อ้างอิงตาม มาตรา 12 และมาตรา 14 พระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509)**

รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำกับโดยทั่วไปซึ่งกิจการของธนาคารเพื่อประโยชน์ในการนี้รัฐมนตรีมีอำนาจสั่งให้ธนาคารชี้แจงข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็นหรือทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของธนาคาร และมีอำนาจตั้งบุคคล เพื่อตรวจสอบและรายงานกิจการและทรัพย์สินของธนาคาร แต่ไม่ว่าในกรณีใด รัฐมนตรีจะสั่งให้ตรวจสอบหรือรายงานเพื่อทราบกิจการหรือทรัพย์สินของเอกชนคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะที่มีหรือปรากฏอยู่ในธนาคารมิได้

เมื่อรัฐมนตรีได้รับรายงานจากผู้ตรวจสอบแล้ว ถ้าเห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารขัดต่อมติคณะรัฐมนตรี หรืออยู่ในลักษณะอันจะเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ธนาคารหรือแก่ประโยชน์ของประชาชน รัฐมนตรีมีอำนาจยับยั้งหรือสั่งแก้ไขการดำเนินงานของธนาคารได้

ให้มีคณะกรรมการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการหนึ่งคนและกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสองคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง และให้ผู้จัดการเป็นกรรมการและเลขานุการ

กรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอย่างน้อยต้องมีผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หนึ่งคน ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์หนึ่งคน ผู้แทนสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทยหนึ่งคน และผู้แทนสหกรณ์การเกษตรผู้ถือหุ้นหนึ่งคน

รองประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง อยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี ผู้ที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระจะแต่งตั้งให้เป็นรองประธานกรรมการ หรือกรรมการอีกก็ได้

● คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ (อ้างอิงตาม มาตรา 18 พระราชบัญญัติ อ.ก.ส. พ.ศ. 2509)

ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งกิจการของธนาคาร อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

- (1) การออกข้อบังคับว่าด้วยหุ้นของธนาคาร
- (2) การออกข้อบังคับว่าด้วยการค้าประกันเงินกู้
- (3) การออกข้อบังคับว่าด้วยการมอบอำนาจของผู้จัดการให้แก่พนักงานของธนาคาร
- (4) การออกข้อบังคับว่าด้วยการให้กู้เงินตาม พ.ร.บ. กำหนด
- (5) การออกข้อบังคับว่าด้วยการขายหรือขายลดช่วงตัวเงินแก่สถาบันการเงินต่าง ๆ ตาม พ.ร.บ.

