

แผนวิสัยทัศน์ ของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 - 2570
ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569)



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	1
บทที่ 1 บททั่วไป.....	10
1.1 บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).....	10
1.2 บริษัทย่อย บริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้องในเครืออื่นๆ	12
1.3 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	13
1.4 อัตรากำลัง	14
1.5 ภาพรวมเกี่ยวกับท่าอากาศยาน	16
1.6 ข้อมูลทางการเงิน.....	19
1.7 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการ	21
1.8 การพัฒนาสู่ความยั่งยืน.....	23
บทที่ 2 บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินองค์กร (Environmental Analysis).....	24
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	24
2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	41
2.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร...	43
บทที่ 3 แผนวิสาหกิจของ ทอท.	45
3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Core Values).....	46
3.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	47
3.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives).....	49
3.4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategies & Tactics)	50
3.5 เป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	54
3.6 เป้าหมายระดับกลยุทธ์.....	55
บทที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และการถ่ายทอดแผน (Deployment).....	58
4.1 แผนงาน/โครงการสำคัญ.....	59
4.2 ประมาณการลงทุน	60
4.3 ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk).....	62
4.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ.....	68

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

ในปีงบประมาณ 2568 ที่ผ่านมา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้ดำเนินงานภายใต้สภาวะการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว โดย ทอท.สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายมิติ ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ภายใต้การบริหารของ ทอท. ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ได้ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 125.99 ล้านคน มีปริมาณการขึ้น - ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. รวม 788,095 เที่ยวบิน และมีปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออก 1.59 ล้านตัน ด้านการยกระดับคุณภาพการให้บริการ ทอท.ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการให้บริการและการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Passenger Processing System: CUPPS) ระบบพิสูจน์อัตลักษณ์บุคคล (Automated Biometric Identification System: Biometric) เป็นต้น ร่วมกับการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับการจัดอันดับที่ 36 ของท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลกประจำปี 2026 จาก Skytrax และสำหรับด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทอท.มีแผนงาน/โครงการสำคัญในระยะที่ 2 - ระยะที่ 3 ได้แก่ โครงการส่วนต่อขยายอาคารด้านทิศตะวันออก (East Expansion) ณ ทสภ. โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิด้านทิศใต้ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานหาดใหญ่ และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 1 นอกจากนี้ ทอท.ได้ดำเนินงานโดยยึดมั่นในหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมทั้งมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่ง ทอท.ได้รับการประกาศเป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนในกลุ่มดัชนีโลก (DJ BIC World หรือเดิมคือ DJSI World) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 11 ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม (Transportation and Transportation Infrastructure: TRA) โดยได้รับการประเมิน ด้านความยั่งยืนด้วยคะแนน Top 1% S&P Global CSA Score เป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม Transportation and Transportation Infrastructure: TRA) ในทำเนียบ Sustainability Yearbook 2026 จากการประเมิน S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) ประจำปี 2025 ซึ่ง ทอท.ได้คะแนนรวมสูงถึง 85 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และได้รับการจัดอันดับของ SET ESG Rating ในระดับ AA

ทั้งนี้ จากผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2568 ที่ผ่านมา พบว่า ในภาพรวม ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ เช่น การพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยาน การสร้างสมดุลการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล รวมถึงการบริหารจัดการบุคลากร และกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม การเพิ่มปริมาณผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบิน รวมถึงการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญ

ดังนั้น ทอท.จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอก อันจะส่งผลให้ ทอท.มีการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา และให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศอย่างมีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ และสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้นและรัฐ

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569) ได้ดำเนินการตามแนวทางหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2569) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท.ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อม ภายใน เช่น รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รายงานผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ เป็นต้น รวมถึง ประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ โดย ทอท.ได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ท่านใหม่ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการ เป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” เพื่อใช้เป็นกรอบในการทบทวนทิศทางการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับบทบาทการเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ทั้งนี้ ทอท.ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงาน ในอนาคต โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) นโยบายภาครัฐ

ภาครัฐยังคงให้ความสำคัญกับการผลักดันประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) และศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาค ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบิน ระบบคมนาคม และการเชื่อมโยงการเดินทางแบบไร้รอยต่อ (Multimodal Connectivity) ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Biometrics เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการและประสบการณ์ ผู้โดยสาร รวมถึงการส่งเสริมท่าอากาศยานสีเขียว (Green Airport) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

2) แนวโน้มทิศทางการอุตสาหกรรมการบิน

อุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการฟื้นตัวของการเดินทางระหว่างประเทศ และภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งมีอัตราการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศสูง อย่างไรก็ดี อุตสาหกรรมยังคงเผชิญความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ความผันผวน ของเศรษฐกิจโลก และราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน รวมถึงข้อจำกัดด้านห่วงโซ่อุปทาน การส่งมอบอากาศยาน และชิ้นส่วนอะไหล่ ตลอดจนการขาดแคลนอากาศยานและบุคลากรด้านการบิน ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน การบริหารจัดการเที่ยวบินและความสามารถในการรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว

3) ความนิยมของลูกค้าและตลาด

ผู้โดยสารให้ความสำคัญกับประสบการณ์การเดินทางที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเชื่อมต่อแบบไร้รอยต่อ (Seamless Journey) มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูล และระบบอัจฉริยะต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและประสบการณ์ผู้โดยสารในทุกจุดสัมผัสการให้บริการ (Touchpoint) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต

4) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัจฉริยะ โดยท่าอากาศยานและสายการบินเร่งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบ Biometrics และการวิเคราะห์ข้อมูล มาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการ เพื่อรองรับความต้องการของผู้โดยสารยุคใหม่ นอกจากนี้ เทคโนโลยียังมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเที่ยวบิน การยืนยันตัวตน การบริหารจัดการกระเป๋าสัมภาระแบบ Real-time การบริหารจัดการผู้โดยสาร และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของท่าอากาศยานสู่ระดับสากลในอนาคต

5) การบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance (COSO-ERM 2017) เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ และเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนี้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

นอกจากนี้ ได้พิจารณาบริบทแวดล้อมและแนวโน้มสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ความยั่งยืน ตลอดจนศักยภาพขององค์กร ด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน และทรัพยากรสนับสนุน เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน”

“To be a world-class aviation hub, ensuring safety in accordance with international standards while delivering excellence in service, innovation, and sustainable growth”

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยทางการบินในระดับสูงสุด โดยยึดมั่นตามข้อกำหนดมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี

To ensure the highest standards of aviation safety and security in compliance with international regulations and best practices.

2. ส่งมอบบริการท่าอากาศยานและประสบการณ์การเดินทางที่ไร้รอยต่อ มีประสิทธิภาพ และยึดผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลาง พร้อมสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหนือความคาดหมาย

To deliver seamless, efficient, and customer-centric airport services that exceed stakeholder expectations.

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีอัจฉริยะระดับโลก เพื่อยกระดับความเป็นเลิศด้านการดำเนินงานและเสริมสร้างการเชื่อมต่อทางการบินอย่างมีประสิทธิภาพ

To develop world-class infrastructure and smart technologies that enhance operational excellence and connectivity.

4. ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

To promote sustainable growth through responsible environmental, social, and governance practices.

5. เสริมสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินในระดับประเทศและระดับโลก

To strengthen collaboration with stakeholders and partners to support national and global aviation development.

ค่านิยม (Core Values)

- 1. ให้ใจ (Service Minded): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
- 2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
- 3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
- 4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง
- 5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA)	
SA 1	ใช้ความเป็นรัฐวิสาหกิจ และภาพลักษณ์ที่ดี ในการจัดหาแหล่งเงินทุน/ผู้ร่วมทุน และใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินประเภทที่ดิน เพื่อพัฒนาการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน (Airport Ecosystem) เสริมสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Business)
SA 2	การใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ ความเชี่ยวชาญ และบทบาทในการเป็นหน่วยงานของรัฐ เรียงยกระดับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) เป็นศูนย์กลางการบินสำหรับสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบในเส้นทางบินระยะไกล (Long Haul/FSC Aviation Hub) และท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) เป็นศูนย์กลางการบินสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางบินระยะสั้น (Short Haul/LCC Aviation Hub) ในภูมิภาค
SA 3	การใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ดำเนินการเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน และเสริมสร้างภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)	
SC 1	การสร้างรายได้ - เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้จากการขนส่งสินค้า - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีศักยภาพสูง - ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมธุรกิจใหม่
SC 2	เพิ่มความหลากหลายทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Business) เพื่อกระจายความเสี่ยง
SC 3	บทบาทความเป็นหน่วยงานรัฐ ในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสียในการ - พัฒนามาตรการส่งเสริม และกลไกสนับสนุน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน - พัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety & Security) - สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ในการบริหารจัดการเวลาการบินที่มีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - ลดข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบ เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
SC 4	วางแผนการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนงานที่เหมาะสม ตามความจำเป็นเร่งด่วน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)	
SC 5	ยกระดับคุณภาพบริการด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล โดยเฉพาะจุดที่แออัดและเป็นประเด็นท้าทายสำคัญ (Pain Point) ของผู้โดยสาร/ลูกค้า
SC 6	วางแผนการลงทุนในการพัฒนาแผนงานด้านดิจิทัล (Digital Roadmap) อย่างเหมาะสม ตามความจำเป็นเร่งด่วน
SC 7	เร่งเพิ่มผลิตภาพบุคลากร
SC 8	ยกระดับวัฒนธรรมการบริการ (Hospitality Culture) ในจุดบริการที่สำคัญที่ต้องแข่งขัน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำ
SC 9	ปรับโครงสร้าง (Redesign) และระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)	
CC 1	ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นจุดหมายปลายทาง (Destination) และเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub)
CC 2	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)	
FCC 1	การบริหารเครือข่ายท่าอากาศยานอัจฉริยะ
FCC 2	การให้บริการท่าอากาศยานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ทั้งด้านการให้บริการ กิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (Total Solution)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

วิสัยทัศน์ (Vision)		
“เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” “To be a world-class aviation hub, ensuring safety in accordance with international standards while delivering excellence in service, innovation, and sustainable growth”		
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะที่ 1 (2569 - 2570)	ระยะที่ 2 (2571 - 2575)	ระยะที่ 3 (2576 - 2580)
ปฏิรูปการบริหารจัดการระบบท่าอากาศยานและองค์กร <i>Reform</i> Airport Operations and Organizational Efficiency	เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยานเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน <i>Transform</i> Airport Capabilities to Enable Hub Connectivity	เป็นศูนย์กลางการบินด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก <i>Perform</i> as a World-Class Hospitality Aviation Hub
- แก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง ระบบงาน/ วิธีการทำงาน และพัฒนาบุคลากรสนับสนุนระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน - ปรับแนวคิดและสร้างวัฒนธรรมการบริการ (Hospitality Culture) - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายได้และต้นทุน	- บริหารงานแบบบูรณาการเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Synergy) (โดยเฉพาะ ทสก. และ ทดม.) เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ - ขยาย Hospitality Culture ไปยังกลุ่ม Airport Community และยกระดับ Hospitality Experience (Seamless Journey & Passenger Centric) - บริหารโครงการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	- บูรณาการเครือข่ายท่าอากาศยานและระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบินสู่การเป็น Regional Aviation Hub - ยกระดับบริการสู่ World-Class Hospitality - สร้างผลตอบแทน/ รายได้ด้วย Hospitality Driven Value อย่างยั่งยืน - ขยาย Portfolio ด้านธุรกิจ
เป้าหมายในแต่ละระยะ		
ขีดความสามารถในการรองรับและศักยภาพในการให้บริการ (Capacity & Capability)		
ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม: 121 ล้านคนต่อปี จำนวนผู้โดยสารรวม: มากกว่า 126 ล้านคน ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time: MCT): 75 min	ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม: 131.5 ล้านคนต่อปี จำนวนผู้โดยสารรวม: มากกว่า 164 ล้านคน อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer: ร้อยละ 5 ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time: MCT): 70 min	ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม: 177.5 ล้านคนต่อปี จำนวนผู้โดยสารรวม: มากกว่า 206 ล้านคน อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer: ร้อยละ 5 ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time: MCT): 60 min
การให้บริการ (Service)		
ASQ: Performer จำนวน 4 ท่าฯ ACE: 6 ท่าฯ ได้รับการรับรอง Level 3	ASQ: Performer จำนวน 4 ท่าฯ (รวม ทสก. และ ทดม.) ACE: 6 ท่าฯ ได้รับการรับรอง Level 4	ASQ: Leader จำนวน 1 ท่าฯ (ทสก.) ACE: 6 ท่าฯ ได้รับการรับรอง Level 4
ธุรกิจ (Business)		
EBITDA Margin: - ปี 2569 ร้อยละ 47.78 - ปี 2570 ร้อยละ 53.26	ROE: - ปี 2571 ร้อยละ 13.39 - ปี 2572 ร้อยละ 14.19 - ปี 2573 ร้อยละ 14.38 - ปี 2574 ร้อยละ 14.57 - ปี 2575 ร้อยละ 14.73	ROE: มากกว่าร้อยละ 14.73

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

ทอท.ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เพื่อเป็นกรอบนำทางในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” ภายใต้แนวคิด DRIVE ซึ่งสะท้อนพลังขับเคลื่อนสำคัญของ ทอท. ในการยกระดับบทบาทจากผู้ให้บริการท่าอากาศยาน ไปสู่กลไกหลักในการขับเคลื่อนเครือข่ายการบินและระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบินของประเทศ ครอบคลุมการพัฒนาประเทศไทยสู่ศูนย์กลางการบินที่เชื่อมต่อจุดหมายสำคัญระดับโลก การสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ การส่งมอบประสบการณ์การเดินทางที่สะดวก ปลอดภัย และสะท้อนอัตลักษณ์ไทย การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง

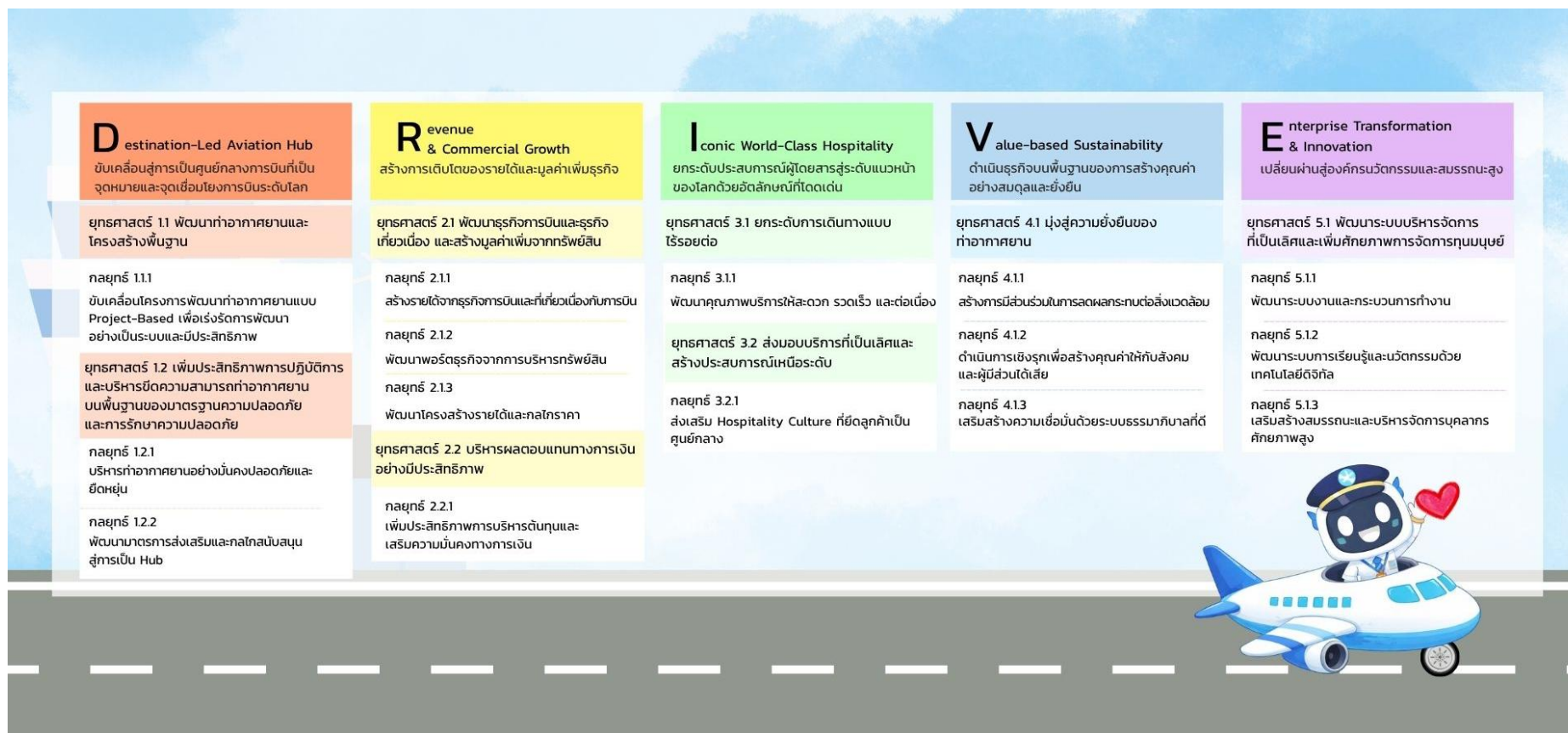
ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านได้กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปสู่กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของ ทอท. มีทิศทางร่วมกันทั้งองค์กร และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของอุตสาหกรรมการบิน ควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)
D SO1 Destination-Led Aviation Hub ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน ที่เชื่อมโยงจุดหมายสำคัญระดับโลก	- ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม - อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer ระหว่างประเทศ ณ ทสก. - จำนวนผู้โดยสารรวม
R SO2 Revenue & Commercial Growth สร้างการเติบโตของรายได้และ มูลค่าเพิ่มธุรกิจ	- ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม - กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ - กำไรจากการดำเนินงาน (ก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมมา) ต่อรายได้จากการขายหรือให้บริการ - กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
I SO3 Iconic World-Class Hospitality ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารสู่ระดับ แนวหน้าของโลกด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น	- ท่าอากาศยานที่ได้รับจากการจัดอันดับอยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI - Airport Customer Experience Accreditation Level
V SO4 Value-based Sustainability ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่า อย่างสมดุลและยั่งยืน	- การได้รับคัดเลือกตามดัชนี DJ BIC (DJSI เดิม) - Airport Carbon Accreditation Level - ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย
E SO5 Enterprise Transformation & Innovation เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง	- จำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมาย - ผลตอบแทนการลงทุนต่อพนักงาน (Human Capital Return on Investment: HCROI)

ภาพที่ 1 ภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics)

ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ทอท.ได้ถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานไปสู่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategies & Tactics) เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดเป็น 8 ยุทธศาสตร์ และ 15 กลยุทธ์ ครอบคลุมมิติสำคัญในการพัฒนาท่าอากาศยาน การสร้างการเติบโตทางธุรกิจ การยกระดับคุณภาพบริการ การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง



ภาพที่ 2 แสดงยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569)

บทที่ 1 บททั่วไป

1.1 บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงคมนาคม มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาท่าอากาศยานหลักของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค (Aviation Hub) โดยดำเนินงานภายใต้มาตรฐานสากล ความปลอดภัย และหลักธรรมาภิบาล ครอบคลุม 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักในการเชื่อมโยงเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการลงทุนของประเทศ

ในปีงบประมาณ 2568 ทอท.สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายมิติ โดยท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ภายใต้การบริหารของ ทอท.ให้บริการผู้โดยสารรวม 125.99 ล้านคน และเที่ยวบินรวม 788,095 เที่ยวบิน และมีปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออก 1.59 ล้านตัน ส่งผลให้ผลประกอบการทางการเงินของ ทอท. มีรายได้รวม 68,586.38 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 18,553.94 ล้านบาท สะท้อนการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว รวมถึงศักยภาพในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในระดับสากล ควบคู่กับผลประกอบการที่เติบโต ทอท.ได้เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการให้บริการและบริหารจัดการด้านความปลอดภัย เช่น ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Passenger Processing System: CUPPS) ระบบพิสูจน์อัตลักษณ์บุคคล (Automated Biometric Identification System: Biometric) รวมถึงการปรับปรุงพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันสมัยและตอบโจทย์ผู้ใช้งาน ตลอดจนการขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานหลัก เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการและความสะดวกในการเดินทางของผู้โดยสาร ภายใต้แนวคิด “World-Class Hospitality” ทอท.มุ่งยกระดับบทบาทของท่าอากาศยานจากจุดต้นทางหรือปลายทาง สู่การเป็น “จุดเชื่อมต่อการเดินทางและจุดหมายแห่งการบริการ” ที่ผู้โดยสารสามารถสัมผัสได้ถึง ความใส่ใจในทุกรายละเอียด โดยผสมผสานมาตรฐานการบริการระดับสากลเข้ากับอัตลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อสร้างประสบการณ์ที่อบอุ่น น่าประทับใจ และจดจำได้ในทุกช่วงของการเดินทาง ตั้งแต่ก้าวแรกจนถึงจุดหมายปลายทาง จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับการจัดอันดับที่ดีขึ้นในเวทีโลก โดยอยู่ในอันดับที่ 36 ของโลก และได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับ 4 ในกลุ่มท่าอากาศยานที่รองรับผู้โดยสาร 60 - 70 ล้านคนต่อปี ประจำปี 2569 สะท้อนถึงศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารจำนวนมาก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการรักษามาตรฐานด้านความปลอดภัย ความสะอาด และคุณภาพการให้บริการในระดับสากล

