แผนวิสาหกิจ

(Corporate Plan)

ปีงบประมาณ 2566 - 2570

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ

กระทรวงกลาโหม

ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ

ในคราวประชุมครั้งที่ 10 /2565 วันที่ 27 ตุลาคม 2565

คำนำ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2565 –2569 โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 และตรวจสอบสภาวะแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมไปถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model 2023 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน การกำหนด Intelligent Risk ของบริษัทฯ การวิเคราะห์ Scenario Planning กำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ กลยุทธ์/มาตรการของบริษัทฯ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ในการนี้บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีการพัฒนา และเติบโต อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และนโยบายภาครัฐฯ และบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สารบัญ

หน้า

- **คำนำ** -ก-
- **สารบัญ** -ข-
  - **สารบัญภาพ** -ค-
  - **สารบัญตาราง** -ง-

1.1 บทสรุปผู้บริหาร 1

1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด 5

1.2.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ 5

1.2.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ 5

1.2.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน 5

1.2.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (Structure) 8

1.3 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 9

1.3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ 9

1.3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) 9

1.3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 9

1.3.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) 10

1.3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 10

1.3.1.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 11

1.3.2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning) 12

1.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) 12

1.3.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) 17

1.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร 31

1.3.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของบริษัทฯ 31

1.3.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 31

1.3.3.3 การวิเคราะห์ Business Model 2023 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน 32

1.3.3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning 32

1.4 สาระสำคัญแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด 34

1.4.1 วิสัยทัศน์ 34

1.4.2 พันธกิจ 34

1.4.3 ค่านิยม 34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.4.4 ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2566 - 2570	35
(1) ยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ	35
(2) กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ	38
(3) แผนงาน/โครงการที่สำคัญ	39
1.4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	40
(1) แผนที่ยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ (Strategic Map)	40
(2) ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570	44
(3) ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570	45
(4) แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	47
1.4.6 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน	48
(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2566	48
(2) ประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2566-2570	48
1.4.7 การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ	49
1.4.8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	51

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 โครงสร้างหลักขององค์กร 8

ภาพที่ 2 อัตรากำลังของบริษัทฯ 8

ภาพที่ 3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2580) 9

ภาพที่ 4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580) 9

ภาพที่ 5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 10

ภาพที่ 6 แนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 11

ภาพที่ 7 กรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 11

ภาพที่ 8 เครื่องมือ PESTEL Analysis 12

ภาพที่ 9 Thailand 4.0 12

ภาพที่ 10 ภาพรวมเศรษฐกิจไทย ไตรมาสที่ 1 ปี 2565 14

ภาพที่ 11 อัตราการขยายตัว สาขาการผลิตอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 1 ปี 2565 14

ภาพที่ 12 สรุปข้อมูลกองเรือโลก ณ สิ้นปี พ.ศ.2564 และประมาณการจำนวนกองเรือ ภายในปี 2566 15

ภาพที่ 13 เครื่องมือ7s McKinsey 17

ภาพที่ 14 งบแสดงฐานะการเงินและงบกำไรขาดทุนคู่เทียบ พ.ศ.2562 – 2564 20

ภาพที่ 15 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.) 31

ภาพที่ 16 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 31

ภาพที่ 17 การวิเคราะห์ Business Model 2023 32

ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ Scenario Planning 33

ภาพที่ 19 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ 40

ภาพที่ 20 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บริษัทฯ อู่กรุงเทพ จำกัด 41

ภาพที่ 21 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570 44

ภาพที่ 22 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570 46

ภาพที่ 23 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร 47

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2566 – 2570	4
ตารางที่ 2 คุณลักษณะอู่แห้ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา	5
ตารางที่ 3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	6
ตารางที่ 4 ช่องทางการขาย	7
ตารางที่ 5 SWOT บอท. ปี 2565	27
ตารางที่ 6 “ร่าง” แผนวิสาหกิจ บอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570	37
ตารางที่ 7 แผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2566	48
ตารางที่ 8 ประมาณการรายรับ ปีงบประมาณ 2566 - 2570	48
ตารางที่ 9 ประมาณการงบดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2566 - 2570	49
ตารางที่ 10 งบพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร ปีงบประมาณ 2566-2570	49

แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 – 2570
ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1.1 บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ต้องดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2565 – 2569 เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และเป็นไปตามข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทาง และแนวทางการดำเนินกิจการของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า รวมทั้งการดำเนินงานที่ควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง และชี้นำแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต โดยมีประเด็นสำคัญในการทบทวนและปรับปรุงและจัดทำตามแนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 มีตามหัวข้อดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

- ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ทางเศรษฐกิจ กฎหมาย ธุรกิจ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัด อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของโลกและประเทศไทย คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ
- ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โครงสร้างการบริหาร อัตรากำลัง ธุรกิจหลัก/รอง ข้อจำกัด กระบวนการของธุรกิจ โครงสร้างสายการผลิตของอู่ต่อเรือและซ่อมเรือความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ช่องทางการขาย คู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ
- ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่กำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน ปัจจัยภายนอกที่กำหนดโอกาสและภัยคุกคาม ดำเนินการวิเคราะห์ TOWS Matrix
- ดำเนินการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก และภายใน
- ดำเนินการวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

(2) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรภายในปีงบประมาณ 2570 โดยบริษัทฯ จะดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2566 ดำเนินการโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ระหว่างปีงบประมาณ 2567 - 2571

- ดำเนินการวิเคราะห์ Business Model ปีงบประมาณ 2566 รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk
- ประมาณการผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2566 รายได้ประมาณ 535.08 ล้านบาท รายจ่ายประมาณ 482.91 ล้านบาท ผลกำไรสุทธิประมาณ 52.17 ล้านบาท เพื่อใช้ในการกำหนดการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2566

(3) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(3.1) มีบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน

