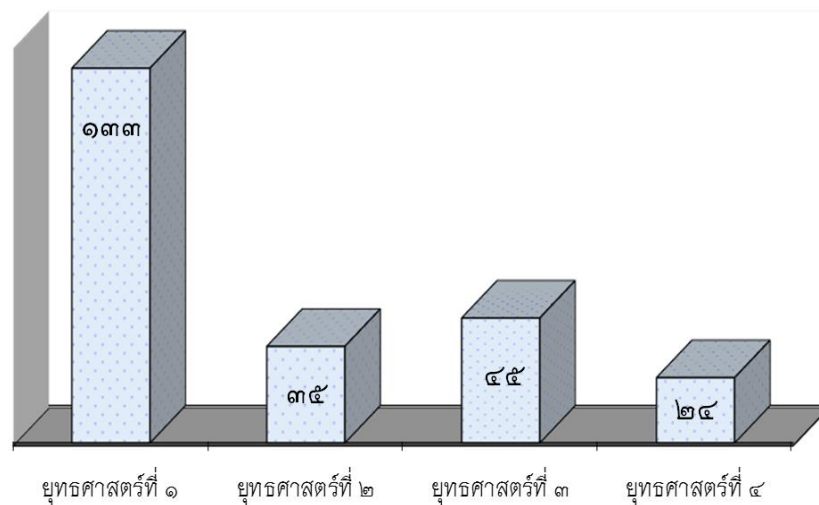




|                         |                                                                          |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| วิสัยทัศน์ (Vision)     | “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”      |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑: | การให้บริการการเดินทางอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ                   |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒: | การสร้างบุคลากรมืออาชีพ                                                  |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓: | การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง                                            |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔: | การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน |

ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ภายใต้ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ มีโครงการ/งานที่ติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ จำนวนรวมทั้งสิ้น ๒๓๓ โครงการ/งาน (๑๖๙ โครงการ ๖๔ งาน) จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้ (รายละเอียดประกอบบทพิจารณาตามเอกสารแนบ ๑)

จำนวนโครงการ/งาน



ในการติดตามผลการดำเนินงาน บริษัทฯ โดยสำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ ได้จัดทำรายงานความสามารถในการดำเนินโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เสนอต่อที่ประชุมฝ่ายจัดการระดับสูงเป็นรายเดือน เพื่อทราบและให้ข้อคิดเห็นในแนวทาง/วิธีการแก้ไขข้อขัดข้อง รวมทั้งบริหารจัดการและป้องกันไม่ให้โครงการ/งานดังกล่าวนั้น มีผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนดำเนินการ และ/หรือการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่ายทั้งปีที่กำหนดไว้

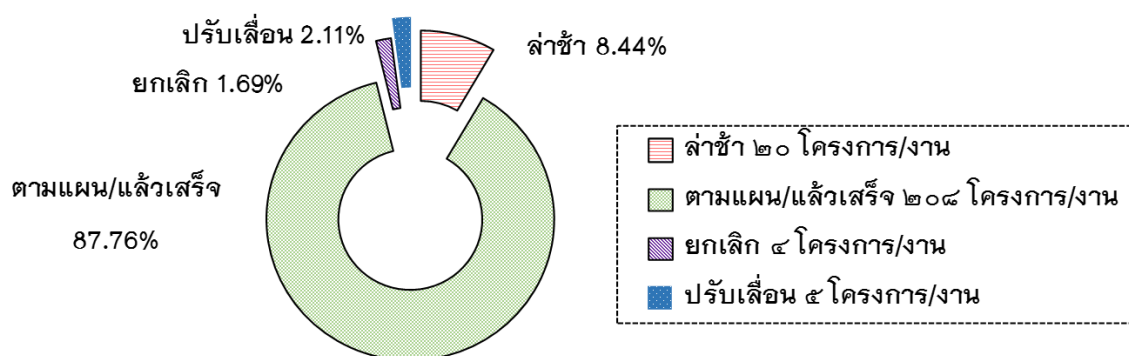
ดังนั้น บริษัทฯ จึงเห็นควรที่จะนำเสนอรายงานการบริหารผลสัมฤทธิ์โครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นรายไตรมาส เพื่อทราบผลการดำเนินงาน พร้อมให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว

### ๓.๒ ผลการดำเนินงาน

บริษัทฯ โดยสำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ ได้จัดทำข้อมูลรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔

#### ๓.๓ ข้อเสนอหรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการดำเนินการ

๓.๓.๑ สรุปผลการดำเนินโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ จากจำนวนโครงการ/งานที่ติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ รวมทั้งสิ้น ๒๓๓ โครงการ/งาน (๑๖๙ โครงการ ๖๔ งาน) มีผลการดำเนินงานสิ้นสุด ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ดังนี้



โครงการที่ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนดำเนินงาน จำนวน ๒๐ โครงการ/งาน โครงการที่ยกเลิกการดำเนินการ จำนวน ๔ โครงการ/งาน และปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ๕ โครงการ/งาน รายละเอียดประกอบการพิจารณาตามเอกสารแนบ ๒ - ๔ ตามลำดับ โดยภาพรวมความล่าช้าเกิดจาก

- ๑) การร้องเรียนจากผู้เสนอราคา การปรับเปลี่ยนวิธีจัดซื้อ/จัดหา การจัดทำ/การปรับทบทวน TOR ตามรูปแบบใหม่ การปรับปรุง/ทบทวนราคากลางให้สอดคล้องกับกรมบัญชีกลาง จำนวน ๕ โครงการ (เอกสารแนบ ๒ ลำดับที่ ๑-๕)
- ๒) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อทางเดินหายใจเฉียบพลันจากเชื้อ Coronavirus (COVID-19) จำนวน ๑ โครงการ (เอกสารแนบ ๒ ลำดับที่ ๖)
- ๓) รอการพิจารณา/รออนุญาตดำเนินการ หรือการดำเนินงานอื่น ๆ จากหน่วยงานภายนอก และรอกระทรวงคมนาคม (คค.) รับทราบการดำเนินงาน จำนวน ๑๓ โครงการ (เอกสารแนบ ๒ ลำดับที่ ๗ - ๑๙)
- ๔) รอการทบทวนแนวทางการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจน จำนวน ๑ งาน (เอกสารแนบ ๒ ลำดับที่ ๒๐)

**๓.๓.๒ สรุปสาเหตุล่าช้าในภาพรวมในปีงบประมาณ ๒๕๖๔**

- ๑) ผลกระทบจาก COVID-19 ซึ่งมีผลกระทบตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ จนถึงปี ๒๕๖๔ ส่งผลให้การทบทวน/ปรับการดำเนินงานทั้งการจัดหาระบบ/อุปกรณ์จากต่างประเทศ การเดินทางติดตั้งอุปกรณ์ภายในประเทศ การทบทวนจัดหาอุปกรณ์เพื่อให้บริการสายการบิน การปรับเปลี่ยนรายการอุปกรณ์ที่ไม่ใช่ภารกิจหลักเพื่อบริหารสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น
- ๒) ขั้นตอนและระยะเวลาการรับทราบจาก คค. เป็นการปฏิบัติตามนโยบายซึ่งกำหนดให้ต้องแจ้งเรื่องให้ คค. รับทราบไม่น้อยกว่า ๗ วันทำการก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และภายใน ๗ วันทำการก่อนการลงนามสัญญา โดย คค. ต้องทราบก่อน จึงดำเนินการต่อไปได้ ส่งผลให้ต้องบริหารจัดการเวลาในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น
- ๓) การจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR : Term of reference) /การแจ้งจัดหาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากการทบทวนร่างขอบเขตงานให้สอดคล้องกับการใช้งาน หรือเกณฑ์คุณภาพ ส่งผลให้ใช้ระยะเวลาการจัดทำเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อเนื่องการแจ้งจัดหาไม่ได้ตามแผน

๓.๓.๓ ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ ณ ไตรมาสที่ ๔ ปีงบประมาณ

๒๕๖๔

บริษัท ได้นำเสนอขอปรับปรุงงบประมาณลงทุนปี ๒๕๖๔ โดยปรับลดกรอบวงเงินอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณลดลงจากเดิมที่ได้รับอนุมัติไว้ จำนวน ๙๓/๘.๔๐ ล้านบาท เป็น ๓๖๓.๘๙ ล้านบาท ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แล้วเมื่อวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๔

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนสะสมจริง ณ เดือนกันยายน ๒๕๖๔ (ตุลาคม ๒๕๖๓ – กันยายน ๒๕๖๔) มียอดเบิกจ่าย จำนวน ๓๖๓.๘๔ ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายเบิกจ่ายในช่วงเดียวกัน (ปรับปรุง) จำนวน ๐.๐๕ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙๙.๙๙ เมื่อเทียบกับวงเงินเบิกจ่าย (ปรับปรุง) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ จำนวน ๓๖๓.๘๙ ล้านบาท

