



กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย  
Thailand's Tourism Promotion Fund

# แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีบัญชี 2567

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1. หลักการและเหตุผล	1-1
2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	1-2
3. ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. 2566-2570) ประจำปีบัญชี 2567	1-4
<b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง</b>	
1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	2-1
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2-1
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	2-2
<b>บทที่ 3 กระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>	
1. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง	3-1
2. ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	3-4
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย</b>	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	
1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	4-1
1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นการท่องเที่ยว	4-3
1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	4-9
1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)	4-10
1.5 แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570)	4-16
1.6 นโยบายของรัฐบาล	4-25
1.7 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	4-26
1.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองทุน	4-28
2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ กับแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	4-34
3. การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566	4-35
4. การบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2567 ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย	4-39
5. การบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567	4-41
6. การพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประจำปีบัญชี 2567	4-46
7. การระบุมাত্রการบริหารความเสี่ยง (Risk Response) ประจำปีบัญชี 2567	4-52
8. แผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2567	4-60
9. การติดตามและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567	4-64

บทที่ 1 บทนำ

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะช่วยในการบริหารงานและการตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ การกำหนดนโยบาย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และเป้าหมาย การจัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรมขององค์กร ตลอดจน การควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จึงจำเป็นต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใต้พื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การดำเนินการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงกองทุนเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564

คณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยได้มีคำสั่งที่ 1/2565 ลงวันที่ 10 มีนาคม 2565 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารกองทุน ดังนั้นคณะทำงานชุดนี้จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงระดับความเสี่ยง ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมติดตาม/ประเมินผล และรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเวลาที่กำหนด

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุน จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปีบัญชี 2567 โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน หรือโครงการที่สำคัญ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนสามารถนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจ/กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงสูง และการควบคุมภายใน จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงานของกองทุนให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ในห้วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

## 2. ความเป็นมาของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการพัฒนาการท่องเที่ยว การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาทักษะด้านการบริหาร การตลาด หรือการอนุรักษ์ทรัพยากรการท่องเที่ยว ในชุมชน การดูแลรักษาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว การส่งเสริมสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ

กองทุนประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

- (1) เงินและทรัพย์สินที่โอนมาจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยตามมาตรา 31
- (2) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
- (3) เงินค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2
- (4) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้
- (5) ดอกผลหรือรายได้จากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน
- (6) เงินและทรัพย์สินอื่นที่ตกเป็นของกองทุน

เงินกองทุนให้ใช้จ่ายเพื่อกิจการ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นเงินอุดหนุนหรือเงินให้กู้ยืมแก่หน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ รวมทั้งแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว
- (2) เป็นค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือหรือสนับสนุนการท่องเที่ยว รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการศึกษา การค้นคว้า การวิจัย การฝึกอบรม การประชุม การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข้อมูล
- (3) เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ
- (4) เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน

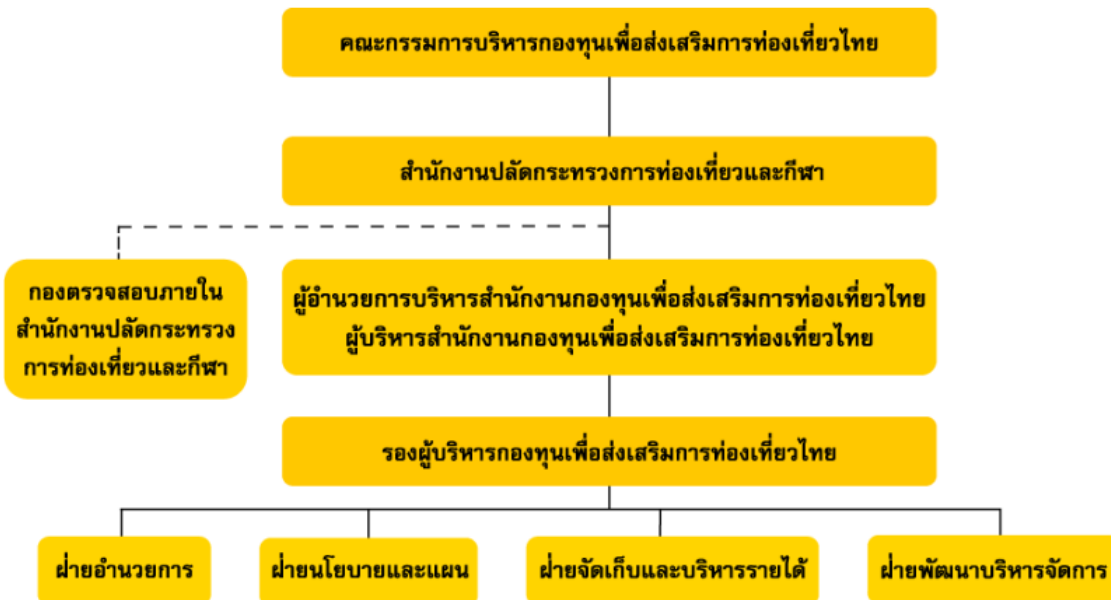
การบริหารงานของกองทุนให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุน มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

- (1) บริหารและควบคุมการปฏิบัติงานกองทุนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
- (2) พิจารณานุมัติแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปีและแผนการดำเนินงานของกองทุน
- (3) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อกิจการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 24
- (4) ออกระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินของกองทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง
- (5) พิจารณาจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24
- (6) ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายเงินกองทุน รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานของกองทุนต่อคณะกรรมการ
- (7) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการ ตามที่คณะกรรมการบริหารกองทุนมอบหมาย
- (8) ปฏิบัติการอื่นตามที่รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการมอบหมาย

ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารกองทุน มีองค์ประกอบ ดังนี้



ส่วนของการบริหารงานของกองทุนมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



### 3. ทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว (พ.ศ. 2566 – 2570) ประจำปีบัญชี 2567

**วิสัยทัศน์** เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว

#### ยุทธศาสตร์

- |          |  |          |   |          |                                       |          |   |
|----------|--|----------|---|----------|---------------------------------------|----------|---|
| <b>1</b> | การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ | <b>2</b> | การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว | <b>3</b> | การสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว | <b>4</b> | การพัฒนาศักยภาพกองทุนสู่กองทุนที่มีสมรรถนะสูง |
|----------|--|----------|---|----------|---------------------------------------|----------|---|

#### แผนงาน

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การบริหารจัดการเก็บรายได้กองทุน</li> <li>1.2 การบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว ภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว</li> <li>2.2 การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวไทย</li> <li>2.3 การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายร่วมดำเนินงาน</li> <li>2.4 การพัฒนาศักยภาพหน่วยงานของรัฐที่ร่วมดำเนินงานกับกองทุน</li> <li>2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 การจัดทำประกันภัยและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 การพัฒนาด้านการบริหารงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทุน</li> <li>4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน</li> <li>4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน</li> <li>4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน</li> <li>4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</li> <li>4.6 การประชาสัมพันธ์</li> </ol> |
|---|--|--|--|

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปฏิบัติงานแบบบูรณาการในการส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวไทย</li> <li>2. องค์ประกอบด้านการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยได้รับการพัฒนา</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวและการจัดทำประกันภัย</li> <li>4. ผู้ประกอบการ ชุมชน ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนโครงการ</li> <li>5. ประโยชน์ของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น</li> <li>7. ข้อมูลการท่องเที่ยวได้รับการจัดเก็บที่เป็นระบบ</li> <li>8. การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยว</li> <li>9. ชีตความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น</li> </ol> |
|---|--|

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นกองทุนที่มั่นคง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว”

#### พันธกิจหลัก (Mission)

1. สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว
2. พัฒนาทักษะด้านการบริหาร การตลาด และการส่งเสริมสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ให้แก่ชุมชน
3. สนับสนุนการดูแลรักษาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว และการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวของท้องถิ่น
4. จัดให้มีการประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในระหว่างท่องเที่ยวภายในประเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว
5. บริหารจัดการกองทุนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

#### เป้าประสงค์หลัก (Goal)

1. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย มีอัตลักษณ์ และมีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนาการท่องเที่ยว
2. กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นกองทุนหมุนเวียนที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ

3. นักท่องเที่ยวต่างชาติมีความเชื่อมั่นต่อการปกป้อง ดูแล เยียวยาระหว่างการท่องเที่ยวภายในประเทศไทย

4. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเป็นแหล่งกระจายรายได้ที่เป็นธรรม และได้รับการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในระดับสากล

## ยุทธศาสตร์ (Strategy) แนวทาง โครงการที่วางแผนดำเนินการในปีงบประมาณ 2567

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการด้านการเงินของกองทุนอย่างเป็นระบบ

#### แนวทาง 1.1 การบริหารการจัดเก็บรายได้กองทุน

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.1.1 การบริหารจัดการเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวของกองทุน

- 1) โครงการบริหารระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทย
- 2) โครงการบริหารการจัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทย

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.1.2 การเสริมสภาพคล่องทางการเงินของกองทุน

- 1) โครงการการเสริมสภาพคล่องทางการเงินของกองทุน

#### แนวทาง 1.2 การบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงินอย่างเป็นระบบ

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.2.1 จัดทำระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการรักษาเงินของกองทุน

- 1) โครงการจัดทำระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการรักษาเงิน

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.2.2 การจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24

- 1) โครงการการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้จ่ายตามกิจการที่กำหนดไว้ในมาตรา 24

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.2.3 การบริหารจัดการด้านการเงินของสำนักงานกองทุนให้ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด

- 1) โครงการการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงินกองทุน

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากองทุนท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว

#### แนวทาง 2.1 การส่งเสริมและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากองทุนท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนากองทุนท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว

แนวทางการดำเนินงานที่ 2.1.1 กำหนดทิศทางการส่งเสริมและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนากองทุนท่องเที่ยวแห่งชาติ แผนปฏิบัติการพัฒนากองทุนท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนากองทุนท่องเที่ยว และมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารและพัฒนากองทุนท่องเที่ยว

- 1) โครงการกำหนดทิศทางการส่งเสริมและสนับสนุนโครงการ





**แนวทางการดำเนินงานที่ 4.1.2** ทบทวนแผนบริหารงานทรัพยากรบุคคล และโครงสร้างองค์กร กรอบ วัตถุประสงค์ และคำบรรยายลักษณะงานของกองทุน

- 1) โครงการการทบทวนแผนบริหารงานทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างองค์กร กรอบวัตถุประสงค์ และคำบรรยายลักษณะงานตามตำแหน่งงาน

**แนวทางการดำเนินงานที่ 4.1.3** การพัฒนาบุคลากรของกองทุนเพื่อรองรับการดำเนินงาน

- 1) โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานของกองทุน

#### **แนวทาง 4.2 การพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และระบบการปฏิบัติงานของกองทุน**

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.2.1 ทบทวนและจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจ

- 1) โครงการทบทวนและจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามภารกิจ

#### **แนวทาง 4.3 การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานกองทุน**

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.3.1 การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน

- 1) โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาภารกิจ วัตถุประสงค์คน เครื่องมือ อุปกรณ์สถานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม

#### **แนวทาง 4.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกองทุน**

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.4.1 การพัฒนาตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของกองทุน

- 1) โครงการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีของกองทุน

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.4.2 พัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของกองทุน โดยมีแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลระยะยาว และแผนปฏิบัติการ การจัดการฐานข้อมูลประจำปี

- 1) โครงการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของกองทุน โดยมีแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลระยะยาว และแผนปฏิบัติการจัดการฐานข้อมูลประจำปี

#### **แนวทาง 4.5 การพัฒนาธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน**

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.5.1 การพัฒนาธรรมาภิบาลการดำเนินงาน

- 1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลกองทุน

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

- 1) โครงการกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงการดำเนินงานของกองทุน

#### **แนวทาง 4.6 การประชาสัมพันธ์**

แนวทางการดำเนินงานที่ 4.6.1 การพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

- 1) โครงการการพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กองทุน

## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง

## บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

### 1. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้กองทุนมีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบที่กองทุนจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติงานที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) ควบคุมให้ระดับความเสี่ยงและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งกองทุน การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี กองทุนจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารกองทุน คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนทุกคนทุกระดับ
- 2) กำหนดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 3) กำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวน สอบทาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- 4) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีการเผยแพร่สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกองทุนอย่างเคร่งครัด

### 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกองทุนเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เพื่อให้เกิดการรับรู้ตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง สามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของกองทุนให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 5) เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในกองทุนอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรของกองทุน

## เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองทุนเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงของกองทุน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) กำหนดความเสี่ยงของกองทุนที่เหมาะสมและทั่วถึง
- 4) พัฒนาการความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับเจ้าหน้าที่ของกองทุน
- 5) การสร้างวินัยในการป้องกันและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของกองทุน

### 3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

กองทุนได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทุนมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ดังนี้



## โครงสร้างคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย



\*ตามคำสั่งคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่ 1/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ลงวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2565

### คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองทุนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดประเมินผลสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโดยจัดให้มีระบบข้อร้องเรียน ช่องทางการรับข้อร้องเรียน รวมทั้งจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับข้อร้องเรียนภายในกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย นำเสนอผู้บริหาร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบที่ได้อย่างครบถ้วน
3. ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยพิจารณาจากการควบคุม
4. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

**การบริหารจัดการความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรขององค์กร เพื่อช่วยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรลดลง หรือผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร โดยกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ระดับและขนาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**การควบคุมภายใน** หมายถึง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร

2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้กำหนดขึ้น

**การตรวจสอบภายใน** หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ดี อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้การตรวจสอบภายในของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยดำเนินการโดยกองตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

บทที่ 3  
กระบวนการ  
และแนวทางการบริหารความเสี่ยง



## บทที่ 3

### กระบวนการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

##### 1) ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

##### 2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ซึ่งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุมหาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

###### ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ (Strategy) มีความเหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
- โครงสร้างองค์กร (Structure) หน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการให้ได้ตามพันธกิจที่กำหนดได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด
- ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด เช่น ระบบการคัดเลือก/การสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ เป็นต้น
- รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาเพียงใด
- บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด
- ทักษะ (Skill) ขององค์กรและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า รวมถึงทักษะที่มีสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
- ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมรวมของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

###### ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- ด้านการเมือง (Political) มีผลอันเนื่องมาจากต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน เป็นต้น
- ด้านสังคม (Social) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรความขัดแย้งในสังคม การก่อการร้าย ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น
- ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หรือความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นต้น
- ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ นโยบายลดโลกร้อน การส่งเสริมการลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ เป็นต้น

- ด้านกฎหมาย (Legal) ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

### 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบจากความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

### 4) การจัดการความเสี่ยง

กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

- การยอมรับ (Take/Accept) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การควบคุม (Treat) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้าง และผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

- การโอนย้าย (Transfer) หรือการแบ่ง (Share) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับ ความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กร จะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

- การยกเลิก (Terminate) หรือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาส ที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ ความคุ้มค่า

## 5) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงาน ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และมีปรับเปลี่ยนตามระยะเวลา โดยต้องตระหนักถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแสวงหาคูณค่า การจะกระทำเช่นนั้นได้องค์กรจำเป็นต้องมีกรอบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะได้รับประโยชน์ อาทิ

(1) การเพิ่มโอกาส เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบในแง่มุมมองของการบริหารความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุโอกาสใหม่ ๆ และความท้าทายเฉพาะที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันได้

(2) การระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร ทุกองค์กรเผชิญกับความเสียหายมากมายที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายส่วนขององค์กร บางครั้งความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากส่วนหนึ่งแต่ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงต้องระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

(3) เพิ่มผลลัพธ์ (Outcomes) และความได้เปรียบ พร้อมกับลดความประหลาดใจในด้านลบ (Negative Surprise) การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงความสามารถในการระบุความเสี่ยงและสร้างวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมได้ เพื่อลดความสูญเสียและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง หรือการแสวงหาผลประโยชน์จากการพัฒนา

(4) ลดความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ความเสียหายจากการแปรปรวนจะลดน้อยลงจากการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อลดการแปรปรวนนั้นได้

(5) การปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้ดีขึ้น การได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประเมินความต้องการทรัพยากรในภาพรวมและสามารถจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรได้

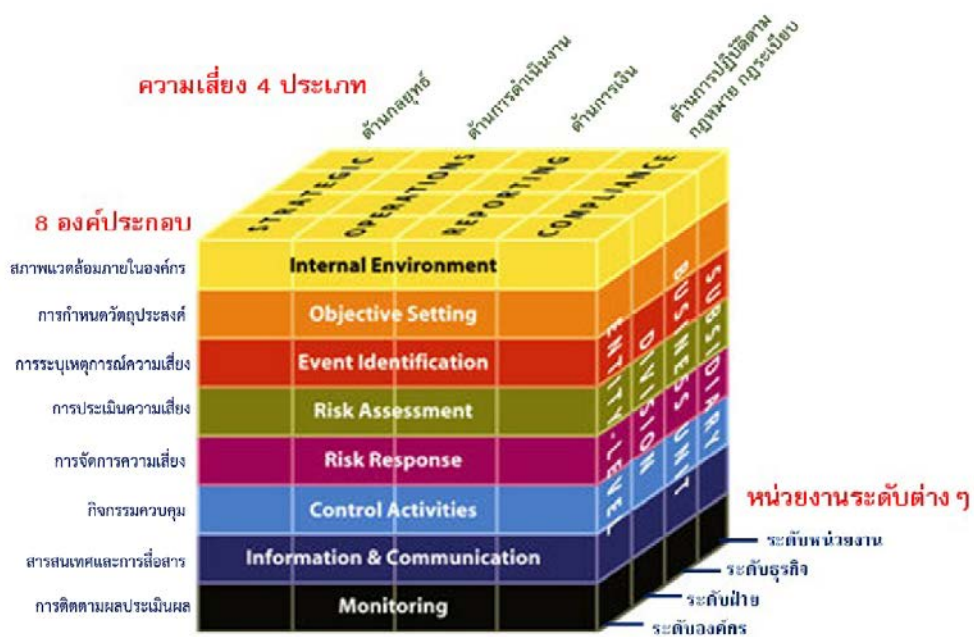
(6) การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร การดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่เพื่อความอยู่รอดเท่านั้นแต่รวมถึงวิวัฒนาการและการเติบโตขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น

## 2. ความสำคัญและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

### มาตรฐานสากลของระบบการจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนใช้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO : ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงรูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ซึ่งกองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกองทุนโดยคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเป็นสำคัญ



ภาพประกอบ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission: COSO

### ประเภทความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

**2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ และการเงินขององค์กร เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ งบประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว เป็นต้น

**4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

#### องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ประกอบด้วย 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กิจกรรมควบคุม (Control Activity)
- 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8) การติดตามผลประเมินผล (Monitoring)

โดย 8 ขั้นตอนดังกล่าว กองทุนได้นำมาปรับประยุกต์ดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป

#### 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณา ให้ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรคระบาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

## 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้มีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้



- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
- Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- Relevant มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

รวมทั้งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม และครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