(3.2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

(3.3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

(3.4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

(4) การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ โดยทบทวนปรับปรุงตาม แนวทางการจัดทำแผนและตามข้อเสนอแนะของ สคร. โดยมีรายละเอียดสรุปพอสังเขปได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
1.มีบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทบริษัทฯ**	1.1 ทบทวนและส่งเสริมบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน (1) แผนงานทบทวนบทบาทกับผู้กำกับดูแล	50	100	-	-	-
			1.1.2 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (1) พัฒนา ฐานข้อมูล อู่เรือ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคคลากร รวมถึงเอกชนในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ (2,000 -5000 ตัน) และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย (2) พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทโธปกรณ์ที่ผ่านมาตรฐานเข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (3) สำรวจ และจัดทำข้อมูล แนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร. มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น	25	50	75	100	-
		1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	1.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการขอสนับสนุน (1) แผนงานขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	25	50	75	100	-
2.สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ**	2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่	2.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) -สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - อื่น ๆ (2) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) (3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (3.1) มีความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจ (ล้านบาท) (4) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีของกองทัพเรือสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (4.1) โครงการเครื่องบินทะเล (ล้านบาท) (4.2) โครงการใบจักรเรือ (ล้านบาท)	 >350 >50 >16.50 >20 >10 >12 >1	 >350 >60 >18.15 >21 >11 >12 >1.5	 >512 >70 >19.97 >22 >12 >12 >2	 >500 >80 >21.96 >23 >13 >12 >2.5	 >500 >100 >24.16 >24 >14 >12 >3
		2.2 พัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	2.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ (1) โครงการทบทวนผลการศึกษาโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ และสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอู่เรือบริเวณชายทะเลเพิ่มเติม	ทบทวนผลการศึกษา	25	50	75	100
		2.3 พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร	2.3.1 รายรับโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร (ล้านบาท) (1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	75.58	75.58	75.58	79.67	79.67

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
		2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับรายได้	2.4.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (1) โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	>20.01	18.01-20.00	16.01-18.00	14.01-16.00	<14.00
		2.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญ	2.5.1 ร้อยละของลูกหนี้เอกชนค้างชำระต่อลูกหนี้ทั้งหมด (1) แผนงานการบริหารลูกหนี้	<50	40-50	30-40	30-20	<20
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ**	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	50	75	100	-	
		3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	3.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	50	75	100	-	
		3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	3.3.1 จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน (1) แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	>2	>2	>2	>2	>2
		3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด	3.4.1 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน * ผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร ปีบัญชี 2564 = 1.40 (ไม่รวม Handicap)	>1.50	>1.60	>1.70	>1.80	>1.90
		3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	3.5.1 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	>94.00	>94.15	>94.30	>94.45	>94.60

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	**ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ ของ องค์กร**	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ	4.1.1. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพลเพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ (1) แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล	ทบทวนการปรับโครงสร้างองค์กร	25	50	75	100
		4.2 พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของ บริษัทฯ	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร (1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร	25	50	75	100	-
4. มุ่งเน้นการเจริญเติบ โตอย่างมั่นคงและยั่งยืน	**ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม**	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	5.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม (1) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ (2) โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 45001 (3) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	50	100	-	-	-
		5.2 การพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	5.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	60	70	80	90	100

ตารางที่ 1 ภาพรวมแผนวิสาหกิจ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2566 – 2570

1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1.2.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ สาขาอุตสาหกรรม ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2408 โดยชาวอังกฤษชื่อ กัปตันบุช หรือ พระยาวิสูตรสาครดิษฐ์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2500 กองทัพเรือได้ซื้อกิจการทั้งหมด และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด” (The Bangkok Dock Company (1957) Limited) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 174/1 ถ.เจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. 10120 และ มีสำนักงานสาขาที่สัตหีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่เลขที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สัตหีบ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี 20180 ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อร. อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี เป็นสถานที่ประกอบกิจการการสร้างเรือต่อเรือ

1.2.2 กฎหมายจัดตั้งบริษัทฯ

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท เท่ากับ 1,000,000 หุ้น ๆ ละ 100 บาท

1.2.3 การดำเนินการของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

บริษัทฯ มีอู่เรือลักษณะเป็นอู่แห้ง (Graving Dock) ทั้งหมด 2 อู่ ดังนี้

รายละเอียด	ขนาดของอู่แห้งหมายเลข 1 (เมตร)	ขนาดของอู่แห้งหมายเลข 2 (เมตร)
ความยาวจากปากประตูอู่ถึงก้นอู่	108.50	114.07
ความกว้างพื้นอู่	15.42	17.05
ความกว้างอู่ด้านบน	19.42	22.11
ความสูงอู่	7.42	7.85
ความกว้างปากประตู	13.72	15.91
ความสูงที่ปากประตูอู่ถึงก้นอู่	6.15	6.71
ความลึกสูงสุดเหนือธรณีประตู (เมื่อน้ำขึ้นสูงสุด)	4.80	5.20
ความกว้างสูงสุดของเรือ	13.00 (10)	15.20 (10)
สามารถรองรับเรือที่มีระวางขับน้ำตั้งแต่	3,000 ตัน กรอส	4,000 ตัน กรอส

ตารางที่ 2 คุณลักษณะอู่แห้ง สำนักงานใหญ่ยานนาวา

(1) ธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

(1.1) ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และ มีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

(1.2) ธุรกิจการซ่อมและดัดแปลงเรือในระบบต่าง ๆ สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และด้านความมั่นคง ทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน

(1.3) ธุรกิจการซ่อมและการสร้าง ชิ้นส่วนหรือสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

(2) ธุรกิจรอง ประกอบด้วย

(2.1) ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistic Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึง ยุทโธปกรณ์ประเภทต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจด้านการส่งกำลังบำรุง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ

(2.2) ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าย่านยานนาวา กทม. และ พื้นที่เช่าจากกรมธนารักษ์ ในพื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ

(2.3) ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ

(3) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถพิจารณาวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามธุรกิจหลักและธุรกิจรอง ได้ดังนี้