นอกจากนี้ ทอท.มุ่งมั่นในการดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) โดย ทอท.ได้รับการประกาศรายชื่อใน S&P Global Sustainability Yearbook 2026 ในระดับ TOP 1% (อันดับ 1) ของกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม (Transportation and Transportation Infrastructure: TRA) จากการตอบแบบประเมินความยั่งยืนทางธุรกิจ Corporate Sustainability Assessment (CSA) ในดัชนี Dow Jones Best-in-Class Indices (DJ BIC) ในปี 2025 โดยเป็นสมาชิกกลุ่มดัชนีโลก (DJ BIC World) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 และเป็นสมาชิกในกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (DJ BIC Emerging Markets) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 11 ซึ่งได้รับคะแนน 85 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

และได้รับการประกาศรายชื่อเป็นหุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings ประจำปี 2568 ในกลุ่ม Service ต่อเนื่องเป็นปีที่ 11 โดยได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในระดับ AA จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท.มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ทอท.มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การยกระดับมาตรฐานการให้บริการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากธุรกิจการบินและธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ทั้งนี้ ทอท.ได้ดำเนินการเชิงรุกในการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน การเพิ่มความถี่เที่ยวบินในเส้นทางศักยภาพ และการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน (Airport Ecosystem) เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค ทอท.ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ ทอท.ให้มีความทันสมัย โดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอย่างรอบด้าน รวมถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพและการดำเนินงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงเป้าหมายให้สะท้อนศักยภาพที่แท้จริง ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยง แนวโน้มอุตสาหกรรม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นด้านความยั่งยืน (ESG) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้ถูกนำมาประกอบการพิจารณาเชิงบูรณาการ เพื่อให้การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรมีความรอบด้าน สอดคล้องกับบริบททั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทอท.มุ่งยกระดับบทบาทจากผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านการบินสู่การเป็นองค์กรขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจการบินของประเทศอย่างครบวงจร โดยมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ยกระดับประสิทธิภาพ ผู้โดยสาร และเสริมสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจที่เชื่อมโยงทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) อย่างยั่งยืนและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

1.2 บริษัทย่อย บริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้องในเครืออื่นๆ

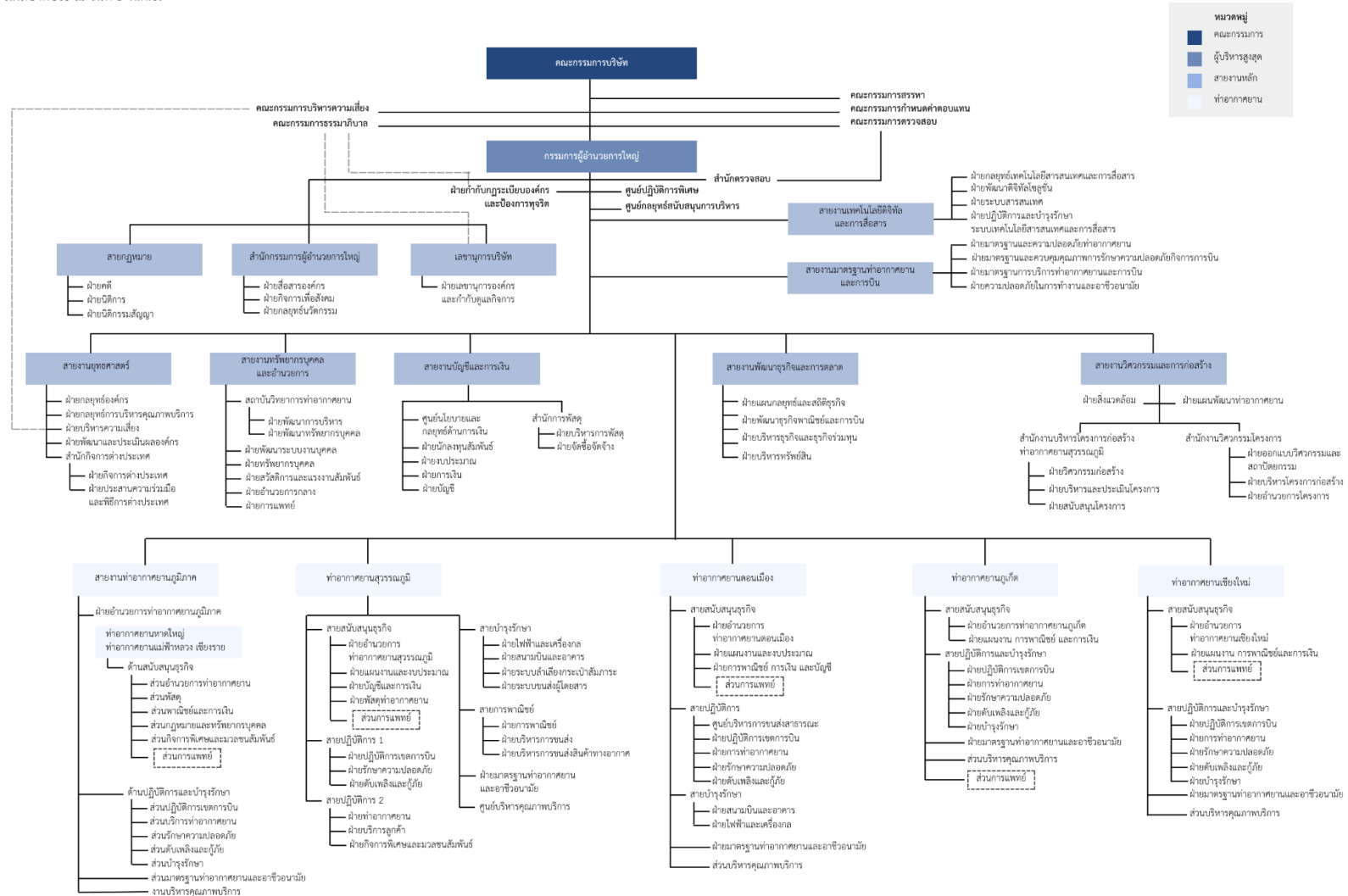
ทอท.เข้าร่วมลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับท่าอากาศยานและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการของ ทอท. รวมทั้งสิ้น 13 บริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าว ระหว่างร้อยละ 2.00 - 60.00 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 6,206.68 ล้านบาท แบ่งเป็นบริษัทย่อย (ทอท.ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50) จำนวน 1 บริษัท คือ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด และ บริษัทร่วม (ทอท.ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 50) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 - 1 ตารางแสดงรายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ณ 30 กันยายน 2568

ชื่อบริษัท	ลักษณะกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้น
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับโรงแรม ณ ทสภ.	60.00
บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการลานจอด อุปกรณ์ภาคพื้น บริการผู้โดยสารภาคพื้น และกิจการที่เกี่ยวข้อง ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการรักษาความปลอดภัยจำกัด ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
บริษัท ท่าอากาศยานไทย ทาฟา โอเพอเรเตอร์ จำกัด	ดำเนินกิจการบริหารโครงการเกี่ยวกับสินค้าเข้าเสียง่าย ณ ทสภ.	49.00
บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด (ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ตั้งแต่วันที่ 30 มิ.ย.58 และพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลายตั้งแต่วันที่ 12 พ.ค.61 ปัจจุบันอยู่ระหว่างเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์รวบรวมทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ โดย ทอท.ได้อื่นค่าชดเชยชำระหนี้ไว้เป็นเจ้าหนี้รายที่ 430 เป็นจำนวนเงิน 76,545,226 บาท)	ให้บริการคลังสินค้า บริการในลานจอดอากาศยานและ บริการช่างอากาศยาน	28.50
บริษัท พอร์ต เอ็มอาร์โอ เซอร์วิส จำกัด	ประกอบกิจการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ทดม.	25.00
บริษัท ท่าอากาศยาน พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด	ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยาน	25.00
บริษัท เอโอที ลีมูซีน จำกัด	ให้บริการบริหารจัดการรถยนต์บริการธุรกิจของ ทอท. (AOT Limousine) ณ ทสภ.	25.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	ให้บริการผลิตอาหารส่งสายการบิน ณ ทภก.	10.00
บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	ให้บริการท่อน้ำมันและเติมน้ำมันด้วยระบบ Hydrant	10.00
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับโรงแรม ณ ทดม.	9.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหารจัดการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงแก่อากาศยาน	4.94
บริษัท ครีวการบินกรุงเทพภูเก็ต จำกัด	ประกอบกิจการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มให้แก่สายการบิน (Inflight Catering) และห้องรับรอง (Lounge) ณ ทภก.	2.29

1.3 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

มีผลบังคับใช้ ณ วันที่ 5 พ.ค.69



ภาพที่ 1 - 1 แสดงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของ ทอท.ให้เป็นปัจจุบัน

1.4 อัตรากำลัง

การบริหารท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. บุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ทอท.จึงมีนโยบายมุ่งเน้นการเสริมสร้าง พัฒนา ปรับปรุงการบริการ และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการให้บริการ สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นหัวใจของการให้บริการ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมโดยรวม และมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ทอท.ก้าวไปสู่ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก

ณ วันที่ 30 กันยายน 2568 ทอท.มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งสิ้น 9,287 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอก จำนวน 15,142 คน ประกอบด้วย

ตารางที่ 1 - 2 ตารางแสดงจำนวนพนักงานและลูกจ้างของ ทอท.

กลุ่มธุรกิจ	ปีงบประมาณ				
	2564	2565	2566	2567	2568
สำนักงานใหญ่	1,355	1,339	1,396	1,446	1,516
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	3,400	3,317	3,847	3,989	4,285
ท่าอากาศยานดอนเมือง	1,462	1,404	1,436	1,475	1,481
ท่าอากาศยานภูเก็ต	951	900	892	897	870
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	458	426	440	467	509
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	308	292	334	340	350
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	242	241	265	264	276
รวม	8,176	7,919	8,610	8,878	9,287

ทอท.ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะของพนักงานในฐานะปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมุ่งยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้กรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานรัฐวิสาหกิจและหลักเกณฑ์ SE-AM ผ่านการส่งเสริมระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training) การสอนงาน (Coaching) การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Projects) การเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล ตลอดจนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

นอกจากนี้ ทอท.ยังมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้น ผ่านการพัฒนาทักษะสำคัญ ได้แก่ Power Skills, Digital Skills และ Thinking Skills ควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และการพัฒนาทุนมนุษย์ระยะยาว เพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถปรับตัว คิดสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ทอท.ได้ดำเนินการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานอย่างเป็นระบบ ใน 3 มิติหลัก ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) พร้อมนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามรูปแบบ 70 : 20 : 10

ทั้งนี้ ทอท.ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมและแนวคิดที่สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันยังมุ่งพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ การบริหารธุรกิจ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กร ควบคู่กับการประเมินสมรรถนะรายตำแหน่งตามกลุ่มงาน (Job Family) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะด้าน โดยมุ่งพัฒนาทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) อันเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรบริหารจัดการท่าอากาศยานระดับโลกอย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.5 ภาพรวมเกี่ยวกับท่าอากาศยาน

ทอท.ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ในปีงบประมาณ 2568 ให้บริการสายการบินแบบประจำ รวม 143 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมขนส่งสินค้า 134 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 25 สายการบิน

ในปีงบประมาณ 2568 ทอท.มีปริมาณการขึ้น - ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง รวม 788,095 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 7.56 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 444,944 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.91 และภายในประเทศ 343,151 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.42 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 125.99 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 5.61 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 76.64 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.45 และผู้โดยสารภายในประเทศ 49.35 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.87 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออก 1.59 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 11.83 โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.56 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.89 และภายในประเทศ 28,409 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.31 โดยมีรายละเอียดของแต่ละท่าอากาศยาน ดังนี้

ทสภ.

ในรอบปีงบประมาณ 2568 ทสภ.มีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 126 สายการบิน เป็นเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 116 สายการบิน และเที่ยวบินขนส่งสินค้าอย่างเดียว 25 สายการบิน มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น - ลงรวม 368,735 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 6.36 โดยเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 277,231 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.94 และเที่ยวบินภายในประเทศ 91,504 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.67 รองรับผู้โดยสารรวม 62.66 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 4.44 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 50.56 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.40 และผู้โดยสารภายในประเทศจำนวน 12.10 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.62 ปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออกจำนวน 1.47 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 10.68 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศจำนวน 1.46 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.73 และการขนส่งภายในประเทศจำนวน 11,739 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.85

ทดม.

ในรอบปีงบประมาณ 2568 ทดม.มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 21 สายการบิน มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น - ลงรวม 213,694 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 8.19 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 88,737 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.83 และเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 124,957 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.17 รองรับผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 31.34 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 7.51 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 12.49 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.05 และผู้โดยสารภายในประเทศจำนวน 18.85 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.50 มีปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออกจำนวน 47,617 ตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 111.19 เป็นการขนถ่ายระหว่างประเทศจำนวน 44,674 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 115.43 และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศจำนวน 2,943 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 62.59

ทภก.

ในรอบปีงบประมาณ 2568 ทภก.มีสายการบินประจำเปิดให้บริการ จำนวน 66 สายการบิน มีเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 106,404 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 7.79 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 57,790 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.27 ส่วนเที่ยวบินภายในประเทศ มีจำนวน 48,614 เที่ยวบินเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 7.24 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 17.34 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 5.82 ประกอบด้วยผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 10.72 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.64 ส่วนผู้โดยสารภายในประเทศมีจำนวน 6.62 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.55 ส่วนปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออก รวมทั้งสิ้น 53,770 ตัน ลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 0.43 ประกอบด้วยการขนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศ จำนวน 48,911 ตัน ลดลงร้อยละ 1.14 และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศ จำนวน 4,859 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.31

ทชม.

ในรอบปีงบประมาณ 2568 ทชม.ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 31 สายการบิน มีเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 63,626 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 10.11 จากจำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 18,090 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.01 ส่วนเที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 45,536 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.64 รองรับจำนวนผู้โดยสารรวม 9.38 ล้านคนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 6.37 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 2.56 ล้านคนเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.79 ผู้โดยสารภายในประเทศ 6.83 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.14 มีปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออกจำนวน 5,413 ตัน ลดลงคิดเป็นร้อยละ 0.77 การขนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศ 1,552 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.55 และการขนส่งสินค้าภายในประเทศ 3,861 ตัน ลดลงร้อยละ 10.42

ทหญ.

ในรอบปีงบประมาณ 2568 ทหญ.มีสายการบินให้บริการแบบประจำ 9 สายการบิน มีจำนวนเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 22,722 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 15.15 ประกอบด้วยเที่ยวบินระหว่างประเทศ 2,951 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 38.48 และเที่ยวบินภายในประเทศ 19,771 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.33 ให้บริการผู้โดยสารรวม 3.32 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 9.28 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 292,275 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.51 ส่วนผู้โดยสารภายในประเทศมีจำนวน 3.02 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.25 มีปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออกจำนวน 4,108 ตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 22.88 โดยทั้งหมดเป็นการขนส่งสินค้าภายในประเทศ

ทชร.

ในรอบปีงบประมาณ 2568 ทชร.มีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 6 สายการบิน มีเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 12,914 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 5.25 เที่ยวบิน เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 145 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 168.52 และภายในประเทศ 12,769 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.53 ให้บริการผู้โดยสารรวม 1.95 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 2.47 ผู้โดยสารระหว่างประเทศ 13,950 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5,244.83 และผู้โดยสารภายในประเทศ 1.93 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.75 ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออก ทั้งหมดรวม 899 ตัน ลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 3.88 โดยทั้งหมดเป็นการขนส่งสินค้าภายในประเทศ

AIR TRAFFIC STATISTICS

Airport Traffic Statistics ปีงบประมาณ 2567 - 2568 vs Historical Performance ปีงบประมาณ 2566 - 2567

125.99

ปริมาณผู้โดยสาร
ล้านคน (ปีงบประมาณ 2568)

788,095

ปริมาณการขึ้น - ลงอากาศยาน
เที่ยวบิน (ปีงบประมาณ 2568)

1,586,120

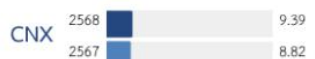
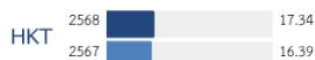
ปริมาณการขนส่งสินค้าและ
ไปรษณีย์ภัณฑ์
ตัน (ปีงบประมาณ 2568)

Historical Performance by Airport (ปีงบประมาณ 2566/67 - 2567/68)

ปริมาณผู้โดยสาร

125.99

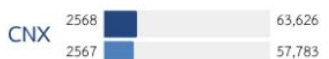
ล้านคน (ปีงบประมาณ 2568)



ปริมาณการขึ้น - ลงอากาศยาน

788,095

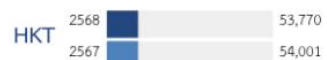
เที่ยวบิน (ปีงบประมาณ 2568)



ปริมาณการขนส่งสินค้าและ
ไปรษณีย์ภัณฑ์

1,586,120

ตัน (ปีงบประมาณ 2568)



■ ปีงบประมาณ 2568 ■ ปีงบประมาณ 2567

1.6 ข้อมูลทางการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2568 ทอท.มีกำไรสุทธิจำนวน 18,125.20 ล้านบาท ลดลง 1,057.19 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.51 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน โดยมีรายได้จำนวน 68,586.38 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 1.12 เป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินจำนวน 33,047.30 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.60 และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน จำนวน 33,632.08 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนลดลงร้อยละ 6.89 เนื่องจากการลดลงของรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จำนวน 1,768.80 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.65 โดยรายการหลักๆ ที่ลดลงมาจากธุรกิจร้านค้าปลอดอากร นอกจากนี้ ค่าเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์ลดลง จำนวน 518.91 ล้านบาท หรือร้อยละ 16.73 โดยส่วนใหญ่ลดลงเนื่องจากปีก่อนมีรายการปรับปรุงบัญชีค่าภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เรียกเก็บจากผู้ประกอบการ ส่วนรายได้อื่นเพิ่มขึ้น 1,200.51 ล้านบาท หรือร้อยละ 169.93 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยจำนวน 711.38 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยจากการเลื่อนชำระเงินตามมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการและสายการบิน นอกจากนี้ รายได้อื่นเพิ่มขึ้นจำนวน 386.05 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการเพิ่มขึ้นจากการได้รับเงินชดเชยการใช้ประโยชน์อาคารของผู้ประกอบการรายหนึ่ง (One-time Item) ณ ทสภ. และกำไรจากตราสารอนุพันธ์เพิ่มขึ้นจำนวน 110.50 ล้านบาท เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์

สำหรับค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2568 มีค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 42,727.36 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 2,202.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.43 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาจำนวน 744.96 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าซ่อมแซมระบบขนส่งผู้โดยสารอัตโนมัติ และค่าซ่อมแซมสายพานกระเป๋า นอกจากนี้ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นจำนวน 638.59 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าเสื่อมราคาของทางวิ่งเส้นที่ 3 ของ ทสภ. ค่าใช้จ่ายอื่นเพิ่มขึ้นจำนวน 344.03 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าศึกษาวิจัยและประเมินผลงานและค่าเช่าทรัพย์สิน นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้นจำนวน 287.90 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการเพิ่มขึ้นของพนักงานของบริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด ส่วนค่าใช้จ่ายประเภทอื่นไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นสาระสำคัญจากปีก่อน