ทั้งนี้ หากปรับเงื่อนไขตามค่าเกณฑ์การประเมินผลของกระทรวงการคลัง เรื่องการผูกพันสัญญาได้ต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ จะ ทำให้ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนของบริษัท มีผลสรุปได้ดังนี้

๑. ร้อยละของภาพรวมเบิกจ่ายสะสมปี ๒๕๖๔ ได้ร้อยละ ๑๐๐

๒. ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (ไตรมาส) ได้ร้อยละ ๑๐๐ โดยมีสถิติเปรียบเทียบการเบิกจ่ายภาพรวม ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ดังนี้

ตารางแสดงผลเบิกจ่ายงบลงทุนรวมปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

| ปีงบฯ | งบลงทุนรวม (ล้านบาท) |            |                  |          |
|-------|----------------------|------------|------------------|----------|
|       | แผนเบิกจ่าย          | ผลเบิกจ่าย | ร้อยละผลเบิกจ่าย |          |
|       |                      |            | ก่อนปรับ         | หลังปรับ |
| ๒๕๖๐  | ๑,๓/๑๐.๐๐            | ๑,๕๒๘.๓/๘  | ๘๙.๔๐            | ๑๐๑.๕๐   |
| ๒๕๖๑  | ๑,๔๐๐.๐๐             | ๑,๐๖๑.๔๒   | ๓/๕.๘๒           | ๘๓.๙๐    |
| ๒๕๖๒  | ๑,๒๕๐.๐๐             | ๑,๑๘๕.๘๕   | ๙๔.๘๘            | ๑๐๒.๒๒   |
| ๒๕๖๓  | ๙๖๑.๕๐               | ๘๙๓.๑๓     | ๙๒.๘๙            | ๑๐๑.๖๓   |
| ๒๕๖๔  | ๓๖๓.๘๙               | ๓๖๓.๘๔     | ๙๙.๙๙            | ๑๐๐.๐๐   |

**๓.๓.๔ แนวทางในการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการโครงการ/  
งานตามแผนวิสาหกิจ และการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายใน  
ปีงบประมาณ ๒๕๖๕**

จากผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้โครงการ/งาน ดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนหนึ่งเกิดจากการยกเลิกการประกวดราคา การทบทวน TOR และขั้นตอนการรับทราบจาก คค. รวมถึงผลกระทบจากไวรัส COVID-19 เป็นต้น โดยบริษัท ได้กำหนดมาตรการเร่งรัดการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ต่อเนื่อง ดังนี้

(๑) คณะกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ได้กำหนดให้มีการประชุมสื่อสารรายการงบลงทุนและการบริหารจัดการกับสายงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๔ และประชุมต่อเนื่องในปี ๒๕๖๕ ทุกวันจันทร์ สัปดาห์ที่ ๑ และ ๓ ของทุกเดือน เพื่อบริหารจัดการให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงรายการลงทุน เพื่อปรับปรุงการเบิกจ่ายลงทุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

(๒) การติดตามรายการที่ส่งเรื่องเสนอ คค. เพื่อรับทราบ

(๓) ให้เร่งรัดการดำเนินการรายการลงทุนที่สามารถผูกพันสัญญาแล้ว เพื่อเร่งรัดเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามงวดงานให้มากกว่าแผนเบิกจ่ายที่กำหนดในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (เป็น Front Load ไว้เพิ่มเติม เพื่อบริหารความเสี่ยง)

(๔) มอบหมายให้มี Program Manager ซึ่งเป็นผู้อำนวยการใหญ่หรือผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อกำกับดูแลและบริหารจัดการร่วมกับผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ของโครงการ/งาน ทำหน้าที่ในการประสานติดตามและบูรณาการงานและบริหารผลลัพธ์โครงการ/งาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(๕) ให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญในการกำหนดและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อทำหน้าที่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ของแต่ละโครงการ/งานที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่ในการประสาน ติดตาม และบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามให้คณะกรรมการตรวจการจ้างหรือคณะกรรมการตรวจรับ กำกับและเร่งรัดการดำเนินงานกับคู่สัญญา เพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จเป็นไปตามสัญญา และการเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมาย

**๔. ขั้นตอนการดำเนินการหลังจากผ่านที่ประชุมแล้ว**

บริษัทฯ นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ไปดำเนินการต่อไป

**มติ**

สำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ (กลุ่มงานวิเคราะห์โครงการ)