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจหลัก		กลุ่มลูกค้าเป้าหมายธุรกิจรอง	
1	**ธุรกิจต่อเรือ** ประกอบด้วย หน่วยงานราชการ - กองทัพเรือ ศรชล. กรมประมง กรมเจ้าท่า การท่าเรือ ธนาคารออมสิน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ - เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือสินค้า	1	**ธุรกิจการขุดเจาะกลางทะเลและการขุดลอก** ประกอบด้วย - ผู้ประกอบการฐานขุดเจาะในทะเล - ผู้ประกอบการสร้างโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่
2	**ธุรกิจการซ่อมบำรุงเรือ ประกอบด้วย** หน่วยงานราชการ – กองทัพเรือ การท่าเรือ กรมประมง กรมเจ้าท่า ธนาคารออมสิน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน ผู้ประกอบการท่องเที่ยว - กลุ่มเรือ super yacht ผู้ประกอบการประมง เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล/แม่น้ำ เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือสินค้าในแม่น้ำ ผู้ประกอบการอู่เรืออื่น ๆ	2	**ธุรกิจการขนส่งทางทะเล ประกอบด้วย** - ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล เช่น เรือลากจูง เรือข้ามฝาก เรือขนส่งสินค้าชายฝั่ง
3	**ธุรกิจให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมเรือ/สร้างและโครงสร้างทางน้ำอื่น ๆ** เช่น บริการพื้นที่อู่เรือ เครื่องจักร อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ	3	**ธุรกิจการขนส่งทางบกที่เกี่ยวเนื่อง ประกอบด้วย** - ผู้ประกอบการขนส่งบริเวณท่าเรือพาณิชย์ - ผู้ประกอบการท่าเรือ - ผู้ประกอบการอู่เรือ
4	**ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางเรือ** ประกอบด้วย หน่วยงานราชการ - กองทัพเรือ ศรชล. กรมประมง กรมเจ้าท่า การท่าเรือ ผู้ประกอบการเดินเรือพาณิชย์ - เรือสินค้า เรือบรรทุกน้ำมัน ผู้ประกอบการประมง - เรือประมงชายฝั่งน้ำลึก ผู้ประกอบการอู่เรืออื่น ๆ		
5	**ธุรกิจยุทโธปกรณ์ทางทหาร** ประกอบด้วย หน่วยงานราชการ - กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ กองทัพบก		
6	**การวิจัยทางทะเลและทางทหาร** ประกอบด้วย หน่วยงานราชการ - กระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ สถาบันการศึกษา		

ตารางที่ 3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

(4) ช่องทางการขาย ในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของบริษัทฯ ดังนี้

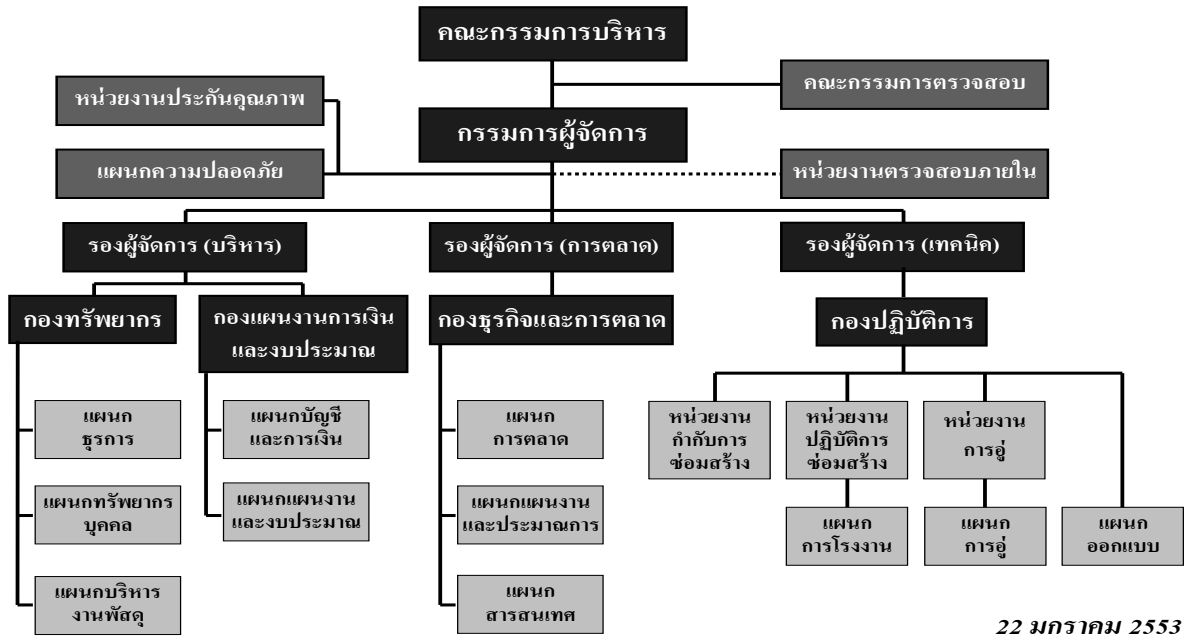
1	**การจัดจำหน่าย โดยฝ่ายขายของบริษัทฯ**	(1) การติดต่อกับทางบริษัทฯ โดยตรง ณ สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 174/1 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. 10120 หมายเลขโทรศัพท์ 02-307-8576 และมีสำนักงานสาขาที่สัตหีบ (อาคาร F) ตั้งอยู่เลขที่ 2369 หมู่ที่ 2 ต.สัตหีบ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี 20180 ตั้งอยู่ในพื้นที่เช่าราชพัสดุในความดูแลของกองทัพเรือ บริเวณ อรม.อร. อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี หมายเลขโทรศัพท์ 081-735-1615 (2) การจัดจำหน่ายโดยตรงจากพนักงานของบริษัทฯ เช่น การเยี่ยมเยียนลูกค้า นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ (3) การติดต่อกับทางบริษัทฯ ผ่าน Website คือ www.bangkokdock.co.th
2	**การจัดจำหน่าย ผ่านตัวแทนหรือพันธมิตรทางการค้า**	บริษัทฯ ดำเนินการผ่านตัวแทน หรือ พันธมิตรของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการภายในประเทศ ในการทำการตลาดการซ่อมทำเรือ การจัดการโครงการ การตลาดระหว่างประเทศ รวมถึงผู้ประกอบการงานด้านโครงสร้างเหล็กและงานเหล็กขนาดใหญ่ เพื่อร่วมกันในการผลิต จำหน่าย และให้บริการหลังการขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3	**คู่ค้า/พันธมิตรทางธุรกิจ**	- หน่วยงานราชการ กองทัพเรือ เป็นหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินกิจการ ตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของบริษัทฯ ในการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมทั้งกรมอู่ทหารเรือเป็นหน่วยงานที่ให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีและประสบการณ์ - หน่วยงานราชการอื่น เช่น กระทรวงกลาโหม กองทัพบก กรมเจ้าท่า การท่าเรือ และสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศเป็นหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือ/ร่วมปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านวิชาการ และด้านเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
4	**อู่ต่อเรือ**	- ในประเทศ บริษัทฯ เป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมต่อเรือแห่งไทย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ อู่ต่อเรือต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน - ในต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และ ทำความร่วมมือทางการค้ากับอู่ต่อเรือที่มีชื่อเสียง เพื่อทำการต่อเรือ ออกแบบเรือ และ การพัฒนาเทคโนโลยีในการต่อเรือมาโดยตลอด
5	**กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง**	- ในประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และทำความร่วมมือทางการค้า เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ร่วมกับภาคธุรกิจต่างๆ ในการสนับสนุนการต่อเรือ การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ที่มีขีดความสามารถภายในประเทศ เป็นต้น - ต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการเจรจา และทำความร่วมมือทางการค้า เพื่อขยายขอบข่ายการทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ไปยังภูมิภาคอาเซียน