FINANCIAL HIGHLIGHTS

ผลการดำเนินงานสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2568

หน่วย : ล้านบาท

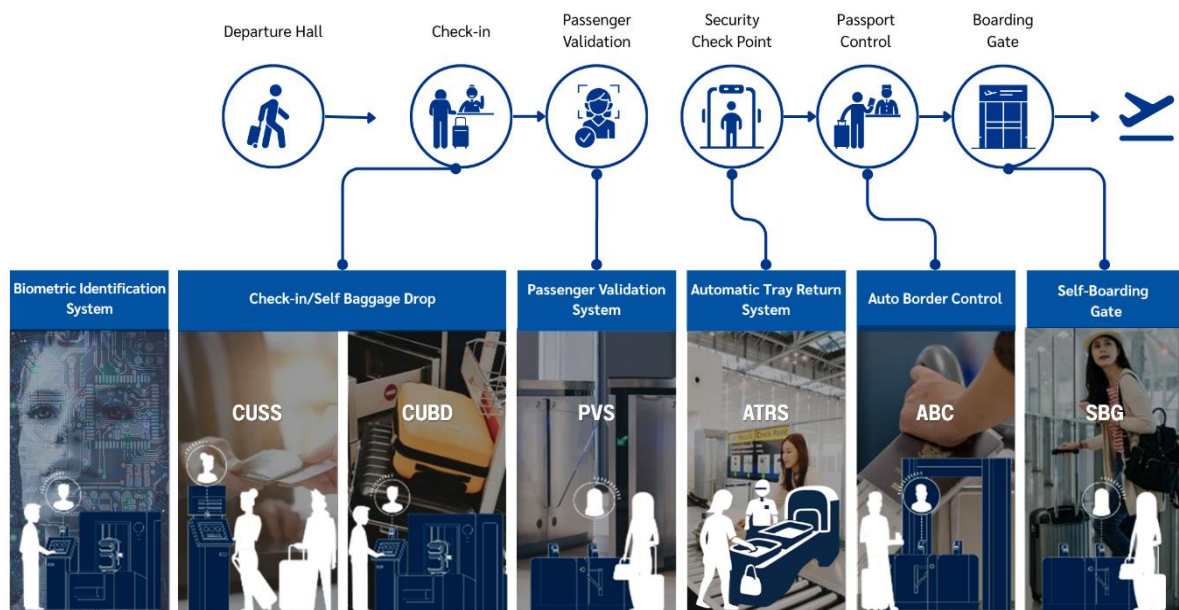
	2568	2567	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	66,679.38	67,121.30	(441.92)	(0.66)
รายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน	33,047.30	31,000.47	2,046.83	6.60
สัดส่วน (ร้อยละ)	50	46		
รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน	33,632.08	36,120.83	(2,488.75)	(6.89)
สัดส่วน (ร้อยละ)	50	54		
รายได้อื่น	1,907.00	706.49	1,200.51	169.93
รวมรายได้	68,586.38	67,827.79	758.59	1.12
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายรวม	42,727.36	40,524.93	2,202.43	5.43
กำไรจากการดำเนินงาน	25,859.02	27,302.86	(1,443.84)	(5.29)
<u>หัก</u> ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในการร่วมค้า	2.63	0.57	2.06	361.40
<u>หัก</u> ต้นทุนทางการเงิน	2,515.38	2,756.84	(241.46)	(8.76)
กำไรก่อนภาษีเงินได้	23,341.01	24,545.45	(1,204.44)	(4.91)
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	4,787.07	4,903.13	(116.06)	(2.37)
กำไรสุทธิสำหรับปี	18,553.94	19,642.32	(1,088.38)	(5.54)
การแบ่งปันกำไร				
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ	18,125.20	19,182.39	(1,057.19)	(5.51)
ส่วนที่เป็นของผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมของบริษัทย่อย	428.74	459.93	(31.19)	(6.78)
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	1.27	1.34	(0.07)	(5.22)



รายงานงบการเงิน
ประจำปีงบประมาณ 2568

ภาพที่ 1 - 3 ผลการดำเนินงานด้านการเงินสิ้นสุดปีงบประมาณ 2568

1.7 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการ



ภาพที่ 1 - 4 ภาพแสดงเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Experience)

ทอท.ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นท่าอากาศยานชั้นนำระดับสากล โดยมุ่งส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้กรอบระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และสามารถต่อยอดสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

ในปีงบประมาณ 2568 ทอท.ได้ดำเนินโครงการและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Experience) อย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ. เช่น ระบบพิสูจน์อัตลักษณ์บุคคล (Biometric) ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Terminal Equipment: CUTE) ระบบเช็คอินด้วยตนเองอัตโนมัติ (Common Use Self Service: CUSS) ระบบรับกระเป๋าสัมภาระอัตโนมัติ (Common Use Bag Drop: CUBD) ระบบประตูทางออกขึ้นเครื่องอัตโนมัติ (Self-Boarding Gate SBG) ระบบตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Automated Border Control: ABC) ระบบขนส่งผู้โดยสารอัตโนมัติ (Automated People Mover: APM) ระบบตรวจสอบและยืนยันตัวตนผู้โดยสาร คลอบคลุมทุกกระบวนการสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองและลดระยะเวลารอคอย (Waiting Time) ซึ่งช่วยลดระยะเวลารอคอย เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และยกระดับคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ได้ติดตั้งระบบติดตามและตรวจนับความหนาแน่นของผู้โดยสารแบบเรียลไทม์ (Real-Time Passenger Tracking and Counting System: RPTS) เพื่อประเมินค่าระยะเวลาคอยแบบเรียลไทม์ รวมถึงเก็บสถิติในการวิเคราะห์ความหนาแน่นของผู้โดยสาร ตลอดจนการส่งข้อมูลระยะเวลารอคอยในแต่ละจุดให้กับผู้โดยสารภายในท่าอากาศยานเพื่อให้ทราบระยะเวลาล่วงหน้า ส่งผลให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารเพิ่มขึ้น

ทอท.ยังให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการการดำเนินงานด้านการบินและท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านโครงการ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจราจรทางอากาศ การจัดสรรทรัพยากรภายในท่าอากาศยาน และการบริหารเที่ยวบินให้มีความตรงต่อเวลามากยิ่งขึ้น โดยอยู่ระหว่างการขยายผลการดำเนินงานไปยังท่าอากาศยานภูเก็ตและท่าอากาศยานเชียงใหม่ เพื่อสนับสนุนการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. และรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในอนาคตอย่างยั่งยืน

1.8 การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ทอท.มุ่งดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Environmental, Social and Governance: ESG) ควบคู่กับการสร้างคุณค่าและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ทอท.ได้กำหนดและทบทวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงาน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบิน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย มาตรฐานด้านความยั่งยืนทั้งในประเทศและระดับสากล ตลอดจนเป้าหมายการพัฒที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยได้กำหนดประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนจำนวน 13 ประเด็น ครอบคลุมทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ดังนี้ 1) พลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 2) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ 5) สิทธิมนุษยชน 6) อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน 7) การมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม 8) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน 9) ความพึงพอใจของลูกค้า 10) โครงสร้างพื้นฐานขีดความสามารถในการรองรับ และโอกาสทางธุรกิจ 11) เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม 12) ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยในท่าอากาศยาน และ 13) ความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความเป็นส่วนตัว

ทั้งนี้ ทอท.ได้จัดลำดับประเด็นสาระสำคัญออกเป็น 3 ระดับ ตามความสำคัญและผลกระทบต่อองค์กร โดยระดับสำคัญที่สุดหรือการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่า (Value Creation) จะเป็นประเด็นหลักที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูงสุดต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย และ ทอท.สามารถนำมากำหนดทิศทางแผนการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกสูงสุดต่อธุรกิจ อันจะนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากนี้ ทอท.ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการดำเนินโครงการด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมในท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง อาทิ การปรับเปลี่ยนระบบไฟฟ้าส่องสว่างเป็นหลอดไฟประหยัดพลังงาน LED การติดตั้งระบบปรับอากาศและอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง การนำระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการพลังงาน รวมถึงการส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดผ่านโครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Cell) ทั้งในรูปแบบ Solar Rooftop และ Solar Floating ซึ่งมีกำลังการผลิตรวม 37.819 เมกะวัตต์ เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียน ลดต้นทุนด้านพลังงาน และสนับสนุนเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กรในระยะยาว

ทอท.ยังมุ่งยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและกรอบการประเมินระดับสากล โดยบูรณาการประเด็น ESG เข้ากับการบริหารจัดการองค์กร การบริหารความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มความเชื่อมั่นจากผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสนับสนุนบทบาทของ ทอท. ในฐานะโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศที่มีส่วนขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

บทที่ 2 บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินองค์กร (Environmental Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การจัดทำแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วน และรอบด้าน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง สะท้อนความเป็นจริง ดังนั้น ทอท.จึงวิเคราะห์สถานการณ์และสัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อการพัฒนาขององค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์ศักยภาพของ ทอท. และผลการดำเนินงานของ ทอท. ที่ผ่านมา เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โดยใช้หลักการ PESTEL Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal) โดยมีรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่สำคัญ ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics)

1) นโยบายในประเทศที่สำคัญ

การดำเนินงานของ ทอท. ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐในทุกระดับอย่างบูรณาการ โดยได้เชื่อมโยงแผนวิสาหกิจของ ทอท. ให้สอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงคมนาคม รวมถึงข้อเสนอแนะจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) การขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของภาครัฐ อาทิ การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) การส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และการยกระดับมาตรฐานการให้บริการให้เป็นสากล ถือเป็นพันธกิจหลักที่ ทอท.มุ่งมั่นดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)		ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน				
แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล	ยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)				
		ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport System)				
		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport services)				
		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแลและปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)				
		ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)				
	ประเด็นการท่องเที่ยว	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)				
		แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ.2566-2570)				
		ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์				
		ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ				
		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม				
แผนระดับที่ 3 แผนวิสาหกิจของ ทอท. (2566-2570)	จุดหมายที่ 2 ไทยเป็น จุดหมายของการท่องเที่ยว ที่เน้นคุณภาพและ ความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส				
		แผนปฏิบัติการด้านพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570)				
		พัฒนาโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจหลักทั้งในประเทศและแนวชายแดน				
		แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2580				
		หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการ ท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการ ลงทุนและยุทธศาสตร์ทาง โลจิสติกส์ที่สำคัญของ ภูมิภาค	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียน และสังคมคาร์บอนต่ำ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่ง อนาคต	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน
	จุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตู การค้าการลงทุนและ ยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ ที่สำคัญของภูมิภาค	1. สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยทางการบินในระดับสูงสุด โดยยึดมั่นตามข้อกำหนดมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี				
		2. ส่งมอบบริการท่าอากาศยานและประสบการณ์การเดินทางที่ไร้รอยต่อ มีประสิทธิภาพ และยึดผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลาง พร้อมสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหนือความคาดหมาย				
		3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีอัจฉริยะระดับโลก เพื่อยกระดับความเป็นเลิศ ด้านการดำเนินงานและเสริมสร้างการเชื่อมต่อทางการบินอย่างมีประสิทธิภาพ				
		4. ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี				
		5. เสริมสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินในระดับประเทศและระดับโลก				
	ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ 1.1 พัฒนาท่าอากาศยานและโครงสร้างพื้นฐาน				
		ยุทธศาสตร์ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และบริหารจัดการความสามารถท่าอากาศยานบนพื้นฐานของมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย				
		ยุทธศาสตร์ 2.1 และยุทธศาสตร์ 2.2 พัฒนารูขี้อย่างยั่งยืน และสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน				
		ยุทธศาสตร์ 2.2 บริหารผลตอบแทนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ				
		ยุทธศาสตร์ 3.1 ยกระดับการเดินทางแบบไร้รอยต่อ				
		ยุทธศาสตร์ 3.2 ส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและสร้างประสบการณ์เหนือระดับ				
		ยุทธศาสตร์ 4.1 มุ่งสู่ความยั่งยืนของท่าอากาศยาน				
		ยุทธศาสตร์ 5.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศและเพิ่มศักยภาพการจัดการทุนมนุษย์				

ภาพที่ 2 - 1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่แผนวิสาหกิจของ ทอท.

เพื่อให้การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. มีความสอดคล้องกับบริบทเชิงนโยบายของประเทศ และสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริบทของ ทอท. ได้ดังนี้

นโยบายภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นสำคัญของนโยบาย	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)	มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยยกระดับศักยภาพและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้หลากหลายมิติ ทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและนวัตกรรม พัฒนาอุตสาหกรรม การบริการ และการท่องเที่ยว รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยานอัจฉริยะ โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะสอดคล้องกับอุตสาหกรรมการบิน - การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการทรัพยากร เช่น การใช้น้ำ การใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570)	กำหนดหมุดหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศในหลายมิติ เช่น การพัฒนาประเทศให้เป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและความยั่งยืน การพัฒนาประเทศให้เป็นประตูการค้า การลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค และการพัฒนาประเทศให้มีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และเชื่อมโยงเครือข่ายการบิน เพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการค้าและการลงทุนของภูมิภาค - การยกระดับมาตรฐานการบริการให้มีคุณภาพระดับสากล เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสาร - การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของท่าอากาศยาน
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)	- มุ่งเน้นการพัฒนาระบบคมนาคมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ของภูมิภาค - การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และยกระดับการให้บริการ รวมถึงการใช้พลังงานสะอาดและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	- การพัฒนาท่าอากาศยานหลักให้เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค (Aviation Hub) - การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เช่น การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสาร - การใช้พลังงานสะอาดและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยาน เพื่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ.2566 - 2570)	มุ่งเน้นการยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรองรับการเป็นประตูการค้า การลงทุนของภูมิภาค	- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานการขนส่งทางอากาศ เพื่อลดระยะเวลาและต้นทุนการขนส่งสินค้า

นโยบายภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นสำคัญของนโยบาย	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.
		- การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ.2566 - 2570)	กำหนดให้ ทอท.ซึ่งอยู่ในกลุ่มสาขาขนส่ง มีบทบาทในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีทิศทางหลักที่เชื่อมโยงกับหมวดหมายภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้แก่ หมวดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค (ภารกิจหลัก) และหมวดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน (ภารกิจสนับสนุน)	- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการเชื่อมต่อเครือข่ายการบินเพื่อสนับสนุนการค้า การลงทุน และส่งเสริมฐานเศรษฐกิจที่สำคัญของภูมิภาค - การสนับสนุนแหล่งท่องเที่ยว โดยการอำนวยความสะดวกด้านคมนาคมขนส่ง - การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) - การพัฒนาบุคลากรที่สามารถรองรับกับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
นโยบายกระทรวงคมนาคม	มุ่งเน้นการพัฒนาระบบขนส่งให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และเชื่อมโยงระบบขนส่งทุกระบบ	- เร่งรัดเสนอคณะรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่ออนุมัติโครงการสำคัญของ ทอท. - เชื่อมต่อการเดินทางกับการขนส่งภาคพื้น - การนำเทคโนโลยีอัตโนมัติมาใช้ในทุกท่าอากาศยานเพื่อยกระดับบริการผู้โดยสาร - ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานทดแทน
แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ.2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุง)	ให้ความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการให้บริการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัย และพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยมีความโปร่งใส	- สร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการให้บริการขนส่งทางอากาศ โดยวัดผ่านเป้าหมาย เช่น อันดับของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจากการจัดอันดับท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลก - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการขยายตัว และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน - องค์กรมีหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ปลอดภัย ทุจริตและประพฤติมิชอบ
แผนพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2562 - 2576)	มุ่งยกระดับไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) ของภูมิภาค เชื่อมโยงการท่องเที่ยวและโลจิสติกส์ รวมถึงส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO) และอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน	- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการบริหารจัดการ (Airport System) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity) ของการขนส่งทางอากาศ การใช้ประโยชน์ (Utilization)

นโยบายภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นสำคัญของนโยบาย	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.
	อากาศยานโดยมีเป้าหมายหลัก คือ เพิ่มขีดความสามารถทำอากาศยาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากรรองรับการเติบโตที่ยั่งยืน	ของทำอากาศยาน และสร้างความเชื่อมั่นด้านมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย - การพัฒนาธุรกิจสายการบินและธุรกิจสนับสนุน เช่น ธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO) เป็นต้น
แผนและกลยุทธ์ของ ทอท.	มุ่งขับเคลื่อนกลยุทธ์ผ่านกรอบแนวคิด Amazing 5 Economy เพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวคุณภาพ และสร้างรายได้แบบ Value over Volume	- มุ่งสู่การเป็น Premium Destination และเป็น Top of Mind Destination - การขยายเส้นทางการบินและเพิ่มความถี่การบิน - สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรในการส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย

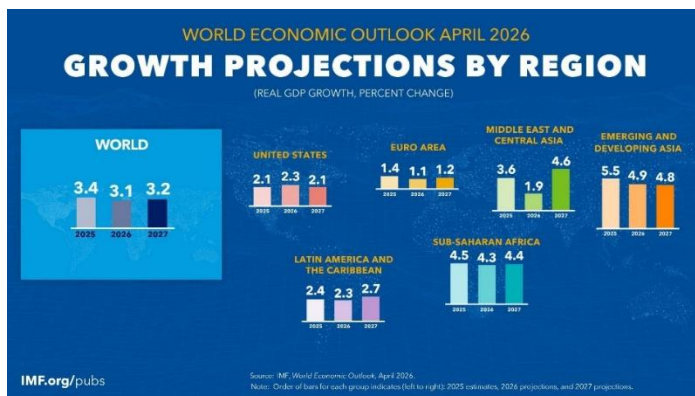
2) สถานการณ์ด้านนโยบายและการเมืองต่างประเทศที่สำคัญ

ในปี 2569 ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะความขัดแย้งในตะวันออกกลาง ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินโลกอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งการปิดน่านฟ้า การปรับเปลี่ยนเส้นทางการบิน และการยกเลิกเที่ยวบินในหลายเส้นทาง ทำให้ประสิทธิภาพของเครือข่ายการบินระหว่างประเทศลดลง โดยเฉพาะเส้นทางที่เชื่อมโยงระหว่างยุโรป ตะวันออกกลาง และเอเชีย นอกจากนี้ ความผันผวนของราคาพลังงานยังส่งผลให้ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานปรับตัวสูงขึ้น เพิ่มภาระต้นทุนการดำเนินงานของสายการบิน และอาจนำไปสู่การปรับขึ้นค่าโดยสาร การลดความถี่ของเที่ยวบิน หรือการปรับโครงสร้างเส้นทางบินให้เหมาะสมกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน ข้อจำกัดด้านเที่ยวบินยังส่งผลกระทบต่อการขนส่งสินค้าทางอากาศ ทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์และค่าระวางขนส่งเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้โดยสาร ทำให้การเดินทางระยะไกลมีแนวโน้มชะลอตัว ผู้โดยสารหันมาเลือกเดินทางภายในภูมิภาคมากขึ้น และตัดสินใจจองบัตรโดยสารในช่วงเวลาที่ใกล้วันเดินทาง ส่งผลให้ความต้องการเดินทางมีความผันผวนมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศ การเชื่อมต่อของเครือข่ายการบิน และการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบิน รวมถึงเพิ่มความไม่แน่นอนต่อการฟื้นตัวและการเติบโตของภาคการบินในระยะต่อไป ซึ่ง ทอท. ได้มีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงและรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินโลกอย่างเหมาะสม

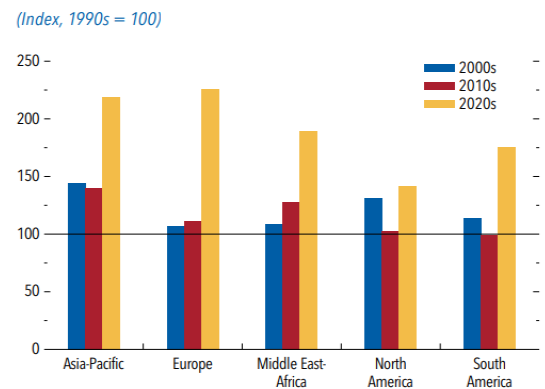
2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1) ภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัว โดยคาดว่าจะเติบโตร้อยละ 3.1 ในปี 2569 และร้อยละ 3.2 ในปี 2570 ท่ามกลางความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ที่สูงขึ้น โดยเฉพาะความขัดแย้งในตะวันออกกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเส้นทางการบิน การขนส่งระหว่างประเทศ ท่องเที่ยวอุปทาน และต้นทุนพลังงานโลก ความไม่แน่นอนดังกล่าว อาจส่งผลถึงการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก และส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ด้านการเดินทางและการขนส่งทางอากาศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนาที่มีความเปราะบางต่อภาวะเงินเฟ้อและความผันผวนทางเศรษฐกิจมากกว่ากลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว

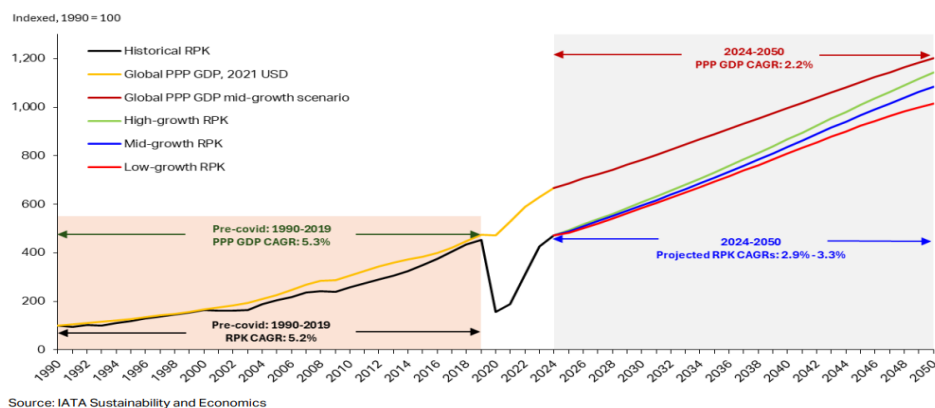


ภาพที่ 2 - 2 การคาดการณ์การเติบโตของเศรษฐกิจโลก
(ที่มา: IMF World Economic Outlook เม.ย.69)