กำหนด

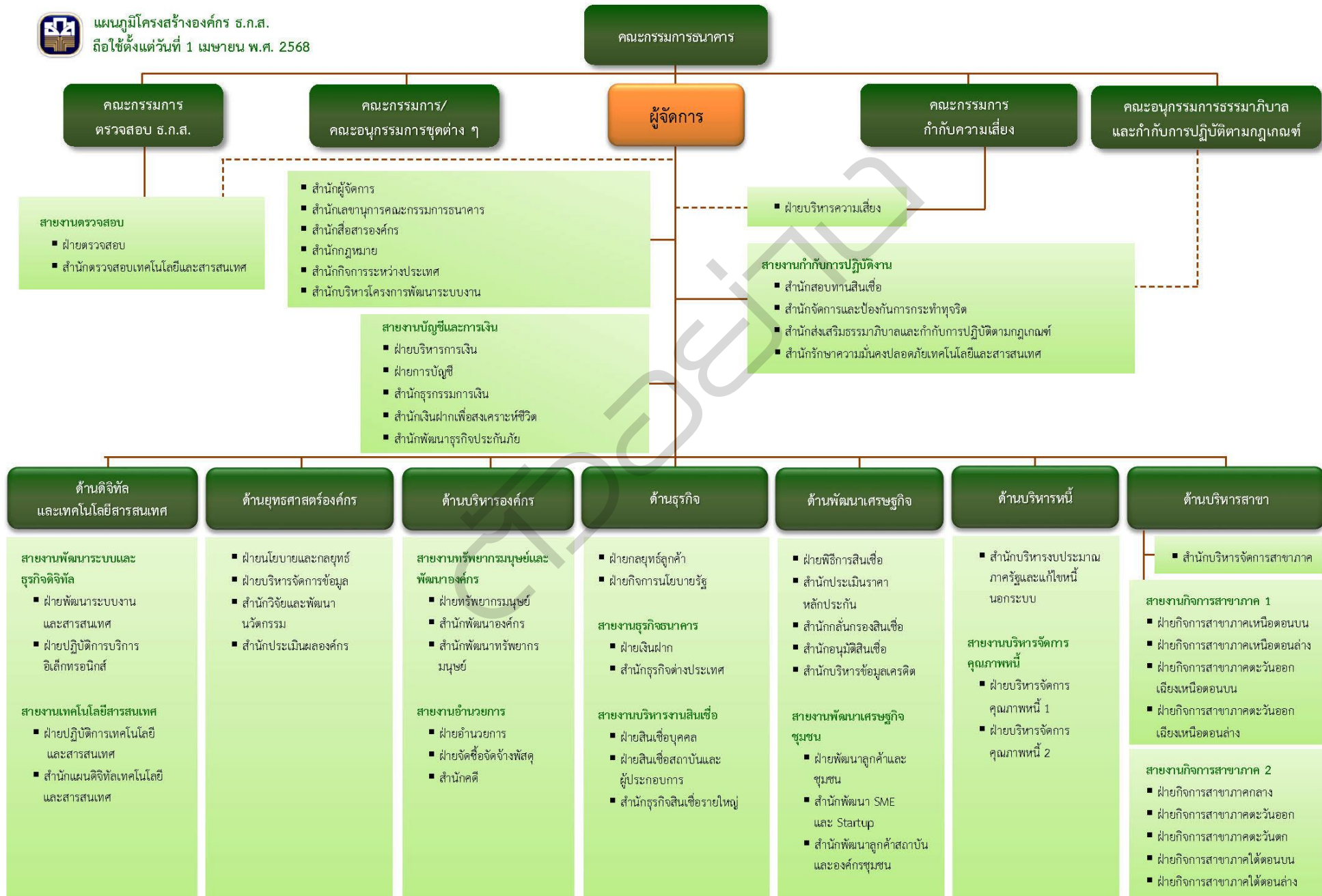
- (6) การออกข้อบังคับกำหนดอัตราตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่ารับรอง และเงินเพิ่มอย่างอื่น สำหรับพนักงานและลูกจ้างของธนาคาร
- (7) การออกข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การเรียกประกัน การเลื่อนเงินเดือน การถอดถอน วินัย การสอบสวน และการลงโทษ สำหรับพนักงานและลูกจ้างของธนาคาร
- (8) การออกข้อบังคับว่าด้วยการสงเคราะห์ผู้จัดการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ซึ่งพ้นจากการเป็นผู้จัดการ พนักงานหรือลูกจ้างของธนาคาร และครอบครัวของบุคคลดังกล่าว
- (9) การตั้งสาขาหรือตัวแทนของธนาคาร
- (10) การออกข้อบังคับเกี่ยวกับธุรกิจอื่น ๆ ของธนาคาร

● ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่ (อ้างอิงตาม มาตรา 24 และมาตรา 25 พระราชบัญญัติ อ.ก.ส. พ.ศ. 2509)

(1) บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน ลงโทษทางวินัย หรือถอดถอนพนักงาน และลูกจ้างของธนาคาร ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามข้อบังคับของธนาคาร แต่ถ้าเป็นพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการ ที่ปรึกษาหัวหน้าฝ่าย หรือตำแหน่งซึ่งเทียบเท่า ต้องได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการก่อน

(2) วางระเบียบเกี่ยวกับวิธีดำเนินการของธนาคาร และการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างของธนาคาร ทั้งนี้โดยไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายหรือข้อบังคับของธนาคาร

เมื่อตำแหน่งผู้จัดการว่างลง หรือผู้จัดการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราว ให้รองผู้จัดการเป็นผู้รักษาราชการแทนหรือทำการแทนผู้จัดการ แต่ถ้าไม่มีรองผู้จัดการ หรือรองผู้จัดการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งพนักงานของธนาคารคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนหรือทำการแทนผู้จัดการ แล้วแต่กรณี