ตารางที่ 4 ช่องทางการขาย

1.2.4 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (Structure)

(1) โครงสร้างหลักขององค์กร

บริษัทฯ มีการจัดรูปแบบโครงสร้างหลักขององค์กร ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โครงสร้างหลักขององค์กร

(2) อัตรากำลังของบริษัทฯ

อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 85 คน ดังภาพที่ 2

ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด				
ลำดับ	**หน่วยงาน**	**ชาย**	**หญิง**	**รวม**
1	บริหาร	3	-	3
2	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	-	3	3
3	หน่วยงานประกันคุณภาพ	1	-	1
4	แผนกความปลอดภัย	3	-	3
5	กองปฏิบัติการ	19	2	21
6	กองธุรกิจและตลาด	9	2	11
7	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	5	8	13
8	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	1	7	8
9	สำนักงานธุรกิจสัตหีบ	15	7	22
รวมทั้งหมด		**56**	**29**	**85**

ภาพที่ 2 อัตรากำลังของบริษัทฯ

1.3 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 - 2570

1.3.1 ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ

1.3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาประเทศ คือ “ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนานำอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรมฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน ” ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

บริษัทฯ มีบทบาทสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันเรื่องอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดย บริษัทฯ สรรหาบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ และสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ รวมทั้ง**เรื่องอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ** โดย **บริษัทฯ** ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาบุคลากรและพัฒนาการออกแบบ เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศรวมทั้งการผลิตยุทโธปกรณ์และยุทธภัณฑ์ทางการทหาร

1.3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580) ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งสิ้น 23 แผน ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561- 2580)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุน ด้านที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ จะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ทั้งด้านบุคลากร นวัตกรรม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน **และหัวข้อย่อย 4.2.5 อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ** บริษัทฯ ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ ทุกกลุ่ม โดยอาศัยกลไกความร่วมมือภาครัฐและเอกชน ดังนี้

(1) สร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งภาครัฐและเอกชน และสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ

(2) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายของอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศและเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับโลกเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด รวมทั้งปรับปรุงกลไกที่เอื้อต่อการผลิตและส่งออก โดยเฉพาะยุทโธปกรณ์ ยุทธภัณฑ์ทางการทหาร

(3) สนับสนุนและเปิดโอกาสในการแสวงหาช่องทางการตลาดใหม่ ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดในประเทศ ทั้งในภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมให้ยกระดับมาตรฐาน การรักษา ความมั่นคง

1.3.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” มี 13 ด้าน ประกอบด้วย

(1) การปฏิรูปประเทศด้านการเมือง
(2) การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
(3) การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย
(4) การปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม
(5) การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
(6) การปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
(7) การปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข
(8) การปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ
(9) การปฏิรูปประเทศด้านสังคม
(10) การปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
(11) การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
(12) การปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา
(13) การปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากร

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุน ด้านที่ 2 การบริหารราชการแผ่นดิน โดย บริษัทฯ เน้นการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย รวมถึงยึดมั่นในคุณธรรม **และด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ** โดยบริษัทฯ ดำเนินการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น **รวมถึงด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ** บริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการหน่วยงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้

1.3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ฉบับที่ 13 มีเป้าหมายที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 13 หมุดหมาย ดังภาพที่ 5

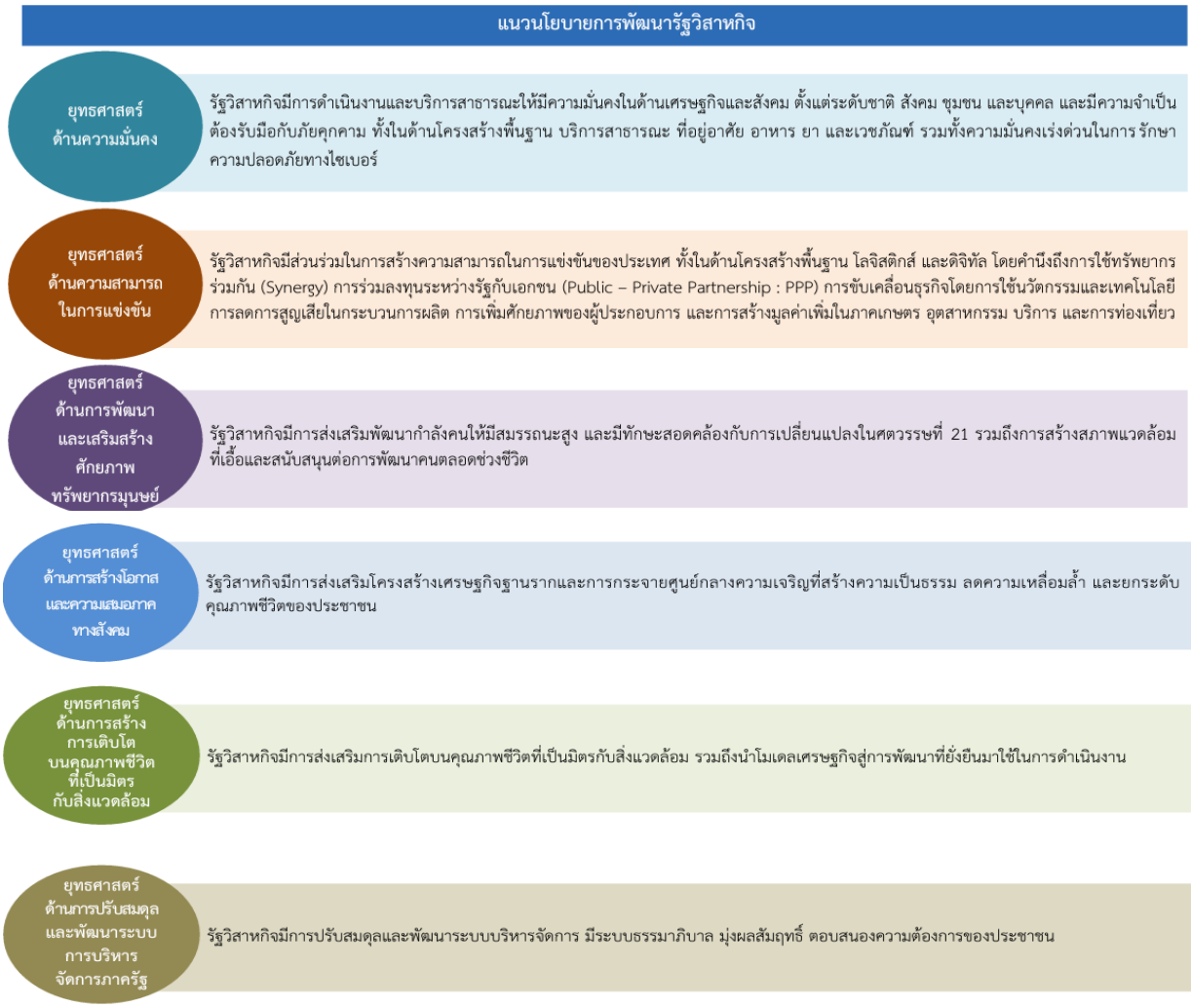
ภาพที่ 5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมุดหมายที่ 12 กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยบริษัทฯ เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการซ่อมสร้างเรือ **และหมุดหมายที่ 13** ภาครัฐสมรรถนะสูง ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยบริษัทฯ มีการนำระบบ IT มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

