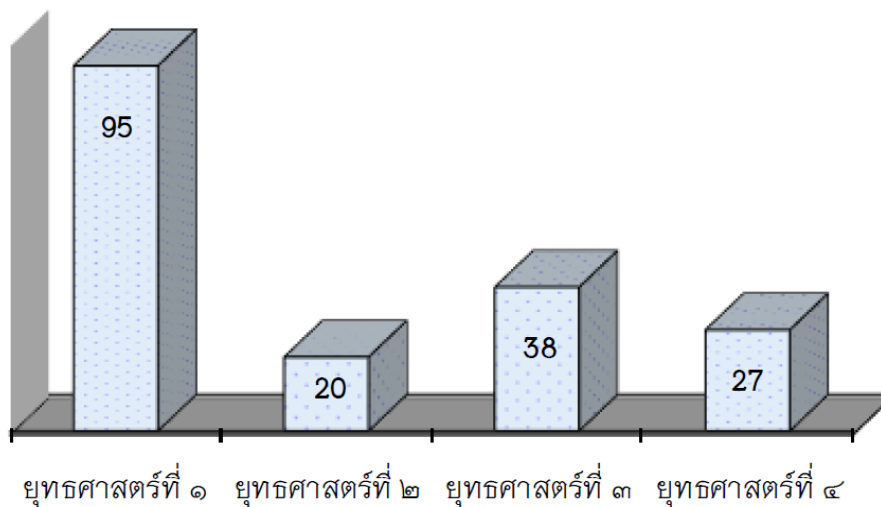




วิสัยทัศน์ (Vision)	“เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑:	การให้บริการการเดินทางอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒:	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓:	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔:	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ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

ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ ภายใต้ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ มีโครงการ/งานที่ติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ จำนวนรวมทั้งสิ้น ๑๘๐ โครงการ/งาน (๑๓๙ โครงการ ๔๑ งาน) จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้ (รายละเอียดประกอบบทพิจารณาตามเอกสารแนบ)

จำนวนโครงการ/งาน



ในการติดตามผลการดำเนินงาน บริษัทฯ โดยฝ่ายนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ ได้จัดทำรายงานความสามารถในการดำเนินโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เสนอต่อที่ประชุมฝ่ายจัดการระดับสูงเป็นรายเดือน เพื่อทราบและให้ข้อคิดเห็นในแนวทาง/วิธีการแก้ไขข้อขัดข้อง รวมทั้งบริหารจัดการและป้องกันไม่ให้เกิดโครงการ/งานดังกล่าวขึ้น มีผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนดำเนินการ และ/หรือการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่ายทั้งปีที่กำหนดไว้

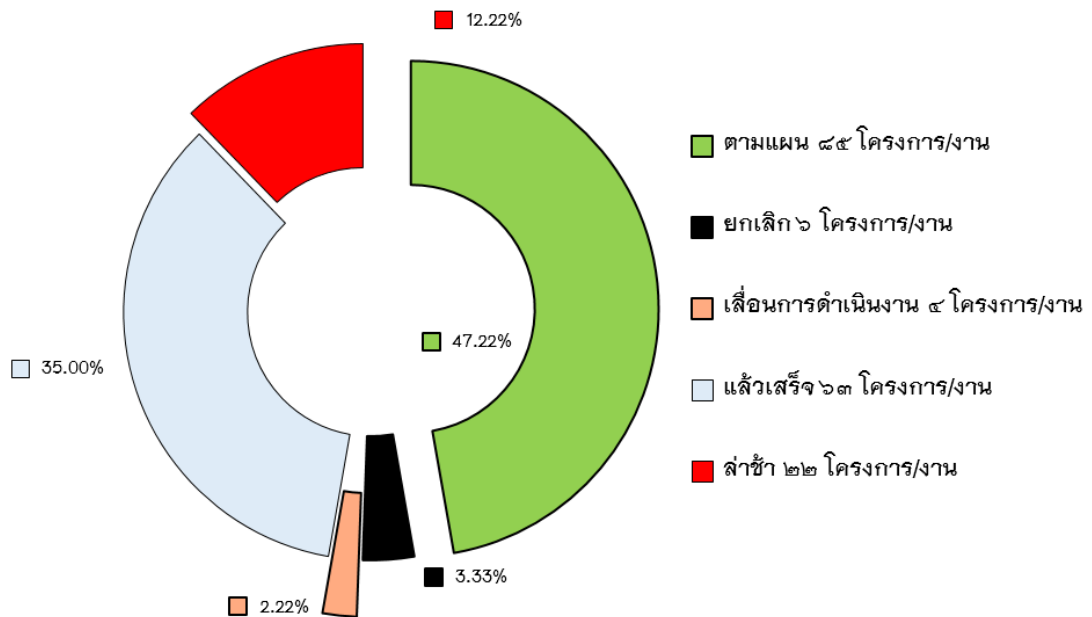
ดังนั้น บริษัทฯ จึงเห็นควรที่จะนำเสนอรายงานการบริหารผลสัมฤทธิ์โครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบผลการดำเนินงาน พร้อมให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวต่อไป