๑๒ ยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส. ปี 2568

ยุทธศาสตร์การดำเนินขององค์กร ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1)

1.1 ธ.ก.ส. ทบทวนสถานการณ์และจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2568 รองรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ปีบัญชี 2567 - 2575) โดยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีการวิเคราะห์และจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อให้ได้มุมมองในกระบวนการดำเนินงานที่ครบถ้วนตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Trends) ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. พบประเด็นความท้าทายที่กระทบต่อธนาคาร และโอกาสทางธุรกิจที่ธนาคารสามารถเร่งดำเนินการเพื่อรับโอกาส ดังนี้

 ความท้าทาย	 โอกาสทางธุรกิจ
• สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และแนวโน้มการเกิด NPLs ที่เพิ่มขึ้น • สัดส่วนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ศักยภาพในการหารายได้ลดลง • การเปลี่ยนแปลงของอายุลูกค้าทำให้ความต้องการลูกค้าในแต่ละช่วงวัยมีความแตกต่างกัน • รายได้ครัวเรือนภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลง • การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร และต้นทุนของเกษตรกร • ภัยคุกคามทางไซเบอร์และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อต้นทุนสูงขึ้นทั้งในส่วนของการลงทุนระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ • การแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งรายใหม่	• แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น • ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) • การดำเนินนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตร ผ่าน ธ.ก.ส. • แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) ที่เพิ่มขึ้น • แนวโน้มการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะแนวโน้มการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวิถีชุมชนที่เพิ่มขึ้น