1.3.1.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

(1) แนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 6 แนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

(2) กรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม	สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไพ่ฯ องค์การสุราฯ สรท. บอท. โรงพิมพ์ฯ และ อต.*

กรอบภารกิจ	**บทบาท**
การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	**กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ :** สรท. บอท. และโรงพิมพ์ฯ **กิจการที่รัฐต้องควบคุม :** สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไพ่ฯ และองค์การสุราฯ **ภารกิจเชิงส่งเสริม :** อต.

หมายเหตุ : * เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาทบทวนบทบาท

ภาพที่ 7 กรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 โดยบริษัทฯ ได้นำแนวนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจมาทบทวนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

1.3.2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

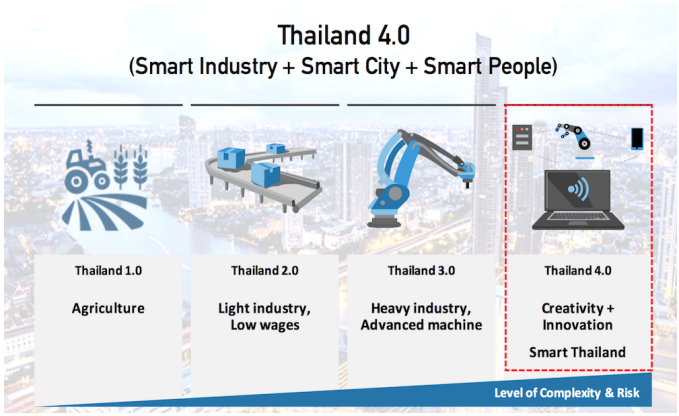
1.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) รายละเอียด ดังนี้

บริษัทฯ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งอุปสรรคและโอกาสในการทำธุรกิจ ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ดังภาพที่ 8

ภาพที่ 8 เครื่องมือ PESTEL Analysis

(1) นโยบายการเมือง (Politics)

(1.1) นโยบาย Thailand 4.0



ภาพที่ 9 Thailand 4.0

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมทั้งในด้านคน เครื่องจักร เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprise ที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงได้ สิ่งสำคัญที่สุดในการทำให้โมเดลนี้ประสบความสำเร็จก็คือ ทุกภาคส่วนร่วมมือกัน จะช่วยเปลี่ยนแปลงจาก ‘ประเทศกำลังพัฒนา’ ไปสู่ ‘ประเทศพัฒนาแล้ว’ ได้ในอนาคต

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบาย Thailand 4.0 โดยบริษัทฯ ได้มีจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อพัฒนาทักษะความรู้บุคลากรภายในองค์กร รวมถึงได้มีการศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมเอามาปรับใช้กับการซ่อมสร้างเรือในอนาคต เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Shipyard ที่มีศักยภาพสูง

(1.2) นโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ 2566 ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยใช้ศักยภาพของรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม ในการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเชิงพาณิชย์ โครงสร้างพื้นฐาน และพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ในภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนใส่ร้างโอกาสและนำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยสู่สากล และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) โดยใช้ศักยภาพของรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ ไปพร้อมกัน

(1.3) นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2566

กำหนดส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S - Curve 11) โดยนำผลงานวิจัยด้านยุทโธปกรณ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาทดลองใช้ ศึกษาและเตรียมการในการจัดสร้างเรือฟริเกต โดยอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศ และส่งเสริมการพัฒนาศูนย์นวัตกรรมทางเรือ

และทางทะเล ภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และยกระดับมาตรฐานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงส่งเสริมการตระหนักรู้ภาวะโลกร้อนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (Bio-Circular-Green : BCG) และ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy)

บริษัทฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยบริษัทฯ ให้ความร่วมมือในเรื่องความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ **และนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ 2566** ในเรื่องอุตสาหกรรมต่อเรือ การบริหารจัดการกำลังพล โดยบริษัทฯ ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างเรือ และซ่อมเรือและบริหารโครงการขนาดใหญ่ เพื่อให้การบริหารจัดการและพนักงานมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ รวมทั้งการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อเป็นสรรพกำลังหนึ่งของกองทัพเรือ และดำเนินการตามแนวทางการจัดหายุทโธปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของ ทร. ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และบริษัทฯ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาโครงการสร้างเครื่องบินทะเล ร่วมกับ ทร. เพื่อเป็นยุทโธปกรณ์หลักในภารกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

(2) เศรษฐกิจ ทั้งเศรษฐกิจมหภาค และ จุลภาค (Macro & Micro Economy)