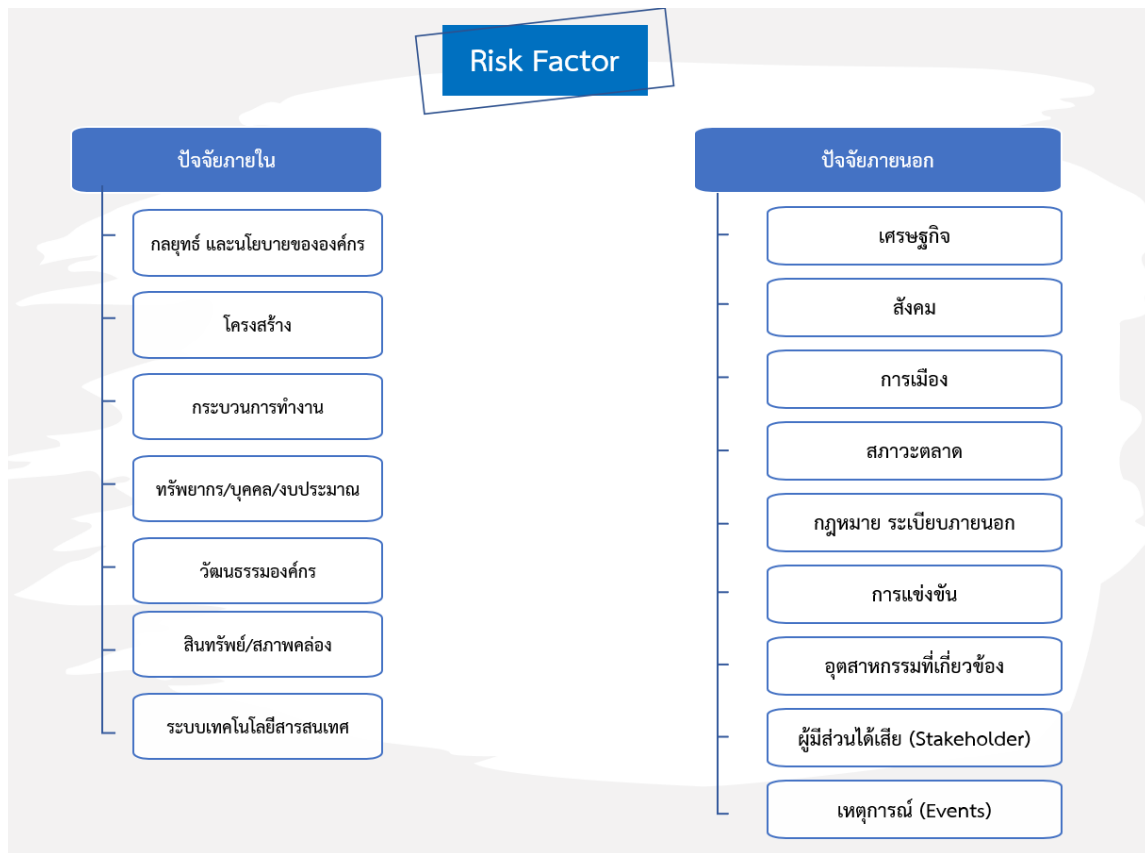
- (1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- (2) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)
- (3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)
- (4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Objectives)

## 3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification) เป็นกระบวนการที่ ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุน
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกองทุน
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้กองทุนเสียโอกาส

เป็นการระบุถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influencing Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน



ภาพประกอบแผนภาพการระบุความเสี่ยง

โดยที่การระบุความเสี่ยง สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลภายใน อาทิ การตรวจสอบของกลุ่มงานตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังขององค์กร การวิเคราะห์ช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งการพยากรณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่าง ๆ โดยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กองทุนจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการความเสี่ยง จากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความล้มเหลว หรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดการล่าช้า

การระบุความเสี่ยง จำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับในการร่วมกันพิจารณา/ ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืออาจจะใช้

การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การระดมสมอง การสัมภาษณ์แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงทำการจัดประเภทความเสี่ยงขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับประเภทของความเสี่ยง โดยการแบ่งประเภทตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

กองทุนจะดำเนินการทบทวนและระบุรายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เพื่อระบุรายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องกับกระบวนการภายในระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่ามีการควบคุมแต่ยังไม่เพียงพอ จะต้องมีการติดตามผลและรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง 5 ระดับการควบคุม ได้แก่

#### มุมมอง

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุม
- 3) การติดตามผลการดำเนินงาน

#### ระดับการควบคุม

- 1) เบื้องต้น
- 2) ไม่เป็นทางการ
- 3) เป็นระบบ
- 4) บูรณาการ
- 5) ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 2	มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	มีการติดตามผลการดำเนินงาน
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 3	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ 5	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลชัดเจน

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

#### 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุมแล้ว โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นระดับ เช่น สูงมากสูงปานกลางต่ำ เป็นต้นโดยกองทุนจะเป็นผู้พิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากสถิติการเกิดของเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว

- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงหากเกิดเหตุขึ้น เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้ และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกของพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และนำมาจัดลำดับเพื่อดูความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและกำหนดมาตรการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนรวมถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่ใช้

จะมีทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะใช้เชิงปริมาณเป็นหลัก เพื่อความชัดเจนและสามารถจับต้องได้ และจะใช้เชิงคุณภาพ เมื่อรายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเป็นเชิงปริมาณได้

### การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 12 ครั้ง ต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 7-12 ครั้ง ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ระหว่าง 1-6 ครั้ง ต่อเดือน	3
น้อย	มากกว่า 1 ครั้ง ต่อปี	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ครั้ง ต่อปี	1

ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ

แม้ว่าการกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะนิยมใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณเพื่อสะดวกต่อการใช้ในการวิเคราะห์ แต่ในหลายกรณีการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพวิเคราะห์ระดับความรุนแรงได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหายและระดับของความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นดังตัวอย่างตาราง

### การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	5
สูง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นค่อนข้างสูง	4
ปานกลาง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นบางครั้ง	3
น้อย	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้น แต่นาน ๆ ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้น กรณียกเว้น	1


ตารางแสดงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และการกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากความเสียหาย โดยการใช้การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรของกองทุนได้ระบุเกณฑ์การประเมินไว้ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) แบ่งการพิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งจะพิจารณาตามมุมมองและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับประเภทของรายการความเสี่ยง
2. เกณฑ์การประเมินโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งการพิจารณาเป็น 2 มุมมอง คือ แผนการจัดการความเสี่ยงไม่เสร็จตามแผนงาน และความถี่ในการเกิดขึ้น

เมื่อกระบวนการประเมินความเสี่ยงโดยการประเมินโอกาสและผลกระทบ ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว ก็จะสามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk profile)

ระดับผลกระทบ (Impact)	5 รุนแรงมาก	1X5 = 5	2X5 = 10	3X5 = 15	4X5 = 20	5X5 = 25
	4 รุนแรง	1X4 = 4	2X4 = 8	3X4 = 12	4X4 = 16	5X4 = 20
	3 ปานกลาง	1X3 = 3	2X3 = 6	3X3 = 9	4X3 = 12	5X3 = 15
	2 น้อย	1X2 = 2	2X2 = 4	3X2 = 6	4X2 = 8	5X2 = 10
	1 น้อยมาก	1X1 = 1	2X1 = 2	3X1 = 3	4X1 = 4	5X1 = 5
Risk Profile		1 เกิดขึ้นน้อยมาก	2 เกิดขึ้นน้อย	3 เกิดขึ้นบ้าง	4 เกิดบ่อยครั้ง	5 เกิดประจำ
ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)						

หมายเหตุ : เส้น  คือเส้นที่แบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (Risk Boundary) ถ้าอยู่เหนือเส้น Risk Appetite Boundary ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง และ Implement และถ้าอยู่ใต้เส้น Risk Appetite Boundary คือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง แต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17-25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ในทันที
สูง	10-16	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	4-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องเฝ้าระวัง ต้องควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1-3	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

## การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย

ตารางแสดงการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย สำหรับโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนที่ได้กำหนดไว้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)			โอกาสเกิด (Likelihood)	
	ด้านความสำเร็จของโครงการ	ด้านความสำเร็จตามเป้าหมาย	ด้านกฎระเบียบ	ร้อยละ	ครั้ง
1 (น้อยมาก)	โครงการล่าช้าไม่เกิน 1 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้มากกว่าร้อยละ 90	หน่วยงานกำกับ/คณะกรรมการให้ข้อสังเกตด้วยวาจา ต้องเสียทรัพยากรในการแก้ไข	น้อยกว่าร้อยละ 50	เกิดขึ้นได้ ในกรณีไม่ปกติ
2 (น้อย)	โครงการล่าช้าระหว่าง 1 -3 สัปดาห์	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 81-90	หน่วยงานกำกับ/คณะกรรมการให้ข้อสังเกตเป็นเอกสารราชการ ต้องเสียทรัพยากรในการชี้แจงและแก้ไข	ร้อยละ 50-59	เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลา มากกว่า 1 ปี
3 (ปานกลาง)	โครงการล่าช้า 3 สัปดาห์ ถึง 1 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 71-80	ถูกตั้งคณะกรรมการ สอบสวนความผิด	ร้อยละ 60-69	เกิดขึ้นได้ 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
4 (สูง)	โครงการล่าช้า 1 - 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้ร้อยละ 61-70	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี	ร้อยละ 70-79	เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้ง ในช่วงเวลา 1 ปี
5 (สูงมาก)	โครงการล่าช้ามากกว่า 3 เดือน	บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 60	ถูกตัดสินว่ามีความผิดจริง	มากกว่าร้อยละ 80	เกิดขึ้นได้เกือบทุกครั้ง ของการดำเนินงาน

นอกจากนี้แล้วการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงสำหรับด้านอื่น ๆ จะกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)
1 (น้อยมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่ายไม่เกิน 3% หรือเกิดความเสียหายในระดับต่ำ มูลค่าไม่เกิน 50,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> ไม่มีการบาดเจ็บ หรือมีเล็กน้อย</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 15 วัน หรือไม่เกิน 3%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> ไม่มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 1 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดระดับน้อยมาก (1 - 30%) หรือมากกว่า 4 ปีเกิด 1 ครั้ง

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)
2 (น้อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่าย 3-5% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่า 50,001 – 100,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บเล็กน้อย แต่ยังสามารถปฏิบัติงานได้</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย มีผลกระทบต่อดำเนินงานเล็กน้อย ควรรายงานปัญหา</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 30 วัน หรือระหว่าง 3-5%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะในวงจำกัด</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 2 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดระดับน้อย (31 – 60%) หรือระหว่าง 2-4 ปี เกิด 1 ครั้ง
3 (ปานกลาง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่าย 5-10% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่า 100,000-500,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บปานกลาง หรือต้องหยุดปฏิบัติงานชั่วคราว</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายขั้นตอนที่ไม่มีผลกระทบท่อเป้าหมายองค์กร แต่มีผลกระทบต่อการทำงานบ้างเล็กน้อย</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 2 เดือน หรือ 5-10%</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 1-2 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 3 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับปานกลาง (61 – 70%) หรือ ระหว่าง 1-2 ปี เกิด 1 ครั้ง
4 (สูง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่าย 10-15% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่า 500,000–1,000,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บมาก ไม่สามารถทำงานได้ชั่วคราว</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายเล็กน้อย มีผลกระทบต่อเป้าหมายงาน ต้องมีการรายงาน มีผลกระทบต่อการทำงานปานกลาง</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าไม่เกิน 3 เดือน หรือ 10-15 %</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะ 2-5 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 4 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 71 – 80%) หรือ ภายใน 1 ปี เกิด 1 ครั้ง
5 (สูงมาก)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านการเงิน</b> กระทบรายได้หรือค่าใช้จ่ายมากกว่า 15% หรือเกิดความเสียหายในระดับมูลค่ามากกว่า 1,000,000 บาท</li> <li>- <b>ด้านบุคลากร</b> มีการบาดเจ็บมาก เกิดความพิการ หรือสูญเสียชีวิต</li> <li>- <b>ระบบ/อุปกรณ์</b> เกิดความเสียหายมาก มีผลกระทบต่อเป้าหมายงานมาก ต้องมีการรายงาน มีผลกระทบต่อการทำงานมาก</li> <li>- <b>ด้านเวลา</b> ผลงานเกิดความล่าช้าเกิน 3 เดือน หรือมากกว่า 15 %</li> <li>- <b>ด้านภาพลักษณ์</b> มีการเผยแพร่ข่าวออกสาธารณะมากกว่า 5 วัน</li> <li>- <b>ผู้ร้องเรียน</b> 5 รายต่อเดือน</li> </ul>	โอกาสเกิดอยู่ในระดับสูงมาก (มากกว่า 81 %) หรือ ภายใน 1 ปี เกิดมากกว่า 1 ครั้ง

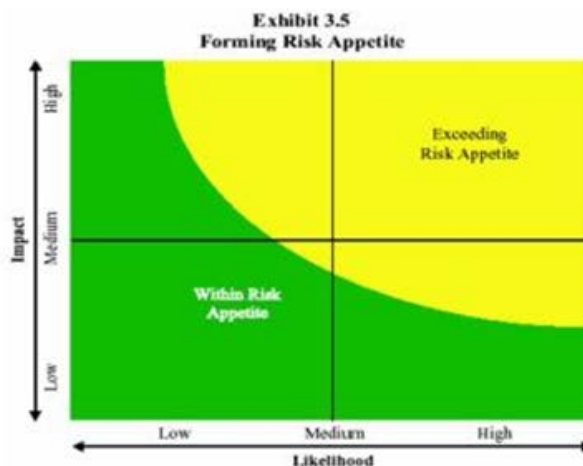
## การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง จำนวน (Amount) หรือคุณภาพ (Statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน ได้แก่ ระดับของการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงขององค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางการดำเนินงานขององค์กร

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ ทำให้องค์กรมีความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

## Risk Appetite



Source : COSO ERM

## 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อมีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง จากนั้นพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยง อาจใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือหลายแนวทางรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยแนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม หรือ 4T คือ



1) การยอมรับความเสี่ยง (Take/Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และอยู่ในภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามหรือวิธีการควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การยอมรับความเสี่ยง มักเกิดขึ้นในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก

2) การลดหรือควบคุม (Treat/Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อควบคุมหรือลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือระดับของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ มาตรการ แนะนำ (Directive) มาตรการป้องกัน (Preventive) มาตรการตรวจจับ (Detective) และมาตรการลดผลกระทบ (Reductive) หรือมีการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันความสูญเสีย

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer/Share) เป็นการร่วมจัดการ/แบ่งความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น ในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ดำเนินการแทนองค์กร เป็นต้น เพราะถ่ายโอนความเสี่ยงโดยส่งต่อให้ผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่า มีค่าใช้จ่ายในการโอนถ่ายความเสี่ยงต่ำกว่า

4) การยกเลิก (Terminate/Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมีการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

การจัดการความเสี่ยงของกองทุนจะพิจารณาหาแนวทาง วิธีการ หรือมาตรการที่เหมาะสม สำหรับใช้จัดการความเสี่ยง กรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และสูง จะต้องมีการกำหนดแผนลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ และสามารถประเมินระดับของความเสี่ยงที่ลดลงภายหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้วได้ และกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ จะต้องมีมาตรการควบคุม ที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

วิธีการและเทคนิคในการระบุเหตุการณ์ มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การรวมกลุ่ม ระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
- 3) การใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร
- 4) การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-If”
- 5) การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ โดยการตั้งคำถาม Why, What, How หรือ Why Why Why
- 6) การประเมินความเสี่ยงจากการพยากรณ์ข้อมูลย้อนหลังของกองทุน

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้เรียบร้อยแล้ว จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก โดยการวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

การวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก (Cost - Benefit)

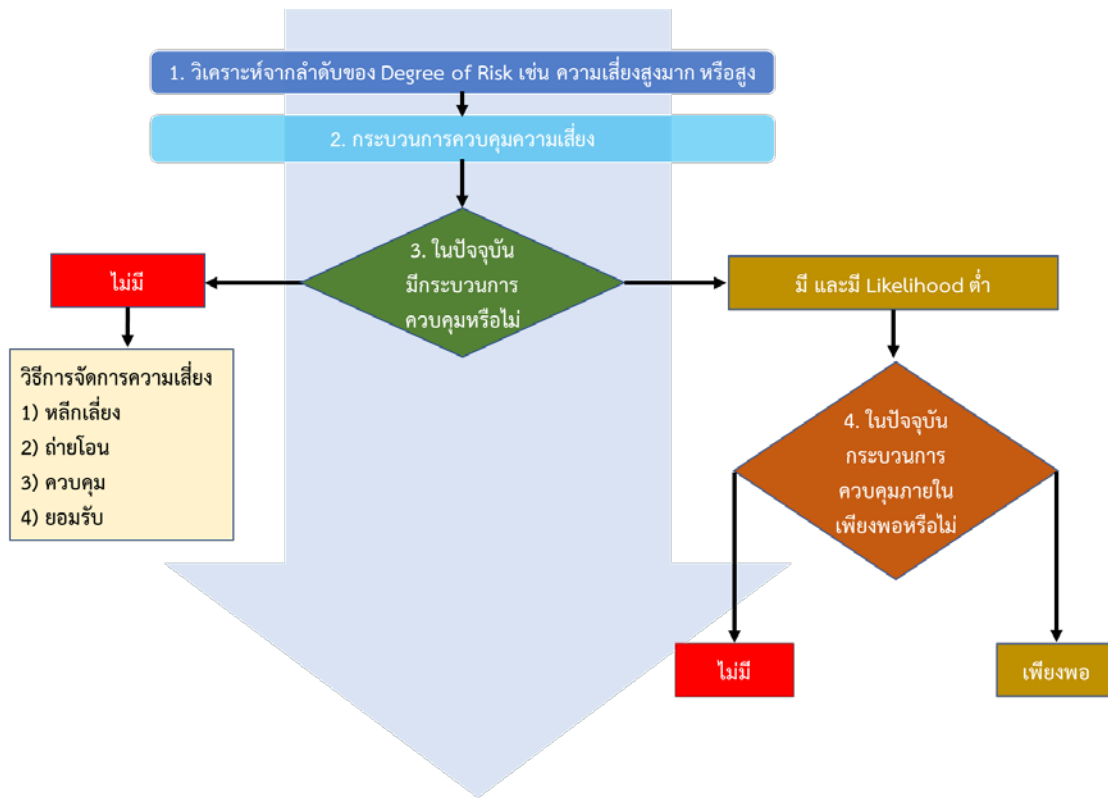
ผลเสีย (Cost) ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

ผลได้ (Benefit) ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุณค่าหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง คือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กร หรือหน่วยงานต้องการ

เพื่อให้การวิเคราะห์ Cost – Benefit เข้าใจได้โดยง่าย และเหมาะสมที่จะให้บุคลากรในองค์กร สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง กองทุนจึงนำแนวคิด Cost – Benefit Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานของกองทุน โดยมีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้





แผนภาพแนวคิด Cost – Benefit Analysis

## 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ภายหลังจากประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการกำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูงต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน
- (3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- (4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่
  - ทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กองทุนยอมรับได้
  - ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
  - กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ได้แก่ วิธีการ และการกระทำที่กำหนดในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด โดยการทำในขั้นตอนนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อย่างมาก กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น

ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. แบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

2. แบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

3. แบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจ และให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

4. แก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ประจำกลุ่มงาน

## 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

กองทุนต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication) ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไป ตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

- สารสนเทศ (Information) หมายถึงข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล และถูกจัดในรูปแบบที่เหมาะสม มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน และการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ โดยเป็นข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

- การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารข้อมูลที่จัดทำไว้แล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรจะได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ผู้ที่ได้รับใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ และเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจตลอดจนมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์โดยระบบการสื่อสารต้องประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรและระบบการสื่อสารภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกองทุน ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความตระหนักและเข้าใจในนโยบายแนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมที่ใช้ติดตามและสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม และความถี่ในการสอบทานควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้น หรือแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่ รวมถึงรับทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ความเสี่ยงและการจัดการต่อความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยกำหนดไว้อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กองทุนจึงประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผลเสมอในการติดตามและประเมินผล ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ

1) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หรือความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของต้นเหตุ ความเสี่ยง (Risk Drivers) ต่าง ๆ จะถูกติดตามและควบคุมตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ประเมินผลสำเร็จของมาตรการเพิ่มเติมที่ได้ปฏิบัติว่าสามารถเปลี่ยนโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามที่กำหนด (Preferred Impact / Preferred Likelihood) และตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ (Effective Date)

3) ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเปลี่ยนแปลงออกมาว่า ความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุโดยมีหลักต่อไปนี้

ก) มาตรการเพิ่มเติม กำหนดไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังครบถ้วนหรือไม่

ข) มาตรการเพิ่มเติมที่ปฏิบัติ ถูกต้อง และเพียงพอหรือไม่

ค) เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีศักยภาพ (Competency) และอำนาจในการตัดสินใจเพียงพอหรือไม่

ง) มีปัจจัยความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากกระทบความเสี่ยงนั้นเพิ่มขึ้นหรือไม่

4) จากนั้นอาจจะต้องปรับเปลี่ยนมาตรการเพิ่มเติมหรือเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อให้ความเสี่ยงมีการจัดการปรับปรุงอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

บทที่ 4  
การวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

## บทที่ 4

# การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทุน ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ และมีผลกระทบต่อการทำงานของกองทุน ซึ่งเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกองทุน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุนระดับที่ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุน และทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ของกองทุน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด ทิศทางการดำเนินงานใน 5 ปีข้างหน้า และยุทธศาสตร์ของกองทุน รวมทั้งนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกองทุน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ของกองทุนซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกองทุน ดังต่อไปนี้

### 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

#### วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว มีดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองที่ความหลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน”

เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับปรุงรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ การสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย (1) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (2) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (3) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย (4) ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และ (5) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

นอกจากนี้ในยุทธศาสตร์ชาติยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกองทุน ได้แก่

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ**

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนาโดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

1) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ (2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดย (1) ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (2) ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และ (3) ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ

3) ภาครัฐมีขนาดเล็กกระทัดรัด เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย (1) ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม (2) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

และ (3) ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

4) ภาครัฐมีความทันสมัย โดย (1) องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และ (2) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

5) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ โดย (1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ (2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

6) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยและประพหุติมิชอบ โดย (1) ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพหุติมิชอบ (2) บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต (3) การปราบปรามการทุจริตประพหุติมิชอบมีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาดเป็นธรรมและตรวจสอบได้ และ (4) การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

7) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็นโดย (1) ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (2) มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น และ (3) การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้อกฎหมาย

## 1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นการท่องเที่ยว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นการท่องเที่ยว มีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้นทันต่อกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กระจายรายได้จากการท่องเที่ยวไปสู่เมืองรอง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของการท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาภาคการท่องเที่ยวของไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติของจำนวนนักท่องเที่ยว รายได้จากการท่องเที่ยว การจัดอันดับความนิยม และมูลค่าทางเศรษฐกิจจากรูทกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ด้วยไทยมีจุดแข็งหลายประการ อาทิ ทำเลที่ตั้งเป็นจุดศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ อัญมณีไมตรีของคนไทย ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ รวมถึงโอกาสจากการขยายตัวของตลาดท่องเที่ยวโลก และธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม ในอนาคตอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะมีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากหลายประเทศจะใช้การท่องเที่ยวเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน อีกทั้งสถานการณ์ที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงความอ่อนไหวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ประเทศไทยจึงต้องพัฒนาระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวทางน้ำ และการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ทั้งนี้ หากประเทศไทยมีทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวแล้ว การท่องเที่ยวไทยจะเป็นเครื่องมือในการสร้างและกระจายรายได้และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างยั่งยืน

องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ ได้คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางทั่วโลก 1.8 พันล้านคน หรือขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ต่อปี จึงนับเป็นโอกาสที่ดีของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวไทยในการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยการแสวงหา สินค้าและบริการท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ไทยมีศักยภาพ มีความหลากหลาย และกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำมาส่งเสริมพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพและสร้างสรรค์ คุณค่าให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนิเวศ และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเติบโต ของการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ เพื่อกระจายโอกาสในการสร้างรายได้ไปสู่ชุมชนและเมืองอย่างทั่วถึง และยั่งยืน บรรลุเป้าหมายด้านรายได้และการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 6 แผนย่อย ดังนี้

- 1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม
- 2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ
- 3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย
- 4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ
- 5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค
- 6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว

แผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 6 แผนย่อย ดังนี้

#### 1) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม เมืองและชุมชนมี ศักยภาพด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น และสินค้าท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และ วัฒนธรรมได้รับการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยดำเนินการผ่านการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้า และบริการการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การออกแบบ องค์ความรู้และนวัตกรรม ผสานกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้า และบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของ ประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับพื้นที่อย่างยั่งยืน

##### แนวทางการพัฒนา

(1) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการบนฐานของทุนทางวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรธรรมชาติ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ได้แก่ แหล่งอุทยานประวัติศาสตร์ เมืองมรดกโลก โบราณสถาน เมืองเก่า ย่านการค้า วิถีชีวิตลุ่มน้ำ สินค้าชุมชน อาหารไทย และแพทย์แผนไทย เพื่อนำมาสร้างสรรค์คุณค่าและมูลค่าผ่านองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการออกแบบเพื่อสร้างสรรค์ เป็นสินค้า รวมถึงการพัฒนากิจกรรมและบริการรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยว เชิงเกษตร การท่องเที่ยวโดยชุมชน การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยววิถีพุทธ การท่องเที่ยวกลุ่มมุสลิม เป็นต้น

(2) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาพัฒนา ต่อยอดสินค้า และบริการด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ การพัฒนาเมืองสร้างสรรค์ การส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และการออกแบบ การสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมการลงทุน การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว การสื่อสารและ การคมนาคม การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การส่งเสริมการตลาด และการสร้างเรื่องราวเพื่อบอกเล่า นักท่องเที่ยว เป็นต้น



(3) เสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อให้มีทักษะ และองค์ความรู้ในธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยว ทั้งด้านการออกแบบ การวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยี การบริหารจัดการธุรกิจและการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่น ของสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดท่องเที่ยว

(4) ส่งเสริมการจดทะเบียน การคุ้มครอง การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและภูมิปัญญาเพื่อสนับสนุน การพัฒนาต่อยอดไปสู่การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และการเป็นเมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาค ได้แก่ แหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมไทย มรดกทางวัฒนธรรม กิจกรรมและสินค้าของชุมชน อาหารไทย และการแพทย์แผนไทย

(5) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวในลักษณะของอำนาจอ่อน โดยการนำเสนอเอกลักษณ์ของ ประเทศไทยและของแต่ละท้องถิ่น ให้เป็นที่เข้าใจในเวทีโลก ผ่านสื่อสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมการสื่อสารเรื่องราวอันเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละภูมิภาคและจังหวัดต่าง ๆ ผ่านการพัฒนา ตราสินค้า และการสื่อสารเรื่องราวอย่างสร้างสรรค์ ผ่านช่องทางการตลาดที่เป็นที่นิยมในกลุ่มเป้าหมาย

## 2) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ

มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ และทำให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทาง ในการจัดการประชุมนานาชาติ ผ่านการส่งเสริมการจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบ ธุรกิจหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้ง ส่งเสริมให้การจัดงานธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของ ประเทศ โดยเป็นเวทีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นเวที เจริญการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

### แนวทางการพัฒนา

(1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองท่องเที่ยวเชิงธุรกิจให้มีความพร้อม สำหรับการเดินทางเพื่อประกอบธุรกิจ การจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรม การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ รวมถึงส่งเสริมการกระจายของการท่องเที่ยวธุรกิจ ไปยังพื้นที่ ที่มีศักยภาพในการเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานหรือกิจกรรมพิเศษ และ เพิ่มช่องทางการเข้าถึงการจัดแสดงผลงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการจัดแสดงผลงานจริงและในรูปแบบเสมือนจริง

(2) สนับสนุนมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมทั้งสร้างความพร้อมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าและระบบนิเวศ ของการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ เช่น โรงแรม ที่พัก ร้านอาหาร การจัดเลี้ยง ของที่ระลึก บริการโลจิสติกส์ สถานบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการจัดงาน เป็นต้น และส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจเริ่มต้น และชุมชนท้องถิ่น ในการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อรองรับการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

(3) ส่งเสริมการตลาดและสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดงานในระดับนานาชาติ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ เมือง/พื้นที่ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ และส่งเสริมกิจกรรมที่ไทยมีศักยภาพในการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อจูงใจให้เกิด การเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ทั้งก่อน ในระหว่าง และหลังการประกอบธุรกิจหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต่อยอด อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ รวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬาเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดเวทีเจรจา การค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

(4) พัฒนาขีดความสามารถในการประมุลสิทธิ์การจัดงานระดับนานาชาติ โดยพัฒนาประสิทธิภาพของสมาคม และกลุ่มผู้จัดงานในประเทศไทย ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการจัดงานระดับนานาชาติ ตลอดจน สร้างแม่เหล็กสำหรับการจัดประชุมนานาชาติ

### 3) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย

มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ผ่านการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างและเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และ แพทย์แผนไทย

#### แนวทางการพัฒนา

(1) ยกระดับคุณภาพการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ได้มาตรฐานระดับสากลทั้งคุณภาพ ของสถานประกอบการและคุณภาพของผู้ให้บริการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ให้ความสำคัญเรื่องความสะอาด และความปลอดภัยในสถานประกอบการ ซึ่งครอบคลุมการให้บริการในธุรกิจสปาและบริการเสริมความงาม นวดแผนไทย โยคะ การดูแลผู้สูงอายุ สถานพักฟื้นเพื่อการฟื้นฟูสุขภาพและการผ่อนคลาย

(2) สร้างสรรค์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีศักยภาพ ในการบำบัด ฟื้นฟู รักษาสุขภาพ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และเอกลักษณ์ความเป็นไทย ในการให้บริการ พร้อมทั้งสร้างความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล และเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น การใช้พุน้ำร้อน น้ำแร่ สปาโคลน เพื่อส่งเสริม การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น

(3) พัฒนาระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้านแพทย์แผนไทยให้มีมาตรฐานระดับสากลและ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการวิจัย พัฒนานวัตกรรมต่อยอด ให้เกิดสินค้าใหม่ และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์การแพทย์แผนไทย

(4) ส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวทางการแพทย์ที่ไทยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อสร้างการรับรู้ อย่างแพร่หลายในตลาดกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตลาดที่มีความสนใจเฉพาะด้าน ได้แก่ ศัลยกรรม เสริมความงาม การตรวจสุขภาพประจำปี ทันตกรรม จักษุวิทยา การรักษาภาวะผู้มีบุตรยาก ศัลยกรรมกระดูกและผ่าตัดหัวใจ เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจรของไทย

(5) พัฒนาศูนย์วิจัยแวล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของประเทศ ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การแก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบ เพื่อสร้างแรงจูงใจหรือให้สิทธิประโยชน์แก่ สถานประกอบการเพื่อให้เข้ารับมาตรฐานทางการแพทย์ ตลอดจนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ในการเดินทางของนักท่องเที่ยว

### 4) แผนย่อยการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวไทย เป็นแหล่ง สร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน โดย ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญ ผ่านการปรับปรุงและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์ กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงบริบทของพื้นที่ และชุมชนในพื้นที่

### แนวทางการพัฒนา

(1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวก่อน ระหว่าง และหลังการโดยสารด้วยเรือสำราญและเรือยอร์ช โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยว ทั้งปะการังชายหาด และคุณภาพน้ำ รวมทั้งสร้างสรรค์และยกระดับกิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการกระจายกิจกรรมในพื้นที่ต่าง ๆ และการสร้างความร่วมมือให้แก่ชุมชนเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวในพื้นที่ท่องเที่ยวที่มีศักยภาพตามแนวชายฝั่งและหมู่เกาะ ทั้งฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน และตามลุ่มน้ำที่สำคัญ เช่น ลุ่มน้ำเจ้าพระยา และลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น

(2) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำ ทั้งท่าเรือสำราญในประเทศไทยเพื่อปรับบทบาทของท่าเรือในประเทศจากท่าเรือแวะพักเป็นท่าเรือหลัก และท่าเรืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในเรื่องความสะดวก และมาตรฐานด้านความปลอดภัย

(3) พัฒนาและปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวทางน้ำในทุกมิติ เช่น ความปลอดภัยในการเดินทาง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการเดินทางข้ามแดนของบุคคลและตัวเรือ และความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะทางเพื่อรองรับภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ

(4) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ แหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยวต่อเนื่องในทุกรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมการทำการตลาดรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของนักท่องเที่ยวและธุรกิจสายการเดินทางเรือ ซึ่งถือเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการใช้จ่ายสูง รวมทั้งนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ ภายในภูมิภาคและระหว่างประเทศ

(5) ปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ โดยเฉพาะการส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชนและการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชนในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวทางน้ำ ตลอดจนการแก้ไขกฎระเบียบด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือ

### 5) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียนเข้าด้วยกันบนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทาง การท่องเที่ยวร่วมกันโดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อ

### แนวทางการพัฒนา

(1) พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ตามแผนพัฒนาในอนาคตทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ รวมทั้งส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวภายใต้กรอบความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาค และอาเซียน อาทิ กรอบความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย และการพัฒนาตามแนว

ระเบียงเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวยังรวมถึงการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองมรดกโลกภายในอนุภูมิภาค

(2) อำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาและยกระดับพิธีผ่านแดนของการเดินทางในทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ การปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางข้ามแดนของนักท่องเที่ยว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์สถานการณ์การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค สามารถนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาที่ตรงประเด็น และใช้ในการให้ความรู้ เผยแพร่ข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยว

(3) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างแรงจูงใจแก่นักท่องเที่ยว บนฐานอัตลักษณ์ร่วมกันของอนุภูมิภาคและภูมิภาค เพื่อให้ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นที่รู้จักและเป็นจุดหมายปลายทางร่วมของนักท่องเที่ยวทั่วโลก

## 6) แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมและการท่องเที่ยว และการส่งเสริมความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคที่เกี่ยวข้องและอาสาสมัครด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายหาด ชายฝั่งทะเล เกาะและหมู่เกาะ แหล่งวัฒนธรรมและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารจัดการการท่องเที่ยว การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และการพัฒนาฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยวเพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย และอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยว

### แนวทางการพัฒนา

(1) ยกกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดจากกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกมิติ รวมถึงคุณภาพมาตรฐานของสินค้า บริการและสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักท่องเที่ยว โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคที่เกี่ยวข้องและอาสาสมัครด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ

(2) พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายหาด ชายฝั่งทะเล เกาะและหมู่เกาะ แหล่งวัฒนธรรม และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่รองรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบและการท่องเที่ยวเพื่อคนทั้งมวล โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม

(3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ เพื่อพัฒนาและเชื่อมโยงการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เช่น พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันตก พื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำโขง และพื้นที่แองประวัติศาสตร์ลุ่มน้ำภาคกลาง เป็นต้น

(4) พัฒนาชุมชน ผู้ประกอบการ และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทุกภาคส่วนให้มีความพร้อมในการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและประชาชนในการพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่

(5) ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีด้านการท่องเที่ยวของไทยทั้งแหล่งท่องเที่ยว สินค้า บริการ และยานการค้าที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยว รวมทั้งจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่

(6) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารจัดการ การท่องเที่ยว การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และการพัฒนาฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว เพื่อการวางแผน การกำหนด นโยบาย และการอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว

### 1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

#### แผนปฏิรูปประเทศ ด้านที่ 5 ด้านเศรษฐกิจ

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจบนหลักการสร้างความยั่งยืนและครอบคลุมมิติที่สำคัญ โดยด้านที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ได้แก่ ด้านที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้กับทุกภาคส่วนในระบบเศรษฐกิจ

กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ **กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูง** ภาคการท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยเป็นอย่างมาก ประเทศไทยศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางรักษาและดูแลสุขภาพในระดับนานาชาติ เนื่องจากการแพทย์และงานบริการของไทยเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชมจากนานาชาติทั่วโลก ขณะที่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป และเกิดกระแสการตื่นตัวของประชากรโลกที่ให้ความสนใจและพยายามแสวงหาการดูแลสุขภาพที่ดีกว่า ดังนั้นการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูง โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสุขภาพผ่านโมเดลอารมณ์ดีมีความสุข (Happy Model) จึงเป็นโอกาสที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญ โมเดลนี้จะเป็นแนวทางและเครื่องมือในการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูง โดยเฉพาะในการขับเคลื่อน Medical & Wellness Hub ที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อนักท่องเที่ยวและผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการส่งเสริม พัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน และท่องเที่ยวเชิงเกษตร โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องขับเคลื่อนในการปฏิรูปด้านการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว คุณภาพสูง ดังนี้

1) เตรียมการขับเคลื่อน Happy Model โดยสร้างความเข้าใจในการใช้คำจำกัดความของ Wellness 4 ด้าน (Happy Model : กินดี อยู่ดี ออกกำลังกายดี แบ่งปันสิ่งดี ๆ) โดยอยู่บนฐานของการสร้างความคิดสร้างสรรค์

2) พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยลดความซ้ำซ้อนในการประกอบการธุรกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจแก่ผู้ประกอบการด้าน Wellness

3) ส่งเสริมด้านที่พัก โรงแรมหรือที่พักนอกระบบ จัดทะเบียนในระบบให้มากที่สุด ศึกษาความเหมาะสมในการหาแนวทางหรือมาตรการรองรับธุรกิจเกี่ยวกับเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน

4) เพิ่มขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดย (1) ส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชนในการผลิตและสร้างสรรค์เรื่องราวจากอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ของไทย สร้างโอกาสเข้าถึงกองทุนสนับสนุน (2) สร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ ในการจัดทำ Co-Production Treaty ให้เกิดระบบการผลิตร่วมเพื่อให้ภาคเอกชนไทยได้รับสิทธิประโยชน์จากประเทศคู่สัญญา (3) จัดทำเอกสารสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และสิทธิอื่น ๆ ให้เป็นสากล เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น เพื่อใช้ยืนยันสิทธิในต่างประเทศ (4) แก้ไขปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์อย่างจริงจัง และ (5) ปรับปรุงประกาศคณะกรรมการภาพยนตร์และวีดิทัศน์แห่งชาติ เช่น การพิจารณาภาพยนตร์และสื่อโฆษณา พ.ศ. 2552 และประกาศคณะกรรมการภาพยนตร์และวีดิทัศน์แห่งชาติ เรื่อง การพิจารณาวีดิทัศน์และสื่อโฆษณา พ.ศ. 2552 ให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของธุรกิจภาพยนตร์ และให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจและเทคโนโลยีการผลิตสื่อภาพยนตร์ วีดิทัศน์ ในปัจจุบัน รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลในระบบอิเล็กทรอนิกส์

5) สนับสนุนการท่องเที่ยวเรือสำราญทางน้ำ เพื่อดึงนักท่องเที่ยวคุณภาพสูง

## เป้าหมายและตัวชี้วัดของกิจกรรมปฏิรูป

1) เป้าหมาย ความสามารถในการแข่งขันด้านท่องเที่ยวสูงขึ้นและสามารถกลับมาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

### 2) ตัวชี้วัด

- 2.1 ค่าใช้จ่ายต่อคนต่อวันของนักท่องเที่ยว เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี
- 2.2 รายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองรอง เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี
- 2.3 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย ในด้านสุขภาพ และอนามัย ด้านความมั่นคงปลอดภัย และความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม โดย World Economic Forum (WEF) อยู่ในกลุ่ม 50 อันดับแรกของประเทศที่ได้รับการจัดอันดับ

## 1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนที่ภาคีทุกภาคส่วนในสังคมไทยทุกระดับได้มีส่วนร่วมดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้

การพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เร่งรัดผลักดันการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการผลิตเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการกระจายผลประโยชน์สู่ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องภายในประเทศอย่างทั่วถึงและเป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนสู่อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่สร้างมูลค่าเพิ่มสูง การพัฒนาในระยะต่อไปเป็นการเพิ่มศักยภาพของภาคการผลิต รวมถึงเร่งยกระดับคุณภาพมาตรฐานสินค้าและบริการหลักของไทยให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่มูลค่าโลก โดยมุ่งเป้าในการเร่งพัฒนาภาคการผลิตและบริการเป้าหมายรายสาขาที่สำคัญของประเทศ ได้แก่

1) การยกระดับภาคการผลิตสู่การผลิตสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเพิ่มผลิตภาพ ลดการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ และเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตสู่อุตสาหกรรมอาหารมูลค่าสูง

2) การปรับเปลี่ยนภาคการท่องเที่ยวซึ่งเป็นภาคบริการที่สำคัญของไทยให้เป็นการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน โดยส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ คุณค่า และความยั่งยืน มากกว่าปริมาณจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการที่สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่

3) การเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมยานยนต์สู่ยานยนต์ไฟฟ้าตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยสนับสนุนการลงทุนวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทย พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานและปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ

4) การผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง โดยส่งเสริมการผลิตบุคลากรยกระดับมาตรฐาน รวมถึงสนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์ต่อยอดจากผลการศึกษาวิจัยและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาใช้ในกระบวนการรักษาพยาบาลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการยกระดับสู่การให้บริการบนฐานนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง

5) การดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยเร่งยกระดับการเชื่อมต่อระหว่างพื้นที่ทั้งในและระหว่างประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและโลจิสติกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการค้าการลงทุน

6) การเร่งยกระดับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยให้เป็น ศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน โดยปรับเปลี่ยนอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจากการรับจ้างผลิตไปสู่การคิดค้นออกแบบและเป็นเจ้าของเทคโนโลยีด้วยตนเอง

การพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นจะต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยงสำคัญที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายใน ตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และทันท่วงที ด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนา 5 ประการ ประกอบด้วย

(1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม มุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญ

(2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม

(3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในเชิงรายได้ พื้นที่ ความมั่งคั่ง และการแข่งขันของภาคธุรกิจ