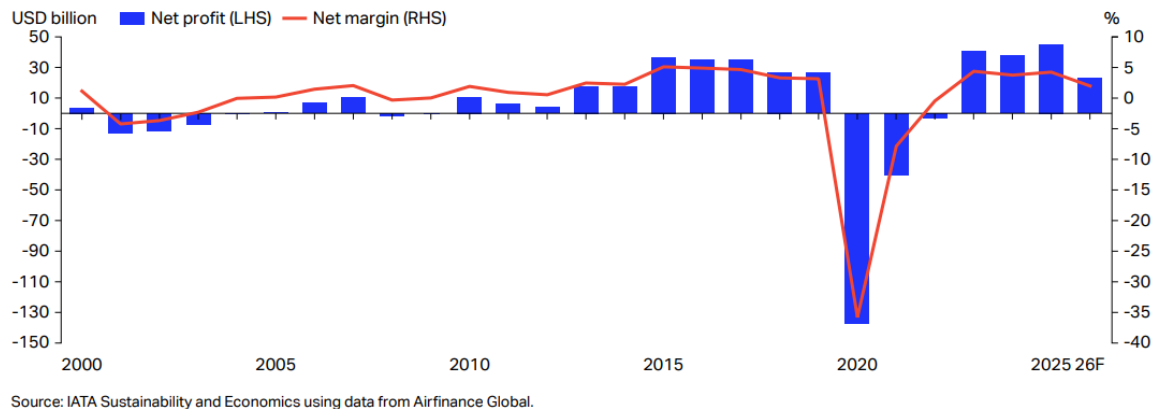
ภาพที่ 2 - 3 แผนภาพแสดงแนวโน้มความเสี่ยงด้านความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ในแต่ละภูมิภาค
(ที่มา: IMF World Economic Outlook เม.ย.69)

ในระยะยาว อุปสงค์การเดินทางทางอากาศทั่วโลก (RPK) ยังคงมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 2.9 - 3.3 ต่อปีในช่วงปี 2567 - 2593 อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านอุปทานของอุตสาหกรรมการบิน เช่น ความล่าช้าในการส่งมอบอากาศยาน ปัญหาการซ่อมบำรุง และการขาดแคลนแรงงาน อาจส่งผลให้การเติบโตชะลอลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด - 19



ภาพที่ 2 - 4 ความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกกับการเติบโตของอุปสงค์การเดินทางทางอากาศ
(ที่มา: IATA Long-Term Air Transport Passenger Demand Projections ก.พ.69)

อย่างไรก็ตาม อัตราการเติบโตของ RPK ยังคงสูงกว่าการเติบโตของ GDP โลก (ร้อยละ 2.2) โดยมีตลาดเกิดใหม่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก แอฟริกา และตะวันออกกลางเป็นแรงขับเคลื่อนหลักจากการขยายตัวของชนชั้นกลางและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการบินยังคงมีความผันผวนทางการเงินสูง มีอัตรากำไรสุทธิต่ำกว่าร้อยละ 5 และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของต้นทุนผันแปรโดยเฉพาะราคาพลังงาน ค่าแรง และค่าธรรมเนียมท่าอากาศยาน

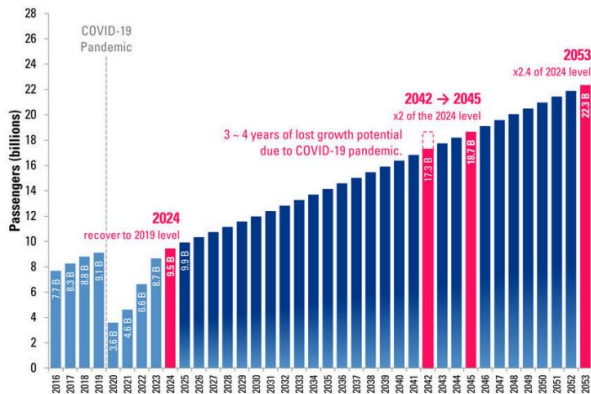


ภาพที่ 2 - 5 แนวโน้มกำไรสุทธิของอุตสาหกรรมการบินโลกและกำไรต่อผู้โดยสาร (2533 - 2569F)
(ที่มา: IATA Global Outlook for Air Transport มี.ย.69)

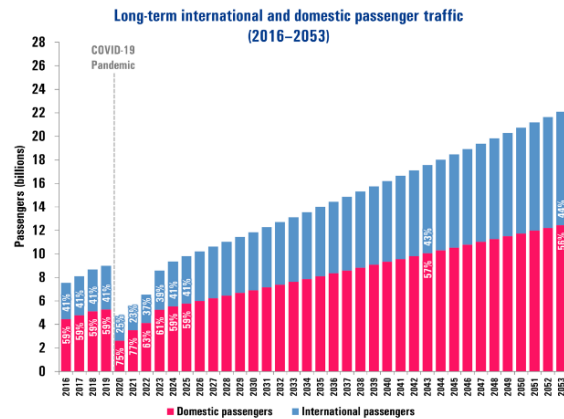
สภาการณ์ดังกล่าวถือเป็นประเด็นท้าทายในการบริหารความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ การรองรับปัญหาข้อขัดแย้งด้านอุปทานของสายการบิน การรุกตลาดเติบโตใหม่ (New Growth Markets) และการปรับโครงสร้างรายได้ให้ยืดหยุ่นภายใต้ภาวะที่สายการบินคู่ค้ามีความอ่อนไหวต่อต้นทุนสูงอย่างต่อเนื่อง

2) สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและการแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

การคาดการณ์ปริมาณผู้โดยสารทางอากาศทั่วโลกในระยะยาวช่วงปี 2567 - 2596 คาดว่าปริมาณผู้โดยสารจะเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3.4 ต่อปี และมีจำนวนผู้โดยสารรวมแต่ละระดับ 22.3 พันล้านคน ภายในปี 2596 โดยการเดินทางระหว่างประเทศมีแนวโน้มขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าการเดินทางภายในประเทศ ขณะที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกคาดว่าจะกลับมาเติบโตอย่างแข็งแกร่งในช่วงปี 2568 - 2571 ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 4.8 ต่อปี โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของอินเดียและประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนการปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานและการย้ายฐานการผลิตภายใต้แนวโน้ม China Plus One ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของความต้องการเดินทางทางอากาศและการเชื่อมต่อทางเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในระยะยาว

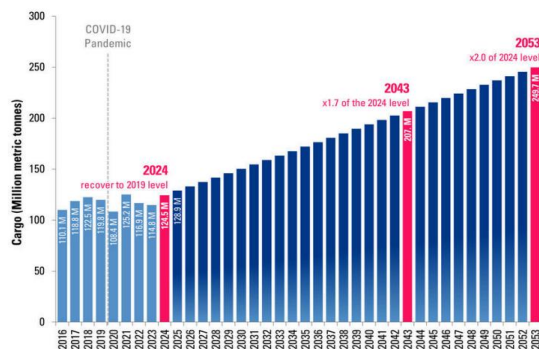


ภาพที่ 2 - 6 แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกปี 2559 - 2596
ที่มา: ACI World - The trusted authority on air travel demand insights ก.พ.68)



ภาพที่ 2 - 7 แนวโน้มการเดินทางระหว่างประเทศ และการเดินทางภายในประเทศ ปี 2559 - 2596
(ที่มา: ACI World - The trusted authority on air travel demand insights ก.พ.68)

ด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกคาดว่าจะเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.85 ต่อปีในช่วงปี 2569 - 2574 โดยมีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเซมิคอนดักเตอร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ จากการพึ่งพากระบวนการผลิตและการขนส่งแบบ Just-in-Time ที่ต้องอาศัยการขนส่งทางอากาศเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศยังคงเผชิญความเสี่ยงในระยะยาวจากความไม่แน่นอนของนโยบายการค้าระหว่างประเทศ และความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศมหาอำนาจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลกและทิศทางการค้าในอนาคต



ภาพที่ 2 - 8 แนวโน้มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลก ระหว่างปี 2569 - 2574
(ที่มา: ACI World - The trusted authority on air travel demand insights ก.พ.68)

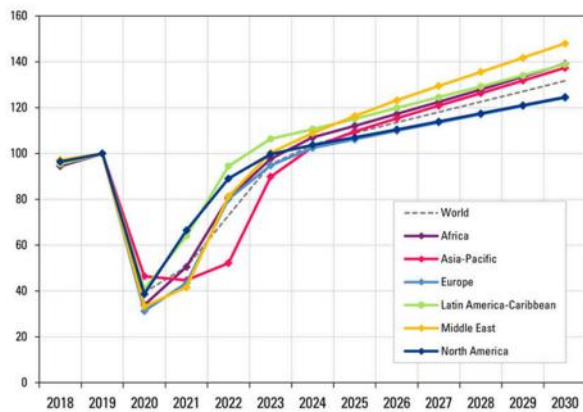
Air Freight Market CAGR (%), Growth Rate by Region, 2026 - 2031



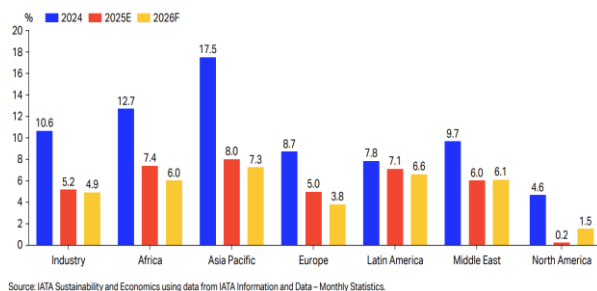
Source: Mordor Intelligence

ภาพที่ 2 - 9 แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลก ปี 2559 - 2596
(ที่มา: Mordor Intelligence ก.พ.69)

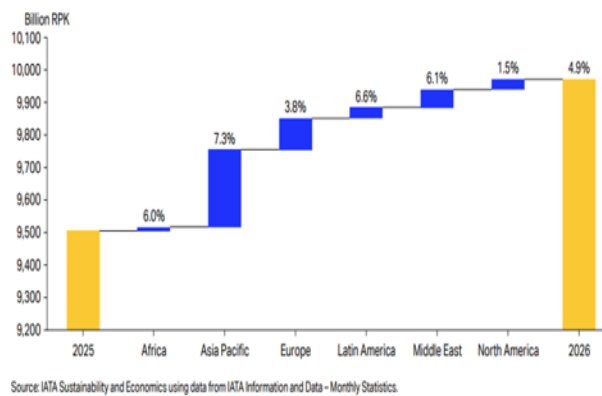
ในส่วนภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีแนวโน้มเติบโตอย่างแข็งแกร่งและต่อเนื่อง โดยคาดว่าปริมาณผู้โดยสารจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ร้อยละ 4.8 ในช่วงปี 2568 - 2571 และขยายตัวร้อยละ 7.3 ในช่วงปี 2568 - 2569 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตสูงที่สุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นของโลก ปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ การฟื้นตัวของขีดความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยานและสายการบิน ตลอดจนการขยายตัวทางเศรษฐกิจของตลาดหลักในภูมิภาค อาทิ จีน อินเดีย และเวียดนาม โดยเวียดนามมีอัตราการเติบโตสูงที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ร้อยละ 8.1 รองลงมาคืออินเดียที่ร้อยละ 6.3 ขณะที่อินโดนีเซียและไทยมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 4 ทั้งนี้ ในระยะยาวช่วงปี 2567 - 2593 ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกคาดว่าจะยังคงครองสัดส่วนปริมาณผู้โดยสารเที่ยวบิน (RPK) สูงที่สุดของโลก และเป็นศูนย์กลางสำคัญของการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินโลกในอนาคต โดยมีปริมาณการเดินทางทางอากาศสูงกว่าภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนืออย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนถึงศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจการค้า และการเชื่อมโยงทางอากาศของโลกในอนาคต



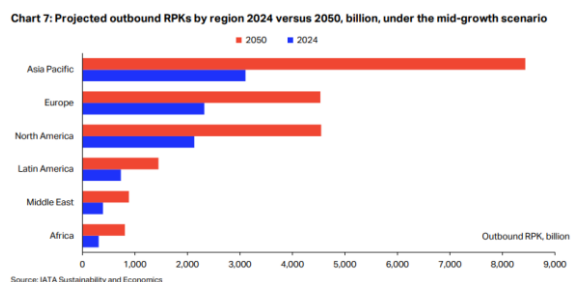
ภาพที่ 2 - 10 แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารรายภูมิภาค ปี 2561 - 2573
(ที่มา: ACI World Airport Traffic Forecasts 2567 - 2596 ปี 68)



ภาพที่ 2 - 12 แนวโน้มการเติบโตของปริมาณผู้โดยสาร จำแนกตามภูมิภาค
(ที่มา: IATA Global Outlook for Air Transport ธ.ค.68)



ภาพที่ 2 - 11 แนวโน้มการเติบโตของปริมาณผู้โดยสาร ระหว่างปี 2568 - 2569
(ที่มา: IATA Global Outlook for Air Transport ธ.ค.68)

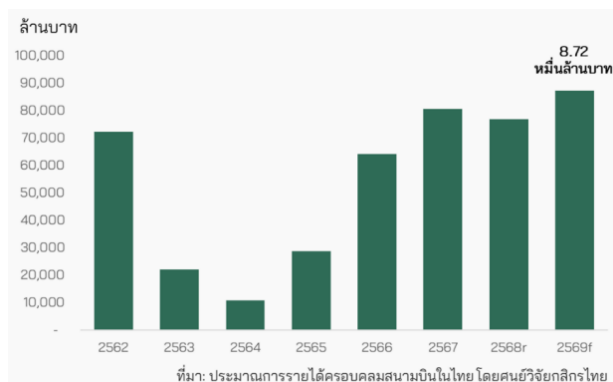


ภาพที่ 2 - 13 แนวโน้มการเติบโตของ Revenue Passenger Kilometers เปรียบเทียบระหว่างปี 2567 และ 2593
(ที่มา: IATA Long-Term Air Transport Passenger Demand Projections กุมภาพันธ์ 2569)

3) แนวโน้มธุรกิจท่าอากาศยานของไทย

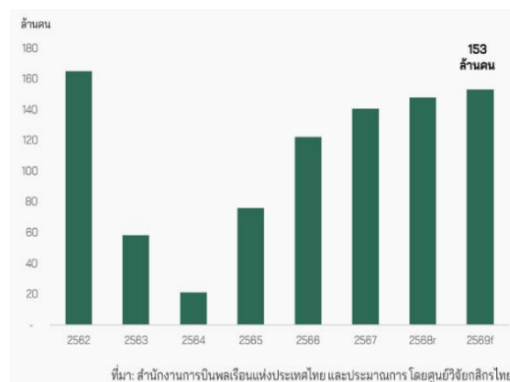
ธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทยในปี 2569 มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 13.4 โดยคาดว่าจะมีจำนวนผู้โดยสารรวมประมาณ 153 ล้านคน และสร้างรายได้ราว 8.72 หมื่นล้านบาท ปัจจัยสนับสนุนหลักมาจากการฟื้นตัวของปริมาณการเดินทางทางอากาศ การปรับเพิ่มอัตราค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charge: PSC) และการขยายฝูงบินรวมถึงเส้นทางบินของสายการบินต่างๆ โดยเฉพาะ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีแผนจัดหาอากาศยานเพิ่มเติมจำนวน 28 ลำ เพื่อรองรับการขยายเครือข่ายเส้นทางบินในตลาดสำคัญ เช่น ประเทศญี่ปุ่นและทวีปยุโรป ส่งผลให้บริษัทสามารถกลับมามีกำไรสุทธิ 30,910 ล้านบาท

ขณะเดียวกัน Airports Council International (ACI) ระบุว่า ความสามารถในการเชื่อมต่อเครือข่ายการบิน (Connectivity) และระบบนิเวศผู้โดยสารเปลี่ยนผ่าน (Passenger Transfer Ecosystem) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาท่าอากาศยานสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub Airport) ทั้งนี้ แม้โครงสร้างตลาดการบินมีแนวโน้มกระจายตัวมากขึ้น แต่สายการบินประจำชาติ (National Carrier) ยังคงมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น การฟื้นตัวของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงถือเป็นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับระบบนิเวศการบินของประเทศไทย และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการเป็นศูนย์กลางการบินระดับภูมิภาค (Regional Aviation Hub) ในระยะยาว



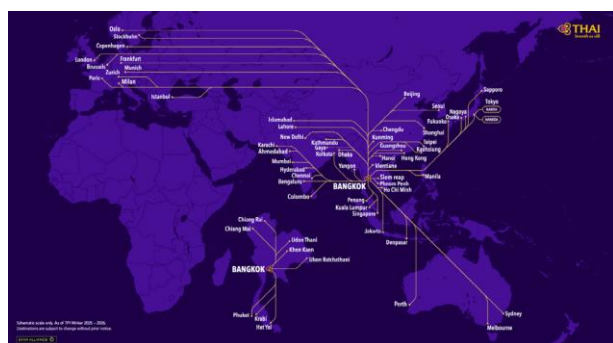
ภาพที่ 2 - 14 รายได้ของธุรกิจทำอากาศยานในไทย

(ที่มา: KResearch Industry Analysis and Outlook ธ.ค.68)



ภาพที่ 2 - 15 ปริมาณผู้โดยสารในประเทศและต่างประเทศ

(ที่มา: KResearch Industry Analysis and Outlook ๕.ค.68)



ภาพที่ 2 - 16 เครือข่ายเส้นทางการบินของ บมจ.การบินไทย

(ที่มา: รายงานประจำปี 2568 บมจ. การบินไทย ปี 2568)

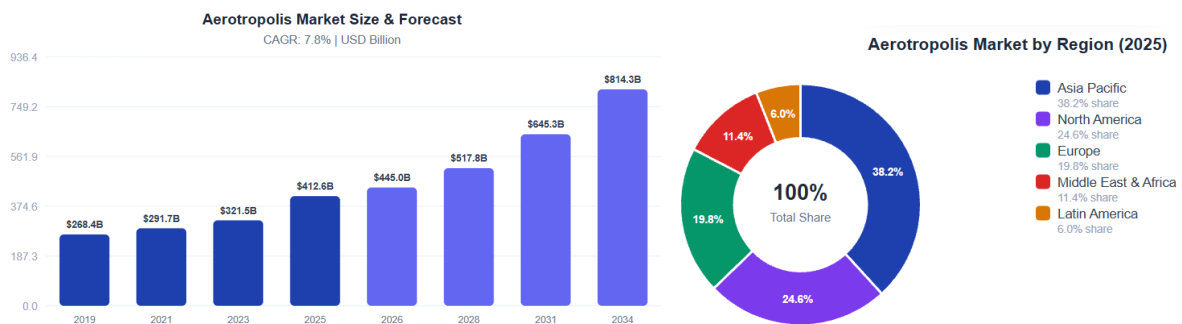


ภาพที่ 2 - 17 เป้าหมายสำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

ของ บมจ.การบินไทย (ที่มา: Forbes Thailand พ.ย.67)

4) แนวโน้มเมืองการบิน (Aerotropolis)

ตลาดเมืองการบิน(Aerotropolis) ของโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.8 ต่อปี (CAGR) ในช่วงปี 2568 - 2577 ส่งผลให้มูลค่าตลาดเพิ่มจากประมาณ 256.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2562 เป็น 814.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2577 สะท้อนการขยายตัวของ การพัฒนาเมืองและกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับท่าอากาศยานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งจากการเติบโต ของการเดินทางทางอากาศ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และความต้องการด้านโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้นในด้าน การกระจายตัวของตลาด ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังคงมีสัดส่วนสูงที่สุดของตลาดโลก คิดเป็นร้อยละ 38.2 ในปี 2568 รองลงมา ได้แก่ อเมริกาเหนือ ร้อยละ 24.6 ยุโรป ร้อยละ 19.8 ตะวันออกกลางและแอฟริกา ร้อยละ 11.4 และ ลาตินอเมริกา ร้อยละ 6.0 สะท้อนให้เห็นว่าเอเชียแปซิฟิกเป็นภูมิภาคที่มีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนการลงทุนและการพัฒนาแอร์โทโรโพลิสของโลก จากการเร่งลงทุนโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยาน และการพัฒนาเมืองโดยรอบท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่อง