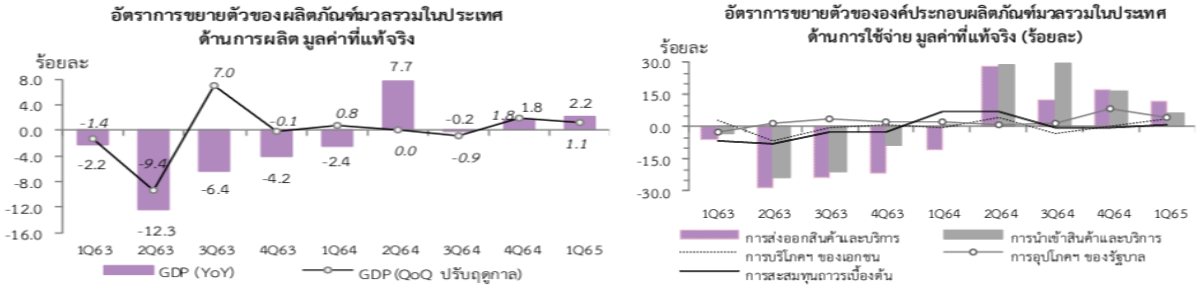
❖ **ภาพรวมเศรษฐกิจโลก**

เศรษฐกิจโลกในปี 2565 มีแนวโน้มเติบโตลดลงจากปี 2564 (GDP) จากเดิมที่จะขยายตัว 4.3% มาอยู่ที่ 4.1% หลังหลายประเทศทั่วโลกยังเผชิญกับผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการระบาดของโควิด 19 ระลอกใหม่ ปัญหาเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้น และความไม่แน่นอนของทั้งนโยบายการคลังและการเงินที่อาจก่อให้เกิดภาวะตึงตัวทางการเงินทั่วโลก ธนาคารโลกประเมินว่า เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วจะฟื้นตัวอย่างเต็มที่ภายในปี 2566 ขณะที่เศรษฐกิจประเทศกำลังพัฒนาจะเจออุปสรรคในการฟื้นตัว ประเด็นแรกคือ ภาระหนี้ที่เพิ่มสูงขึ้น แม้จะมีการประชุม G20 หาข้อตกลงร่วมกันเพื่อจัดการกับปัญหาหนี้ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา เช่น การลดหนี้ การพักชำระหนี้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ประเทศเหล่านี้สามารถพัฒนาและฟื้นฟูจากวิกฤติโควิด-19 ได้ รวมทั้งยกระดับเศรษฐกิจทั้งเศรษฐกิจที่เน้นคาร์บอนต่ำ และในระยะต่อไปจะยิ่งเผชิญกับความท้าทายจากทิศทางอัตราดอกเบี้ยทั่วโลกที่กลับมาเป็นขาขึ้น โดยเฉพาะประเทศที่มีหนี้ต่างประเทศสูง ทำให้หลายประเทศ อาทิ บราซิล รัสเซีย และแอฟริกาใต้ ได้เริ่มขึ้นอัตราดอกเบี้ยในปีก่อนแล้ว ถัดมาคือผลกระทบของโควิด-19 ที่ส่งผลให้ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ทั่วโลกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา นอกจากนี้โควิด-19 ยังทำให้ความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ สูงขึ้นตาม ทั้งการเข้าถึงวัคซีน การเข้าถึงการศึกษาและระบบสาธารณสุข การสูญเสียงานหรือรายได้โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานที่มีทักษะต่ำหรือแรงงานนอกระบบ ซึ่งแนวโน้มนี้หากยืดเยื้อออกไปจะสร้างรอยแผลเป็นทางเศรษฐกิจในระยะยาวจากการสูญเสียการพัฒนาทุนมนุษย์จากการเข้าถึงการศึกษาที่หยุดชะงัก ประเด็นสุดท้าย คือ ผลของวัฏจักรราคาสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น น้ำมันเชื้อเพลิง แร่ธาตุวัตถุดิบ พืชพันธุ์ธัญญาหาร ต่อประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาการส่งออกสินค้าโภคภัณฑ์ และในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาราคาสินค้าโภคภัณฑ์ผันผวนเป็นอย่างมาก โดยราคาสินค้าโภคภัณฑ์ลดลงมากจากการโควิด-19 จากนั้นปรับสูงขึ้นจนแตะระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์ในบางช่วงตามทิศทางเศรษฐกิจที่ปรับดีขึ้น และในระยะต่อไปวัฏจักรราคาสินค้าโภคภัณฑ์จะผันผวนรุนแรงขึ้นจากผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและกระแสการใช้พลังงานโดยเฉพาะจากเชื้อเพลิงฟอสซิลที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลอย่างมากต่อประเทศกำลังพัฒนาที่กว่า 2 ใน 3 เป็นผู้ส่งออกสินค้าโภคภัณฑ์

ที่มา : https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_5Feb2022.aspx

❖ ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ไตรมาสที่ 1 ปี 2565

- ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 1/65 ขยายตัวต่อเนื่อง ภาคเกษตรและภาคนอกเกษตรจากการผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ ของ COVID-19 รวมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมชะลอตัวลงจากไตรมาสก่อน ในภาคบริการและการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และการลงทุนรวมและ การส่งออกและการนำเข้าสินค้าและบริการขยายตัวเพิ่มขึ้น หลังปรับปัจจัยฤดูกาลออกแล้ว ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ภาพรวมเศรษฐกิจไทย ไตรมาสที่ 1 ปี 2565

- อัตราการขยายตัวการผลิตอุตสาหกรรมไตรมาสที่ 1/65 ขยายตัวแต่ชะลอลง โดยการผลิตกลุ่มอุตสาหกรรมเบาขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ขณะที่อุตสาหกรรมวัตถุดิบชะลอตัวลง อุตสาหกรรมสินค้าทุนและเทคโนโลยีลดลง อย่างไรก็ดีเป็นการลดลงของการผลิตในเกือบทุกกลุ่มอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุปกรณ์ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ อย่างไรก็ตาม การผลิตยานยนต์ รถพ่วงรถกึ่งพ่วงยังขยายตัวได้

อัตราการขยายตัว (YoY) สาขาการผลิตอุตสาหกรรม (ร้อยละ)

	2563p	2564p1	2564p1				2565p1
			Q1	Q2	Q3	Q4r	Q1
อุตสาหกรรมเบา	-6.5	1.9	-1.6	9.2	-3.4	4.2	6.3
อุตสาหกรรมวัตถุดิบ	-2.8	3.9	0.5	10.4	-0.3	5.6	1.6
อุตสาหกรรมสินค้าทุนและเทคโนโลยี	-8.0	9.6	5.0	39.8	1.3	1.1	-2.9
อุตสาหกรรมรวม	-5.6	4.9	1.1	17.0	-0.9	3.8	1.9