(4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน มุ่งลดการก่อมลพิษ ควบคู่ไปกับการผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ

(5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ มุ่งสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยจุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และกองทุนท่องเที่ยว มี 2 มิติ 2 หมุดหมาย ได้แก่

#### 1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

##### หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจไทย และยังเป็นแหล่งสร้างรายได้สำคัญให้แก่เศรษฐกิจของประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ผ่านมามีในอดีตการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวดังกล่าวเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวเป็นหลัก ในขณะที่การใช้จ่ายต่อคนต่อวันของนักท่องเที่ยวขยายตัวในอัตราที่ลดลง และระยะเวลาท่องเที่ยวต่อทริปลดลง ซึ่งทำให้การท่องเที่ยวของไทยในระยะหลังต้องเผชิญกับความท้าทายด้านความยั่งยืน จากการเติบโตในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ นอกจากนี้ หากพิจารณา

ในมิติของการกระจายรายได้ พบว่า รายได้จากการท่องเที่ยวร้อยละ 90 ยังกระจุกอยู่ในเมืองท่องเที่ยวหลัก ไม่สามารถกระจายไปสู่เมืองท่องเที่ยวรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยศักยภาพของการท่องเที่ยวไทยยังมีข้อได้เปรียบจากประเทศคู่แข่ง ด้วยทำเลที่ตั้งที่เป็นจุดศูนย์กลางของภูมิภาค ความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม และควมมีอัยาศัยไมตรีของคนไทยโดยในปี 2564 สภาเศรษฐกิจโลก ได้จัดอันดับดัชนีการพัฒนารเดินทางและการท่องเที่ยว ประจำปี 2564 เพื่อการฟื้นฟูอนาคตอย่างยืดหยุ่นและยั่งยืน ซึ่งประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 36 จาก 117 ประเทศ และอยู่ในอันดับที่ 35 จาก 117 ประเทศ ในปี 2562 โดยในปี 2564 พบว่า ประเทศไทยมีจุดแข็งสำคัญ ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศ อยู่ในอันดับที่ 13 ด้านทรัพยากรธรรมชาติ อยู่ในอันดับที่ 14 และด้านทรัพยากรที่ไม่ใช่เพื่อการพักผ่อน อยู่ในอันดับที่ 16 โดยยังมีประเด็นท้าทายที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม อยู่ในอันดับที่ 97 ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย อยู่ในอันดับที่ 92 และด้านการให้ความสำคัญกับการเดินทางและท่องเที่ยว อยู่ในอันดับที่ 88 ซึ่งจุดอ่อนดังกล่าวล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการท่องเที่ยวในระยะต่อไปที่ถูกขับเคลื่อน โดยมีแนวโน้มสำคัญ คือ ความกังวลด้านสุขภาพและสุขอนามัย การเติบโตของสังคมผู้สูงอายุ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อการท่องเที่ยว และความตระหนักในด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ใน 4 เป้าหมายได้แก่ เป้าหมายที่ 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับให้ภาคการท่องเที่ยวมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชนสามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าได้ เป้าหมายที่ 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ เป้าหมายที่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม และ เป้าหมายที่ 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืนโดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

#### กำหนดเป้าหมายการดำเนินการไว้ ดังนี้

**เป้าหมายที่ 1** การเปลี่ยนการท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น

**เป้าหมายที่ 2** การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น

**เป้าหมายที่ 3** การท่องเที่ยวไทยต้องมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในทุกมิติโดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** การส่งเสริมการพัฒนากิจกรรม สินค้า และบริการ การท่องเที่ยวมูลค่าเพิ่มสูง

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาการท่องเที่ยวตามแนวคิดโมเดลอารมณดีมีมีความสุข ในแผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ฉบับปรับปรุง

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมการพัฒนากการท่องเที่ยวคุณภาพที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง ได้แก่ (1) ส่งเสริมสวรรค์แห่งการช้อปปิ้ง โดยสนับสนุนให้มีกลุ่มสินค้าที่ระลึกประจำชาติ (2) การท่องเที่ยวทางน้ำ (3) ส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเพื่อการจัดประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล การจัดประชุมนานาชาติ และการจัดแสดงสินค้า ตลอดจนการเที่ยวอื่น ๆ เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง



- กลยุทธ์ที่ 2** การส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพรองรับนักท่องเที่ยวทั่วโลก
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 สนับสนุนให้ผู้ประกอบการ และสตาร์ทอัพ ประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการพัฒนา และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการท่องเที่ยว
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริการการท่องเที่ยวคุณภาพในพื้นที่เมืองรองที่มีศักยภาพและกระจายเส้นทางท่องเที่ยวให้หลากหลายอย่างทั่วถึง
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สนับสนุนการท่องเที่ยวโดยชุมชนและการท่องเที่ยวในเมืองรอง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ส่งเสริมแนวคิดการสร้างรายได้จากการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 ส่งเสริมให้เอกชนมีความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของชุมชน
- กลยุทธ์ที่ 3** การยกระดับบริการและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดสากล
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 สนับสนุนการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ปรับปรุงการบริหารจัดการในแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยเฉพาะด้านความปลอดภัย ความสะดวกสบาย ความเป็นธรรม และการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สนับสนุนให้มีการเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวเข้า “กองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย” เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการพัฒนาการท่องเที่ยว การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- กลยุทธ์ที่ 4** การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่นำไปสู่การสร้างคุณภาพและความยั่งยืน
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ยกระดับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจและการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรภาคการท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้องเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของภาครัฐ และมีการขึ้นทะเบียนแรงงานภาคการท่องเที่ยวอย่างถูกต้อง
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 กำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจบุคลากร และนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบ
- กลยุทธ์ที่ 5** การปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ล่าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจและการขอใบอนุญาตของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาไปสู่การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและยั่งยืน
- กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบด้านงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการลงทุนและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับชุมชนและภาครัฐ
- กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ปรับปรุงข้อจำกัดของกฎหมาย ลดขั้นตอนที่ล่าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจและการขอใบอนุญาตของสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 ปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อเทคโนโลยีด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะตัวแทนจำหน่ายการท่องเที่ยวออนไลน์ ที่ครอบคลุมถึงเศรษฐกิจแบ่งปันบนแพลตฟอร์ม

**กลยุทธ์ที่ 6** การพัฒนาระบบข้อมูลการท่องเที่ยวให้เป็นระบบการท่องเที่ยวอัจฉริยะที่นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ และภาครัฐ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ง่าย

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.1 ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกด้านการท่องเที่ยว ให้มีความเป็นเอกภาพ น่าเชื่อถือ และทันสมัย เพื่อให้ผู้ประกอบการใช้ในการดำเนินธุรกิจ และให้หน่วยงานภาครัฐใช้กำหนดนโยบายในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.2 สนับสนุนการเชื่อมโยงฐานข้อมูลของภาครัฐและเอกชน โดยใช้แอปพลิเคชันที่พัฒนาโดยเอกชน อาทิ “ทักทาย” ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในการเปิดให้เชื่อมต่อแพลตฟอร์มเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางของนักท่องเที่ยว

กลยุทธ์ย่อยที่ 6.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ สำหรับข้อมูลการท่องเที่ยว และบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้เชิงลึกใหม่ร่วมกันของภาครัฐและผู้ประกอบการในสาขาธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และให้สามารถนำข้อมูลเชิงวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

### หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ภาครัฐเป็นกลไกหลักในการดูแลประชาชนให้กินดีอยู่ดี สามารถประกอบอาชีพได้ และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยมีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการให้บริการประชาชน และการนำนโยบายสาธารณะ แผนการพัฒนาประเทศ และกฎหมาย สู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของภาครัฐในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์ความไม่แน่นอน และมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ภาครัฐไทยยังคงมีข้อจำกัดในหลายประเด็นที่เป็นอุปสรรคต่อการตอบโจทย์ประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะการที่โครงสร้างภาครัฐยังมีขนาดใหญ่ มีส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐจำนวนมากที่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ในขณะที่การมีส่วนร่วมของภาคีพัฒนาอื่น ๆ ในการบริการภาครัฐยังมีข้อจำกัด ส่งผลให้การทำงานและการให้บริการของภาครัฐมักเกิดปัญหาความล่าช้า ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน การให้บริการไม่ครอบคลุมพื้นที่อย่างทั่วถึง ซึ่งสะท้อนจากมิติด้านความมีประสิทธิภาพของภาครัฐ ภาครัฐยังขาดการมุ่งเน้นให้มีการประสานการดำเนินงานกับทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการ คือ การที่โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของรัฐยังไม่สนับสนุนการทำงานรัฐบาลดิจิทัลแบบครบวงจร โดยหน่วยงานของรัฐขาดการจัดเก็บและการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่เป็นระบบและบูรณาการ รวมถึงข้อมูลทรัพยากรต่าง ๆ ของภาครัฐเพื่อการพัฒนาประเทศยังขาดการบูรณาการและการบริหารอย่างเป็นระบบ ขาดการนำวิเคราะห์และใช้งานในการตัดสินใจ บุคลากรภาครัฐยังคุ้นชินกับวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดทักษะด้านดิจิทัล บุคลากรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนั้น กฎหมายไทยจำนวนมากมีความล้าสมัยไม่เอื้อต่อการทำงานและการปรับตัวของภาครัฐให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและภาคเอกชน ขาดความตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและผลที่จะได้รับอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎหมาย

ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสม ในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศบนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดย

มีประเด็นที่ต้องดำเนินการเพื่อรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความสามารถของภาครัฐ ประกอบด้วย (1) พัฒนาการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก ประหยัด แก่ประชาชนและผู้ประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม (2) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ (3) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างระบบบริหารจัดการ และ (4) การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัลและปรับปรุงกฎหมายระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

#### **กำหนดเป้าหมายการดำเนินการไว้ ดังนี้**

**เป้าหมายที่ 1** การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้

**เป้าหมายที่ 2** ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว

โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 ยกเลิกภารกิจการให้บริการที่สามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นให้บริการแทนโดยยกเลิกภารกิจการให้บริการของภาครัฐที่มีต้นทุนสูง เมื่อเทียบกับเอกชน หรือไม่มี ความจำเป็นที่ภาครัฐต้องดำเนินการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของภาครัฐจากการควบคุม มาเป็นการกำกับ ดูแล หรือเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว โดยเฉพาะขั้นตอนการอนุมัติ อนุญาตต่าง ๆ

**กลยุทธ์ที่ 2** การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 เร่งทบทวนบทบาทภาครัฐและกระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐ โดยปรับ บทบาทและภารกิจใหม่ให้รองรับแนวทางการพัฒนาประเทศและสถานการณ์ ในอนาคต

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ โดยเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ประชาชน องค์กร เครือข่าย และภาคีการพัฒนาต่าง ๆ สามารถเข้าถึงได้ง่าย

**กลยุทธ์ที่ 3** การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อ การพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล โดยจัดทำข้อมูลสำหรับการบริหาร จัดการทรัพยากรของประเทศทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และข้อมูลอื่น ของหน่วยงานของรัฐทั้งหมดอย่างบูรณาการให้เป็นดิจิทัลที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงาน ใหม่ ยกเลิกการใช้เอกสารและขั้นตอนการทำงานที่หมดความจำเป็นหรือมีความ จำเป็นน้อย

**กลยุทธ์ที่ 4** การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบมาตรฐานการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ยกเลิกกฎหมายที่หมดความจำเป็นและพัฒนากฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการบังคับใช้กฎหมายที่จริงจัง

### 1.5 แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570)

#### วิสัยทัศน์

การพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยในระหว่าง ปี พ.ศ. 2566 – 2570 จะเป็นการยกระดับและขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องและต่อยอดจากแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555 – 2559) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2564) และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ (พ.ศ. 2564 – 2565) โดยมุ่งเน้นการพลิกโฉมการท่องเที่ยวไทย และขับเคลื่อนการพัฒนาตลอดทั้งห่วงโซ่อุตสาหกรรม

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ภายในระยะเวลา 5 ปี ดังนี้

**“การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นคุณค่า มีความสามารถในการปรับตัว เติบโตอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม”**

โดยการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยในอนาคตนับจากนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการเพื่อพัฒนาและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีความเข้มแข็ง ต่อยอดการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับภาวะความปกติถัดไป โดยจะเป็นการพลิกโฉมการท่องเที่ยวของไทยสู่การท่องเที่ยวเน้นคุณค่า ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการยกระดับใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติสิ่งแวดล้อม มีรายละเอียดดังนี้

- การพัฒนาให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นเศรษฐกิจท่องเที่ยวคุณค่าสูง โดยมีตัวอย่างแนวทางการพัฒนา เช่น การเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการท่องเที่ยว และดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพสูง การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม การปรับสมดุลและลดการพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติ การยกระดับคุณภาพของบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นต้น

- การพัฒนาให้เกิดสังคมและชุมชนท่องเที่ยวคุณค่าสูง โดยมีตัวอย่างแนวทางการพัฒนา เช่น การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และชุมชน การต่อยอดอัตลักษณ์ความเป็นไทย การกระจายความเจริญทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างทั่วถึงทั้งประเทศ การพัฒนาให้ประเทศไทยสามารถเดินทางท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี การลดการท่องเที่ยวตามฤดูกาล เป็นต้น

- การต่อยอดคุณค่าให้กับทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โดยมีตัวอย่างแนวทางการพัฒนา เช่น การต่อยอดมูลค่าให้กับต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในภาคการท่องเที่ยว การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้น้ำและ

พลังงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษจากการท่องเที่ยว การบรรเทาผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น

### แผนภาพ การให้คำนิยามของการท่องเที่ยวเน้นคุณค่าทั้ง 3 มิติ



เพื่อให้สามารถกำหนดภูมิทัศน์การพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยได้อย่างชัดเจน จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องไปกับวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 กล่าวคือ ภายในปี พ.ศ. 2570 เป้าหมายของแผนฉบับที่ 3 คือการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็ง ยืดหยุ่น ยั่งยืน และมีส่วนร่วม เพื่อมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่า บนพื้นฐานของการบูรณาการเชื่อมโยงทุกภาคส่วน โดยสามารถจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ที่จะได้รับการพัฒนาตามเป้าหมาย ออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

- การพัฒนาในภาคการผลิตหรือฝ่ายอุปทาน โดยมีเป้าหมายให้ผู้ประกอบการและภาคการผลิตเข้มแข็งและเชื่อมโยง มีภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับความเสี่ยง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะปกติใหม่ ตลอดจนมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และกระจายรายได้ผ่านการใช้วัตถุดิบภายในประเทศอย่างสมดุล
- การพัฒนาในภาคนักท่องเที่ยวหรือฝ่ายอุปสงค์ โดยมีเป้าหมายเพื่อ มอบประสบการณ์การเดินทางที่รับผิดชอบและมีคุณค่ากับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม ระบบขนส่งสาธารณะที่เชื่อมโยง ปลอดภัย มีแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมโดดเด่นหลากหลาย และประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาในภาคสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยี และต่อยอดเอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยด้วยนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์

#### เป้าหมายของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570)

##### เป้าหมายหลัก

1. การท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็งและสมดุล
2. การยกระดับความเชื่อมโยงและโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว
3. การสร้างความเชื่อมั่นและมอบประสบการณ์ท่องเที่ยวคุณค่าสูง
4. การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

## เป้าหมายรอง

1. การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูงสำหรับทุกกลุ่ม
2. เทคโนโลยีดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลพร้อมส่งเสริมการท่องเที่ยว
3. ความพร้อมในการรับมือและจัดการกับความเสี่ยงทุกรูปแบบอยู่เสมอ

## พันธกิจ

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคการผลิตในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ปรับสมดุล และกระจายความเจริญอย่างครอบคลุม ลดการรั่วไหลตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ
2. พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในด้านมาตรฐานสถานประกอบการแหล่งท่องเที่ยว และบุคลากร และความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมขนส่ง สาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรให้มีคุณภาพในระดับสากล
3. พัฒนาและยกระดับประสบการณ์การท่องเที่ยวตลอดเส้นทางอย่างครบวงจร ด้วยรูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ที่หลากหลายและการสื่อสารการตลาดที่ตรงใจ โดยมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลาง
4. ส่งเสริมความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว บนพื้นฐานของความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อัตลักษณ์ของสังคมและชุมชน ศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

## ตัวชี้วัดหลัก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

1. สัดส่วนรายได้ประชาชาติด้านการท่องเที่ยวต่อรายได้ประชาชาติของประเทศไทยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25
2. จำนวนธุรกิจบริการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวได้รับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย และอาเซียน เพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า 3,000 ราย
3. จำนวนวันพักและค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ
  - ระยะเวลาพำนักเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่ต่ำกว่า 10 วัน
  - ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
  - ระยะเวลาพำนักเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยไม่ต่ำกว่า 3 วัน
  - ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ต่อปี
4. สัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวกลุ่มเดินทางครั้งแรกและกลุ่มเดินทางซ้ำ เป็น 40 : 60
5. อันดับผลการดำเนินงานภาพรวมตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) อยู่ใน 35 อันดับแรก
6. อันดับขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ โดย TTCI อยู่ 1 ใน 67

## ยุทธศาสตร์การพัฒนา

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ ของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 - 2570) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย (Resilient Tourism)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูง (Quality Tourism)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว (Tourism Experience)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism)

## แผนภาพแสดงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 - 2570)



### ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย

การสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย เพื่อให้ภาคการผลิตในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ สร้างความสมดุลระหว่างจำนวน นักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมถึงสมดุลระหว่างนักท่องเที่ยวต่างชาติจากหลากหลายประเทศ และผลักดันการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตลอดจนกระจายความเจริญจากการท่องเที่ยวให้ครอบคลุมทั่วถึง ทุกพื้นที่เพื่อการเติบโตอย่างมีส่วนร่วมจากการท่องเที่ยวไทย ด้วยการส่งเสริมให้ใช้วัตถุดิบภายในประเทศและ มุ่งลดการรั่วไหลของรายได้ในภาคการท่องเที่ยว

#### เป้าประสงค์

1. อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็ง ยืดหยุ่น และมีศักยภาพพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และวิกฤตการณ์ทุกรูปแบบด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย
2. การท่องเที่ยวไทยช่วยในการสร้างความเจริญและลดความเหลื่อมล้ำทั่วทุกพื้นที่โดยการกระจาย รายได้ไปสู่ชุมชน
3. ประเทศไทยได้รับรายได้จากการท่องเที่ยวไทยอย่างแท้จริง โดยการลดการรั่วไหลของรายได้ ตลอดห่วงโซ่อุตสาหกรรมด้วยการส่งเสริมการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ
4. การท่องเที่ยวไทยมีสมดุลระหว่างนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติในแต่ละประเทศ และ ส่งเสริมนักท่องเที่ยวคุณภาพสูง

#### กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนา

**กลยุทธ์ที่ 1.1** สร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการผลิตและผลักดันนวัตกรรมเพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกัน พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ

**แนวทางที่ 1.1.1** บูรณาการและสนับสนุนให้ภาคการผลิตฟื้นตัวจากวิกฤตและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

- แนวทางที่ 1.1.2 ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนำไปสู่สินค้าและบริการที่เป็นเลิศ
- แนวทางที่ 1.1.3 สนับสนุน Startups และการพัฒนานวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวให้โดดเด่นอย่างแตกต่างและโดนใจนักท่องเที่ยว
- แนวทางที่ 1.1.4 ศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย AI เพื่อจัดทำแผนตั้งรับและดำเนินงานป้องกันความเสี่ยงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

**กลยุทธ์ที่ 1.2** กระจายรายได้และความเจริญจากการท่องเที่ยวอย่างทั่วถึงทุกพื้นที่ และลดการรั่วไหลในภาคการท่องเที่ยวอย่างเป็นธรรม

- แนวทางที่ 1.2.1 กระจายจำนวนนักท่องเที่ยวไปยังเมืองต่าง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวสู่ระดับชุมชน
- แนวทางที่ 1.2.2 ส่งเสริมให้ธุรกิจบริการท่องเที่ยวใช้ทรัพยากรภายในประเทศเป็นหลัก เพื่อกระจายรายได้ให้หมุนเวียนภายในประเทศ
- แนวทางที่ 1.2.3 ปรับปรุงและทบทวนกฎหมายด้านการลงทุนและการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อลดการกระจุกตัวและการรั่วไหล
- แนวทางที่ 1.2.4 สื่อสารและประชาสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นการเผยแพร่ลักษณะที่โดดเด่นของแต่ละพื้นที่อย่างเท่าเทียมและระดับประเทศอย่างเหมาะสม