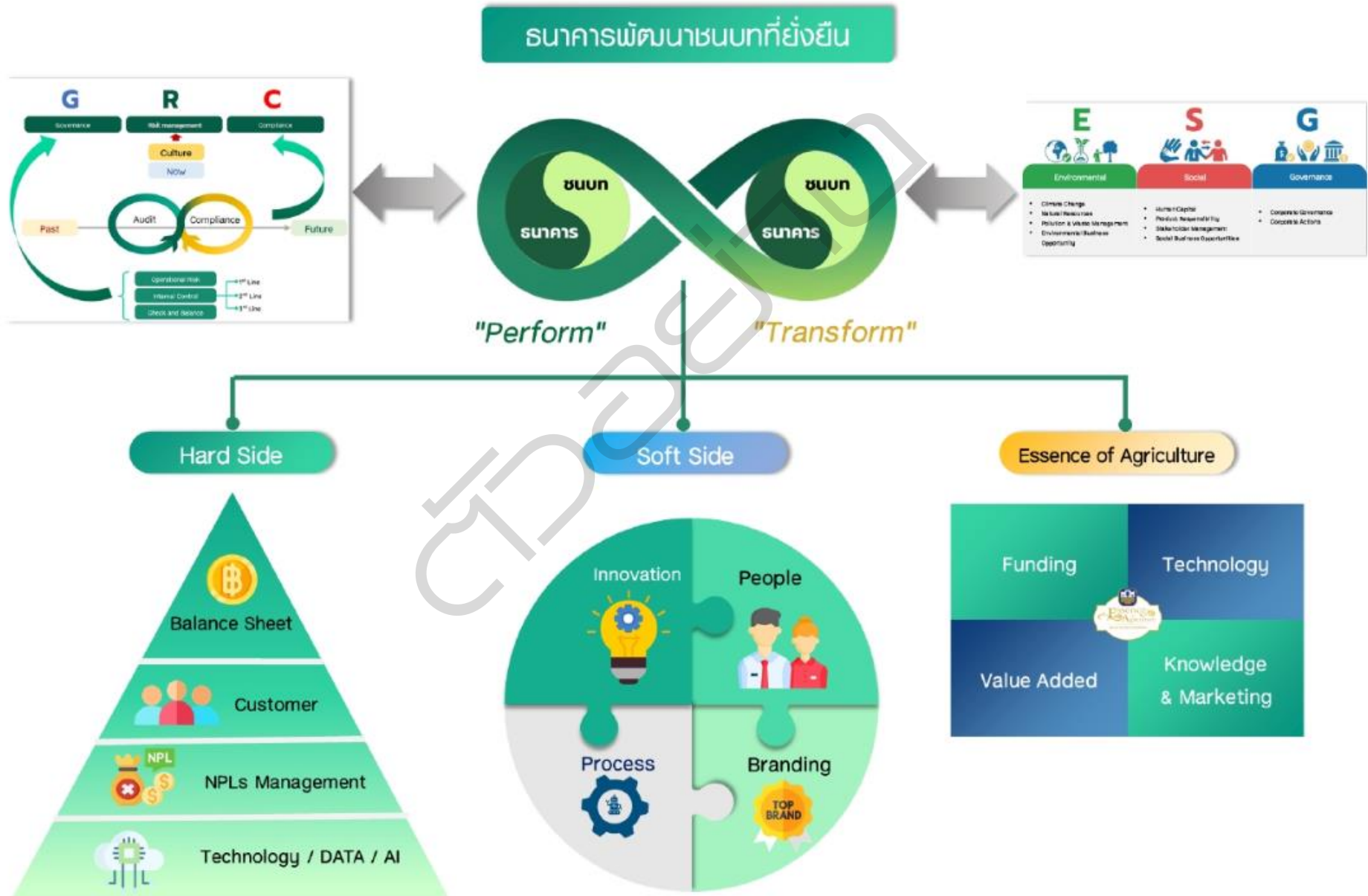
1.2 จากโอกาส และความท้าทาย ในปีบัญชี 2568 ธ.ก.ส. ยังคงมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision) "ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน" ครอบคลุมการดำเนินงานใน 2 ส่วน คือ มุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืน และมุ่งสู่การส่งเสริมชนบทที่ยั่งยืน ซึ่ง ธ.ก.ส. กำหนดกรอบในการวางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน โครงการ ทั้งในมิติ **Perform คือการทำงานที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำงานที่ต้องทำเป็นปกติให้ดีกว่าเดิม สามารถให้บริการลูกค้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีมิติ **Transform** คือการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม การปรับกระบวนการทำงาน โครงสร้างการบริหารผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงสินเชื่อที่มีความแข็งแกร่ง ดังนั้น ธ.ก.ส. จึงกำหนดกรอบในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเป็น "ธนาคารที่ยั่งยืน" ด้วยการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้าน **Hard Side** และด้าน **Soft Side** และการมุ่งสู่เป้าหมายในการเป็น "ชนบทที่ยั่งยืน" ด้วยการขับเคลื่อนภาคชนบทผ่านกลไกในการเป็นแกนกลางภาคการเกษตร **Essence of Agriculture** ภายใต้การดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล (**Governance**) มีการบริหารความเสี่ยง (**Risk Management**) และมีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (**Compliance**) แบบบูรณาการ (**GRC**) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามหลักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแบบถ่วงดุล (**3 Lines of Defense**) โดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างรอบด้าน**

ตามหลักความยั่งยืน **Environment, Social, และ Governance** หรือ **ESG** เพื่อให้มั่นใจว่า ธ.ก.ส. มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของโลกใหม่ ให้ความใส่ใจสิ่งแวดล้อม และมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

(**Carbon Neutrality**) ตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานโลก

Hard Side	Soft Side	Essence of Agriculture
• Balance Sheet : การจัดการงบดุลและตัวเลขทางการเงินให้มีความแข็งแรง • Customer : การดูแลลูกค้าตามกลุ่มลูกค้าของ ธ.ก.ส. • NPLs Management : การบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ • Technology, Data, AI : การใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ในการพัฒนา	• Innovation : การนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา • People : การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ • Process : การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ • Branding : การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักไม่ใช่แค่ในกลุ่มเกษตรกร แต่เป็นทั่วประเทศ	• Funding : การสนับสนุนเงินทุน • Technology : การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา • Value Added : การสร้างมูลค่าเพิ่ม • Knowledge & Marketing : การส่งเสริมความรู้และการตลาด