ภาพที่ 11 อัตราการขยายตัว สาขาการผลิตอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 1 ปี 2565

ที่มา : https://www.nesdc.go.th/

อย่างไรก็ตามจากภาพรวมเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยและอุตสาหกรรมไทย บริษัทฯ ควรใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยง ปัญหาเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นโดยจัดทำแผนป้องกันฯ เพื่อรับมือจากราคาพลังงานในตลาดโลกที่สูงขึ้น ราคาสินค้าและบริการอื่นๆ ที่สูงขึ้น และราคาเหล็กที่ขยับขึ้น ซึ่งจะกระทบอุตสาหกรรมก่อสร้างในไทย รวมถึงบริษัทฯ เนื่องจากราคาต้นทุนที่สูงขึ้น โดยราคาสินค้าเหล็กในล็อตใหม่ คงต้องจ่ายในราคาตามต้นทุนที่ขยับสูงขึ้งซึ่งส่งผลโดยตรงกับต้นทุนการผลิตของ บริษัทฯ และหากนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน (BCG) ผลักดันให้โรงงานทั่วประเทศได้รับการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียว (GI) โครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐก็จะสามารถกำหนดให้มีการเลือกใช้เหล็กที่ผลิตจากโรงงานที่ได้รับการรับรอง GI ก็อาจจะเป็นแนวทางที่ภาครัฐจะสามารถสนับสนุนช่วยให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศสามารถจำหน่ายสินค้าสอดคล้องต้นทุนและกลไกตลาดได้

❖ สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมอู่เรือของโลก

ในปี 2565 อุตสาหกรรมการต่อเรือทั่วโลกถูกครอบงำโดยเอเชียแปซิฟิก ตามด้วยยุโรป อเมริกาเหนือ และลาเมีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เนื่องจากมีข้อได้เปรียบ เช่น ค่าแรงที่ถูกกว่า การสนับสนุนจากรัฐบาล ซึ่งผู้เล่นหลักในตลาดการต่อเรือทั่วโลก ได้แก่ บริษัท BAE Systems PLC, กลุ่ม Damen Shipyards, กลุ่ม Fincantieri, บริษัท General Dynamics, อุตสาหกรรม Huntington Ingalls เป็นต้น ปัจจุบันพบว่า

การต่อเรือใหม่ลดลงสืบเนื่องจากสภาพตลาดที่ตกต่ำ ขาดแคลนแหล่งเงินทุน และกฎเกณฑ์ที่ส่งผลให้เรือใหม่ล้าสมัยก่อนกำหนด รวมทั้งความกดดันทางกฎเกณฑ์ใหม่ ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่อเรือยังมีความเสี่ยงและต้องปรับตัวให้รอดพ้นวิกฤติ

ที่มา :https://www.prnewswire.com/news-releases/global-shipbuilding-market-report-2022-profiles-of-key-players-baesystems-fincantieri-general-dynamics-oshima-shipbuilding-and-sumitomo-heavy-industries-301527760.html

อย่างไรก็ดี สถานการณ์เศรษฐกิจเริ่มกลับสู่ภาวะปกติในปี 2565 เนื่องจากหลายประเทศมีวัคซีนป้องกันโควิด-19 และมีแผนกระตุ้นทางการเงินและการคลังเพื่อพยุงเศรษฐกิจ ในเรื่องของอุตสาหกรรมการต่อเรือทั่วโลกคาดว่าความต้องการของเรือสั่งต่อใหม่จะลดลงอีกในอีกสองสามปีข้างหน้าโดยเริ่มต้นปี 2563 จนถึงปี 2566 แนวโน้มอุตสาหกรรมการต่อเรือทั่วโลกกำลังเผชิญกับภาวะตกต่ำ และสภาวะการแข่งขันที่สูง ส่งผลให้อู่ต่อเรือบางแห่งที่ต้องปิดกิจการ ส่วนอู่เรือที่สามารถดำเนินกิจการต่อได้ก็พยายามที่จะบริหารเพื่อประคองธุรกิจต่อไป บริษัทฯ จึงต้องมุ่งเน้นไปที่การให้บริการในการซ่อมแซมเรือเป็นหลัก และหาธุรกิจอื่น ๆ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมอู่เรือ

ขนาดเรือ	จำนวนเรือ ณ สิ้นปี 2564		เรือต่อใหม่ ส่งมอบภายในปี 2567		เรือที่อายุเกิน 20 ปี ปลดระวาง ช่วง ปี 2565-2567	
	ลำ	ล้านเดทเวทตัน	ลำ	ล้านเดทเวทตัน	ลำ	ล้านเดทเวทตัน
เคปไซส์ (>90,000 ล้านเดทเวทตัน)	2,236	407.12	143	27.62	145	23.72
ปานามาแมกซ์ (70,000-90,000 ล้านเดทเวทตัน)	2,540	201.93	218	18.04	474	35.54
ซุปราแมกซ์/อัลตราแมกซ์ (40,000-70,000 ล้านเดทเวทตัน)	3,879	218.25	263	15.25	640	32.12
แฮนดี้ไซส์ (10,000-40,000 ล้านเดทเวทตัน)	4,129	111.86	137	3.75	813	20.20

ที่มา: Clarksons Research

ภาพที่ 12 สรุปข้อมูลกองเรือโลก ณ สิ้นปี 2564 และประมาณการจำนวนกองเรือ ภายในปี 2566

❖ สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมอู่เรือในประเทศไทย

ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือปี 2566 จากภาพรวมของอุตสาหกรรมทำให้อู่เรือในประเทศหันมามองหาการต่อเรือ และซ่อมทำเรือของภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากภาครัฐมีแผนงาน และงบประมาณที่แน่นอนในการซ่อมทำประจำทุกปี ซึ่งกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ของความต้องการในการต่อเรือใหม่ในประเทศเป็นของหน่วยงานภาครัฐ จึงทำให้ตลาดการซ่อมและสร้างเรือสำหรับหน่วยงานภาครัฐมีการแข่งขันที่สูง การแข่งขันในภาคการต่อเรือยังมาด้วยจากอู่ต่อเรือในต่างประเทศ เช่น เวียดนาม จีน เกาหลี ซึ่งการที่ผู้ประกอบการ(เจ้าของเรือ) สามารถนำเข้าเรือจากต่างประเทศมาใช้ได้ในราคาต่ำ เนื่องจากสิทธิทางด้านภาษี และสิทธิพิเศษที่ได้รับจากรัฐ จึงทำให้การเกิดการแข่งขันในภาคการต่อเรือในประเทศสูง