### ๓.๒ ผลการดำเนินงาน

บริษัทฯ โดยฝ่ายนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ ได้จัดทำข้อมูลรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ แล้ว บริษัทฯ จึงขอนำเสนอรายงานผลดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบผลการดำเนินงานดังกล่าว

### ๓.๓ ข้อเสนอหรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการดำเนินการ

๓.๓.๑ **สรุปผลการดำเนินโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ** จากจำนวนโครงการ/งานที่ติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ รวมทั้งสิ้น ๑๘๐ โครงการ/งาน (๑๓๙ โครงการ ๔๑ งาน) มีผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ดังนี้



โครงการที่ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนดำเนินงาน จำนวน ๒๒ โครงการ โดยมีสาเหตุ ความล่าช้าจำแนกได้ ดังนี้

๑) ยังไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่ และ/หรืออนุญาตก่อสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาท่าอากาศยาน เช่น กรมธนารักษ์ ทอท. เป็นต้น จำนวน ๖ โครงการ แผนเบิกจ่ายงบประมาณ ปี ๒๕๖๕ ที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย จำนวน ๖.๓๘ ล้านบาท

๒) ทบทวนร่างขอบเขตงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการใช้งาน เช่น เกณฑ์คุณภาพประกอบเกณฑ์ราคาเพื่อให้ได้ระบบ/อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง จำนวน ๕ โครงการ แผน เบิกจ่ายงบประมาณปี ๒๕๖๕ ที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย จำนวน ๔๗.๒๐ ล้านบาท

๓) ทบทวนแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานจริง จำนวน ๗ โครงการ เช่นปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปิดใช้งานอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ ๑ และทางวิ่งเส้นที่ ๓ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นต้น แผนเบิกจ่ายงบประมาณปี ๒๕๖๕ ที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย จำนวน ๕๑.๖๘ ล้านบาท

๔) ผลกระทบจากกระบวนการจัดหา ซึ่งมีผู้วิจารณ์ร่าง TOR หลายครั้ง /อุทธรณ์ จำนวน ๒ โครงการ แผนเบิกจ่ายงบประมาณปี ๒๕๖๕ ที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย จำนวน ๓๘.๓๙ ล้านบาท

๕) ผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19/จากสงครามรัสเซีย-ยูเครน (ผู้พัฒนาระบบอยู่ในประเทศยูเครน) จำนวน ๒ โครงการ แผนเบิกจ่ายงบประมาณปี ๒๕๖๕ ที่ยังไม่ได้เบิกจ่าย จำนวน ๖๘.๔๙ ล้านบาท

ทั้งนี้สำหรับโครงการ/งานที่มีการยกเลิกการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะ การเงินของบริษัทฯ และแผนพัฒนาท่าอากาศยานของกรมท่าอากาศยานที่เลื่อนแผนดำเนินการ ออกไป โดยไม่มีกำหนดเวลา เป็นต้น สำหรับการปรับเปลี่ยนดำเนินการ เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ต้องมีการทบทวนวัตถุประสงค์การดำเนินงาน/ออกแบบระบบ/อุปกรณ์ใหม่ให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับการใช้งาน เป็นต้น

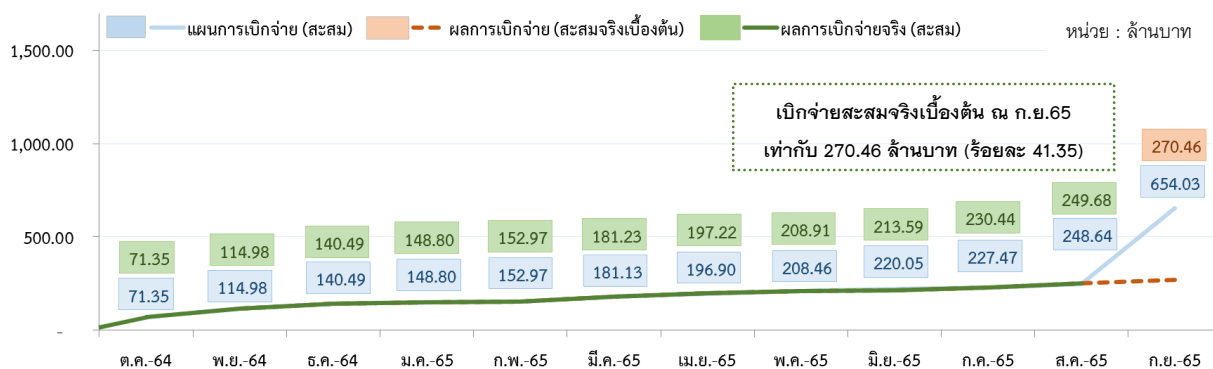
### **๓.๓.๒ ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕**

คณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ เห็นชอบกรอบ และงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ วงเงิน ๗๐๐.๐๐ ล้านบาท โดยภาครัฐ กำหนดให้เบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ นั้น

บริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงงบประมาณลงทุนประจำปี ๒๕๖๕ ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ และสถานการณ์ COVID-19 รวมทั้งผลกระทบจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่บริษัทฯ อาจไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สอดคล้องกับแผนพัฒนาท่าอากาศยานต่างๆ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นต้น ทำให้การเบิกจ่ายลงทุนของบริษัทฯ ลดลงเหลือ ๖๕๔.๐๓ ล้านบาท ซึ่งสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) อนุมัติเมื่อวันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ (ตามหนังสือที่ นร ๑๑๒๔/๖๓๕ ลงวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕)

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนสะสมจริงเบื้องต้น ณ เดือนกันยายน ๒๕๖๕ (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕) ดังนี้

### สรุปภาพรวมการเบิกจ่ายงบลงทุนสะสมในปีงบประมาณ ๒๕๖๕



ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนสะสมจริงเบื้องต้น ณ เดือนกันยายน ๒๕๖๕ (ตุลาคม ๒๕๖๔ - กันยายน ๒๕๖๕) มียอดเบิกจ่ายสะสม จำนวน ๒๗๐.๔๖ ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าแผนจำนวน ๓๘๓.๕๗ ล้านบาท โดยมีสาเหตุดังนี้

**ปัจจัยภายนอก** ได้แก่ ๑) อยู่ระหว่างรออนุญาตติดตั้งและก่อสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาท่าอากาศยานจากหน่วยงานภายนอก เช่น ธนารักษ์พื้นที่ ทอท. เป็นต้น ๒) ผลกระทบจาก COVID-19 และ/หรือภาวะสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน (บริษัทผู้ผลิตมีที่มพัฒนาาระบบอยู่ในยูเครน) ส่งผลให้บริษัทคู่สัญญาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ๓) งานก่อสร้างต่าง ๆ พบว่าหลายโครงการมีคนงานเข้าทำงานน้อยหรือปัญหาด้านการบริหารจัดการทางการเงินหรือการส่งมอบอุปกรณ์ ไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่เสร็จตามสัญญา ซึ่งคู่สัญญาจะอ้างอิงหนังสือเวียนจากกรมบัญชีกลาง เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการในส่วนของ การลดหรืองดค่าปรับ ตามมาตรการช่วยเหลือ COVID-19 เป็นอัตราร้อยละศูนย์ ส่งผลให้การเบิกจ่ายในช่วงสิ้นปีไม่ได้ตามแผน ๔) ทบทวน TOR และการจัดหาตามนโยบายการส่งเสริม SMEs (Small and Medium Enterprises)

หลังจากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงประกาศยกเลิกนโยบายส่งเสริม SMEs จากภาครัฐ ส่งผลให้ต้องปรับ TOR และการจัดหาใหม่เป็นแบบวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป ส่งผลให้กระบวนการจัดหา/ลงนาม สัญญาไม่ได้ตามแผน

**ปัจจัยภายใน** ได้แก่ ๑) อยู่ระหว่างจัดทำ TOR ให้สอดคล้องกับการใช้งาน (เกณฑ์ คุณภาพ/ราคา) เพื่อให้ได้ระบบ/อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง ๒) อยู่ในกระบวนการจัดหา ซึ่งมีผู้ วิจารณ์ร่าง TOR หลายครั้ง/อุทธรณ์ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการพิจารณาในประเด็นต่างๆ/สรุปผล ร่วมกันเพื่อการปรับปรุง/ตอบข้อมูลให้มีความครบถ้วน