กรอบการขับเคลื่อนองค์กร ปีบัญชี 2568



ร.ก.ส. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 3 ระยะ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision) "ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน" ดังนี้

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



Strategic Positioning	 Agricultural Networks ระยะสั้น 2567-2568 " เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาคการเกษตร "	 Modern Agricultural Bank ระยะกลาง 2569-2571 " เป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย "	 Sustainable Bank ระยะยาว 2572-2575 " เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน "
รูปแบบธุรกิจ (Business Model)	บริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยส่งเสริมเกษตรกรรุ่นใหม่ และเกษตรกรหัวขบวน ยุกระดับเศรษฐกิจฐานรากแบบบูรณาการ	พัฒนา Digital Service และยกระดับกระบวนการทำงาน ทั้งระบบสู่การทำงานบนระบบดิจิทัล (Digital Operation) และ นำ AI มาสนับสนุนการทำงาน รวมถึงยกระดับผู้ประกอบการภาคการเกษตรด้วยนวัตกรรม	ขับเคลื่อนองค์กรภายใต้กรอบความยั่งยืน ด้วยการสนับสนุนสินเชื่อเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน เพิ่มสัดส่วนรายได้ธุรกิจใหม่ด้วยการจัดการ Carbon Credit และบริหารจัดการองค์กรมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์
เป้าหมายที่สำคัญ	• สินเชื่อ 1.77 ล้านล้านบาท • HCROI 4.1 เท่า • Digital Transaction 70:30 • ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ร้อยละ 5-15 จากการดำเนินงานตามปกติ	• สินเชื่อ 1.94 ล้านล้านบาท • HCROI 4.5 เท่า • Digital Transaction 70:30 • ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ร้อยละ 20-30 จากการดำเนินงานตามปกติ	• สินเชื่อ 2.20 ล้านล้านบาท • HCROI 5.0 เท่า • รายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล ร้อยละ 50 ของรายได้รวม • ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ร้อยละ 30-40 จากการดำเนินงานตามปกติ

1.3 ธ.ก.ส. ได้ทบทวนกรอบทิศทางกำเนินงาน โดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างครบถ้วน ภายใต้การดำเนินงานตามพันธกิจ กรอบความยั่งยืนที่ครอบคลุมถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนงาน 6 ยุทธศาสตร์ พร้อมตัวชี้วัดเป้าหมาย

SO 1	SO 2	SO 3	SO 4	SO 5	SO 6
เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร	บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่เพื่อความยั่งยืน	เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร	เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน
จากภูมิทัศน์ภาคการเกษตรที่มีความเปราะบาง และมีความไม่แน่นอนสูง ธ.ก.ส. จึงให้ความสำคัญกับการขยายพอร์ตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ และเป็นธรรม ภายใต้การบริหารจัดการเงินทุนที่เพียงพอและต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม ด้วยการมุ่งเน้นการเติบโตสินเชื่อในกลุ่มใหม่ที่มีความมั่นคง (Secured Port) ควบคู่กับการสนับสนุนสินเชื่อภาคการเกษตรและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังคงเป็นธุรกิจหลักตามพันธกิจที่เป็นรากฐานเดิมของ ธ.ก.ส.	สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนของเกษตรกรอยู่ในระดับสูง ส่งสัญญาณถึงแนวโน้มการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ธ.ก.ส. จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการหนี้ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมกับความควบคุมกำกับหนี้ด้วยคุณภาพ ด้วยเครื่องมือและมาตรการที่มีความเหมาะสมกับศักยภาพของลูกค้า ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการหนี้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	การเติบโตของเศรษฐกิจในภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลง ด้วยปัจจัยด้านอายุของเกษตรกรสูงอายุที่เพิ่มขึ้น ธ.ก.ส. จึงมุ่งเน้นการฟื้นฟูพัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบางให้มีศักยภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถกลับมาทำธุรกิจกับธนาคารได้ ควบคู่กับการจัดประเภทการเกษตรให้เติบโต ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม และส่งเสริมภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรไทยที่มีคุณภาพสูง ออกสู่ตลาดเพื่อตอบใจเกษตรกรยุคใหม่ด้วยมาตรฐานสินค้าเกษตรที่มีเสน่ห์และทันสมัยยิ่งขึ้น	พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้แนวโน้มการเติบโตของภาคการเงินดิจิทัลยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธ.ก.ส. ในยุคใหม่จึงต้องมุ่งเน้นการยกระดับบริการ Digital Service ให้มีความครอบคลุมตอบใจเกษตรกรยุคสมัยใหม่ สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างเท่าเทียม และเหมาะสมตามบริบทของ ธ.ก.ส. ควบคู่ไปกับการเร่งสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ มุ่งสู่การเป็นธนาคารภาคการเกษตรที่ทันสมัย	ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธ.ก.ส. ก็เช่นกันที่ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง การยกระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitized Process) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ควบคู่กับการเร่งสร้างขีดความสามารถของบุคลากรยุคใหม่รองรับอนาคต ภายใต้กระบวนการทำงานที่มีธรรมาภิบาล มีการบริหารความเสี่ยง และมีการกำกับปฏิบัติงานแบบบูรณาการ	การพัฒนาที่ยั่งยืนยังคงเป็นประเด็นในระดับสากลที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ ธ.ก.ส. จึงมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายดังกล่าวทั้งในระดับประเทศและระดับสากล จึงกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้กรอบ ESG ด้วยการปรับกระบวนการภายใน ควบคู่กับการสนับสนุนชุมชนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ พร้อมทั้งเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดเป้าหมาย