**กลยุทธ์ที่ 1.3** ส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลให้แก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน

- แนวทางที่ 1.3.1 ยกระดับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวให้มีคุณค่าและมูลค่าสูงตามเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวคุณภาพและผลักดันเอกลักษณ์ไทย
- แนวทางที่ 1.3.2 สนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยมากยิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และเหมาะสมแก่นักท่องเที่ยว
- แนวทางที่ 1.3.3 ส่งเสริมการตลาดที่ตรงใจกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่มีคุณภาพทั้งนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายสัดส่วนนักท่องเที่ยว

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูง

ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาโดยคำนึงถึง ความยั่งยืน และความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ยังครอบคลุมไปถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และการศึกษาในด้านการบริการและการท่องเที่ยว รวมถึงกฎระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ ที่จะต้องยกระดับให้มีความทันสมัย มีคุณภาพสูงตามหลักสากล และมีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด

### เป้าประสงค์

1. ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เชื่อมโยง มีคุณภาพและเพียงพอ สามารถรองรับการใช้งานของนักท่องเที่ยวครอบคลุมทั้งประเทศ
2. ประเทศไทยมีโครงสร้างด้านดิจิทัลและศูนย์กลางข้อมูลด้านการท่องเที่ยว (One Stop Tourism Database) ที่เชื่อมโยงอย่างแท้จริงและสามารถนำข้อมูลไปต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. ประเทศไทยมีการปรับปรุงและกำกับดูแลมาตรฐานด้านการท่องเที่ยวให้ทันสมัย และมีการกำหนดกฎระเบียบที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการท่องเที่ยว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทางท่องเที่ยว

4. บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมีความรู้ความสามารถ มีภาคการศึกษาด้านการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

### กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนา

**กลยุทธ์ที่ 2.1** พัฒนาความปลอดภัย สุขอนามัย และมาตรฐานการท่องเที่ยวตลอดเส้นทางท่องเที่ยว เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยว

แนวทางที่ 2.1.1 ยกระดับและรักษามาตรฐานความสะอาดและสุขอนามัย ตลอดเส้นทางและจุดหมายปลายทาง เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยว

แนวทางที่ 2.1.2 พัฒนาและบังคับใช้มาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงกำกับดูแลนักท่องเที่ยวตลอดการท่องเที่ยว เพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการอย่างปลอดภัย

แนวทางที่ 2.1.3 ควบคุม ดูแล และสนับสนุนการขึ้นทะเบียนมาตรฐานเพื่อการท่องเที่ยวทุกประเภทอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงทบทวนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

**กลยุทธ์ที่ 2.2** ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ

แนวทางที่ 2.2.1 สนับสนุนการขยายขอบเขตและคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ รวมถึงปรับปรุงระบบสื่อสารให้มีความเสถียร เพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางที่ 2.2.2 ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์กลางข้อมูลด้านการท่องเที่ยวด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย และการบูรณาการกับทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการภายในและนำไปสู่การให้บริการที่เป็นเลิศ (One Stop Database)

แนวทางที่ 2.2.3 สนับสนุนการบริหารจัดการของหน่วยงานในภาคการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐ และเอกชนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 2.3** พัฒนาและเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้านการเดินทาง และสาธารณูปโภคเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง

แนวทางที่ 2.3.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกตลอดการเดินทางจนถึงแหล่งท่องเที่ยวและจุดหมายปลายทาง เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวได้รับคุณค่าจากการท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และความคุ้มค่าในการลงทุน

แนวทางที่ 2.3.2 เชื่อมโยงและบริหารจัดการระบบคมนาคมทุกประเภทให้ครอบคลุมทุกพื้นที่อย่างไร้รอยต่อ ด้วยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน รวมถึงเครือข่ายพันธมิตรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

**กลยุทธ์ที่ 2.4** พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

แนวทางที่ 2.4.1 ยกระดับกรอบสมรรถนะสำหรับบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้สอดคล้องตามมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียนและมาตรฐานระดับสากล

- แนวทางที่ 2.4.2 เพิ่มขีดความสามารถภาคการศึกษาด้านการท่องเที่ยวด้วยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อจัดทำหลักสูตรด้านการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพระดับสากล
- แนวทางที่ 2.4.3 พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้สำหรับบุคลากรท่องเที่ยวที่ทันสมัยและเข้ากับบริบทแวดล้อมในปัจจุบัน (Upskill and Reskill) เช่น Digital Marketing การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การปรับตัวของผู้ประกอบการ เป็นต้น
- แนวทางที่ 2.4.4 เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการพัฒนาคู่มือและทักษะ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

- กลยุทธ์ที่ 2.5** สนับสนุนการใช้ข้อมูลด้านเศรษฐกิจการท่องเที่ยว เพื่อการกำหนดนโยบายการท่องเที่ยวระดับประเทศ และการวางแผนดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ
- แนวทางที่ 2.5.1 สนับสนุนงานวิจัยเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว โดยใช้ฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจการท่องเที่ยวประกอบการวิจัย
- แนวทางที่ 2.5.2 การเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจการท่องเที่ยวให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และผู้ประกอบการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การยกระดับประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว

การมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวครบวงจรเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาการท่องเที่ยวเน้นคุณค่า โดยเส้นทางการท่องเที่ยวจะเริ่มตั้งแต่ก่อนการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว การสื่อสารการตลาดที่ตรงใจและสร้างสรรค์ การคมนาคมขนส่งที่มีคุณภาพและมาตรฐาน แหล่งท่องเที่ยวและรูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลาย พร้อมรองรับความต้องการที่แตกต่าง รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบายตลอดการเดินทาง ซึ่งจะสามารถยกระดับให้มีคุณค่าและคุณภาพสูงขึ้นได้ด้วยการเชื่อมโยงความร่วมมือ การคิดเชิงออกแบบ และข้อมูลเชิงลึก

**เป้าประสงค์**

1. นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติมีความเชื่อมั่นในการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทย พร้อมได้รับประสบการณ์ที่สะดวก ปลอดภัย และบริการที่เป็นเลิศ
2. ประเทศไทยมีรูปแบบการท่องเที่ยวศักยภาพสูงที่โดดเด่น มีกิจกรรมและแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย เพื่อรองรับความสนใจและพฤติกรรมที่แตกต่างกันของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม
3. การสื่อสารการตลาดการท่องเที่ยวไทยมีประสิทธิภาพและโดดเด่น มอบข้อมูลด้านการท่องเที่ยวทุกช่องทาง ทุกที่และทุกเวลา ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม

**กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนา**

- กลยุทธ์ที่ 3.1** สร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวอันน่าประทับใจที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม
- แนวทางที่ 3.1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (Immersive technology เช่น AR / VR) ตามจุดหมายยอดนิยมของนักท่องเที่ยวและการบริการเพื่อสร้างความแปลกใหม่และความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว
- แนวทางที่ 3.1.2 สนับสนุนการสร้างและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวรอบสถานีและระบบขนส่งมวลชน (Transit Oriented Development: TOD)
- แนวทางที่ 3.1.3 สื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวสัมผัสถึงคุณค่าของสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

- แนวทางที่ 3.1.4 ยกระดับประสบการณ์การเดินทางเข้า-ออกประเทศที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัย (Smart Borders)
- กลยุทธ์ที่ 3.2** ส่งเสริมรูปแบบการท่องเที่ยวที่เกี่ยวค้ำยภาพสูงที่หลากหลายและสร้างสรรค์ของไทย
- แนวทางที่ 3.2.1 ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ด้วยการออกแบบและผลักดัน กิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมไทยให้โดดเด่นและดึงดูดนักท่องเที่ยว
- แนวทางที่ 3.2.2 ยกระดับการบริการและสถานที่ให้มีความพร้อมและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงรุก (MICE) ทั้งในรูปแบบการเดินทางเพื่อเป็นรางวัล การเข้าร่วมการประชุม การสัมมนา การเจรจาธุรกิจ และการจัดงานมหกรรมแสดงสินค้าหรือบริการนานาชาติ
- แนวทางที่ 3.2.3 ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาของประเทศไทยให้เป็นจุดหมายปลายทางที่น่าสนใจของ นักท่องเที่ยวเชิงกีฬาที่พำนักตั้งแต่ในระยะสั้นถึงระยะยาว ผ่านจำหน่ายสินค้า การจัด กิจกรรมนันทนาการและการแข่งขันกีฬาระดับประเทศและนานาชาติ
- แนวทางที่ 3.2.4 ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ สุขภาพ ความงาม และ แพทย์แผนไทย ผ่านการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม งานวิจัย และองค์ความรู้ มาต่อยอดภูมิปัญญาดั้งเดิมและสมุนไพรไทยเพื่อประยุกต์ใช้ในการบำบัดรักษา ตามมาตรฐานสากล
- แนวทางที่ 3.2.5 พัฒนาคูณภาพกิจกรรมทางน้ำ เช่น การดำน้ำ เซิร์ฟ และพายเรือคายัค เป็นต้น รวมถึงพัฒนาการบริการและแหล่งท่องเที่ยวตามเส้นทางทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่ม แม่น้ำสายสำคัญ โดยบูรณาการความร่วมมือทั้งภายในและระหว่างประเทศ เพื่อ ส่งเสริมการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำที่โดดเด่นและมีคุณภาพ
- แนวทางที่ 3.2.6 สนับสนุนรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีความเชื่อมโยงระหว่างชุมชน อนุภูมิภาค และ นานาชาติ ผ่านการสร้างเส้นทางท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพของเขต พัฒนาการท่องเที่ยวแต่ละเขตเพื่อเพิ่มความหลากหลายของประสบการณ์การ ท่องเที่ยว
- แนวทางที่ 3.2.7 ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบต่อ โดยการพัฒนากิจกรรมและเส้นทาง การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ไม่เกิดการทำลาย แต่ยังคงผลกระทบต่อธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมไทย และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ ความรู้เพื่อคงไว้ซึ่งความอุดมสมบูรณ์ของฐานทรัพยากร
- กลยุทธ์ที่ 3.3** ส่งเสริมการตลาดเชิงรุกมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- แนวทางที่ 3.3.1 สื่อสารการตลาดท่องเที่ยวด้วยการวิเคราะห์ความต้องการเชิงลึกของนักท่องเที่ยว อย่างตรงใจ
- แนวทางที่ 3.3.2 กระตุ้นนวัตกรรมทางการตลาด ส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยผ่านสื่อใหม่ และเสริมสร้าง การตลาดทุกช่องทางและเชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ เพื่อการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มได้ทุกที่ทุกเวลา
- แนวทางที่ 3.3.3 ประชาสัมพันธ์และสื่อสารการตลาดท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบต่อ บนพื้นฐานของ ศักยภาพการรองรับในแต่ละพื้นที่ และความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

การท่องเที่ยวของประเทศจะเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้น จะต้องมีการพัฒนาบนพื้นฐานของความยั่งยืนของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภาคการผลิตและธุรกิจในการท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและชุมชนท่องเที่ยวโดยคำนึงถึงความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว พร้อมการบริหารจัดการจำนวนนักท่องเที่ยว และการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการท่องเที่ยวและปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น การปล่อยมลพิษของเสีย และภูมิอากาศโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การท่องเที่ยวไทยสามารถต่อยอดและสร้างคุณค่าจากทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม เอกลักษณ์ความเป็นไทย และแหล่งท่องเที่ยวในปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน

##### เป้าประสงค์

- 1) การท่องเที่ยวของไทยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดการกระจุกตัวในแหล่งท่องเที่ยว
- 2) วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และเอกลักษณ์ความเป็นไทยคงอยู่ในสังคมสืบต่อไป พร้อมทั้งมีการต่อยอดเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบอย่างสร้างสรรค์
- 3) การท่องเที่ยวไทยมีการบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ รวมถึงการกำจัดของเสียและลดมลพิษ เพื่อคงความเป็นแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์
- 4) แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ วัฒนธรรม และชุมชนของประเทศไทยมีมาตรฐานความยั่งยืนระดับสากล

##### กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนา

**กลยุทธ์ที่ 4.1** เสริมสร้างความสมบูรณ์แก่สิ่งแวดล้อมและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ

- แนวทางที่ 4.1.1 อนุรักษ์และต่อยอดทรัพยากรธรรมชาติจัดการแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ และลดการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากสิ่งแวดล้อม
- แนวทางที่ 4.1.2 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรทางธรรมชาติ
- แนวทางที่ 4.1.3 ยกระดับการบริหารจัดการของเสียและมลพิษจากภาคการท่องเที่ยว รวมถึงการเพิ่มมูลค่าซากขยะ (Zero Waste Tourism)
- แนวทางที่ 4.1.4 พัฒนากฎระเบียบและแนวทางในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการท่องเที่ยว และส่งเสริมรูปแบบการเดินทางและขนส่งที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่ำ
- แนวทางที่ 4.1.5 บรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยวและภาคธุรกิจ
- แนวทางที่ 4.1.6 ผลักดันแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติให้ได้มาตรฐานความยั่งยืนระดับสากล (Green Destination Standards: GDS) เช่น มาตรฐาน GSTC หรือเป้าหมาย SDGs ที่เกี่ยวข้องกับแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น

**กลยุทธ์ที่ 4.2** ส่งเสริมการอนุรักษ์และต่อยอดทรัพย์สินทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทย ด้วยการประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย

- แนวทางที่ 4.2.1 พัฒนาทรัพย์สินทางวัฒนธรรมและมรดกที่เป็นสิ่งปลูกสร้างและยกระดับคุณค่าของทรัพย์สินทางวัฒนธรรมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

แนวทางที่ 4.2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเผยแพร่ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว จัดกิจกรรมเทศกาลและประเพณีไทย ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และสืบสานวัฒนธรรมไทย อย่างสร้างสรรค์

แนวทางที่ 4.2.3 เพิ่มมูลค่าและส่งเสริมอาหารไทยผ่านการท่องเที่ยวด้วยการใช้นวัตกรรม อย่างสร้างสรรค์

**กลยุทธ์ที่ 4.3** ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 4.3.1 ทบทวนและปรับปรุงระเบียบเรื่องขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ (Carrying Capacity) ของแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน และ ความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว

แนวทางที่ 4.3.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ โดยการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น E-ticket GPS และ Digital Platform (Data-driven Tourists Management) เป็นต้น

## 1.6 นโยบายของรัฐบาล

ตามที่มีประกาศพระบรมราชโองการแต่งตั้งนายเศรษฐา ทวีสิน เป็นนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ต่อมานายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2566 โดยนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว และด้านการบริหารจัดการภาครัฐ มีดังนี้

### นโยบายด้านการท่องเที่ยว

บรรจุอยู่ในกรอบระยะสั้น นโยบายที่สาม เพื่อเป็นการจุดประกายให้เครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจกลับมาเติบโตอีกครั้ง ประกอบกับการเร่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของประชาชนอย่างเร่งด่วนและรวดเร็ว รัฐบาลจะ ผลักดันการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว เพราะการท่องเที่ยวจะเป็นกุญแจดอกแรกในการสร้างรายได้ที่สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจได้ในระยะสั้น และสร้างงานให้กับประชาชนเป็นจำนวนมาก รัฐบาลตั้งเป้าว่าจะเปิด ประตูรับนักท่องเที่ยวด้วยการอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนการขอวีซ่า และการยกเว้นการเก็บ ค่าธรรมเนียมวีซ่าสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศเป้าหมาย การจัดทำ Fast Track VISA สำหรับ ผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และเพื่อเป็นการกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในช่วงสิ้นปี รัฐบาลจะร่วมกับภาคธุรกิจในทุกภาคส่วนเป็นเจ้าภาพจัดงานแสดงสินค้า งานเทศกาลระดับโลกเพื่อยกระดับ ประเทศไทยให้เป็นสถานที่สำหรับการจัดงานแสดงต่าง ๆ ที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้

ในขณะเดียวกัน รัฐบาลจะผลักดันการพัฒนาการบริหารจัดการทุกขั้นตอนการบริการที่เป็นประตูสู่ ประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระบบคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยจะปรับปรุงสนามบิน และจัดการเที่ยวบินของสนามบินทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพเพิ่มปริมาณเที่ยวบินให้สามารถนำนักท่องเที่ยว มาสู่ประเทศไทยได้มากขึ้น แก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและปราบปรามการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ซึ่งการ รักษาความปลอดภัยจะสร้างความมั่นใจและความประทับใจกับประเทศไทยในระยะยาว

### นโยบายรัฐบาลด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ

บรรจุอยู่ในกรอบระยะกลางและยาว นโยบายรัฐบาลจะเปลี่ยนบทบาทของรัฐที่เคยเป็นผู้กำกับดูแลที่ เต็มไปด้วยกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ให้เป็นผู้สนับสนุนที่ปลดล็อกข้อจำกัดของประชาชน สร้างโอกาสให้กับ ประชาชนในการสร้างรายได้และเจริญเติบโต อาทิ การยกเลิกและปรับปรุงกฎหมายที่ไม่จำเป็น

รัฐบาลจะใช้การบริหารในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (ผู้ว่า CEO) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานในแต่ละจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ กล่าวคือ จะมีการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อสร้างโอกาสและสร้างประโยชน์ให้ประชาชนเป็นสำคัญ สนับสนุนการจัดการปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเด็ดขาด โดยรัฐบาลจะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการมาเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใส ขจัดช่องโหว่ในการทุจริต ลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น

รัฐบาลจะสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและการเลือกตัวแทนของผู้บริหารที่จะเป็นตัวแทนการพัฒนาท้องถิ่นบ้านเกิดเมืองนอน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการกระจายทรัพยากรและกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่ชุมชน

## 1.7 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

### เป้าหมายที่ 8 การส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

มุ่งส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ผ่านการยกระดับผลิตภาพแรงงานและการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการผลิต โดยการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างงาน รวมถึงการดำเนินนโยบายเพื่อขจัดปัญหาแรงงานผิดกฎหมาย แรงงานทาสและการค้ามนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน ภายใน ปี 2573

- เป้าหมายย่อย 8.1 ทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจต่อหัวประชากรมีความยั่งยืนตามบริบทของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศพัฒนาน้อยที่สุด มีการขยายตัวอย่างน้อยร้อยละ 7 ต่อปี

- เป้าหมายย่อย 8.4 ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของโลกในการบริโภคและการผลิตอย่างต่อเนื่อง และพยายามที่จะแยกการเติบโตทางเศรษฐกิจออกจากความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน 10 ปีว่าด้วยการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน โดยมีประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นผู้นำในการดำเนินการไปจนถึงปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 8.9 ออกแบบและใช้นโยบายเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งช่วยสร้างงานและส่งเสริมวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ภายในปี พ.ศ. 2573

### เป้าหมายที่ 12 การสร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

การขับเคลื่อนรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน มีความสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ตระหนักถึงต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตและบริการของบริษัท องค์กร ตลอดจนกรอบคิดและพฤติกรรมของประชาชน ให้มีความสอดคล้องกับความสามารถในการรองรับของธรรมชาติ ผ่านการดำเนินงานอย่างบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม ตั้งแต่ระดับนโยบายตลอดจนการนำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างครอบคลุมและเป็นรูปธรรมในประเด็นต่าง ๆ อาทิ การกำหนดให้มีแผนขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนของประเทศ การลดการสูญเสียและขยะอาหารตลอดห่วงโซ่อุปทาน การจัดการของเสียและสารเคมีอย่างถูกวิธีเพื่อลดมลพิษที่เป็นอันตรายต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม การลดของเสียโดยสนับสนุนหลักปฏิบัติในการลดการใช้ การใช้ซ้ำและการนำกลับมาใช้ใหม่ (Reduce, Reuse, Recycle: 3Rs) การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับการผลิตและการบริโภค การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดเพื่อขับเคลื่อนประเทศในระยะยาว