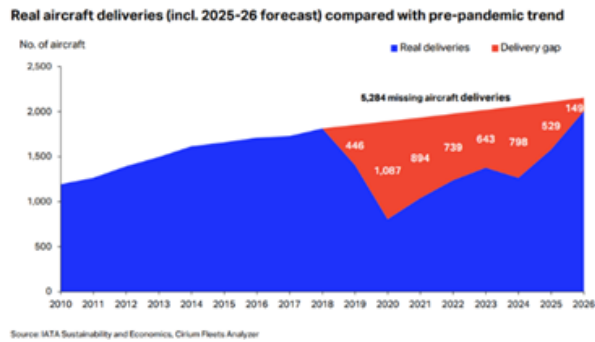


ภาพที่ 2 - 18 แนวโน้มตลาดเมืองการบิน (Aerotropolis)
(ที่มา: Dataintel Analysis เม.ย.69)

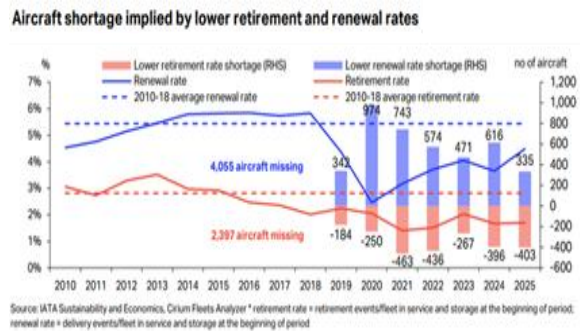
ภาพที่ 2 - 19 ส่วนแบ่งตลาดเมืองการบินรายภูมิภาค
(ที่มา: Dataintel Analysis เม.ย.69)

5) แนวโน้มความท้าทายในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมการบินโลกยังเผชิญภาวะขาดแคลนอากาศยานพาณิชย์อย่างต่อเนื่อง จากข้อจำกัดด้านการผลิตและการส่งมอบอากาศยานที่ยังไม่สามารถกลับสู่ระดับก่อนการแพร่ระบาดของโควิด - 19 โดยในช่วงปี 2563 - 2569 มีการส่งมอบอากาศยานต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นสะสมกว่า 5,284 ลำ ส่งผลให้สายการบินมีข้อจำกัดในการขยายฝูงบินและรองรับความต้องการเดินทางทางอากาศที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ อัตราการปลดระวางอากาศยานและการทดแทนฝูงบินที่อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในอดีต ยังทำให้ การปรับปรุงฝูงบินล่าช้าและเกิดภาวะขาดแคลนอากาศยานสะสมอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลปี 2568 ประเมินว่า มีอากาศยานขาดหายจากระบบประมาณ 4,055 ลำ จากอัตราการทดแทนที่ต่ำกว่าปกติ และอีกประมาณ 2,397 ลำ จากการปลดระวางอากาศยานที่ต่ำกว่าระดับเฉลี่ย สะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของห่วงโซ่ อุปทานอุตสาหกรรมการบินที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สายการบินต้องใช้อากาศยานเดิม เป็นระยะเวลานานขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานและการซ่อมบำรุงเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ความสามารถในการรองรับ การเติบโตของผู้โดยสารและการขยายเส้นทางบินยังคงถูกจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลต่อการเติบโต ของอุตสาหกรรมการบินในระยะต่อไป



ภาพที่ 2 - 20 แนวโน้มภาวะขาดแคลนอากาศยานทั่วโลก
(ที่มา: IATA - From Disruption to Constraint:
The aircraft delivery dilemma ก.ย.68)

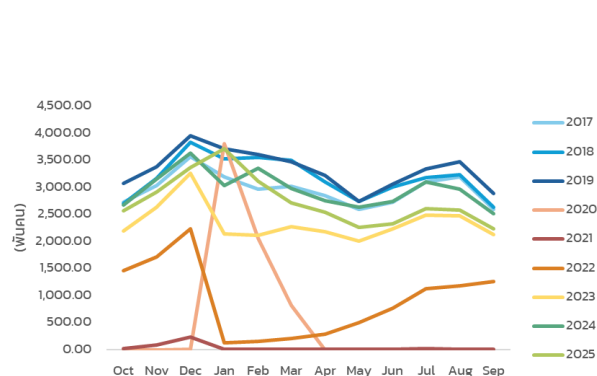


ภาพที่ 2 - 21 แนวโน้มอัตราการปลดระวางอากาศยาน
พาณิชย์ทั่วโลก
(ที่มา: IATA - From Disruption to Constraint:
The aircraft delivery dilemma ก.ย.68)

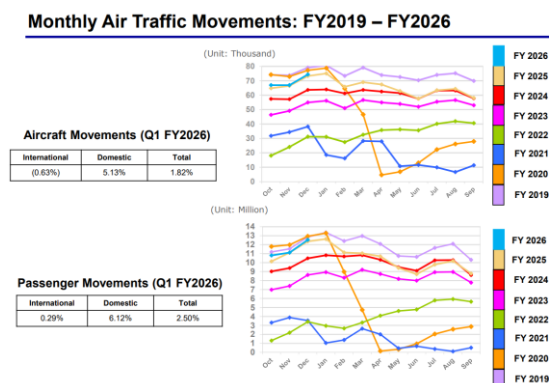
2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socio-Cultural)

1) แนวโน้มพฤติกรรมนักท่องเที่ยว

การเดินทางเข้าประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและปริมาณการเดินทางอากาศมีลักษณะเป็นไปตามฤดูกาลอย่างชัดเจน โดยช่วงเดือนพฤศจิกายน - กุมภาพันธ์เป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวที่มีจำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินอยู่ในระดับสูง (High Season) ขณะที่ช่วงเดือนพฤษภาคม - กันยายนเป็นช่วงที่ปริมาณการเดินทางชะลอตัว (Low Season) แสดงให้เห็นว่าธุรกิจทำอากาศยานยังมีความเชื่อมโยงกับภาคการท่องเที่ยว และควรบริหารจัดการให้สอดคล้องกับอุปสงค์การเดินทางในแต่ละช่วงเวลา ขณะเดียวกันแนวโน้มการท่องเที่ยวโลกกำลังเปลี่ยนไปสู่การเดินทางที่ให้ความสำคัญกับ ประสบการณ์เฉพาะบุคคล ความยั่งยืน และเทคโนโลยีดิจิทัล มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อช่วยวางแผนและยกระดับประสบการณ์การเดินทาง รวมถึงการเติบโตของกลุ่มนักท่องเที่ยวระดับพรีเมียมที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพบริการ ความคุ้มค่า และประสบการณ์ที่ตอบโจทย์วิถีชีวิตเฉพาะบุคคล ส่งผลให้ทำอากาศยานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการและการบริหารจัดการให้รองรับความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 - 22 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทาง
เข้าประเทศไทย (ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย เม.ย.69)

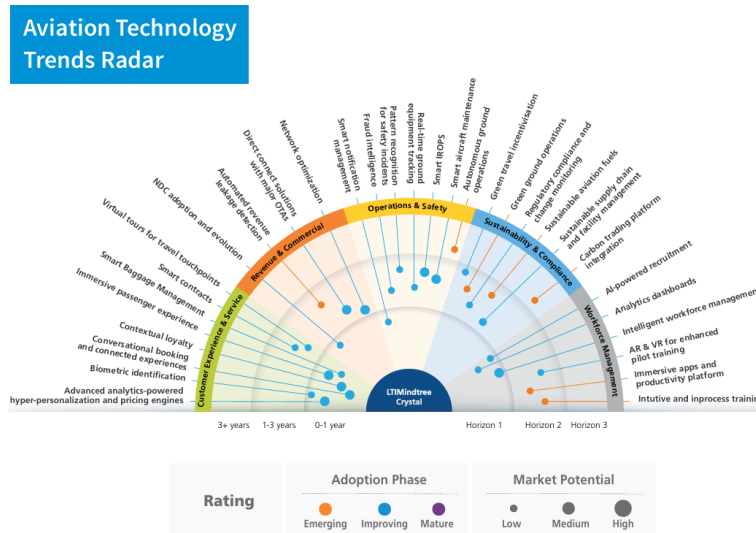


ภาพที่ 2 - 23 แนวโน้มการเคลื่อนไหวของอากาศยานและจำนวนผู้โดยสาร
(ที่มา: รายงานปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ไตรมาสที่ 1/69)

2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

1) แนวโน้มเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมการบิน

รายงาน The Aviation Technology Trends Radar Report 2568 ของ LTIMindtree ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการบินกำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยครอบคลุมตั้งแต่เทคโนโลยีที่พร้อมใช้งานในระยะสั้นไปจนถึงเทคโนโลยีเกิดใหม่ในระยะยาว โดยภาพรวมของแนวโน้มเทคโนโลยีมุ่งเน้น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ (1) การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร ผ่านการประยุกต์ใช้ AI, Conversational AI และ AR/VR เพื่อให้บริการที่สะดวกและเฉพาะบุคคลมากขึ้น (2) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความปลอดภัย ด้วยการใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) และการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และ (3) การขับเคลื่อนความยั่งยืน ผ่านการประยุกต์ใช้ AI, Internet of Things (IoT), Digital Twin และแพลตฟอร์มบริหารจัดการคาร์บอน เพื่อสนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เชื้อเพลิงอากาศยานแบบยั่งยืน (SAF) และการบรรลุเป้าหมาย Net Zero



ภาพที่ 2 - 24 เทคโนโลยีของอุตสาหกรรมการบิน

(ที่มา: LTIMindtree - The Aviation Technology Trends Radar Report ปี 68)

2) ภัยคุกคามด้านความมั่นคงการบิน

อุตสาหกรรมการบินกำลังเผชิญความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เพิ่มสูงขึ้นจากการพึ่งพาระบบดิจิทัลในการดำเนินงาน การบริหารข้อมูลผู้โดยสาร และระบบนำร่องทางการบิน ส่งผลให้สายการบินและท่าอากาศยานกลายเป็นเป้าหมายสำคัญของการโจมตีทางไซเบอร์ ทั้งการโจมตีด้วย Malware และ Ransomware การรั่วไหลของข้อมูล การแฮ็กระบบสำรองที่นั่ง ตลอดจนการปลอมแปลงสัญญาณ GPS (GPS Spoofing) ที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการบินและความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน โดยการขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Cloud, IoT และ Biometric ยิ่งเพิ่มความซับซ้อนและช่องโหว่ของระบบมากขึ้น ทั้งนี้ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้กลายเป็นหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญของอุตสาหกรรมการบินเนื่องจากอาจก่อให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างต่อการดำเนินงาน การให้บริการผู้โดยสาร ห่วงโซ่อุปทาน และความมั่นคงของระบบการบินโดยรวม

ภัยคุกคามด้านอาชญากรรมและการก่อการร้ายในอุตสาหกรรมการบินมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งในด้านรูปแบบ วิธีการ และเทคโนโลยีที่ใช้ก่อเหตุ จากเดิมที่มุ่งโจมตีหรือจี้อากาศยาน ได้ขยายไปสู่การใช้วัตถุระเบิดแสวงเครื่อง อาวุธสมัยใหม่ โดรน และการโจมตีพื้นที่สาธารณะภายในท่าอากาศยานที่มีผู้ใช้บริการหนาแน่น ส่งผลให้สายการบินและท่าอากาศยานต้องเผชิญความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการปรับเส้นทางบินเพื่อหลีกเลี่ยงพื้นที่ความขัดแย้ง ดังนั้น องค์กรด้านการบินจึงจำเป็นต้องยกระดับมาตรการรักษาความปลอดภัย การประเมินภัยคุกคาม การบริหารเหตุการณ์ การพัฒนาบุคลากร และการใช้เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

1) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความเสี่ยงจากเหตุการณ์สภาพอากาศสุดขั้ว เช่น น้ำท่วม พายุ คลื่นความร้อน ภัยแล้ง และไฟป่า ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินทั้งด้านความปลอดภัย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และความต่อเนื่องในการให้บริการ โดยก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกายภาพ เช่น ความเสียหายต่อท่าอากาศยานและอากาศยาน การล่าช้าหรือยกเลิกเที่ยวบิน รวมถึงความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน เช่น มาตรการสิ่งแวดล้อม ภาษีคาร์บอน และข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลที่เข้มงวดขึ้น ดังนั้น องค์กรด้านการบินจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐานต่อสภาพภูมิอากาศ และดำเนินมาตรการลดผลกระทบควบคู่กับการปรับตัว เพื่อรักษาความต่อเนื่องและความมั่นคงของการดำเนินงานในระยะยาว

2) การบริหารจัดการการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกมีเป้าหมายในลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี พ.ศ.2593 ตามแนวทางของ ICAO และ IATA โดยท่าอากาศยานต่างๆ ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การลงทุนในพลังงานหมุนเวียน การใช้เทคโนโลยีคาร์บอนต่ำ การสนับสนุนเชื้อเพลิงอากาศยานแบบยั่งยืน (SAF) และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อติดตามและบริหารจัดการการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทั้งนี้ Airport Carbon Accreditation (ACA) ถือเป็นมาตรฐานสำคัญด้านการบริหารจัดการคาร์บอนของท่าอากาศยานในระดับสากล สำหรับประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี พ.ศ.2593 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ.2608 ขณะที่ ทอท. ได้กำหนดเป้าหมาย Net Zero Emissions ภายในปี พ.ศ.2587 ซึ่งเร็วกว่าทั้งเป้าหมายของประเทศและอุตสาหกรรมการบินโลก สะท้อนทิศทางการพัฒนาท่าอากาศยานที่มุ่งบริหารจัดการคาร์บอน เพิ่มประสิทธิภาพพลังงาน ใช้พลังงานสะอาด และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับการเติบโตคาร์บอนต่ำในระยะยาว

3) การประเมินระดับความยั่งยืนขององค์กร

การประเมินความยั่งยืนขององค์กรช่วยให้นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ได้อย่างเป็นระบบ โดย FTSE Russell ESG Scores เป็นหนึ่งในมาตรฐานสากลที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะนำมาใช้กับบริษัทจดทะเบียนไทย ตั้งแต่ปี 2569 เป็นต้นไป หลังจากช่วงประเมินนำร่องในปี 2567 - 2568 การประเมินดังกล่าวใช้ข้อมูลที่บริษัทเปิดเผยต่อสาธารณะ เช่น รายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน และเว็บไซต์บริษัท โดยพิจารณา 3 มิติหลัก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ครอบคลุม 14 อีเอ็มสำคัญ เพื่อสะท้อนความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ ESG และยกระดับความเชื่อมั่นของนักลงทุนในระยะยาว

4) ความเสี่ยงจากโรคระบาด

โรคระบาดและโรคติดต่ออุบัติใหม่ยังคงเป็นความเสี่ยงสำคัญต่ออุตสาหกรรมการบิน เนื่องจากอาจนำไปสู่มาตรการจำกัดการเดินทางและการลดลงของปริมาณผู้โดยสาร ส่งผลกระทบต่อรายได้ของสายการบินและท่าอากาศยาน รวมถึงก่อให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การขาดแคลนแรงงาน และความล่าช้าในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการท่าอากาศยานยังต้องลงทุนเพิ่มเติมเพื่อยกระดับมาตรฐานด้านสาธารณสุขและรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

1) พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.2562

พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.2562 และนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการร่วมลงทุนในโครงการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ เปิดโอกาสให้ ทอท. ใช้รูปแบบการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) เป็นกลไกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ ลดภาระการลงทุนของรัฐ และแบ่งปันความเสี่ยงด้านการเงินและการดำเนินงาน

นอกจากนี้ รูปแบบ PPP ยังช่วยให้ ทอท. สามารถระดมทุนและนำความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี และนวัตกรรมจากภาคเอกชนมาใช้ในการพัฒนาโครงการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะโครงการโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ และธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ซึ่งสนับสนุนให้ ทอท. สามารถกำหนดเป้าหมายการลงทุนและการเติบโตของรายได้ในแผนวิสาหกิจได้อย่างท้าทายและยั่งยืนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการ PPP ยังมีขั้นตอนพิจารณาหลายระดับและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน จึงอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลา ความคล่องตัว และต้นทุนในการดำเนินโครงการ

2) ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินของอากาศยาน พ.ศ.2562

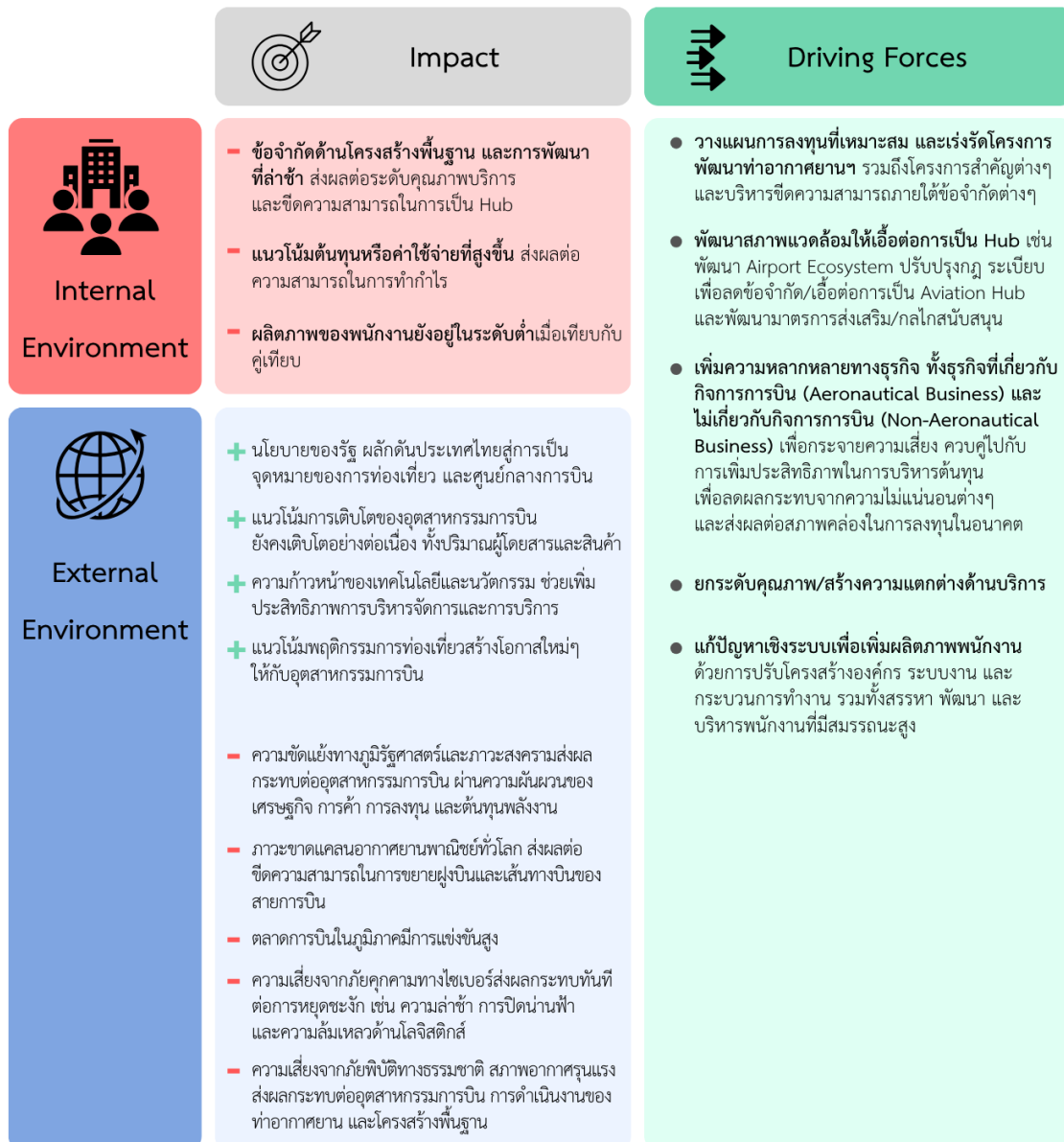
ระเบียบดังกล่าวกำหนดระบบการจัดสรรเวลาการบิน (Airport Slot Allocation) ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลของ IATA และรองรับข้อจำกัดด้านขีดความสามารถของท่าอากาศยาน โดยกำหนดประเภทท่าอากาศยาน บทบาทของผู้ประสานงานการจัดสรรเวลา และหลักเกณฑ์การคงสิทธิการได้รับจัดสรรเวลา เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การจัดสรรเวลาการบินต้องอาศัยข้อมูลและความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานกำกับดูแล

ผู้ให้บริการจราจรทางอากาศ สายการบิน ตรวจคนเข้าเมือง ศุลกากร หน่วยงานรักษาความปลอดภัย และผู้ให้บริการภาคพื้น หากระบบข้อมูลยังแยกส่วนและไม่เชื่อมโยงแบบ Real-Time อาจทำให้การจัดสรรเวลาการบินไม่สะท้อนขีดความสามารถที่แท้จริงของท่าอากาศยาน ส่งผลต่อความล่าช้า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าศักยภาพ และต้นทุนการดำเนินงานของ ทอท. ดังนั้น ทอท.จึงจำเป็นต้องผลักดันการบูรณาการข้อมูลและการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารขีดความสามารถของท่าอากาศยาน