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		ตัวชี้วัด	2568	2569	2570	2571
SO 1	เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร	สินเชื่อคงเหลือ	1.77 ล้านล้านบาท	1.82 ล้านล้านบาท	1.88 ล้านล้านบาท	1.94 ล้านล้านบาท
SO 2	บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน	NPLs/Loan	≤ 5.45 %	← ควบคุมไม่เกิน 5.00 % →		→
SO 3	เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร	ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนา มีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น	≥ 15 %	≥ 15 %	≥ 15 %	≥ 15 %
SO 4	เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	สัดส่วน Digital Transaction	70 : 30	← รักษาระดับไม่น้อยกว่า 70 : 30 →		→
SO 5	เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	อัตราผลตอบแทนจาก การลงทุนในพนักงาน (HCROI)	≥ 4.1 เท่า	≥ 4.3 เท่า	≥ 4.4 เท่า	≥ 4.5 เท่า
SO 6	บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน	ลดปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจก (tCO ₂ eq)	5 - 15% จากการ ดำเนินงานปกติ	20 - 30% จากการ ดำเนินงานปกติ	20 - 30% จากการ ดำเนินงานปกติ	20 - 30% จากการ ดำเนินงานปกติ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงอันเป็นพื้นฐานสำคัญในการประกอบธุรกิจ โดยนำหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล ได้แก่ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management (COSO-ERM) ประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกับการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000: 2018 กรอบแนวทางกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังมากำหนดเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน และประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร และเสริมสร้างการจัดการให้เกิดเป็นธรรมาภิบาลในองค์กรอย่างยั่งยืน

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ธ.ก.ส. สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่ม มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งช่วยยกระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล จึงกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- (1) เสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงการควบคุมภายในและการบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจที่เข้มแข็ง
- (2) เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับ Portfolio Risk Management
- (3) ยกระดับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ปัจจุบันต้องเผชิญกับความผันผวนทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อช่วยสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่ม มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งช่วยยกระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล โดยให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีกรอบและแนวทางการดำเนินงาน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ธ.ก.ส. ดังนี้

- (1) ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล และเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อใช้ประโยชน์สูงสุดจากความเสี่ยงในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ตามหลักการ Three Lines of Defense
- (2) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน
- (3) ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร เสริมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ
- (4) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ เพื่อลดความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งกำหนดการควบคุมเป็นบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ กำกับ ควบคุม ติดตาม สื่อสาร และซักซ้อม ตามภารกิจของ ธ.ก.ส.