ประเทศไทยได้จัดทำแผนขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน พ.ศ. 2560 – 2580 (ฉบับปรับปรุง) เพื่อวางกรอบการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนสังคมไทยสู่สังคมที่มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และสมดุลกับฐานทรัพยากรของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาเพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 และในภาคธุรกิจ นักลงทุนและผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมากขึ้น โดยในปี 2563 บริษัทจดทะเบียนไทยร้อยละ 20.14 จัดทำรายงานความยั่งยืนตามความสมัครใจและเปิดเผยข้อมูล ในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียวที่มีกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ภาคพลังงานได้ลดการอุดหนุนเชื้อเพลิงฟอสซิลลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการใช้พลังงานหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังเร่งส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ตระหนักถึงผลกระทบต่อชุมชน ระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งเตรียมการจัดทำบัญชีต้นทุนด้านทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม (System of Environmental-Economic Accounting: SEEA) ร่วมกับบัญชีประชาชาติด้านการท่องเที่ยว (Tourism Satellite Account) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของการท่องเที่ยวต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- เป้าหมายย่อย 12.1 ดำเนินการให้เป็นผลตามกรอบระยะ 10 ปีของแผนงานว่าด้วยแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ทุกประเทศนำไปปฏิบัติ โดยประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นผู้นำ โดยคำนึงถึงการพัฒนาและขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนา

- เป้าหมายย่อย 12.2 บรรลุการจัดการที่ยั่งยืนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.3 ลดของเสียอาหาร (food waste) ของโลกลงครึ่งหนึ่ง ในระดับค้าปลีกและผู้บริโภค และลดการสูญเสียอาหาร (food loss) ตลอดการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยว ภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.4 บรรลุเรื่องการจัดการสารเคมีและของเสียทุกชนิดตลอดวงจรชีวิตของสิ่งเหล่านั้นด้วยวิธีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศที่ตกลงกันแล้ว และลดการปลดปล่อยสิ่งเหล่านั้นออกสู่อากาศ น้ำ และดินอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อจะลดผลกระทบทางลบต่อสุขภาพของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุดภายในปี พ.ศ. 2563

- เป้าหมายย่อย 12.5 ลดการเกิดของเสียโดยให้มีการป้องกัน การลดปริมาณ การใช้ซ้ำ และการนำกลับมาใช้ใหม่ ภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.7 ส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่ยั่งยืนตามนโยบายและการให้ลำดับความสำคัญของประเทศ

- เป้าหมายย่อย 12.8 สร้างหลักประกันว่าประชาชนในทุกแห่ง มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความตระหนักถึงการพัฒนายั่งยืนและวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับธรรมชาติ ภายในปี พ.ศ. 2573

- เป้าหมายย่อย 12.A สนับสนุนประเทศกำลังพัฒนาในการเสริมความแข็งแกร่งของขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะขับเคลื่อนไปสู่แบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น

- เป้าหมายย่อย 12.B พัฒนาและดำเนินการใช้เครื่องมือเพื่อติดตามผลกระทบของการพัฒนายั่งยืนในด้านการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนที่สร้างงานและส่งเสริมวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

## 1.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองทุน

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกของกองทุน โดยการทบทวนผลการดำเนินงานกองทุน ในระยะที่ผ่านมา ผลการติดตามและผลการประเมินการดำเนินงานโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน ภายใต้ แนวทางปฏิบัติงาน ทรัพยากร เครื่องมือ ระบบงานของกองทุน โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนนโยบายเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของ รัฐบาล ความเห็น เพื่อสรุปเป็นผลวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิธี SWOT Analysis สามารถ สรุปผลได้ ดังนี้



แผนภาพการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในภาพรวม

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของกองทุน

- 1. กองทุนได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยรัฐบาล
- 2. วัตถุประสงค์การจัดตั้งและการกิจของกองทุน
- 3. การสนองตอบนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐบาล
- 4. องค์คณะที่บริหารจัดการกองทุนมีประสบการณ์หลากหลายด้าน
- 5. ความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนโครงการ
- 6. รายได้ของกองทุนและการบริหารงบประมาณของกองทุน
- 7. ระบบการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงานของกองทุน

S

- 1. โครงสร้างการบริหาร
- 2. งบประมาณที่ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน
- 3. การบริหารและจัดการกองทุน
- 4. ระบบสารสนเทศ
- 5. การประชาสัมพันธ์
- 6. ระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน
- 7. การปกป้องดูแลนักท่องเที่ยว
- 8. สถานะทางการเงินของกองทุนในปัจจุบัน

W

- 1. ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก การท่องเที่ยวเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ
- 2. แนวโน้มการท่องเที่ยวเป็นแบบเฉพาะทางและนักท่องเที่ยวต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ
- 3. แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวทำได้หลากหลาย
- 4. รายได้จากค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวพันธมิตรในการดำเนินการของกองทุนมีจำนวนมาก
- 5. การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลนักท่องเที่ยว
- 6. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุน

O

- 1. หน่วยงานภาครัฐมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน
- 2. การจัดเก็บรายได้ของกองทุน ในสถานการณ์โควิด-19
- 3. สถานะเศรษฐกิจทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย
- 4. ความสามารถของหน่วยร่วมในการจัดทำข้อเสนอโครงการและบริหารโครงการ
- 5. การปรับตัวรองรับรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป
- 6. ทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 7. อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย (TTCI)

T

## การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

### ด้านสภาพแวดล้อมภายใน

#### การวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมภายในของกองทุน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>1. <u>กองทุนได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยรัฐบาล</u> ทำให้มีความมั่นคง มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นตัวแทนภาครัฐในการส่งเสริม พัฒนาการท่องเที่ยวทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติได้</p> <p>2. <u>วัตถุประสงค์การจัดตั้งและภารกิจของกองทุน</u> กองทุนมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการท่องเที่ยว ทำให้กองทุนสามารถให้การสนับสนุนในกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวตามมาตรา 24 ของพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ได้หลากหลาย ในการให้การสนับสนุนครอบคลุมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนการท่องเที่ยว รวมทั้งสนับสนุนการศึกษา การค้นคว้า การวิจัย การฝึกอบรมการประชุม การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข้อมูล รวมไปถึงการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใด ๆ ตามนโยบาย หรือแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ รวมทั้งแผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยว</p> <p>3. <u>การสนองตอบนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐบาล</u> กองทุนได้กำหนดนโยบายการสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการท่องเที่ยวของรัฐบาล ซึ่งเป็นการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมาย ทำให้กองทุนได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ</p> <p>4. <u>องค์คณะที่บริหารจัดการกองทุนมีประสบการณ์หลากหลาย</u> กองทุนบริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารกองทุนที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถหลากหลายที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเงิน การคลัง ด้านการบริหารจัดการ และกฎหมาย ทำให้สามารถให้นโยบายและกำกับกำกับการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี</p> <p>5. <u>ความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนโครงการ</u> กองทุนในปัจจุบันยังถือได้ว่าเป็นกองทุนที่มีลักษณะการดำเนินงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และมีจำนวน</p>	<p>1. <u>โครงสร้างการบริหาร</u> ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารของกองทุนยังอยู่ระหว่างการพิจารณาปรับปรุง เพื่อปรับโครงสร้างการทำงานกองทุนให้เหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องมีเพิ่มมากขึ้นในอนาคต เพื่อที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนและกรมบัญชีกลางพิจารณาอนุมัติต่อไป จึงทำให้การขับเคลื่อนงานกองทุน ปัจจุบันอาจเกิดอุปสรรคในการดำเนินงานบ้าง</p> <p>2. <u>งบประมาณที่ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน</u> เนื่องจากในปัจจุบันการจัดหารายได้ของกองทุน ตามมาตรา 10/2 ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นเงินที่ใช้ในการบริหารจัดการของกองทุนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจึงมีจำนวนจำกัดเป็นอย่างมาก ทำให้กองทุนไม่สามารถดำเนินงานโครงการเพื่อพัฒนางานของกองทุนได้ หรือการให้เงินงบประมาณสนับสนุนแก่โครงการต่าง ๆ ที่ขออุดหนุนก็ทำได้อย่างจำกัด ทำให้กองทุนไม่สามารถวางแผนงานระยะยาว และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้</p> <p>3. <u>การบริหารและจัดการกองทุน</u> การบริหารจัดการกองทุนยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ การดำเนินงานของกองทุน ยังมีประเด็นที่จะต้องมีการพัฒนา รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของกองทุน โดยเฉพาะด้านบุคลากรในการรองรับภารกิจที่จะต้องเพิ่มขึ้น</p> <p>4. <u>ระบบสารสนเทศ</u> กองทุนมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ และพัฒนาเว็บไซต์ของกองทุน และได้มีการทดลองใช้ในปีที่ผ่านมา แต่ด้วยการขาดแคลนงบประมาณ และความสามารถของบุคลากร ดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพิ่มเติมเป็นอย่างมาก เพื่อสามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกในการบริหารและการดำเนินงานของกองทุน</p> <p>5. <u>การประชาสัมพันธ์</u> ปัจจุบันกองทุนมีการประชาสัมพันธ์งานของกองทุนผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โปสเตอร์ และคลิปวิดีโอ และประชาสัมพันธ์ผ่านทางสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดของจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ในวงแคบ และขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ทราบถึง</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>บุคลากรไม่มาก ทำให้มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานได้ง่าย</p> <p>6. รายได้ของกองทุนและการบริหารงบประมาณของกองทุน กองทุนจะสามารถหารายได้จากเงินค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2 ในพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ทำให้ลดข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล เหมือนในอดีตที่ผ่านมาที่ได้จากการจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว</p> <p>7. ระบบการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงานกองทุน มีระบบการควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงานที่ดี โดยได้รับการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลาง ทำให้กองทุนได้รับการควบคุมและติดตามการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายและระเบียบที่กำหนด</p>	<p>ภารกิจของกองทุนมากนัก รวมทั้งกองทุนมีภารกิจที่จะต้องจัดเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวต่างชาติจะต้องมีการทำความเข้าใจกับสังคมให้มากขึ้น</p> <p>6. ระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุน ปัจจุบันระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามประเมินผลโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากจากระบบไม่สมบูรณ์ ประกอบกับกองทุนไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะพัฒนาระบบการติดตามผลโครงการที่ให้การสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>7. การปกป้องดูแลนักท่องเที่ยว กองทุนยังขาดแนวทางและบทบาทการดำเนินงานที่ค้ำึงถึงตัวนักท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ต่อนักท่องเที่ยวโดยตรง</p> <p>8. ฐานะทางการเงินของกองทุนในปัจจุบัน กองทุนมีเงินคงเหลือที่ใช้ในการดำเนินงานน้อยมาก เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล และปัจจุบันยังไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติได้</p>

## ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

### การวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุน

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>1. ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการที่ทำให้ไทยเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก ทั้งทางด้านอาหาร แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมที่สวยงาม ค่าครองชีพที่ไม่สูง ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส ความอ่อนน้อมของผู้ให้บริการ มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากที่ต้องการมาท่องเที่ยว ทำให้กองทุนมีโอกาสในการพัฒนาโครงการสนับสนุนการท่องเที่ยวได้อีกมาก</p>	<p>1. หน่วยงานภาครัฐมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน หลายหน่วยงานของรัฐพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองให้มีความเกี่ยวข้องกับ การท่องเที่ยว ส่งผลให้เกิดความทับซ้อนในการปฏิบัติทั้งใน ด้าน Supply side และ Demand side ส่งผลให้สังคมเกิดความสับสนในบทบาทของหน่วยงาน อาทิ กรมพัฒนาชุมชน ที่พัฒนาสินค้า OTOP และนวัตกรรมที่ผู้รวมกับสินค้าและการท่องเที่ยวชุมชนไว้ร่วมกัน หรือกรมการค้าภายใน ที่ทำเรื่องตลาดต้องชมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว หรือ ททท. ที่เข้ามาสนับสนุนด้าน Supply side เช่น จัดงานท่องเที่ยวไทยวิถีใหม่ เป็นต้น</p>
<p>2. การท่องเที่ยวเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ ในอดีตก่อนมีการระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวถึงประมาณร้อยละ 16 หรือประมาณ 2 ล้านล้านบาท และในแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การท่องเที่ยวเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการท่องเที่ยว มีทิศทางและแนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทยในแต่ละประเภทที่ชัดเจน ส่งผลให้กองทุนสามารถดำเนินการในการสนับสนุน และพัฒนาการท่องเที่ยวได้อย่างชัดเจน</p>	<p>2. การจัดเก็บรายได้ของกองทุน เนื่องจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวตามมาตรา 10/2 ตามพระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ยังอยู่ในระหว่างกระบวนการพิจารณาในรายละเอียด ดังนั้นงบประมาณของกองทุนยังคงมีความไม่แน่นอน ซึ่งจะยากต่อการบริหารจัดการและวางแผนในอนาคต และงบประมาณอาจจะมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการส่งเสริมการท่องเที่ยวได้จริง</p>
<p>3. แนวโน้มการท่องเที่ยวเป็นแบบเฉพาะทางและนักท่องเที่ยวต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ มากขึ้น เปิดโอกาสให้ประเทศไทยสามารถสร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยว พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย เพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับแนวโน้ม ซึ่งกองทุนก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะส่งเสริมสนับสนุนนำไปสู่การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวได้</p>	<p>3. สถานะเศรษฐกิจทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการเกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก ตลอดจนหลายประเทศในโลกมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของตนเองมากขึ้น ทำให้การแข่งขันด้านการท่องเที่ยวสูงขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้กองทุนได้รับผลกระทบการดำเนินงาน การบริหารจัดการการเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>
<p>4. แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวทำได้หลากหลาย จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยวได้กำหนดแผนย่อยในแผนแม่บทครอบคลุมการท่องเที่ยวถึง 6 ด้าน ส่งผลให้โครงการที่จะเกิดขึ้นตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติดังกล่าวมีจำนวนมาก และมีความหลากหลายของลักษณะโครงการมากขึ้น</p>	<p>4. ความสามารถในการจัดทำข้อเสนอโครงการและบริหารโครงการ ผู้ขอสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนทั้งองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นหรือวิสาหกิจชุมชน ยังขาดบุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำข้อเสนอโครงการ และการบริหารจัดการโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้โครงการที่เสนอขอรับการสนับสนุนมาแต่ละปีมีจำนวนไม่มาก และมีโครงการที่ได้รับอนุมัติเงินงบประมาณสนับสนุนจำนวนหนึ่งที่มีปัญหาการดำเนินงานโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนงาน</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>5. รายได้จากค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว กองทุนสามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศได้ ทำให้มีโอกาสที่สามารถสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ได้มากขึ้น</p> <p>6. พันธมิตรในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุนท่องเที่ยวมีจำนวนมาก เช่น กรมการส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กรมการพัฒนาชุมชน วิสาหกิจชุมชน สถาบันการศึกษา เป็นต้น</p> <p>7. การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลนักท่องเที่ยว ในอนาคตหากกองทุนได้ดำเนินการจัดหาประกันภัยแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย หรือจากการจัดเก็บรายได้จากนักท่องเที่ยว จะทำให้กองทุนมีฐานข้อมูลที่ละเอียดเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวซึ่งจะเป็นฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศได้ และจะทำให้กองทุนเป็นหน่วยงานที่มีความได้เปรียบในเรื่องฐานข้อมูลสำคัญด้านการท่องเที่ยวของประเทศ</p> <p>8. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถค้นคว้าข้อมูลประกอบการเดินทาง และท่องเที่ยวได้อย่างกว้างขวางและสะดวกรวดเร็ว เปิดโอกาสให้หน่วยงาน/องค์กรทุกภาคส่วน ได้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา องค์กรภาคเอกชนและชุมชน สามารถสนับสนุนข้อมูลข่าวสารตามความสนใจของนักท่องเที่ยวได้ทุกด้านทั้งในประเทศ รวมทั้งสามารถหาข้อมูลจากต่างประเทศนำไปพัฒนาการท่องเที่ยวในท้องถิ่นของตนเองได้มากขึ้น ซึ่งกองทุนจะมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมได้เป็นอย่างดี</p>	<p>5. การปรับตัวรองรับรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป จากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เกิดสภาวะการท่องเที่ยวรูปแบบ New Normal และนักท่องเที่ยวมีการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทำให้การท่องเที่ยวของไทยจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>6. ทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง บุคลากรทั้งภายในกองทุน และผู้เกี่ยวข้องภายนอก ต้องมีความรอบรู้ในการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการท่องเที่ยว ทำให้ต้องมีทักษะในการวิเคราะห์แนวโน้มของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรองรับกับรูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลายของนักท่องเที่ยว ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งทักษะทางการบริหารการเงิน</p> <p>7. <u>อันดับความสามารถในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของไทย (TTDI)</u> ชี้ความสามารถการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวไทยยังคงมีจุดอ่อนในหลายด้านที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา เช่น ด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ด้านสุขภาพและอนามัย ด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะความพร้อมด้านการขนส่ง และด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เป็นต้น</p>

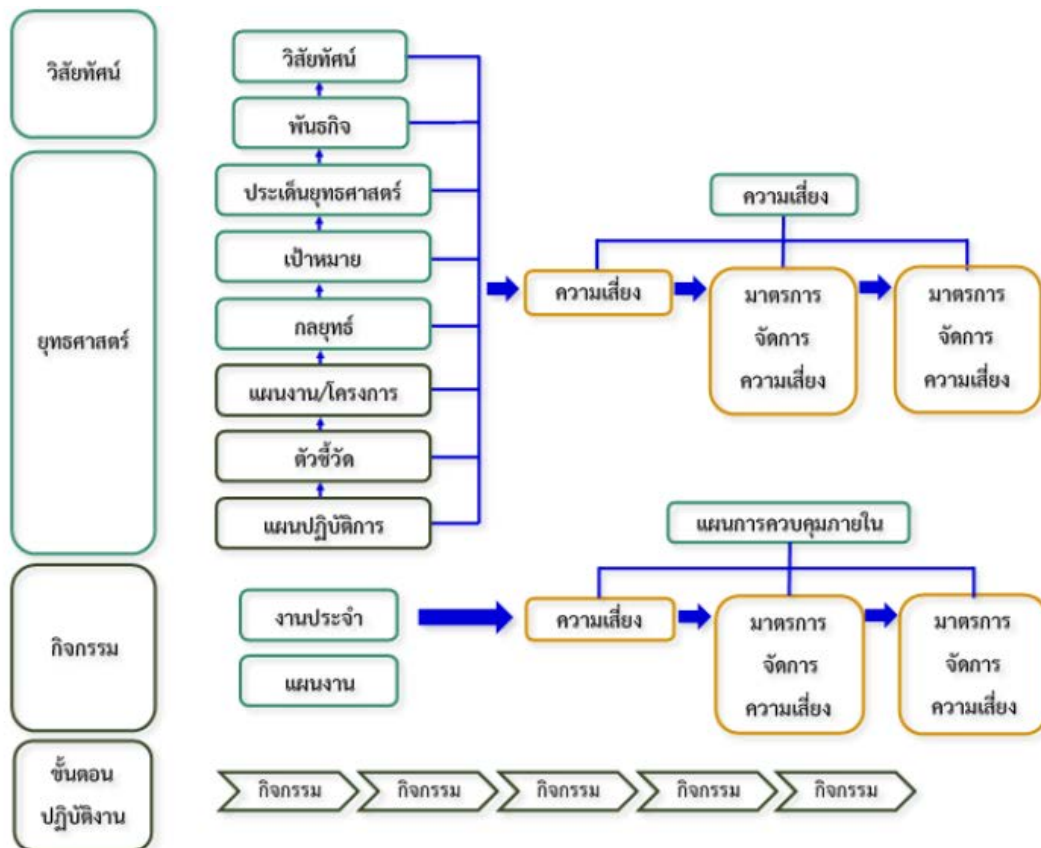
## 2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ กับแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

จากยุทธศาสตร์ แผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ของกองทุน และภารกิจที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินงานของกองทุนมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือเป้าหมายในการดำเนินงานประจำปี ดังนั้น กองทุนจึงตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานของกองทุนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ประจำปีบัญชี 2567 ได้นำกรอบแนวคิดทิศทางงานระยะยาวของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย (ปี พ.ศ. 2566 – 2570) ทบทวนปี พ.ศ. 2567 มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งข้อคิดเห็นของกองตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว มาเป็นแนวทางในการประยุกต์โดยมีองค์ประกอบที่นำไปสู่การบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยแผนพัฒนาองค์กรและแผนกลยุทธ์ของกองทุน

กองทุนได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567 โดยการพิจารณาทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีบัญชี 2567 และปรับปรุงให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานปัจจุบันของกองทุน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทุน

อนึ่ง จากข้อมูลเบื้องต้นทำให้ทราบว่า กองทุนได้ประสบปัญหาภัยกับการขาดแคลนงบประมาณ เนื่องจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการที่ประเทศไทยจะต้องพึ่งพาการท่องเที่ยวเป็นตัวกระตุ้นภาวะเศรษฐกิจของประเทศหลังจากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้การจัดเก็บข้อมูลบางส่วนบนระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกองทุนยังไม่เป็นครบถ้วน