3) นโยบาย ข้อกำหนด กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมการบินอยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เช่น กฎหมายด้านการบินของประเทศไทย ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งครอบคลุมด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย การอำนวยความสะดวก การเข้าถึงบริการของผู้โดยสาร และการบริหารจัดการข้อมูลการบิน ขณะเดียวกัน กฎระเบียบและมาตรฐานด้านการบินมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การกำกับดูแลอากาศยานไร้คนขับ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการบริหารจัดการข้อมูลการบิน ส่งผลให้ ทอท. ต้องปรับปรุงระบบงาน เทคโนโลยี มาตรการรักษาความปลอดภัย และศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รักษาความปลอดภัยในการดำเนินงาน และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของท่าอากาศยาน

2.1.7 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ



ภาพที่ 2 - 25 ภาพสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ

2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ภายหลังจากการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานขององค์กร นโยบายและทิศทางของภาครัฐ ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ตลอดจนข้อมูลเปรียบเทียบกับท่าอากาศยาน คู่เทียบชั้นนำในระดับสากล ทอท.ได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT ช่วยสะท้อนปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. ทั้งในด้านศักยภาพภายใน ข้อจำกัดขององค์กร โอกาสในการเติบโต และความท้าทายจากสภาพแวดล้อม ภายนอก เพื่อให้เห็นสถานะปัจจุบันขององค์กรอย่างชัดเจน และใช้เป็นพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นเชิงกลยุทธ์ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การพิจารณาปรับค่าเป้าหมาย และการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Strength	S1	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ โดยเฉพาะท่าอากาศยาน BKK และ DMK ซึ่งมีอันดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในหมวด World's Best Airport และ World's Best Low-Cost Airline Terminals
	S2	ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางการบิน
	S3	มีทรัพย์สินประเภทที่ดินภายในท่าอากาศยาน รวมถึงพื้นที่ Freezone ซึ่งมีศักยภาพที่เอื้อต่อการขยายธุรกิจในระยะยาว
	S4	เป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีภาพลักษณ์ที่ดีในระดับสากล จึงมีความมั่นคงและมีศักยภาพในการระดมทุนขนาดใหญ่ในต้นทุนที่แข่งขันได้
Weakness	W1	การจัดหาและใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยานล่าช้ากว่าคู่เทียบ
	W2	โครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยานและสิ่งอำนวยความสะดวกพัฒนาช้า ไม่ทันต่อแนวโน้มอุตสาหกรรมและพฤติกรรมผู้บริโภค อีกทั้งยังพึ่งพาโครงสร้างเดิม ทำให้ต้นทุนบำรุงรักษาสูงขึ้น
	W3	โครงสร้างองค์กร กว้างเย็บ และกระบวนการทำงานมีหลายลำดับชั้นส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้าขาดความคล่องตัว และยังไม่มีบูรณาการระหว่างหน่วยงาน อย่างเป็นรูปธรรม
	W4	การบริหารโครงการร่วมลงทุนภาครัฐและเอกชน (PPP) ยังขาดความคล่องตัวและประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินโครงการใช้ระยะเวลานานหรือล่าช้าและเสียโอกาสสร้างรายได้
	W5	ไม่มีธุรกิจที่ให้บริการรองรับการเป็น Aviation Hub อย่างครบวงจร
	W6	การบริหารจัดการและให้บริการธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศยังไม่เต็มประสิทธิภาพ (ปริมาณสินค้าผ่านท่าฯ ยังไม่เต็มขีดความสามารถ รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ยังไม่พร้อมรองรับการเติบโต)
	W7	การบริหารและพัฒนาพื้นที่ว่างรอบท่าอากาศยานยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้ต้องแบกรับภาระต้นทุนการถือครองสิทธิ และสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้
	W8	การบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสาร/ลูกค้ายังมีผลลัพธ์ด้านคะแนนความพึงพอใจไม่ทัดเทียมกับคู่เทียบ
	W9	ผลิตภาพพนักงานยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับคู่เทียบ

Opportunity	O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคและพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมการบิน รวมถึงส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม
	O2	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน และสนับสนุนการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
	O3	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เปิดโอกาสในการยกระดับ การให้บริการและการบริหารจัดการพื้นที่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งภายในท่าอากาศยานและพื้นที่โดยรอบ
	O4	แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเติบโตต่อเนื่อง ทั้งในมิติของผู้โดยสาร เที่ยวบิน และการขนส่งสินค้าทางอากาศ
	O5	นักลงทุนภาคเอกชนให้ความสนใจลงทุนในพื้นที่ท่าอากาศยานมากขึ้น เอื้อต่อการพัฒนาพื้นที่ เพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์
	O6	แนวคิดความยั่งยืนได้รับแรงขับเคลื่อนจากกฎระเบียบสากล นักลงทุน และลูกค้า เปิดโอกาสให้องค์กร ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย
	O7	การฟื้นตัวของธุรกิจสายการบินแห่งชาติ (การบินไทย) แสดงถึงโอกาสในการฟื้นฟูผู้ปฏิบัติงานและขยายเส้นทาง การบินเพื่อเป็น Nation carrier สนับสนุนให้ ทอท. เป็น Hub
Threat	T1	ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ และความตึงเครียดของสถานการณ์สงคราม ทั้งสงครามตะวันออกกลาง สงครามอิหร่าน-สหรัฐฯ อาจกระทบความเชื่อมั่นและ ความต้องการเดินทางระหว่างประเทศ
	T2	การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการจัดสรรเวลาการบิน (Airport Slot) กับหน่วยงานภายนอก ที่เกี่ยวข้องมีข้อจำกัด ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร Capacity และการพัฒนาสู่การเป็น Aviation Hub
	T3	ข้อจำกัดและการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ทำให้การดำเนินงานและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ทำได้ไม่ทันทั่วถึง และส่งผลให้ ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
	T4	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threats) และความเสี่ยงด้านความมั่นคงของข้อมูลที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	T5	ตลาดการบินในภูมิภาคมีการแข่งขันสูง คู่แข่งในเอเชีย - แปซิฟิก มีมาตรการดึงดูดเชิงรุก และพัฒนาแหล่ง ท่องเที่ยวต่อเนื่อง
	T6	ผู้โดยสารส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว ซึ่งนิยมเดินทางมาในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว จึงมีความเสี่ยงที่ผู้โดยสาร และรายได้จะลดลงในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลท่องเที่ยว
	T7	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวกระทบต่อความต้องการเดินทางทางอากาศและกำลังซื้อผู้บริโภค รวมถึงความผันผวนของค่าเงินและราคาน้ำมันส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน
	T8	ความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ สภาพอากาศรุนแรง และโรคระบาด อาจกระทบความต่อเนื่องทางธุรกิจ
	T9	ภัยคุกคามด้านอาชญากรรมและการก่อการร้ายส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเดินทาง และเพิ่มแรงกดดัน ต่อมาตรการรักษาความปลอดภัยและภาพลักษณ์ขององค์กร
	T10	ภาวะการขาดแคลนอากาศยานจากปัญหา Supply Chain ในอุตสาหกรรมการบิน ส่งผลต่อ การขยายผู้ปฏิบัติงานและเส้นทางบินของสายการบิน

ภาพที่ 2 - 26 SWOT Analysis ประจำปีงบประมาณ 2569

2.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

ทอท.กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	
SA1	ใช้ความเป็นรัฐวิสาหกิจ และภาพลักษณ์ที่ดี ในการจัดหาแหล่งเงินทุน/ ผู้ร่วมทุน และใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินประเภทที่ดิน เพื่อพัฒนาการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน (Airport Ecosystem) เสริมสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Aeronautical Business)
SA2	การใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ ความเชี่ยวชาญ และบทบาทในการเป็นหน่วยงานของรัฐ เจริญระดับ ทสภ. เป็นศูนย์กลางการบินสำหรับสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบในเส้นทางบินระยะไกล (Long Haul/ FSC Aviation Hub) และ ทดม. เป็นศูนย์กลางการบินสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางบินระยะสั้น (Short Haul/ LCC Aviation Hub) ในภูมิภาค
SA3	การใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ด้านการเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน และเสริมสร้างภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	
SC1	การสร้างรายได้ - เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้จากการขนส่งสินค้า - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีศักยภาพสูง - ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมธุรกิจใหม่
SC2	เพิ่มความหลากหลายทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Business) เพื่อกระจายความเสี่ยง
SC3	บทบาทความเป็นหน่วยงานรัฐ ในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ - พัฒนามาตรการส่งเสริม และกลไกสนับสนุน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน - พัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety & Security) - สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ในการบริหารจัดการเวลาการบินที่มีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - ลดข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบ เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและการสร้างรายได้ ภายใต้ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
SC4	วางแผนการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนงานที่เหมาะสม ตามความจำเป็นเร่งด่วน
SC5	ยกระดับคุณภาพบริการด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล โดยเฉพาะจุดที่แออัดและเป็นประเด็นท้าทายสำคัญ (Pain Point) ของผู้โดยสาร/ลูกค้า
SC6	วางแผนการลงทุนในการพัฒนาแผนงานด้านดิจิทัล (Digital Roadmap) อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นเร่งด่วน
SC7	เร่งเพิ่มผลผลิตบุคลากร
SC8	ยกระดับวัฒนธรรมการบริการ (Hospitality Culture) ในจุดบริการที่สำคัญที่ต้องแข่งขันเพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำ
SC9	ปรับโครงสร้าง (Redesign) และระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ภาพที่ 2 - 27 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2569

ทอท.ได้กำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ VRIO Framework เพื่อพิจารณาคุณค่าของทรัพยากรและขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่ โดยเฉพาะการเป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ ซึ่งมีตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการบิน รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม ประกอบกิจการท่าอากาศยาน และดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน จากบทบาทดังกล่าว ทอท.จึงมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ในการบริหารจัดการท่าอากาศยานระดับประเทศ ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญและเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตาม ภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” ทอท.จำเป็นต้องต่อยอดสมรรถนะหลักเดิมให้รองรับบทบาทในอนาคตมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ทอท.จึงต้องพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานและทักษะของบุคลากร เพื่อยกระดับท่าอากาศยานไทยสู่มาตรฐานระดับโลก ภายใต้แนวคิด World-Class Hospitality ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี การให้บริการ และประสบการณ์ผู้โดยสาร ให้มีคุณภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)	
1	ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นจุดหมายปลายทาง (Destination) และเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub)
2	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ
ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)	
1	การบริหารเครือข่ายท่าอากาศยานอัจฉริยะ
2	การให้บริการท่าอากาศยานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ทั้งด้านการให้บริการ กิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (Total Solution)

ภาพที่ 2 - 28 ความสามารถพิเศษองค์กร และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต ประจำปีงบประมาณ 2569

บทที่ 3 แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ทอท.ให้ความสำคัญกับการทบทวนแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และปัจจัยเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนรองรับความท้าทายและโอกาสของอุตสาหกรรมการบินในระยะต่อไป การทบทวนดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของ ทอท. ในฐานะผู้พัฒนาและให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศ สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น รัฐ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569) ทอท.ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 - 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้แผนวิสาหกิจมีความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและกรอบการพัฒนาระดับประเทศ

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจในครั้งนี้ได้อาศัยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ นโยบายภาครัฐ แนวโน้มอุตสาหกรรมการบิน สถานการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่าอากาศยาน และสภาพแวดล้อมการแข่งขันในระดับสากล เพื่อนำมาประกอบการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและเป้าหมายระยะยาว

จากผลการทบทวนดังกล่าว ทอท.ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ คือ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Core Values)

VISION

“เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล
การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน”

MISSION

1. สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยทางการบินในระดับสูงสุด โดยยึดมั่นตามข้อกำหนดมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี
2. ส่งมอบบริการท่าอากาศยานและประสบการณ์การเดินทางที่ไร้รอยต่อ มีประสิทธิภาพ และยึดผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง พร้อมสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหนือความคาดหมาย
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีอัจฉริยะระดับโลก เพื่อยกระดับความเป็นเลิศด้านการดำเนินงานและเสริมสร้างการเชื่อมต่อทางการบินอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. เสริมสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินในระดับประเทศและระดับโลก

CORE VALUE



1. ให้ใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
2. มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
3. ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
4. เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง
5. ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

ภาพที่ 3 - 1 แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ประจำปีงบประมาณ 2569

3.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ทอท.ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies: CC) เพื่อให้ตำแหน่งที่มุ่งหวังสอดคล้องกับศักยภาพของ ทอท. และสามารถใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

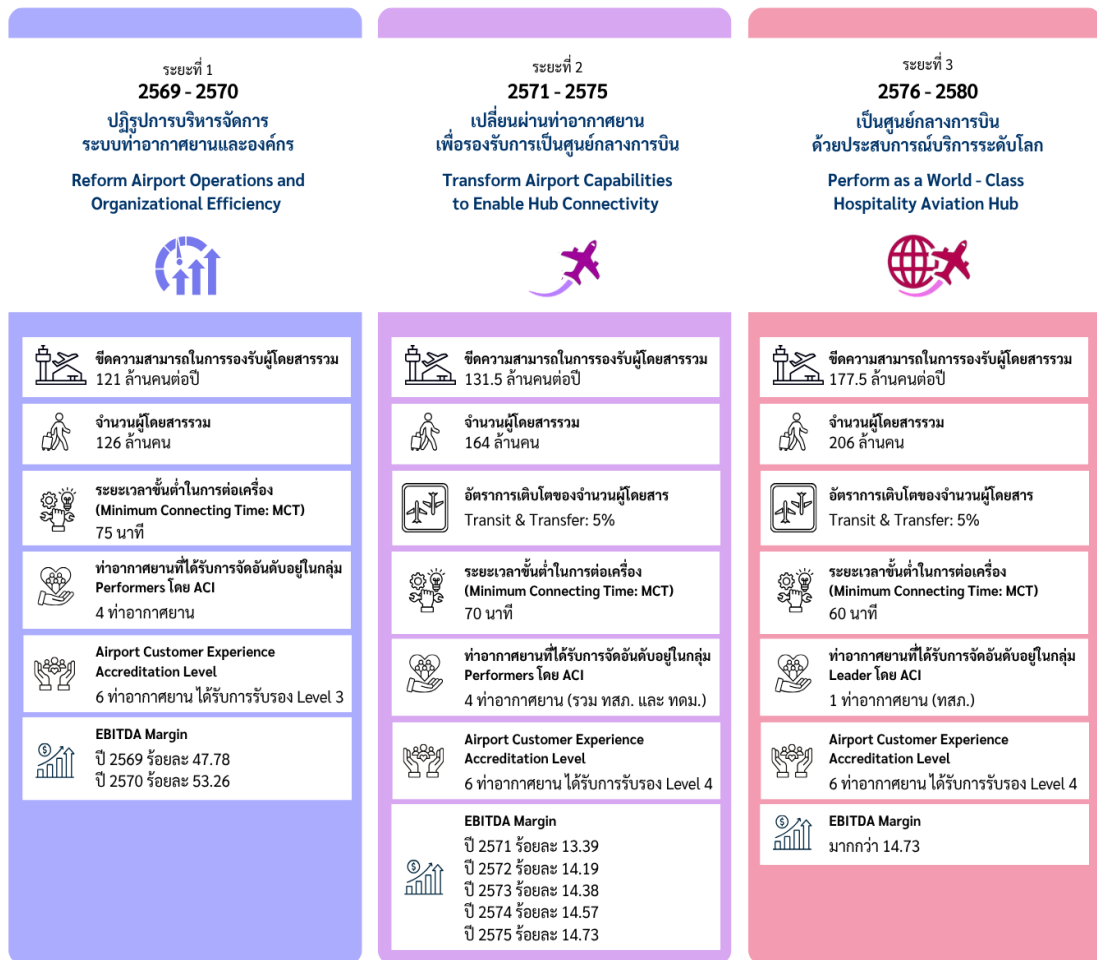
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ดังกล่าวมุ่งยกระดับบทบาทของ ทอท. จากผู้พัฒนาและบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Developer & Operator) ไปสู่การเป็นศูนย์กลางการบินระดับโลกที่โดดเด่นด้านการให้บริการและประสบการณ์ผู้โดยสาร (World-Class Hospitality Aviation Hub) โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยาน การเชื่อมโยงระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน การยกระดับการเดินทางที่สะดวก รวดเร็ว และไร้รอยต่อ การส่งมอบบริการระดับโลก ตลอดจนการสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

ทอท.ได้วิเคราะห์และกำหนด Business Model ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท.ในแต่ละระยะ โดยใช้เครื่องมือ Business Model Canvas ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยแวดล้อม และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานในแต่ละช่วงเวลา เพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ ทอท.ได้ระบุ Intelligent Risk ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนขององค์กร ควบคู่กับการวิเคราะห์ Scenario Planning โดยจัดทำประมาณการผลประกอบการทางเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนวิสาหกิจที่บรรจุไว้ในแผนเงิน ภายใต้อาณัติ 3 สถานการณ์ ได้แก่ Base Case, Best Case และ Worst Case พร้อมกำหนดสมมติฐานของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน เพื่อใช้ประกอบการทบทวนยุทธศาสตร์ การดำเนินโครงการต่างๆ มีความรอบคอบ เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถรองรับความผันผวนทางการเงิน (Contingency Plan) ผ่านมาตรการต่างๆ อาทิ การปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ การชะลอหรือปรับลดการลงทุนในโครงการที่ไม่เร่งด่วนและไม่กระทบต่อความปลอดภัย ตลอดจนการบริหารการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาความมั่นคงทางการเงิน ควบคู่กับการกำหนดอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถแข่งขันได้

ทั้งนี้ การวิเคราะห์และกำหนด Business Model การระบุ Intelligent Risk และการกำหนด Scenario Planning ดังกล่าว ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ของ ทอท.มีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะ สามารถรองรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้านการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างมีทิศทาง ทอท.จึงกำหนดการพัฒนากออกเป็น 3 ระยะ พร้อมกำหนดเป้าหมายและค่าเป้าหมายรองรับอย่างชัดเจน ได้แก่ ระยะที่ 1 Reform มุ่งวางรากฐานองค์กรให้เข้มแข็งทั้งด้านโครงสร้าง ระบบงาน เทคโนโลยี บุคลากร ความปลอดภัย และการบริการ ระยะที่ 2 Transform มุ่งเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบปฏิบัติการ เครือข่ายท่าอากาศยาน และประสบการณ์ผู้โดยสาร และระยะที่ 3 Perform มุ่งยกระดับทอท.สู่การดำเนินงานระดับแนวหน้าของโลก ผ่านการขับเคลื่อนระบบนิเวศการบิน การส่งมอบบริการระดับ World-Class Hospitality การสร้างรายได้ใหม่ และการเติบโตอย่างรับผิดชอบ โปร่งใส และยั่งยืน



ภาพที่ 3 - 2 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท.