(5) กำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง รับทราบ เป็นรายไตรมาส

นอกจากนี้ ธนาคารจัดให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างน้อย ปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการดำเนินงานขององค์กร จึงนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในถ่ายทอดสู่ไปสู่ แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมประเภทความเสี่ยงสำคัญทั้ง 6 ด้านของ ธ.ก.ส. ได้แก่

- (1) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)
- (2) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)
- (3) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
- (4) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- (5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
- (6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk)

อีกทั้ง ธ.ก.ส. ได้กำหนดแนวปฏิบัติด้านการควบคุมภายใน โดยมุ่งเน้นให้มีกลไกการถ่วงดุล และดูแลให้มีการควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (Three Lines of Defense) ที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีกระบวนการประเมิน ความเพียงพอ ทบทวน กำกับ ควบคุม ติดตาม และสื่อสารระบบการควบคุมภายใน เพื่อเสริมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายในแก่พนักงานทุกระดับ

3. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญที่สร้างความมั่นใจให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ (Goals) ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการดำเนินงาน (Operation) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ธ.ก.ส. จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในแต่ละประเภทความเสี่ยง โดยจะมีการติดตาม และบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

(1) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส. พิจารณาความเสี่ยง (Risk) และโอกาส (Opportunity) จากการดำเนินธุรกิจ และกำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์กร ในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและสร้างรายได้ โดยให้ความสำคัญกับการขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ การบริหารจัดการหนี้ การฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง การเพิ่มศักยภาพขององค์กร ลูกค้า และชุมชน เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)

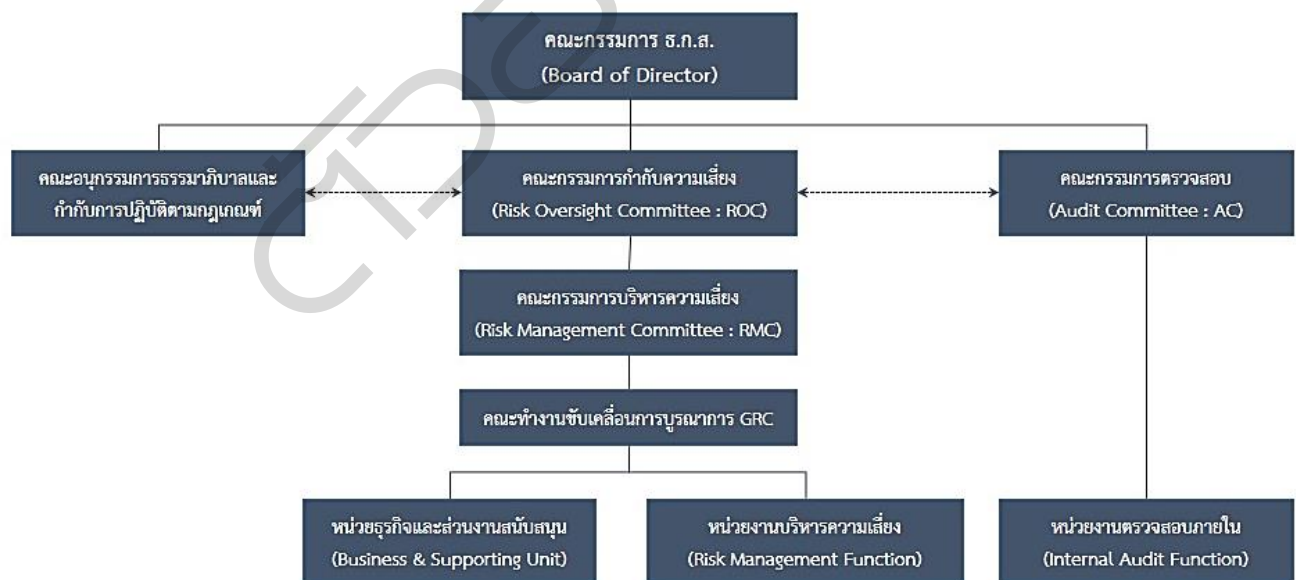
(2) การกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ธ.ก.ส. จะดำเนินธุรกิจตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน โดยไม่ยอมรับการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือการดำเนินการที่ขัดต่อจริยธรรม คำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