ดังนั้นในปี ๒๕๖๕ ในเรื่องตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (ผล เบิกจ่ายทั้งปี/ตามแผน) จะได้คะแนนระดับ ๑ เท่านั้น (ผลเบิกจ่ายต่ำกว่าร้อยละ ๕๐) โดยมีผลสรุป ได้ดังนี้

- (๑) ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงทั้งปี โดยเบิกจ่ายสะสมเบื้องต้น ทั้งปี ๒๕๖๕ จำนวน ๒๗๐.๔๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓๕ เทียบเท่า ระดับ ๑ (สูงสุดระดับ ๕)
- (๒) ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (ประเมินผลในแต่ละไตรมาส) โดยเบิกจ่ายรายไตรมาสในปี ๒๕๖๕ คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๐๖ เทียบเท่าระดับ ๑ (สูงสุดระดับ ๕)

สถิติเปรียบเทียบการเบิกจ่ายภาพรวมตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕

ปีงบประมาณ	งบลงทุนรวม (ล้านบาท)			
	แผนเบิกจ่าย	ผลเบิกจ่าย	ร้อยละผลเบิกจ่าย	
			ก่อนปรับ	หลังปรับ
๒๕๖๑	๑,๔๐๐.๐๐	๑,๐๖๑.๔๒	๗๕.๘๒	๘๓.๙๐
๒๕๖๒	๑,๒๕๐.๐๐	๑,๑๘๕.๙๖	๙๔.๘๘	๑๐๒.๒๒
๒๕๖๓	๙๖๑.๕๐	๘๙๓.๑๓	๙๒.๘๙	๑๐๑.๖๓
๒๕๖๔	๗๖๓.๘๙	๗๖๓.๘๕	๙๙.๙๙	๙๙.๙๙
๒๕๖๕	๖๕๔.๐๓	๒๗๐.๔๖	๔๑.๓๕	๔๑.๓๕

**๓.๓.๓ แนวทางในการบริหารจัดการโครงการ/งานตามแผนวิสาหกิจ และการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนในปีงบประมาณ ๒๕๖๖**

จากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้โครงการ/งานดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนหนึ่งเกิดจากการวิจารณ์ร่าง TOR หลายครั้ง การทบทวน TOR รวมถึงผลกระทบจากไวรัส COVID-19 เป็นต้น บริษัทฯ จึงได้ทบทวนแนวทางการดำเนินงานและกำหนดมาตรการเร่งรัดการดำเนินงานในปี ๒๕๖๖ ให้ได้ตามแผน/เป้าหมายในปี ๒๕๖๖ ดังนี้

(๑) คณะกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณ กำหนดให้มีการประชุมสื่อสารรายการงบลงทุนและการบริหารจัดการกับสายงานที่เกี่ยวข้องในวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕ และประชุมต่อเนื่องทุกวันจันทร์ สัปดาห์ที่ ๑ และ ๓ ของทุกเดือน รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงรายการลงทุน เพื่อปรับปรุงการเบิกจ่ายงบลงทุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

(๒) กรณีรายการลงทุนที่ผูกพันสัญญาแล้ว ให้เร่งรัดเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามงวดงานให้มากกว่าแผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (การบริหารสัญญาเพื่อบริหารความเสี่ยง)

(๓) ทบทวนแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนรายไตรมาสของปีงบประมาณ ๒๕๖๖ นำเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กรประจำปี ๒๕๖๖ และนำส่งให้แก่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัทที่ปรึกษา เพื่อบริหารผลการเบิกจ่ายงบลงทุนรายไตรมาสให้สอดคล้องกับการดำเนินงานจริง

(๔) มอบหมายให้มี Program Manager ซึ่งเป็นผู้อำนวยการใหญ่ กำกับดูแลและบริหารจัดการในแผนงานขนาดใหญ่ และผู้จัดการโครงการ/งาน (Project Manager: PM) ในแต่ละโครงการ/งาน เพื่อผลักดัน/บูรณาการ/บริหารผลลัพธ์โครงการ/งาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(๕) ให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อทำหน้าที่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ของแต่ละโครงการ/งานที่รับผิดชอบ เพื่อทำหน้าที่ในการประสาน ติดตาม และบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามให้คณะกรรมการตรวจการจ้างหรือคณะกรรมการตรวจรับ กำกับและเร่งรัดการดำเนินงานกับคู่สัญญา เพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จเป็นไปตามสัญญาและการเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมาย

**๔. ขั้นตอนการดำเนินการหลังจากผ่านที่ประชุมแล้ว**

บริษัทฯ นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ไปดำเนินการต่อไป

**มติ**

กองบริหารโครงการ