3.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

ทอท.ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เพื่อเป็นกรอบนำทางในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน” ภายใต้แนวคิด DRIVE ซึ่งสะท้อนพลังขับเคลื่อนสำคัญของ ทอท. ในการยกระดับบทบาทจากผู้ให้บริการท่าอากาศยาน ไปสู่กลไกหลักในการขับเคลื่อนเครือข่ายการบินและระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบินของประเทศ ครอบคลุมการพัฒนาประเทศไทยสู่ศูนย์กลางการบินที่เชื่อมต่อกับจุดหมายสำคัญระดับโลก การสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ การส่งมอบประสบการณ์การเดินทางที่สะดวก ปลอดภัย และสะท้อนอัตลักษณ์ไทย การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านได้กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปสู่กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานได้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะช่วยให้การดำเนินงานของ ทอท. มีทิศทางร่วมกัน ทั้งองค์กร และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของอุตสาหกรรมการบิน ควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)
D SO1 Destination-Led Aviation Hub ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน ที่เชื่อมโยงจุดหมายสำคัญระดับโลก	• ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม • อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer ระหว่างประเทศ ณ ทสภ. • จำนวนผู้โดยสารรวม
R SO2 Revenue & Commercial Growth สร้างการเติบโตของรายได้และ มูลค่าเพิ่มธุรกิจ	• ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม • กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ • กำไรจากการดำเนินงาน (ก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมฯ) ต่อรายได้จากการขายหรือให้บริการ • กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
I SO3 Iconic World-Class Hospitality ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารสู่ระดับ แนวหน้าของโลกด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น	• ท่าอากาศยานที่ได้รับจากการจัดอันดับอยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI • Airport Customer Experience Accreditation Level
V SO4 Value-based Sustainability ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานการสร้างคุณค่า อย่างสมดุลและยั่งยืน	• การได้รับคัดเลือกตามดัชนี DJ BIC (DJSI เดิม) • Airport Carbon Accreditation Level • ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย
E SO5 Enterprise Transformation & Innovation เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง	• จำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมาย • ผลตอบแทนการลงทุนต่อพนักงาน (Human Capital Return on Investment: HCROI)

ภาพที่ 3 - 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

3.4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategies & Tactics)

ภายหลังจากที่ ทอท.ได้ทบทวนและกำหนดทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ทั้งในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ สมรรถนะหลักขององค์กร ทอท.ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์มาถ่ายทอดสู่ กรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แนวคิด DRIVE เพื่อใช้เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน”

การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยง ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดย ทอท.ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 8 ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ 15 กลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมมิติสำคัญของการพัฒนาองค์กร ทั้งการเสริมสร้างความเชื่อมโยงทางการบิน การยกระดับขีดความสามารถของท่าอากาศยาน การสร้างการเติบโตทางธุรกิจ การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร การดำเนินงานอย่างยั่งยืน และการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและ สมรรถนะสูง

ทั้งนี้ กรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าวได้รับการจัดทำให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร และ ขับเคลื่อน ทอท.ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิด DRIVE ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ยุทธศาสตร์ 8 ด้าน และ 15 กลยุทธ์ ดังนี้

SO1	ยุทธศาสตร์ 1.1	พัฒนาท่าอากาศยานและโครงสร้างพื้นฐาน
		ขับเคลื่อนแผนพัฒนาท่าอากาศยานให้สำเร็จตามกรอบระยะเวลา เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ และเสริมบทบาทของ ทอท.สู่การเป็นศูนย์กลางการบินที่เชื่อมโยงจุดหมายสำคัญระดับโลก ภายใต้ SO1 โดยมีเป้าหมายปี 2570 รองรับผู้โดยสารรวม 121 ล้านคนต่อปี และให้บริการผู้โดยสารรวม 126 ล้านคนต่อปี
D	ยุทธศาสตร์ 1.2	เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และบริหารจัดการขีดความสามารถท่าอากาศยานบนพื้นฐานของมาตรฐานความปลอดภัยและ การรักษาความปลอดภัย
		ยกระดับการปฏิบัติการท่าอากาศยานให้ปลอดภัย มั่นคง และมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล สนับสนุน SO1 เพื่อเพิ่มศักยภาพการเชื่อมต่อการเดินทาง และรองรับผู้โดยสาร Transit & Transfer ระหว่างประเทศ ณ ทสภ. ผ่านการลดระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (MCT) รักษามาตรฐาน Safety & Security และการเสริมความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
SO2	ยุทธศาสตร์ 2.1	พัฒนาธุรกิจการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน
		สร้างรายได้จากธุรกิจการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง พร้อมพัฒนาพอร์ตการบริหารทรัพย์สิน โครงสร้างรายได้ และกลไกราคา เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ และขับเคลื่อน SO2 ให้เติบโตอย่างยั่งยืน
R	ยุทธศาสตร์ 2.2	บริหารผลตอบแทนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
		เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน ทรัพย์สิน และผลตอบแทนทางการเงิน เพื่อเสริมความมั่นคงทางการเงินและขีดความสามารถในการทำกำไรของ ทอท.
SO3	ยุทธศาสตร์ 3.1	ยกระดับการเดินทางแบบไร้รอยต่อ
		พัฒนาคุณภาพบริการและกระบวนการเดินทางให้สะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่องตลอดทุกจุดสัมผัส เพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร เพื่อขับเคลื่อน SO3 สู่มาตรฐานการให้บริการท่าอากาศยานชั้นนำของโลก
I	ยุทธศาสตร์ 3.2	ส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและสร้างประสบการณ์เหนือระดับ
		ยกระดับมาตรฐานการให้บริการและประสบการณ์ภายในท่าอากาศยาน ผ่านการส่งมอบบริการที่สะท้อนอัตลักษณ์ความเป็นไทย ความใส่ใจ และความพร้อมในการดูแลผู้โดยสาร ควบคู่กับการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศท่าอากาศยานให้สะดวก สบาย และน่าประทับใจ เพื่อขับเคลื่อน SO3 ให้สามารถส่งมอบประสบการณ์ที่เหนือระดับ
SO4	ยุทธศาสตร์ 4.1	มุ่งสู่ความยั่งยืนของท่าอากาศยาน
V		ขับเคลื่อนท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน ผ่านการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุน SO4 ในการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว
SO5	ยุทธศาสตร์ 5.1	พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศและเพิ่มศักยภาพการจัดการทุนมนุษย์
E		พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศและเพิ่มศักยภาพการจัดการทุนมนุษย์ ทั้งระบบงาน บุคลากร นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมสมรรถนะองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ภาพที่ 3 - 4 ยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ด้านของ ทอท.

SO1 D	ยุทธศาสตร์ 1.1	กลยุทธ์ 1.1.1 ขับเคลื่อนโครงการพัฒนาท่าอากาศยานแบบ Project-Based เพื่อเร่งรัดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ยกระดับการบริหารโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ ทสภ. ทดม. และ ทภก. ด้วยแนวทาง Project-Based Management กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาแล้วเสร็จตามแผนและรองรับการเติบโตของผู้โดยสารและเที่ยวบิน
	ยุทธศาสตร์ 1.2	กลยุทธ์ 1.2.1 บริหารท่าอากาศยานอย่างมั่นคงปลอดภัยและยืดหยุ่น ยกระดับมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ควบคู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น เพื่อลดระยะเวลาการต่อเครื่องและเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ กลยุทธ์ 1.2.2 พัฒนามาตรการส่งเสริมและกลไกสนับสนุนสู่การเป็น Hub กำหนดมาตรการจูงใจและกลไกสนับสนุนทางการตลาด เพื่อส่งเสริมการเปิดเส้นทางบินใหม่และเพิ่มความถี่เที่ยวบิน เพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค
SO2 R	ยุทธศาสตร์ 2.1	กลยุทธ์ 2.1.1 สร้างรายได้จากธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้องกับการบิน เพิ่มรายได้จากการกิจการการบินโดยส่งเสริมการเติบโตของ ผู้โดยสาร เที่ยวบิน และการขนส่งสินค้าทางอากาศ ควบคู่กับการใช้ประโยชน์ขีดความสามารถของท่าอากาศยานอย่างเต็มศักยภาพ และพัฒนาบริการเสริมสำหรับสายการบินและผู้ประกอบการ กลยุทธ์ 2.1.2 พัฒนาพอร์ตธุรกิจจากการบริหารทรัพย์สิน เพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ผ่านการบริหารทรัพย์สิน การให้สิทธิหรือสัมปทานแก่ผู้ประกอบการคลังสินค้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร (Free Zone) และการพัฒนาโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (PPP) เพื่อดึงดูดการลงทุนและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ขององค์กร กลยุทธ์ 2.1.3 พัฒนาโครงสร้างรายได้และกลไกราคา ทบทวนโครงสร้างค่าธรรมเนียมและพัฒนากลไกราคาที่ยืดหยุ่น (Dynamic Pricing) ให้สะท้อนต้นทุนจริงและแข่งขันได้
		กลยุทธ์ 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนและเสริมความมั่นคงทางการเงิน บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและต้นทุนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแผนการลงทุนและการบริหารโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กร
	ยุทธศาสตร์ 2.2	
SO3 I	ยุทธศาสตร์ 3.1	กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาคุณภาพบริการให้สะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมาประยุกต์ใช้ตลอดทุกจุดให้บริการ (Touchpoint) เพื่อลดระยะเวลารอคอย เพิ่มความสะดวกในการใช้บริการ และยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารให้เป็นการเดินทางที่ไร้รอยต่อ (Seamless Journey)
	ยุทธศาสตร์ 3.2	กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริม Hospitality Culture ที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการให้บริการด้วยใจ (Service Mind) แก่บุคลากรและเจ้าหน้าที่ ควบคู่กับการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมของท่าอากาศยานให้สะท้อนอัตลักษณ์ไทย เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารต่อการให้บริการ
SO4 V	ยุทธศาสตร์ 4.1	กลยุทธ์ 4.1.1 สร้างการมีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน พร้อมสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการภายในท่าอากาศยาน เพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อผู้โดยสาร กลยุทธ์ 4.1.2 ดำเนินการเชิงรุก เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย ดำเนินโครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงกิจกรรมเพื่อสังคมที่ตอบโจทย์ความคาดหวังของชุมชน เพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ 4.1.3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้วยระบบธรรมาภิบาลที่ดี ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความโปร่งใสตามมาตรฐานสากล เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสีย
SO5 E	ยุทธศาสตร์ 5.1	กลยุทธ์ 5.1.1 พัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน จัดทำและขับเคลื่อนแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่มาตรฐานระดับสากล กลยุทธ์ 5.1.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้และระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อผลักดันการสร้างต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร กลยุทธ์ 5.1.3 เสริมสร้างสมรรถนะและบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง พัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต พร้อมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและระบบบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 3 - 5 แสดงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.

การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ทอท.


AOT AIRPORTS OF THAILAND P.L.C.
(มหาชน)

“เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลกปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ก้นสมัย และยั่งยืน”

“To be a world-class aviation hub, ensuring safety in accordance with
international standards while delivering excellence in service, innovation, and sustainable growth”

D estination-Led Aviation Hub ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบินที่เป็น จุดหมายและจุดเชื่อมโยงการบินระดับโลก	R evenue & Commercial Growth สร้างการเติบโตของรายได้และมูลค่าเพิ่มธุรกิจ	I conic World-Class Hospitality ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารสู่ระดับแนวหน้า ของโลกด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น	V alue-based Sustainability ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่า อย่างสมดุลและยั่งยืน	E nterprise Transformation & Innovation เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง
ยุทธศาสตร์ 1.1 พัฒนาท่าอากาศยานและ โครงสร้างพื้นฐาน	ยุทธศาสตร์ 2.1 พัฒนารัฐกิจการบินและธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง และสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน	ยุทธศาสตร์ 3.1 ยกระดับการเดินทางแบบ ไร้รอยต่อ	ยุทธศาสตร์ 4.1 มุ่งสู่ความยั่งยืนของ ท่าอากาศยาน	ยุทธศาสตร์ 5.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ที่เป็นเลิศและเพิ่มศักยภาพการจัดการทุนมนุษย์
กลยุทธ์ 1.1.1 ขับเคลื่อนโครงการพัฒนาท่าอากาศยานแบบ Project-Based เพื่อเร่งรัดการพัฒนา อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ 2.1.1 สร้างรายได้จากธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้องกับการบิน	กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาคุณภาพบริการให้สะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่อง	กลยุทธ์ 4.1.1 สร้างการมีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 5.1.1 พัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน
ยุทธศาสตร์ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และบริหารจัดการความสามารถท่าอากาศยาน บนพื้นฐานของมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย	กลยุทธ์ 2.1.2 พัฒนาพอร์ตธุรกิจจากการบริหารทรัพย์สิน	ยุทธศาสตร์ 3.2 ส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและ สร้างประสบการณ์เหนือระดับ	กลยุทธ์ 4.1.2 ดำเนินการเชิงรุกเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคม และผู้มีส่วนได้เสีย	กลยุทธ์ 5.1.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และนวัตกรรมด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล
กลยุทธ์ 1.2.1 บริหารท่าอากาศยานอย่างมั่นคงปลอดภัยและ ยืดหยุ่น	กลยุทธ์ 2.1.3 พัฒนาโครงสร้างรายได้และกลไกราคา	กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริม Hospitality Culture ที่ยึดลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง	กลยุทธ์ 4.1.3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้วยระบบธรรมาภิบาลที่ดี	กลยุทธ์ 5.1.3 เสริมสร้างสมรรถนะและบริหารจัดการบุคลากร ศักยภาพสูง
กลยุทธ์ 1.2.2 พัฒนามาตรการส่งเสริมและกลไกสนับสนุน สู่การเป็น Hub	ยุทธศาสตร์ 2.2 บริหารผลตอบแทนทางการเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ			
	กลยุทธ์ 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนและ เสริมความมั่นคงทางการเงิน			



ภาพที่ 3 - 6 แสดงยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569)

3.5 เป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3 - 1 แสดงเป้าหมายและค่าเป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2570
SO1 ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบินที่เป็นจุดหมายและจุดเชื่อมโยงการบินระดับโลก (Destination-Led Aviation Hub)	
1. ชีตความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)	121
2. จำนวนผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)	126
3. อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer ระหว่างประเทศของ ทสม. (ร้อยละ)	2
SO2 สร้างการเติบโตของรายได้และมูลค่าเพิ่มธุรกิจ (Revenue & Commercial Growth)	
1. รายได้จากการขายหรือให้บริการต่อจำนวนผู้โดยสาร (บาท)	567.22
2. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (ร้อยละ)	9.35
3. กำไรจากการดำเนินงาน (ก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมฯ) ต่อรายได้จากการขายหรือให้บริการ (ร้อยละ)	53.26
4. กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)	14.06
SO3 ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารสู่ระดับแนวหน้าของโลกด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น (Iconic World-Class Hospitality)	
1. ท่าอากาศยานที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI (จำนวน)	4
2. Airport Customer Experience Accreditation Level (ระดับและจำนวนท่าฯ)	ระดับ 3 6 ท่าอากาศยาน
SO4 ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลและยั่งยืน (Value-Based Sustainability)	
1. การได้รับคัดเลือกตามดัชนี DJ BIC (DJSI เดิม) (ระดับ)	World Class
2. Airport Carbon Accreditation Level (ระดับและจำนวนท่าฯ)	ระดับ 3+ 6 ท่าอากาศยาน
3. ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย (ร้อยละ)	ปีฐาน
SO5 เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง (Enterprise Transformation & Innovation)	
1. จำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมาย ¹ (ชิ้นงานหรือผลงาน)	3
2. ผลตอบแทนจากการลงทุนต่อพนักงาน (Human Capital Return on Investment: HCROI) (เท่า) ²	4.62

หมายเหตุ ¹ จำนวนนวัตกรรมครอบคลุมทั้ง Product Innovation และ Process Innovation ที่สามารถสร้างรายได้เพิ่ม/ลดต้นทุน/ลดระยะเวลาหรือเพิ่ม Productivity

² ผลตอบแทนจากการลงทุนต่อพนักงาน (Human Capital Return on Investment: HCROI) คำนวณจาก (กำไรจากการดำเนินงาน (ก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมฯ) + ค่าใช้จ่ายพนักงาน) / ค่าใช้จ่ายพนักงาน

3.6 เป้าหมายระดับกลยุทธ์

ตารางที่ 3 - 2 แสดงเป้าหมายและค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2570
ยุทธศาสตร์ 1.1 พัฒนาท่าอากาศยานและโครงสร้างพื้นฐาน	
กลยุทธ์ 1.1.1 ขับเคลื่อนโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน แบบ Project-Based เพื่อเร่งรัดการพัฒนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	
1. ความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน (ร้อยละ)	
ทสภ.	100
ทคท.	100
ทภก.	100
ยุทธศาสตร์ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และบริหารจัดการความสามารถท่าอากาศยานบนพื้นฐานของมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย	
กลยุทธ์ 1.2.1 บริหารท่าอากาศยานอย่างมั่นคงปลอดภัยและยืดหยุ่น	
1. ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum connecting time: MCT) ณ ทสภ. (นาที)	75
2. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนดำเนินงานด้านความปลอดภัย (Safety) (ร้อยละ)	100
3. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนดำเนินงานด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) (ร้อยละ)	100
4. จำนวนครั้งของความเสียหายที่เกิดจากการบุกรุกหรือการโจมตีทางไซเบอร์ที่ทำให้เกิดความเสียหาย	0
กลยุทธ์ 1.2.2 พัฒนามาตรการส่งเสริมและกลไกสนับสนุนสู่การเป็น Hub	
ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ หรือ มาตรการที่ได้พัฒนาการส่งเสริมและกลไกสนับสนุนสู่การเป็น Hub (ร้อยละ)	100
ยุทธศาสตร์ 2.1 พัฒนารูขีจรการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน	
กลยุทธ์ 2.1.1 สร้างรายได้จากธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้องกับการบิน	
รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (ล้านบาท)	44,005.38
กลยุทธ์ 2.1.2 พัฒนาพอร์ตธุรกิจจากการบริหารทรัพย์สิน	
รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (ล้านบาท)	27,595.25
กลยุทธ์ 2.1.3 พัฒนาโครงสร้างรายได้และกลไกราคา	
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการปรับโครงสร้างค่าธรรมเนียมและราคา (ร้อยละ)	100
ยุทธศาสตร์ 2.2 บริหารผลตอบแทนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ	
กลยุทธ์ 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนและเสริมความมั่นคงทางการเงิน	
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อจำนวนผู้โดยสาร (บาท)	355.99
ยุทธศาสตร์ 3.1 ยกระดับการเดินทางแบบไร้รอยต่อ	
กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาคุณภาพบริการให้สะดวกรวดเร็วและต่อเนื่อง	
คะแนนความพึงพอใจ Waiting Time of Check-in ของ ทสภ. (คะแนน)	4.25
คะแนนความพึงพอใจ Waiting Time of Security Screen ของ ทสภ. (คะแนน)	4.34
คะแนนความพึงพอใจ Waiting Time of Border Control ของ ทสภ. (คะแนน)	4.44

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2570
ยุทธศาสตร์ 3.2 ส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและสร้างประสบการณ์เหนือระดับ	
กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริม Hospitality Culture ที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	
1. ความพึงพอใจ Courtesy of Airport Staff (คะแนน)	
ทสภ.	4.29
ทคม.	4.35
ทกก.	4.45
ทชม.	4.45
ทหญ.	4.33
ทชร.	4.38
2. ความพึงพอใจ Courtesy of Security Staff (คะแนน)	
ทสภ.	4.33
ทคม.	4.34
ทกก.	4.45
ทชม.	4.38
ทหญ.	4.33
ทชร.	4.40
3. ความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมท่าอากาศยาน (คะแนน)	
ทสภ.	4.18
ทคม.	4.23
ทกก.	4.23
ทชม.	4.10
ทหญ.	4.15
ทชร.	4.17
ยุทธศาสตร์ 4.1 มุ่งสู่ความยั่งยืนของท่าอากาศยาน	
กลยุทธ์ 4.1.1 สร้างการมีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	
ปริมาณปล่อยก๊าซ GHG (รวม SAT-1 และ ทางวิ่งเส้นที่ 3) (KgCO ₂ eq)/ผู้โดยสาร	2.2598
กลยุทธ์ 4.1.2 ดำเนินการเชิงรุกเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย	
ความสำเร็จในการสำรวจความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสียครบถ้วนทุกกลุ่ม (ร้อยละ)	100
กลยุทธ์ 4.1.3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้วยระบบธรรมาภิบาลที่ดี	
1. ระดับคะแนน ITA (คะแนน)	ไม่ต่ำกว่าปี 2569
2. ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ร้อยละ)	100
ยุทธศาสตร์ 5.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศและเพิ่มศักยภาพการจัดการทุนมนุษย์	
กลยุทธ์ 5.1.1 พัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน	
1. จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้รับการพัฒนาตามแผนฯ (กระบวนการ)	2
กลยุทธ์ 5.1.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
จำนวนต้นแบบนวัตกรรม (ต้นแบบ/ชิ้น)	4

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ 2570
กลยุทธ์ 5.1.3 เสริมสร้างสมรรถนะและบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง	
1. บุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ)	
Core Competency	93.00
Functional Competency	94.00
Managerial Competency	96.00
2. บุคลากรในระบบ Talent ต่อ จำนวนบุคลากรทั้งหมด (ร้อยละ)	+1

บทที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และการถ่ายทอดแผน (Deployment)

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการถือเป็นกลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ คำเป้าหมาย และทิศทางองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะภายหลังการปรับวิสัยทัศน์ของ ทอท.ให้มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดแผนงานโครงการสำคัญเชิงกลยุทธ์ เป้าหมาย และคำเป้าหมายให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสามารถติดตามผลได้อย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนปฏิบัติการของ ทอท. จึงให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กรไปสู่เป้าหมายระดับหน่วยงาน ครอบคลุมการกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และการกำหนดแนวทางติดตามประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานและโครงการที่กำหนดขึ้นสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายใหม่ขององค์กรได้อย่างแท้จริง ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยาน ความปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การยกระดับคุณภาพการให้บริการ การพัฒนานวัตกรรม การสร้างรายได้อย่างสมดุล และการเติบโตอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการจัดทำแผนปฏิบัติการแล้ว ทอท. ยังให้ความสำคัญกับกระบวนการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกส่วนงานและบุคลากรเข้าใจทิศทางเดียวกัน เห็นบทบาทของตนเองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสามารถนำแผนไปดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สำหรับแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปี 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569) ซึ่งมีกรอบการดำเนินงานครอบคลุมปีงบประมาณ 2570 ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.) ได้พัฒนาแนวทางการจัดทำและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการภายใต้กรอบ SIPOC ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หมวดที่ 2 โดยมุ่งให้กระบวนการจัดทำแผน การสื่อสารแผน การติดตามผล และการประเมินผล มีความเชื่อมโยงต่อเนื่อง สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และนำผลการดำเนินงานไปใช้ปรับปรุงแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อน ทอท.ไปสู่การเป็นศูนย์กลางการบินระดับโลกที่ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล บริการเป็นเลิศ ทันสมัย และเติบโตอย่างยั่งยืน

4.1 แผนงาน/โครงการสำคัญ

ทอท.ได้วิเคราะห์แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2570 ตามหลักเกณฑ์ประเมินและคัดเลือกแผนปฏิบัติการของ ทอท. พบว่ามีแผนงานที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย/ค่าเป้าหมายขององค์กรที่ถูกคัดเลือกเป็นแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2570 จำนวน 12 แผน ดังนี้

ตารางที่ 4 - 1 แสดงแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2570

แผนงาน/โครงการสำคัญ
1. โครงการพัฒนา ทสม. (ปีงบประมาณ 2554 - 2560) งานจ้างก่อสร้างงานส่วนขยายอาคารผู้โดยสารด้านทิศตะวันออก
2. โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3
3. แผนการพัฒนาระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง ((Minimum Connecting Time: MCT) ณ ทสม.
4. แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทดม., ทชม., ทชร., ทหญ. และ ทภก.
5. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสม.
6. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทดม.
7. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทภก.
8. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม.
9. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ.
10. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร.
11. แผนการดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment: CSA) Dow Jones Best-In-Class Indices
12. แผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

4.2 ประมาณการลงทุน

ตารางที่ 4 - 1 แสดงวงเงินลงทุนตามสัญญาของแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2570

หน่วย: ล้านบาท

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	วงเงินลงทุนตามสัญญา	ปีงบประมาณ			
			2569		2570	
			งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน
1	โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2554 - 2560)*	49,189.046 *	-	56.864	-	6,713.866
	1.1 งบก่อสร้าง	49,189.046	-	56.864	-	
2	โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3**	34,188.580	-	-	-	31.172
	2.1 งบก่อสร้าง	33,565.144**	-	-	-	-
	2.2 งบออกแบบ	623.436	-	87.398	-	-

หมายเหตุ: วงเงินลงทุนฯ เป็นตัวเลขที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณก.ทอท.ในการประชุมครั้งที่ 8/2569 เมื่อวันที่ 20 พ.ค.69

* วงเงินลงทุนฯ ยังไม่รวมวงเงินลงทุนที่อยู่ระหว่างการขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของรายการ จาก กรม.