(3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ธ.ก.ส. มุ่งมั่นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญกับความปลอดภัย ลดผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร มีการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญและดำเนินการให้ธุรกิจมีความต่อเนื่อง

(4) ความมั่นคงทางการเงิน ธ.ก.ส. จะดำเนินงานภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่มั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่น โดยมุ่งรักษาความสามารถในการทำกำไร ระดับสภาพคล่องที่เหมาะสม และความเพียงพอของเงินกองทุน โดยสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตและความเสี่ยง

4. โครงสร้างและระบบการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ธ.ก.ส. เป็นไปตามหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามมาตรฐานสากล กรอบแนวทางการกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และมาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ธ.ก.ส. จึงได้นำหลักการ (Principles) กรอบแนวทาง (Framework) และกระบวนการ (Process) มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพ



4. เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง

ธ.ก.ส. จัดระบบและใช้เครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง อาทิ

- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 : 2018
- ระบบการจัดทำการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (Risk and Control Self-Assessment : RCSA)
- ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System : BCMS)
- ระบบบันทึกความเสียหายด้านปฏิบัติการ (Loss Data)
- ระบบการกำกับติดตามความเสี่ยงการดำเนินโครงการสำคัญ
- ระบบบริหารสินเชื่อรายย่อย (Retail Loan Management System)
- ระบบบริหารสินเชื่อรายใหญ่ (Corporate Loan Management System)
- ระบบรายงานการติดตามคุณภาพสินเชื่อ
- ระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- ระบบดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI)
- ระบบสารสนเทศแสดงข้อมูลการปรับลดความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk Mitigation: CRM)
- ระบบพยากรณ์ตัวแปรทางเศรษฐกิจ (Macroeconomic Variable Forecasting System : MEVs)
- ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (BAAC Early Warning System : EWS)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในการเตรียมความพร้อมรองรับเหตุวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบทำให้การบริการหยุดชะงัก ให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อลูกค้าผู้มาใช้บริการ โดยนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเชื่อมโยงสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องแนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย และมาตรฐานสากล ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก อาทิ การวางแผน การปฏิบัติ การประเมิน การตรวจสอบ และการทบทวนปรับปรุงกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1. นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy)

ธ.ก.ส. ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมรองรับเหตุวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบทำให้การบริการหยุดชะงัก โดย ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อลูกค้าผู้มาใช้บริการ สามารถตอบสนองและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง มีแนวทางกู้คืนบริการให้กลับสู่สภาวะปกติได้ภายในเวลาที่กำหนด รักษาภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าของ ธ.ก.ส. ปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจโดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางการและ/หรือ กฎสัญญาต่าง ๆ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้

(1) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเชื่อมโยงสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล แนวปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก อาทิ การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินการตรวจสอบ และการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทั้งปัจจัย ภายในและภายนอกองค์กร

(2) ให้คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Committee: BCM Committee) ของธนาคาร ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของธนาคาร กำหนดกลยุทธ์ วางแนวทางดำเนินงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถให้ธนาคารมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนอง ต่อเหตุฉุกเฉินหรือเหตุวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ให้ BCM Committee ระดับภูมิภาคในทุกระดับ ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของส่วนงานในสังกัด และรายงานผลการดำเนินงานต่อ BCM Committee ระดับธนาคาร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือกรณีมีเหตุฉุกเฉินหรือเหตุวิกฤตเกิดขึ้น รวมทั้งกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

(4) ให้ส่วนงานธุรกิจและส่วนงานสนับสนุน มีหน้าที่จัดทำ นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุง เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้งานได้จริง อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือวิกฤตที่ส่งผลกระทบทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

(5) ให้มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของตนเองเมื่อเกิดเหตุการณ์การหยุดชะงักทางธุรกิจขึ้น ตลอดจนปลูกฝังเรื่องการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ให้ BCM Committee ของธนาคาร ส่งเสริมและผลักดันให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