รูปภาพ แสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ กับแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

### 3. การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2566

กองทุนมีการดำเนินการทบทวนและระบุรายการความเสี่ยงทุกปี โดยเริ่มจากการนำรายการความเสี่ยงของปีก่อนหน้า ปีปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นรายการความเสี่ยง ทบทวนรายการความเสี่ยงของปีปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เพื่อระบุรายการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องกับ กระบวนการภายในระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยเกณฑ์ การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง 5 ระดับการควบคุม ได้แก่

#### มุมมอง

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุม
- 3) การติดตามผลการดำเนินงาน

#### ระดับการควบคุม

- 1) เบื้องต้น
- 2) ไม่เป็นทางการ
- 3) เป็นระบบ
- 4) บูรณาการ
- 5) ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
1. เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่าระดับ 1	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
2. ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 2	มีการควบคุม แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	มีการติดตามผลการดำเนินงาน
3. เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเทียบเท่ากับเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 3	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. บูรณาการ	ผลการดำเนินงานเทียบดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 4	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารทราบ เป็นระยะ
5. ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานเทียบดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่าระดับ 5	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมไม่เพียงพอ ในปีบัญชี 2566 กองทุนได้ดำเนินการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O : Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F : Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C : Compliance Risk)

การทบทวนและระบุรายการความเสี่ยง ได้มีการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายสำคัญขององค์กร ซึ่งยังคงเป็นเป้าหมายเดียวกับปีบัญชี 2566 ได้แก่

- 1) กองทุนสามารถดำเนินการจัดหารายได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การจัดสรรเงินกองทุนเป็นไปตามแนวทาง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายเงินกองทุน เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย
- 3) การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ
- 4) มีการติดตามและประเมินผลโครงการภายใต้แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพิ่มสูงขึ้น
- 6) กองทุนมีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ



การทบทวนปัจจัยเสี่ยง ปี 2566

ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง หลังบริหารความเสี่ยง
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุน	สูง (16)	เนื่องจากโครงการที่กองทุนให้การสนับสนุนยังมีน้อยมาก ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านนี้จึงสามารถดำเนินการได้ดี แต่หากอนาคตที่กองทุนมีการจัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวแล้ว และกองทุนมีการสนับสนุนโครงการที่จำนวนมากขึ้นมาก กองทุนจะต้องมีการวางระบบการจัดการ รวมถึงระบบ IT ให้รองรับอย่างเพียงพอ	ปานกลาง (9)
O1 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุนและผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สูง (16)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กองทุนสามารถดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและได้รับข้อเสนอแนะจากกลุ่มที่ตอบแบบสอบถาม</li> <li>2. เนื่องจากกองทุนยังไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้กองทุนจึงยังมีงบประมาณในการบริหารจัดการกองทุนจำกัดมาก ไม่สามารถทำแผนเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีเพียงพอ</li> <li>3. ในอนาคตเมื่อกองทุนจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวแล้ว กองทุนควรพิจารณาขยายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น จากเดิมที่กำหนดเพียง 2 กลุ่ม เพื่อให้กองทุนจะได้เข้าใจถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองทุนได้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย</li> </ol>	ปานกลาง (9)
O2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน	สูง (15)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เนื่องจากคณะกรรมการได้อนุมัติข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของกองทุนแล้ว จึงสามารถสรรหาบุคลากรได้ตามโครงสร้างการบริหารงานที่กำหนด</li> <li>2. การดำเนินงานตามแผนงานที่มีการปรับให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มีและจัดเตรียม</li> </ol>	ปานกลาง (6)

ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง หลังบริหารความเสี่ยง
		แนวทางและความพร้อมตาม ภารกิจที่จะเพิ่มในอนาคต 3. การพัฒนาบุคลากรของกองทุน ยังมีข้อจำกัดเนื่องมาจากปัญหา งบประมาณของกองทุนมีจำกัด	
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บ รายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	สูงมาก (25)	1. มีการติดตามผลการประชุม เชิงนโยบายของรัฐบาลอย่าง สม่ำเสมอพร้อมทั้งให้ข้อมูล สถานการณ์การท่องเที่ยวจาก กระทรวงฯ 2. มีจัดเตรียมระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยว หากรัฐบาลอนุมัติให้มีการ จัดเก็บค่าธรรมเนียม	สูง (12)
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการ ใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วาง ไว้	สูงมาก (20)	ด้วยเหตุว่าสภาพคล่องด้านการเงิน ของกองทุนมีข้อจำกัด ดังนั้นการ บริหารการเงินตามแผนการ ใช้จ่ายเงินจึงทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากหากใช้จ่ายเงินตามแผนไป เลยทั้งหมดอาจจะทำให้กองทุนไม่มี เงินที่จะบริหารการเงินเพื่อเบิกจ่าย จึงจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง เป็นอย่างมาก	ปานกลาง (9)
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	สูง (16)	1. การกำหนดระเบียบของกองทุน ของเดิมยังไม่ครอบคลุมกับ ภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้น 2. กองทุนฯ อยู่ระหว่างการเสนอ ต่อคณะกรรมการปรับปรุง ระเบียบเพื่อปรับปรุงระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ปานกลาง (9)

ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2566 ปรากฏว่า กองทุนมีระดับความเสี่ยงลดลง โดยมีความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 1 ความเสี่ยง และความเสี่ยงระดับปานกลาง ต้องควบคุม และเฝ้าระวัง จำนวน 5 ความเสี่ยง ซึ่งจะต้องนำมาวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในปีบัญชี 2567 ต่อไป

#### 4. การบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2567 ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

เมื่อได้ทบทวนและระบุนายการความเสี่ยงที่ได้เชื่อมโยงกับเป้าหมายสำคัญของกองทุน แล้วได้นำไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน ประจำปี 2567 เพื่อให้เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร	เป้าหมายการดำเนินงาน ประจำปี 2567
1. กองทุนสามารถดำเนินการจัดหารายได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดที่ 1.2 รายได้จัดเก็บค่าธรรมเนียมของกองทุน
2. การจัดสรรเงินกองทุนเป็นไปตามแนวทางหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายเงินกองทุน เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย	ตัวชี้วัดที่ 1.1 จำนวนเงินที่กองทุนอนุมัติเพื่อให้การสนับสนุนโครงการตามกรอบวงเงินที่กำหนด ตัวชี้วัดที่ 2.2 ความสำเร็จในจัดทำแนวทางการให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่ 3.3 ความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงกลุ่มโครงการที่ต้องรับการสนับสนุน
3. การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้รับอนุมัติ	ตัวชี้วัดที่ 6.1 การใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ ตัวชี้วัดที่ 6.2 การจ่ายเงิน และการรับเงินของทุนหมุนเวียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
4. มีการติดตามและประเมินผลโครงการภายใต้แผนการใช้จ่ายเงินกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดที่ 3.1 ร้อยละความสำเร็จของการติดตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน ตัวชี้วัดที่ 3.2 ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน
5. ยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพิ่มสูงขึ้น	ตัวชี้วัดที่ 2.1 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. กองทุนมีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดที่ 4.1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตัวชี้วัดที่ 4.2 การตรวจสอบภายใน ตัวชี้วัดที่ 4.3 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 5.1 บทบาทคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน ตัวชี้วัดที่ 5.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน ตามแบบ ปค.6 ลงวันที่ 13 พฤศจิกายน 2566 ผู้อำนวยการตรวจสอบภายใน ได้ให้ความเห็นว่ามีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายใน และหรือ การปรับปรุงการควบคุมภายใน ดังนี้

1. ความเสี่ยง
  - 1.1 ระบบติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย
  - 1.2 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางการบริหารงานกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยและการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
2. การควบคุมภายใน และหรือ การปรับปรุงการควบคุมภายใน
  - 2.1 การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายกำหนด

2.2 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่เพิ่มมากขึ้น

2.3 การบริหารจัดการบุคลากรของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยที่มีอยู่อย่างจำกัด

นำผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีบัญชี 2566 และผลการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ประเมินโดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง และข้อสังเกตของผู้อำนวยการตรวจสอบภายใน สามารถสรุปรายการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2567 ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ได้ดังนี้

รายการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีบัญชี 2567 สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง ปี 2566	ผลการทบทวน	ปัจจัยความเสี่ยง ปี 2567
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุน	รหัสและชื่อคงเดิม	S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุน
O2 จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อภารกิจที่เพิ่มขึ้น และยังไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับปัจจุบัน	ปรับรหัสใหม่และชื่อใหม่	O1 การดำเนินการตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนไม่ได้ตามแผน
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	รหัสและชื่อคงเดิม	F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	รหัสและชื่อคงเดิม	F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เป็นปัจจุบัน	รหัสและชื่อคงเดิม	C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เป็นปัจจุบัน

## 5. การบริหารความเสี่ยงและการกำหนดรายการความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2567

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2567	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา
Strategic Risk	S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุน	การอนุมัติโครงการที่ขอรับการสนับสนุน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนของหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ และ/หรือ ไม่มาทำสัญญากับกองทุนตามระยะเวลาที่กำหนดตามที่กำหนด	โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การทองเที่ยวของประเทศไทย และสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ - โครงการที่ได้รับการอนุมัติสามารถลงนามในหนังสือสัญญาได้ทันกำหนด - โครงการที่ได้รับการสนับสนุนสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้	<b>กลยุทธ์ :</b> ให้คำปรึกษาและแนะนำกับหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุน <b>เป้าหมาย :</b> ร้อยละ 100 ของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุนประจำปีบัญชี 2567 ดำเนินงานได้ตามสัญญา	<b>จุดแข็ง</b> - จัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุนและจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุนและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน - จำนวนโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนยังมีจำนวนไม่มาก <b>จุดอ่อน</b> ขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อนและมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก <b>โอกาส</b> จัดให้มีการจัดอบรมและมีเอกสารคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับหน่วยงานขอรับการสนับสนุนโครงการทำให้ผู้ขอรับการสนับสนุนโครงการมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น <b>อุปสรรค</b> การจัดอบรมต้องมีการใช้งบประมาณ ดังนั้นอาจจะทำให้ไม่สามารถตอบสนองผู้รับการอบรมได้อย่างทั่วถึง	- โดยในปี 2567 กองทุนจะดำเนินการให้คำปรึกษา และจัดอบรมให้แก่หน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้ ได้แก่ กลุ่มผู้ยื่นข้อเสนอกองทุนทั้งที่ได้รับและไม่ได้รับอนุมัติ ควรให้การอบรมเกี่ยวกับระเบียบแนวทางการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุน และการดำเนินงานของกองทุน เพื่อให้ได้รับความรู้ความเข้าใจก่อนการขอรับการสนับสนุนจากกองทุน	เสนอเป็น Risk ID ปี 2567 เนื่องจากหากหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ อาจจะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุนได้

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/เป้าหมายปี 2567	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการพิจารณา	ข้อเสนอเพื่อพิจารณา
Operational Risk	○1 การดำเนินการตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนได้ตามแผน	บุคลากรที่ปฏิบัติงานยังมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า หรือผิดพลาดส่งผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายที่องค์กรวางไว้	มีการพัฒนาองค์ความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนให้ได้ตามแผนพัฒนาบุคลากรกำหนด	<b>กลยุทธ์</b> : การบริหารทรัพยากรบุคคล <b>เป้าหมาย</b> : ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<b>จุดแข็ง</b> บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง <b>จุดอ่อน</b> บุคลากรไม่สามารถไปฝึกอบรมได้ครบถ้วน ตามแผนงานที่กำหนด <b>โอกาส</b> หน่วยงานภายนอกที่เปิดหลักสูตรการอบรมมีการเปิดอบรมทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ <b>อุปสรรค</b> - งบประมาณของกองทุนมีจำกัด - การฝึกอบรมมีข้อจำกัดในด้านการนำหลักสูตรการอบรมมาปรับใช้และไม่สามารถตอบสนองกับผู้ฝึกอบรมกับผู้อบรมได้ทันที	ปัจจุบันบุคลากรบางส่วนได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ และมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีอื่น ๆ เช่น 1. การเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงาน 2. การให้หัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญสอนงานและให้คำแนะนำ 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ผลการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้	เสนอเป็น Risk ID ปี 2567 เนื่องจากการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาไม่ได้ตามแผนงาน และบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องรวดเร็วขึ้น และทำให้การดำเนินงานของกองทุนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัด	ปี		
	64	65	66
% ผลการดำเนินการเทียบกับแผนฯ	90	95.0	97.50
ผลประโยชน์	2.00	2.50	2.75

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2567	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา
Financial Risk	F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	กองทุนไม่สามารถจัดเก็บเงินได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจะทำให้กองทุนมีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินในการปฏิบัติงาน	สามารถจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมตามเป้าหมายที่กำหนด และมีระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมที่สมบูรณ์	<b>กลยุทธ์</b> : ดำเนินการจัดเก็บรายได้จากค่าธรรมเนียมตามแผนงานที่ได้วางไว้ <b>เป้าหมาย</b> : สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ตามแผนงานที่กำหนด	<b>จุดแข็ง</b> กองทุนได้จัดทำร่างประกาศการจัดเก็บค่าธรรมเนียม ตาม พรบ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อ ครม. เรียบร้อยแล้ว <b>จุดอ่อน</b> การจัดเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวเป็นการจัดทำครั้งแรกในประเทศไทย ดังนั้นการดำเนินการอาจจะมีอุปสรรคที่คาดไม่ถึงถึงเกิดขึ้นได้ <b>โอกาส</b> การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวเป็นการดำเนินการตาม พรบ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ดังนั้นโอกาสได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ค่อนข้างสูง อีกทั้งการจัดเก็บค่าธรรมเนียมนั้น ประเทศไทยได้จัดการทำประกันภัยให้นักท่องเที่ยวต่างชาติด้วย <b>อุปสรรค</b> การจัดเก็บค่าธรรมเนียมนักท่องเที่ยวต่างชาติสำหรับประเทศไทยเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นอาจจะมีการต่อต้านจากภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบบ้าง	กองทุนมีการวางแผนงานการดำเนินการเป็นอย่างดี มีการว่าจ้างสถาบันการศึกษาภาคการศึกษาการจัดเก็บค่าธรรมเนียม และอัตราการจัดเก็บและในปี 2564 มีการจัดทำแผนการจัดหารายได้จากค่าธรรมเนียม มีการจัดเตรียมระบบทั้ง Hardware และ Software เพื่อรองรับการจัดเก็บค่าธรรมเนียม อีกทั้งมีการลงนามในบันทึกข้อตกลงกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อรองรับการจัดเก็บค่าธรรมเนียมดังกล่าว	เสนอเป็น Risk ID ปี 2567 เนื่องจากเป็นการดำเนินการในปีแรก ดังนั้นมีความเสี่ยงค่อนข้างสูงสมควรที่จะมีแผนงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานขึ้น

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2567	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา															
Financial Risk	F2 การเบิกจ่าย ไม่เป็นไปตาม แผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมาย ที่วางไว้	กระบวนการและ ระยะเวลาการเบิก จ่ายเงินของ กองทุนไม่เป็นไป ตามแผน หรือ เป้าหมายที่วางไว้	เบิกจ่ายเงินให้เป็นไป ตามแผนการเบิกจ่าย ที่ได้รับอนุมัติ	<b>กลยุทธ์</b> : การบริหาร จัดการเงินของ กองทุน	<b>จุดแข็ง</b> การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามแผนการ เบิกจ่ายเงินกองทุน และบุคลากรมี ความรู้ความสามารถในการเร่งรัด ติดตามการเบิกจ่ายเงินของกองทุน <b>จุดอ่อน</b> ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอน และบุคลากรขาดการติดตามอย่าง สม่ำเสมอ <b>โอกาส</b> กองทุนต้องปฏิบัติตามระเบียบ คณะกรรมการกองทุน ว่าด้วยการ บริหารงานกองทุน เพื่อให้การเบิก จ่ายเงินของโครงการเป็นไปตามแผน <b>อุปสรรค</b> การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน/ ระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงรายละเอียดของโครงการ การยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมการ ดำเนินโครงการ และผู้ได้รับการ สนับสนุนเงินจากกองทุนขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบคณะกรรมการ กองทุน เป็นต้น	ผลการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้ <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ตัวชี้วัด</th> <th colspan="3">ปี</th> </tr> <tr> <th>64</th> <th>65</th> <th>66</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>งบลงทุน</td> <td>-</td> <td>99.55</td> <td>96.30</td> </tr> <tr> <td>ภาพรวม</td> <td>73.42</td> <td>69.34</td> <td>58.77</td> </tr> </tbody> </table>	ตัวชี้วัด	ปี			64	65	66	งบลงทุน	-	99.55	96.30	ภาพรวม	73.42	69.34	58.77	เสนอเป็น Rick ID ปี 2567 เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่ กองทุนไม่สามารถเบิก จ่ายเงินได้ครบถ้วนตาม ระยะเวลาที่กำหนดตลอด 3 ปีที่ผ่านมา
ตัวชี้วัด	ปี																					
	64	65	66																			
งบลงทุน	-	99.55	96.30																			
ภาพรวม	73.42	69.34	58.77																			



ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver)	สถานการณ์เสี่ยง (Risk Event)	เป้าหมายองค์กร	กลยุทธ์องค์กร/ เป้าหมายปี 2567	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	เหตุการณ์/สถานการณ์ประกอบการ พิจารณา	ข้อเสนอ เพื่อพิจารณา
Compliance Risk	C1 กองทุนมีการ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ เป็นปัจจุบัน	- กองทุนมีระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่ ทันสมัยต่อ สถานการณ์ จน อาจทำให้การ ดำเนินงานมีปัญหา และอุปสรรค ตลอดจน หน่วยงานได้รับ การสนับสนุนไม่ ปฏิบัติตามสัญญา และระเบียบที่ เกี่ยวข้อง - หลักฐาน กฎ ระเบียบ ที่ เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานมีการ เปลี่ยนแปลงไป	กองทุนและ หน่วยงานที่ได้รับการ สนับสนุนปฏิบัติตาม สัญญาหรือระเบียบที่ เกี่ยวข้อง	จัดทำ/ทบทวน ระเบียบข้อบังคับ <b>เป้าหมาย :</b> ความสำเร็จของการ นำเอากฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อ รองรับการ ดำเนินงานกองทุนต่อ คณะกรรมการบริหาร กองทุนได้ร้อยละ 80	<b>จุดแข็ง</b> ประธานคณะกรรมการบริหารกองทุน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการ ปรับปรุงระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วยการบริหารกองทุนฯ ให้ทันสมัย <b>จุดอ่อน</b> สัญญาหรืออาจจะไม่สอดคล้องกับบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไป <b>โอกาส</b> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการขอรับ เงินสนับสนุนเงินกองทุน และใช้จ่าย เงินกองทุนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ <b>อุปสรรค</b> ความแตกต่างของระเบียบปฏิบัติของแต่ละ หน่วยงานผู้ขอรับการสนับสนุน	ระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วย การบริหารกองทุนฯ ได้ประกาศใช้มา ตั้งแต่ปี 2551 ดังนั้นสมควรที่จะมีการ ปรับปรุง และกองทุนได้รวบรวม ประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการ บริหารโดยจัดให้มีการประชุมร่วมกับ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกองทุน เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	เสนอเป็น Rick ID ปี 2567 เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกองทุนต้องมีระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อควบคุม กระบวนการดำเนินงาน ต่าง ๆ ไม่ให้เกิดความ เสียหาย และทำให้ภารกิจ ของกองทุนสำเร็จลุล่วงตาม วัตถุประสงค์การจัดตั้ง กองทุน

6. การพิจารณาระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ประจำปีบัญชี 2567