** วงเงินลงทุนฯ ยังไม่รวมวงเงินลงทุนที่อยู่ระหว่างการขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของรายการ และขยายกรอบวงเงินลงทุนจาก กรม.

ตารางที่ 4 - 2 แสดงประมาณการลงทุนตามแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2569 - 2570

หน่วย: ล้านบาท

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	ประมาณการลงทุนโครงการ	ปีงบประมาณ			
			2569		2570	
			งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน
3	แผนการพัฒนาระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง ((Minimum Connecting Time: MCT) ณ ทสภ.	0.340	-	-	0.34	-
4	แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทม., ทชม., ทชร., ทหญ. และ ทภก.	811.638	-	405.819	-	405.819
5	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ.	886.850	27.743	412.951	32.515	413.641
6	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทม.	383.027	25.860	218.772	27.120	111.275
7	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทภก.	193.416	23.646	63.246	0.096	106.428
8	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม.	125.132	3.501	62.936	1.600	57.095
9	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ.	107.427	2.557	52.435	-	52.435
10	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร.	45.869	2.975	21.097	0.700	21.097
11	แผนการดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment: CSA) Dow Jones Best-In-Class Indices	15.974	7.987	-	7.987	-
12	แผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	4.646	2.323	-	2.323	-

4.3 ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับหรือบริหารจัดการอย่างมีข้อมูลรองรับ เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าและสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กร โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากโอกาสดังกล่าว กับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากดำเนินการหรือไม่ดำเนินการในโอกาสนั้น

การวิเคราะห์ Intelligent Risk ของ ทอท.จะเชื่อมโยงกับทิศทางองค์กรในอนาคต ผ่านการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ เพื่อระบุความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ ครอบคลุมมิติการขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน การส่งมอบประสบการณ์ผู้โดยสารที่ราบรื่นและน่าประทับใจ การสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ การยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย และการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ ผลการระบุ Intelligent Risk จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และรองรับการขับเคลื่อนเป้าหมายตามแผนในแต่ละระยะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสทางธุรกิจ	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)		
		ระยะที่ 1 (2569 - 2570) ปฏิรูปการบริหารจัดการ ระบบท่าอากาศยานและองค์กร	ระยะที่ 2 (2571 - 2575) เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน	ระยะที่ 3 (2576 - 2580) เป็นศูนย์กลางการบิน ด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก
SO 1 Destination-Led Aviation Hub ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน ที่เป็นจุดหมายและจุดเชื่อมโยงการบิน ระดับโลก เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - ขีดความสามารถในการรองรับ ผู้โดยสารรวม - จำนวนผู้โดยสารรวม - อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer ระหว่างประเทศ ณ ทสภ.	พัฒนาท่าอากาศยานและ โครงสร้างพื้นฐาน	ไม่สามารถประยุกต์และส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีไม่สามารถเพิ่ม ขีดความสามารถในการรองรับกับ ปริมาณผู้โดยสารได้	ไม่สามารถดำเนินการก่อสร้าง/พัฒนา ทสภ. ทดม. ทภก. ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย ทั้งในมิติของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ	ไม่สามารถดำเนินการก่อสร้าง/พัฒนา ทสภ. ทดม. ทภก.และอื่นๆ ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย ทั้งในมิติของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ
	ดำเนินการมาตรการ ด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และความมั่นคงปลอดภัย ทางไซเบอร์	- การยกระดับมาตรการรักษา ความปลอดภัยที่เข้มงวด อาจกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ แก่ผู้โดยสาร - มาตรการและขีดความสามารถ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและ รูปแบบภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน เพิ่มขึ้น	- การบูรณาการมาตรการด้าน Safety, Security และ Cybersecurity ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ - มาตรการและขีดความสามารถ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและ รูปแบบภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน เพิ่มขึ้น	- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ อัตโนมัติมาใช้เพิ่มขึ้น อาจก่อให้เกิด ช่องโหว่ด้าน Cybersecurity และ ความเสี่ยงต่อการหยุดชะงัก ของระบบสำคัญ - มาตรการและขีดความสามารถ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและ รูปแบบภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน เพิ่มขึ้น
	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อ เครื่อง (MCT) ณ ทสภ.	ไม่สามารถรักษาระดับระยะเวลาขั้นต่ำ ในการต่อเครื่อง (MCT) ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย	โครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการจัดการ และการบูรณาการกระบวนการภาคพื้น ไม่สามารถลด MCT ได้ตามเป้าหมาย	โครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการจัดการ และการบูรณาการกระบวนการภาคพื้น ไม่สามารถลด MCT ได้ตามเป้าหมาย
	พัฒนามาตรการส่งเสริม และกลไกสนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้เกิด การเชื่อมต่อเครือข่าย การบินระหว่างประเทศ	การออกแบบมาตรการส่งเสริม การตลาดและแรงจูงใจไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของสายการบิน และ/ หรือ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ในภูมิภาค ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยง เครือข่ายการบินได้	การออกแบบมาตรการส่งเสริม การตลาดและแรงจูงใจไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของสายการบิน และ/ หรือ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ในภูมิภาค ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยง เครือข่ายการบินได้	การออกแบบมาตรการส่งเสริม การตลาดและแรงจูงใจไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของสายการบิน และ/ หรือ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ในภูมิภาค ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยง เครือข่ายการบินได้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสทางธุรกิจ	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)		
		ระยะที่ 1 (2569 - 2570) ปฏิรูปการบริหารจัดการ ระบบท่าอากาศยานและองค์กร	ระยะที่ 2 (2571 - 2575) เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน	ระยะที่ 3 (2576 - 2580) เป็นศูนย์กลางการบิน ด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก
SO 2 Revenue & Commercial Growth สร้างการเติบโตของรายได้และมูลค่าเพิ่ม ธุรกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - รายได้จากการขายและบริการต่อ จำนวนผู้โดยสาร - กำไรสุทธิต่อทรัพย์สิน - กำไรจากการดำเนินงาน (ก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมฯ) ต่อรายได้จากการขาย และบริการ - กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	พัฒนากลยุทธ์และแผน การตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่ม ตลาดและลูกค้าเป้าหมายที่มี ศักยภาพทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อสร้าง รายได้จากธุรกิจการบิน	ขาดข้อมูลเชิงลึกที่เพียงพอ ส่งผลให้ กลยุทธ์ตลาดไม่ตอบโจทย์ความต้องการ และพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว	กลยุทธ์การตลาดไม่สามารถสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันและดึงดูด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กลยุทธ์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยน ตามพฤติกรรมลูกค้าและ/หรือบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ไม่สามารถรักษา ฐานลูกค้าได้
	ขยายโอกาสการลงทุน/ ร่วมทุน เพื่อพัฒนาระบบ นิเวศอุตสาหกรรมการบิน (Airport Ecosystem)	การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนและ คัดเลือกพันธมิตรไม่สามารถตอบสนอง ต่อโอกาสทางธุรกิจได้	การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนและ คัดเลือกพันธมิตรไม่สามารถตอบสนอง ต่อโอกาสทางธุรกิจ และไม่สามารถ สร้าง Ecosystem ที่สนับสนุนต่อ การเติบโตของธุรกิจการบิน	รูปแบบการจัดการด้านการลงทุน และ Airport Ecosystem ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กฎระเบียบ และการแข่งขัน ส่งผลให้ สูญเสียความสามารถในการเติบโตอย่างยั่งยืน
	เพิ่มประสิทธิภาพและ มูลค่าจากการบริหารพื้นที่ เชิงพาณิชย์หรือสินทรัพย์ ที่มีศักยภาพสูง	ไม่สามารถพัฒนาที่ดิน และพื้นที่ เชิงพาณิชย์ในปัจจุบันให้เต็มศักยภาพ ทำให้สูญเสียโอกาสและส่งผลให้รายได้ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กลยุทธ์การพัฒนาที่ดินหรือพื้นที่เชิงพาณิชย์ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ของตลาดและสร้างผลตอบแทนหรือ มูลค่าเพิ่มได้อย่างเหมาะสม	ไม่สามารถมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ทรัพย์สินประเภทที่ดิน และพื้นที่ เชิงพาณิชย์ และอื่น ๆ เช่น ข้อมูล องค์ความรู้ เพื่อสร้างรายได้ใหม่ๆ และผลตอบแทนอย่างยั่งยืน
	ทบทวนโครงสร้าง ค่าธรรมเนียม และราคา	การปรับโครงสร้างค่าธรรมเนียม และค่าบริการไม่สะท้อนต้นทุน และสภาพการแข่งขัน อาจกระทบต่อ ความพึงพอใจของลูกค้า และ ไม่สามารถสร้างรายได้ได้ตามเป้าหมาย	โครงสร้างค่าธรรมเนียมและราคา ขาดความสมดุลระหว่างความสามารถ ในการแข่งขันและผลตอบแทน ทางธุรกิจ ส่งผลให้สูญเสียโอกาส ในการดึงดูดลูกค้า	การนำระบบ Dynamic Pricing ไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่างรายได้ และการยอมรับของลูกค้า อาจเสี่ยงต่อ ภาพลักษณ์เสียหรือรายได้ที่ลดลง ในบางช่วงเวลา
	บริหารค่าใช้จ่ายต้นทุน การดำเนินงาน รวมถึง ต้นทุนทางการเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ	ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ตาม เป้าหมาย ส่งผลต่อความสามารถ ในการทำกำไร	ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย และ บริหารต้นทุนทางการเงินได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อ ผลตอบแทนจากการลงทุน	ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย และ บริหารต้นทุนทางการเงินได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อ ผลตอบแทนจากการลงทุน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสทางธุรกิจ	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)		
		ระยะที่ 1 (2569 - 2570) ปฏิบัติการบริหารจัดการ ระบบท่าอากาศยานและองค์กร	ระยะที่ 2 (2571 - 2575) เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน	ระยะที่ 3 (2576 - 2580) เป็นศูนย์กลางการบิน ด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก
SO 3 Iconic World-Class Hospitality ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารสู่ระดับ แนวหน้าของโลกด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - ท่าอากาศยานที่ได้รับการจัดอันดับ อยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI - Airport Customer Experience Accreditation Level	พัฒนาคุณภาพบริการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ภายในท่าอากาศยาน ให้สะดวกรวดเร็ว และ สามารถให้บริการได้อย่าง ต่อเนื่อง	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และส่งเสริม ให้เกิดการใช้งานไม่สามารถส่งมอบ บริการได้อย่างรวดเร็วเป็นไปตาม เป้าหมาย	การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและ เทคโนโลยีไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสาร ทำให้ไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีได้	การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและ เทคโนโลยีไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสาร ทำให้ไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีได้
	ส่งเสริม Hospitality Culture	ไม่สามารถปลูกฝังและสร้างการมีส่วนร่วม ของบุคลากรของ ทอท.ได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้มาตรฐานการให้บริการ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- ไม่สามารถปลูกฝังและสร้าง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการภายใน ท่าอากาศยานได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้ มาตรฐานการให้บริการไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน - ไม่สามารถยกระดับสิ่งอำนวยความสะดวก และพัฒนาสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับ ลูกค้าได้ตามเป้าหมาย	- วัฒนธรรมการบริการที่มี อาจไม่ สามารถสะท้อนผ่านบุคลากร และ สิ่งอำนวยความสะดวกหรือ สภาพแวดล้อม อย่างมีอัตลักษณ์ สามารถสร้างความแตกต่างจาก คู่แข่งและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสทางธุรกิจ	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)		
		ระยะที่ 1 (2569 - 2570) ปฏิรูปการบริหารจัดการ ระบบท่าอากาศยานและองค์กร	ระยะที่ 2 (2571 - 2575) เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน	ระยะที่ 3 (2576 - 2580) เป็นศูนย์กลางการบิน ด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก
SO 4 Value-Based Sustainability ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้าง คุณค่าอย่างสมดุลและยั่งยืน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - การได้รับคัดเลือกตามดัชนี DJ BIC (DJSI เดิม) - Airport Carbon Accreditation Level - ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย	สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	การขับเคลื่อนการลดปริมาณการปล่อยก๊าซ GHG ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ไม่สามารถบูรณาการและสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในการขับเคลื่อนการลดปริมาณการปล่อยก๊าซ GHG ร่วมกัน	ไม่สามารถบูรณาการและสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้บรรลุเป้าหมาย Net zero ได้
	ดำเนินการเชิงรุกเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย	โครงการ CSR ไม่สามารถสร้างการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้เสีย	การพัฒนาโครงการ CSR ไม่สามารถแสดงผลลัพธ์หรือสร้างผลกระทบเชิงบวกและคุณค่าร่วมที่เป็นรูปธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	การพัฒนาโครงการ CSR ไม่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกและคุณค่าร่วมได้เป็นไปตามเป้าหมายและ/หรือไม่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
	เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้วยระบบธรรมาภิบาลที่ดี	ขาดการนำแนวทางหรือมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ระดับความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย	ขาดการสื่อสาร ติดตาม และประเมินเพื่อสร้างความตระหนักและมีส่วนร่วมต่อการขับเคลื่อนระบบธรรมาภิบาล	ระบบธรรมาภิบาลไม่สามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสทางธุรกิจ	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)		
		ระยะที่ 1 (2569 - 2570) ปฏิรูปการบริหารจัดการ ระบบท่าอากาศยานและองค์กร	ระยะที่ 2 (2571 - 2575) เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน	ระยะที่ 3 (2576 - 2580) เป็นศูนย์กลางการบิน ด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก
SO 5 Enterprise Transformation & Innovation เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและ สมรรถนะสูง เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - จำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ ตามเป้าหมาย - ผลตอบแทนการลงทุนต่อพนักงาน (Human Capital Return on Investment: HCROI) (เท่า)	พัฒนาระบบงานและ กระบวนการทำงาน	การปรับโครงสร้าง ระบบงาน และ กระบวนการทำงาน อาจไม่สามารถ สร้างการยอมรับจากบุคลากร ส่งผลให้ การเปลี่ยนผ่านองค์กรไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ ทำงานอาจไม่สามารถยกระดับ ประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ตามที่คาดหวัง	การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ ทำงานอาจไม่สามารถยกระดับ ประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ตามที่คาดหวัง
	พัฒนาระบบการเรียนรู้ และนวัตกรรมด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	ไม่สามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ และ/หรือระบบนวัตกรรม ได้แล้วเสร็จ	- ขาดการบริหารจัดการระบบ ข้อมูล และความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปใช้ต่อยอดสู่ การพัฒนานวัตกรรมได้ - ขาดการบริหารจัดการโครงการ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ ผลลัพธ์หรือมูลค่าเพิ่มไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมและ มูลค่าเพิ่มได้อย่างต่อเนื่อง และสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ทัดเทียมคู่แข่ง
	เสริมสร้างสมรรถนะและ บริหารจัดการบุคลากร ศักยภาพสูง	การพัฒนาทักษะบุคลากรไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ส่งผลให้ขาดบุคลากรที่มี ทักษะที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนผ่าน องค์กร	- บุคลากรขาดความเข้าใจ และ ยอมรับในระบบบริหารผลการ ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม และความผูกพันของบุคลากร - ระบบบริหารบุคลากรและ การพัฒนาผู้นำอาจไม่สามารถ รองรับความต้องการกำลังคนและ การพัฒนาความสามารถใหม่ ที่จำเป็นต่อการแข่งขัน - ไม่สามารถเพิ่ม Productivity ของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- ไม่สามารถสร้างและรักษาบุคลากร ศักยภาพสูง และบุคลากร ในตำแหน่งสำคัญได้อย่างต่อเนื่อง - ไม่สามารถเพิ่ม Productivity ของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

4.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทอท.จึงได้กำหนดกระบวนการติดตาม กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการและการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนี้

1. ทอท.ได้จัดทำหลักเกณฑ์การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการของ ทอท.เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยเกณฑ์ฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายฯ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567 และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับฯ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567 เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญ เป็นแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหรือเทคโนโลยีที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร (New S Curve) ใช้เงินลงทุนสูงและระยะเวลาในการดำเนินการ หากเกิดความล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญจะมีการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาจาก

1.1.1 ระดับความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

1.1.2 ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และ จุดเตือนภัยของความเสี่ยง (Trigger Point)

1.2 แผนปฏิบัติการที่ส่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ เป็นแผนงาน/โครงการเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเกิดความล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการหรือมาตรฐานหรือกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตาม จะมีการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาจากระดับความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

1.3 แผนปฏิบัติการที่ดำเนินงานตามภารกิจ และผลผลิตหรือผลลัพธ์ส่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจในทางอ้อม หากเกิดความล่าช้าของแผนงาน/โครงการจะไม่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการมาตรฐาน หรือกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตามอย่างมีนัยสำคัญ จะมีการติดตามผลการดำเนินงานให้หัวหน้าสายงาน/สาย/สำนัก/ท่าอากาศยาน กำกับการดูแลและรับทราบรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

2. ทอท.ได้จัดทำหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการ และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567 เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ส่วนงานผู้รับผิดชอบขอปรับแผนปฏิบัติการ เนื่องจากสามารถดำเนินการได้เร็วกว่าแผนงานเดิมที่กำหนด

2.2 การปรับแผนปฏิบัติการ เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การพิจารณาอนุญาต/อนุมัติจากหน่วยงานกำกับดูแล เหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า (Black Swan Event) เป็นต้น ซึ่งหากดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเดิมที่กำหนดไว้ อาจส่งผลเสียหายต่อ ทอท. หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3 การปรับแผนปฏิบัติการเพื่อให้วัตถุประสงค์ของแผนเกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน

2.4 การปรับแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของแผนฯ ได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้เดิม

3. ทอท.ได้กำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปแบบแบบฟอร์มรายงานผลแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะกำหนดให้ส่วนงานที่เสนอและได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มดังกล่าวเป็นรายเดือนและรายไตรมาส โดยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีผ่านผู้บริหารสายงาน/สาย/สำนัก/ท่าอากาศยาน ตามสายการบังคับบัญชาและจัดส่งให้ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรในฐานะเลขานุการ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. และเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ตามลำดับ เพื่อพิจารณาหรือเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ ทอท.สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร



AIRPORTS OF THAILAND PLC.
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

Airports of Thailand Public Company Limited
333 Cherdwutagard Rd., Donmuang,
Bangkok, 10210

Corporate Strategy Department

Telephone 0 2535 5390 - 99

Facsimile 0 2535 5419

E-Mail Corporate.Strategy@airportthai.co.th