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้	ระดับ 3 ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายกำหนด เทียบเท่าระดับ 3	ระดับ 2 มีการควบคุมแต่ยังไม่สอดคล้อง	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	กระบวนการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตว่า ระเบียบหรือข้อบังคับของคณะกรรมการกองทุน ยังไม่มีข้อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
O1 การดำเนินการตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนได้ตามแผน	ระดับ 2 ผลการดำเนินงานได้ดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่าระดับ 2	ระดับ 2 มีการควบคุม แต่ยังไม่มีการติดตามไม่ดีเพียงพอ	ระดับ 2 มีการติดตามผลการดำเนินงานแต่ยังขาดการรายงานให้ผู้บริหารรับทราบทันทั่วถึง	กระบวนการการควบคุมยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตว่า กองทุนควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างครบถ้วน
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ระดับ 3 ผลการดำเนินงานของกองทุนได้ตามเป้าหมายกำหนด เทียบเท่าระดับ 3 แต่มีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ทำให้การจัดเก็บค่าธรรมเนียมยังไม่สามารถดำเนินการได้	ระดับ 3 มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	ระดับ 4 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ	กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่เพียงพอระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากการดำเนินงานในความเสี่ยงนี้เป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นจะต้องมีการดำเนินการ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นได้
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	ระดับ 1 ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากเทียบเท่า ระดับ 1	ระดับ 3 มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	กระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่เพียงพอระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญ คือกองทุนเบิกจ่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก ดังนั้น กองทุนควรมีการกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการเบิกจ่ายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาอุปสรรคเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อแก้ไขต่อไป จะช่วยลดระดับความเสี่ยงนี้ได้

ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	ระดับ 2 ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	ระดับ 3 มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน	ระดับ 3 มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ	C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน

หมายเหตุ : การพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุม คือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ

กองทุนประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ ก่อนทำการควบคุมใด ๆ โดยการพิจารณาประเมินความเสี่ยงจะต้องทำการพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น (Likelihood) : ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) : หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

โดยมีเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จของการจัดสรร	ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
1 (น้อยมาก)	จัดสรรมากกว่าร้อยละ 95	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 90	น้อยกว่าร้อยละ 20
2 (น้อย)	จัดสรรร้อยละ 91-95	สำเร็จร้อยละ 81-90	ร้อยละ 21-30
3 (ปานกลาง)	จัดสรรร้อยละ 86-90	สำเร็จร้อยละ 71-80	ร้อยละ 31-40
4 (สูง)	จัดสรรร้อยละ 81-85	สำเร็จร้อยละ 61-70	ร้อยละ 41-50
5 (สูงมาก)	จัดสรรน้อยกว่าร้อยละ 80	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60	มากกว่าร้อยละ 50

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จตามแผนงาน	ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
1 (น้อยมาก)	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 90	น้อยกว่าร้อยละ 20
2 (น้อย)	สำเร็จร้อยละ 91-95	สำเร็จร้อยละ 81-90	ร้อยละ 21-30
3 (ปานกลาง)	สำเร็จร้อยละ 86-90	สำเร็จร้อยละ 71-80	ร้อยละ 31-40
4 (สูง)	สำเร็จร้อยละ 81-85	สำเร็จร้อยละ 61-70	ร้อยละ 41-50
5 (สูงมาก)	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 80	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 60	มากกว่าร้อยละ 50

## ความเสี่ยงด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จตามแผนงาน	ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
1 (น้อยมาก)	เบิกจ่ายตามแผนมากกว่า ร้อยละ 95	ไม่เกิน 10,000 บาท	เกิดขึ้นในกรณีไม่ปกติ
2 (น้อย)	เบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 81-90	10,001-50,000 บาท	6 เดือนต่อครั้ง
3 (ปานกลาง)	เบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 71-80	50,001-1,00,000 บาท	3 เดือนต่อครั้ง
4 (สูง)	เบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 61-70	1,000,001-5,00,000 บาท	เดือนละ 1 ครั้ง
5 (สูงมาก)	เบิกจ่ายตามแผนน้อยกว่า ร้อยละ 60	มากกว่า 5,000,000 บาท	มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)		โอกาสเกิด (Likelihood)
	ความสำเร็จตามแผนงาน/การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ		
1 (น้อยมาก)	สำเร็จมากกว่าร้อยละ 95		ต่ำมาก น้อยกว่าร้อยละ 5
2 (น้อย)	สำเร็จร้อยละ 91-95		ต่ำ น้อยกว่าร้อยละ 10
3 (ปานกลาง)	สำเร็จร้อยละ 86-90		ปานกลาง น้อยกว่าร้อยละ 25
4 (สูง)	สำเร็จร้อยละ 81-85		มาก น้อยกว่าร้อยละ 50
5 (สูงมาก)	สำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 80		สูงมาก มากกว่าร้อยละ 50

เมื่อประเมินความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้ว จึงพิจารณาลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
1-3	ต่ำ	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อไม่ให้มีโอกาสเกิดความเสี่ยง
4-9	ปานกลาง	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องควบคุมโดยต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง
10-16	สูง	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงโดยมีมาตรการลดหรือกำจัดความเสี่ยง
17-25	สูงมาก	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงโดยมีมาตรการลดความเสี่ยง ประเมินซ้ำแบบมีแผนควบคุมความเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง

ในปีบัญชี 2567 กองทุนมีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก รวมจำนวน 6 ความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	ต้นปี			เป้าหมาย		
	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้	4 (I4)	3 (L3)	12	3 (I3)	2 (L2)	6
O1 การดำเนินการตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนได้ตามแผน	4 (I4)	5 (L5)	20	2 (I2)	2 (L2)	4
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	5 (I5)	5 (L5)	25	4 (I4)	3 (L3)	12
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	4 (I4)	5 (L5)	20	3 (I3)	3 (L3)	9
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	4 (I4)	4 (L4)	16	3 (I3)	3 (L3)	9

หมายเหตุ ระดับความเสี่ยงต้นปีบัญชี 2567 คำนวณจากโอกาส ผลกระทบ และเหตุการณ์/สถานการณ์ ประกอบการพิจารณา

ตารางแผนภูมิความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

ระดับผลกระทบ (Impact)	5 รุนแรงมาก				O1 (B)	F1 (B)
	4 รุนแรง			F1 (A) S1 (B)	C1 (B)	F2 (B)
	3 ปานกลาง		S1 (A)	C1 (A) F2 (A)		
	2 น้อย		O1 (A)			
	1 น้อยมาก					
Risk Profile		1 เกิดขึ้นน้อยมาก	2 เกิดขึ้นน้อย	3 เกิดขึ้นบ้าง	4 เกิดขึ้นบ่อย	5 เกิดขึ้นประจำ
ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)						

หมายเหตุ B (Before) หมายถึง ต้นปี

A (After) หมายถึง เป้าหมายปลายปี

7. การระบุมาตรการบริหารความเสี่ยง (Risk Response) ประจำปีบัญชี 2567

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S: Strategic Risk)	S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ระบุไว้	4 (I4)	3 (L3)	จัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ กองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามสัญญา การสนับสนุนเงินกองทุน และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุน รวมถึงการให้คำปรึกษา ระหว่างการดำเนินโครงการ	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติม แต่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรการที่มีอยู่	เพิ่มขึ้นตอนให้คำปรึกษาและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินโครงการให้กับผู้ขอรับการสนับสนุนเพื่อให้ได้ข้อมูล/ประเด็นมาแก้ไขปรับปรุง	เป็นกิจกรรมที่ทำให้รับทราบ ข้อมูล/ประเด็น โครงการที่ได้รับการสนับสนุนว่าสามารถดำเนินงานตามระเบียบกองทุน
					ควบคุม (Treat)	- กำหนดแนวทางการลงนามในหนังสือยืนยันตามระเบียบกองทุน - ติดตามเร่งรัดการก่อหนี้ผูกพันสัญญาของโครงการที่ได้รับ การสนับสนุนเงินกองทุน	- ค่าใช้จ่ายในการจัดทำคู่มือการดำเนินโครงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์กองทุน และจัดอบรมแนวทางการปฏิบัติตามหนังสือยืนยันการขอรับการสนับสนุนเงินกองทุน ให้ ความรู้เกี่ยวกับ	- ร้อยละ 100 ของหน่วยงานที่ได้รับ การอนุมัติมาลงนามในสัญญา - โครงการสามารถปฏิบัติตามได้ตามแผนที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 60



Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
							แนวทางการดำเนินโครงการให้กับหน่วยงานขอรับการสนับสนุน	
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจากหากกองทุนมีงบประมาณจะมีโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนมีเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการงบประมาณที่ต้องการขอรับการสนับสนุนของกองทุน	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในกองทุน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมได้ เนื่องจากโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากกองทุน เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของกองทุน	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในกองทุน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O: Operational Risk)	O1 การดำเนินการตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนได้ตามแผน	4 (I4)	5 (L5)	กองทุนมีแผนการอบรมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานไปฝึกอบรมตามสมรรถนะของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่และเป็นไปตามแผนปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้แก่พนักงาน	ยอมรับ (Take)	บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการทำงานด้วยตนเอง หรือตามความสนใจ หรือสนใจ ซึ่งอาจจะยังไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องพัฒนาหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	เป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ควบคุม (Treat)	- ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานตามแนวทางที่กองทุนกำหนด - การฝึกอบรมให้บุคลากรที่จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพหรือ ความรู้ความสามารถเพื่อให้พร้อมในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามแผนงานพัฒนาบุคลากร	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามวงเงินงบประมาณ 100,000 บาท	ร้อยละ 80 ของบุคลากรได้รับการอบรมตามแผนการพัฒนาศักยภาพที่อิงสมรรถนะแล้วเสร็จ
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ OUTSOURCE ได้ เนื่องจาก การผลักดันภารกิจของกองทุนให้ยั่งยืนนั้น บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่	เป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
						เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา		
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมได้เนื่องจากการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากรส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุน	เป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk)	F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ)	5 (I5)	5 (L5)	กองทุนได้จัดทำแผนการจัดหารายได้ แผนการดำเนินงานเพื่อการจัดเก็บค่าธรรมเนียมไว้แล้ว และการตรวจสอบจะใช้หน่วยงานตรวจสอบของกองตรวจสอบภายในของสำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ เป็นผู้ดำเนินการ	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติม แต่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรการที่มีอยู่	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ควบคุม (Treat)	มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บเงินค่าธรรมเนียมให้สมบูรณ์	มอบหมายงานให้กับฝ่ายงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	มีการตรวจสอบ ซ่อมบำรุง ดูแลรักษาระบบการจัดเก็บเงินค่าธรรมเนียม ให้อยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพการจัดเก็บ เพื่อให้การจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนงาน
					ถ่ายโอน (Transfer)	สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ แต่จะต้องจัดทำระเบียบ และจัดทาสัญญาหาตัวแทนมาดำเนินการจัดเก็บรายได้ และจะต้องมีการว่าจ้างนิติ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามวงเงินงบประมาณ กำหนด และจะต้องมีการประกวดราคาเพื่อหาผู้รับจ้างเพื่อจัดเก็บ	ได้รับผลประโยชน์จากการจัดเก็บรายได้ โดยกองทุนไม่ต้องดำเนินการเอง

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
						บุคคลมาตรวจสอบการจับเก็บรายได้	ค่าธรรมเนียมและนิติบุคคลเพื่อมาทำการตรวจสอบ	
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกได้ เนื่องจากการจับเก็บค่าธรรมเนียมเป็นภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ต้องจับเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อนำเงินมาใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุน	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk)	F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้	4 (I4)	5 (L5)	ดำเนินการเบิกจ่ายตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินของกองทุน	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการกำหนดมาตรการเพิ่มเติม แต่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรการที่มีอยู่	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ควบคุม (Treat)	- การวางแผนเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย - การอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกองทุนให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ	มอบหมายเป็นภารกิจเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินกองทุนมีความรู้ความเข้าใจในการเบิกจ่ายเงิน และสามารถเบิกจ่ายเงินได้ถูกต้อง

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
								และเป็นไปตามเป้าหมาย
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจากการเบิกจ่ายเป็นภารกิจ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ต้องจ่ายเงินให้กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติ	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกได้ เนื่องจากการเบิกจ่ายเป็นภารกิจ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกองทุนที่ต้องจ่ายเงินให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	เป็นงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม

Risk Identification		Risk Assessment		Risk Response				
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Event)	ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิด (Likelihood)	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Migration Plan)	ต้นทุน (Cost)	ผลประโยชน์ (Benefit)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C: Compliance Risk)	C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน	4 (I4)	4 (L4)	กำหนดแนวทางการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนฯ ว่าด้วยการบริหารกองทุนฯ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	ยอมรับ (Take)	ไม่มีการปรับปรุงระเบียบสัญญาที่เกี่ยวข้อง	เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
					ควบคุม (Treat)	เสนอร่างปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ตามที่เจ้าหน้าที่เสนอ	มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการนำเสนอกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานกองทุนต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนร้อยละ 80
					ถ่ายโอน (Transfer)	ไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นหรือ Outsource ได้ เนื่องจากกฎ ระเบียบ หรือสัญญา คณะกรรมการบริหารกองทุนเป็นผู้กำหนด	เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม
				ยกเลิก (Terminate)	ไม่สามารถยกเลิกได้เนื่องจาก กฎ ระเบียบ หรือสัญญา คณะกรรมการบริหารกองทุนเป็นผู้กำหนด	เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	ไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มเติม	

## 8. แผนบริหารความเสี่ยงกองทุน ประจำปีบัญชี 2567

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
S1 โครงการที่ได้รับการสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ระบุไว้	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการบริหารกำหนดเป้าหมายการให้สนับสนุนโครงการให้ได้ตาม พรบ. นโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ ที่กำหนดไว้</li> <li>กองทุนทบทวนสัญญาการรับเงินอุดหนุนจากกองทุน ที่หน่วยงานรับการสนับสนุนโครงการจากกองทุน จะต้องลงนามกับกองทุน เสนอคณะกรรมการปรับปรุงระเบียบพิจารณาและนำเสนอคณะกรรมการกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุน เพื่อพิจารณาเห็นชอบ</li> <li>กองทุนจัดทำหนังสือแจ้งมติการสนับสนุนงบประมาณ ให้กับหน่วยงานเป็นรายโครงการ เพื่อให้หน่วยงานจัดเตรียมรายละเอียดประกอบให้ครบถ้วนตามที่กองทุนกำหนด</li> <li>กองทุนจัดทำสัญญาให้การสนับสนุน พร้อมให้หน่วยงานลงนามในสัญญา</li> <li>มีการรวบรวมข้อมูลผลการลงนามสัญญา ไม่มาลงนามในสัญญา และยกเลิกเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการกองทุน</li> <li>ติดตามเร่งรัดผลการก่องนี้ผู้กัพันสัญญาของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุน</li> <li>การรวบรวมข้อมูลผลติดตามเร่งรัดผลการก่องนี้ผู้กัพันสัญญาของโครงการที่ได้รับการ</li> </ol>	ร้อยละความสำเร็จของโครงการที่ทำสัญญากับกองทุน ประจำปี 2567 และระดับความสำเร็จของการติดตามเร่งรัดผลการก่องนี้ผู้กัพันสัญญาของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินกองทุน	ร้อยละ 100	ม.ค. - ก.ย. 67	ฝ่ายนโยบายและแผน



ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	สนับสนุนเงินกองทุน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการกองทุน 8. ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส และหลักฐานผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุน				
O1 การดำเนินการตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนได้ตามแผน	การฝึกอบรม - ศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องพัฒนารายบุคคล - จัดทำหลักสูตร เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามผลการวิเคราะห์ที่ได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอิงสมรรถนะแล้วเสร็จ - จัดทำสรุปผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสแล้วนำเสนอต่อผู้บริหารกองทุน	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับ การอบรมตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่อิงสมรรถนะแล้วเสร็จ และดำเนินการได้ตามแผนการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนด	ดำเนินการแล้วเสร็จ ร้อยละ 100	ต.ค. 66 - ก.ย. 67	ฝ่ายพัฒนาบริหารจัดการ
F1 แผนการดำเนินงานในการจัดเก็บรายได้ (ค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	1. มีการตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ และจัดทำรายงานสรุปผลการจัดเก็บต่อผู้บริหารเป็นรายเดือนเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ 2. มีการบำรุงรักษาและพัฒนาระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สอบทานระบบการจัดเก็บว่าสามารถจัดเก็บได้เต็มประสิทธิภาพที่กำหนด หากพบข้อบกพร่องจะต้องมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที	- จำนวนรายงานสรุปผลการจัดเก็บรายได้อัตโนมัติเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้เป็นรายเดือน - ระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีความสมบูรณ์	4 ครั้ง  ร้อยละ 100	ก.ค. - ก.ย. 67	ฝ่ายจัดเก็บและบริหารรายได้

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	4. สรุปผลการดำเนินการต่อผู้บริหารกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุน พร้อมทั้ง รายงานปัญหา อุปสรรค พร้อมแนวทางการ ปรับปรุงแก้ไข				
F2 การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตาม แผนการใช้จ่ายเงิน หรือต่ำกว่า เป้าหมายที่วางไว้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนการเบิกจ่ายประจำปีบัญชี 2567 ดำเนินการเบิกจ่ายตามแผนที่วางไว้</li> <li>2. จัดทำแนวทางการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตาม แผนการใช้จ่ายเงินของกองทุน</li> <li>3. เร่งรัด/ติดตามให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเบิก จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงานการใช้จ่าย เงินกองทุน</li> <li>4. จัดทำสรุปผลการเบิกจ่ายเปรียบเทียบกับ แผนงานที่วางไว้ทุกไตรมาส</li> <li>5. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายเงินกองทุนให้กับผู้เกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนรายงานสรุปผลการ เบิกจ่ายเปรียบเทียบกับ แผนงานที่วางไว้เป็นราย ไตรมาส</li> <li>- ร้อยละความเข้าใจ เกี่ยวกับการเบิกจ่าย เงินกองทุนของผู้เกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วนจากการจัด อบรมสร้างความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายเงินกองทุน</li> </ul>	<p>4 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 80</p>	ต.ค.66 - ก.ย. 67	ฝ่ายอำนวยการ ร่วมกับฝ่าย นโยบายและ แผน
C1 กองทุนมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เป็น ปัจจุบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวน หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และ องค์ประกอบตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ</li> <li>- จัดทำร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ</li> <li>- ประชุมหารือผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> </li> </ol>	ความสำเร็จของการ นำเสนอกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสัญญาต่าง ๆ เพื่อรองรับการดำเนินงาน กองทุนต่อคณะ กรรมการบริหารกองทุน	ร้อยละ 80	ต.ค.66 - ก.ย. 67	ฝ่ายอำนวยการ

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสนอร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ ต่อผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ</li> <li>- นำเสนอร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ ต่อคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณา</li> </ul> <p>2. เสนอร่างระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และสัญญาต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนพิจารณา</p>				

## 9. การติดตามและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567

### 1) สารสนเทศและการสื่อสาร

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
คู่มือการบริหารความเสี่ยง	1. เว็บไซต์ของกองทุน <a href="http://www.thailandtourismfund.go.th">http://www.thailandtourismfund.go.th</a> 2. หนังสือเวียน 3. การประชุม - คณะกรรมการบริหารกองทุน - คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุน	1. คณะกรรมการบริหารกองทุน 2. ผู้บริหารกองทุน 3. บุคลากรกองทุน 4. หน่วยปฏิบัติตามแผน
แผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน	1. หนังสือเวียน 2. การประชุม - คณะกรรมการบริหารกองทุน - คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุน	1. คณะกรรมการบริหารกองทุน 2. ผู้บริหารกองทุน 3. บุคลากรกองทุน 4. หน่วยปฏิบัติตามแผน
สรุปรายงานความคืบหน้า	1. บันทึกรายงานผลการดำเนินการ 2. การประชุม - คณะกรรมการบริหารกองทุน - คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานกองทุน	1. คณะกรรมการบริหารกองทุน 2. ผู้บริหารกองทุน 3. หน่วยปฏิบัติตามแผน

### 2) การติดตามและการเฝ้าระวังความเสี่ยง

สำนักงานบริหารกองทุนมีการติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปี 2567 เป็นประจำทุกเดือน เสนอต่อผู้บริหารกองทุนเพื่อทราบและเห็นชอบ เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน ประจำปี 2567 ให้แต่ละกลุ่มงาน คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายจัดเก็บและบริหารรายได้ และฝ่ายพัฒนาบริหารจัดการ จัดส่งเอกสารแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายงาน และรายงานมายังฝ่ายนโยบายและแผน เพื่อรวบรวมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุน เสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารกองทุนตามลำดับ เพื่อรับทราบผลการดำเนินการต่อไป

การรายงานผล ณ สิ้นปีบัญชี (ภายในวันที่ 30 กันยายน 2567) ให้ฝ่ายงานแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดส่งเอกสารสรุปรายงานผลการดำเนินการตามประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผน เมื่อสิ้นปีบัญชี โดยหัวหน้าฝ่ายงานให้ความเห็นชอบหรือรับทราบรายงานสรุปดังกล่าว และสรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ ที่จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งรายงานปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