บริษัทฯ จึงควรรักษาฐานลูกค้าเดิมในธุรกิจซ่อมเรือ ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สม่ำเสมอและต่อเนื่องและบริหาร จัดการค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรให้เหมาะสม ในขณะเดียวกัน เร่งรัดให้เกิดการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการนำเงินทุนจากการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรใช้จุดแข็งขององค์กรในการเป็นหน่วยงานภาครัฐ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชน เพื่อมองหาโอกาสทางธุรกิจการต่อเรือใหม่ ทั้งใน และนอกประเทศ ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ควรพัฒนาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อกระจายโอกาสในตลาดใหม่ ที่นอกเหนือจาก ธุรกิจหลัก เช่น โครงการเกี่ยวข้องกับโครงสร้างเหล็กทางทะเล โครงการเกี่ยวกับระบบอาวุธ และยุทโธปกรณ์ โครงการเกี่ยวกับ Eastern Economic Corridor (EEC) โดยการแสวงหาความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเอกชน

(3) สังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture)

ปัจจุบันไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุสมบูรณ์ ในปี 2565 และในปี 2575 ไทยถูกคาดการณ์ว่าจะขยับเป็นสังคมผู้สูงอายุสมบูรณ์อย่างเต็มที่ ซึ่งก็คือประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปในประเทศไทยจะขยับสัดส่วนเป็นร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ ผลการเข้าสู่สังคมสูงวัยของไทยมาจากการเปลี่ยนผ่านทางประชากรทั้งอัตราการเกิดหรือภาวะเจริญพันธุ์ลดลง ภาวะการเสียชีวิตในกลุ่มเด็กและวัยแรงงานลดลงอันสืบเนื่องมาจากการพัฒนาในระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน โภชนาการ การศึกษา เศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางการแพทย์ ทำให้ประชากรมีอายุขัยเฉลี่ยมากขึ้น

อย่างไรก็ตามการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพนั้น เป็นเรื่องของคนทุกช่วงวัย ทุกองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมและจะต้องปรับตัวอยู่สม่ำเสมอ รวมถึงบอท.จะต้องเตรียมความพร้อมในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากหัวหน้างานสู่ลูกน้อง รุ่นสู่รุ่น เพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัย

(4) เทคโนโลยี (Technological)

ปัจจุบันการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นตัวเร่งทำให้เรื่องของ Digital Disruption ให้เกิดเร็วขึ้น เทคโนโลยี AI ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในโลกธุรกิจอย่างมาก ในหลากหลายบริบท เช่น อากาศยานไร้นักบิน UAV เป็นอากาศยานที่ไร้คนขับหรือนักบิน เนื่องจากเครือข่ายความเร็วสูงระดับ 5G จะทำให้ AI มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบและสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อธุรกิจและสังคมอย่างมาก โดยทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและเทคโนโลยีได้ง่าย และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี EV

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า ในปีพ.ศ.2565 ทั่วโลกนั้น กำลังเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสมบูรณ์ และบริษัทฯ จะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี เช่น นำระบบ AI หรือหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในการซ่อมสร้างเรือ หรือนำระบบ software ใหม่ ๆ มาใช้ในออกแบบเรือ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ลดระยะเวลาในการดำเนินงานและส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า และขยายตลาดในการสร้างเรือด้วยเทคโนโลยี EV

(5) สิ่งแวดล้อม (Environmental)

สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่

บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตาม กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพ่นทราย การทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้างก่อนเสมอ รวมถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม เช่น สภาวะโลกร้อน น้ำท่วมกทม. ที่ส่งผลให้พื้นที่อู่เรือมีน้ำท่วม ซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงต้องเตรียมมีการความพร้อมอยู่เสมอ

(6) กฎหมาย (Legal)

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 “มาตรา 27 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิเสรีภาพและได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุ ความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพร่างกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใดจะกระทำมิได้ มาตราที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี

ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม บุคคลผู้เป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ และพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรของรัฐย่อมมีสิทธิและเสรีภาพเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป เว้นแต่ที่จำกัดไว้ในกฎหมายเฉพาะ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง สมรรถภาพ วินัย หรือจริยธรรม”

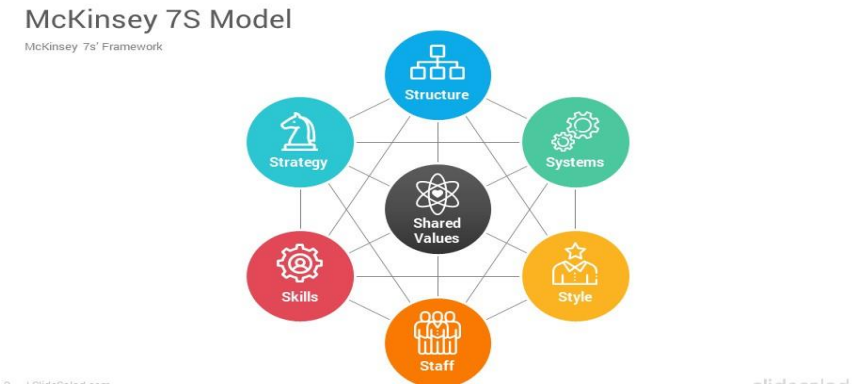
- ข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรืออุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นอุตสาหกรรมที่มีโรงงานประเภทต่าง ๆ ประกอบเป็นหลักในการปฏิบัติการ และ ย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้ 1) พรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 ครอบคลุมถึง แนวทางในการประกอบกิจการ บทกำหนดโทษ รวมถึงบทเฉพาะกาล 2) พรบ.จดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 ครอบคลุมถึง แนวทางการจดทะเบียนกรรมสิทธิ์ การจัดตั้งสำนักงานทะเบียน การย้ายเครื่องจักร และ การกำหนดโทษ 3) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพรบ.โรงงาน พ.ศ.2535 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ 4) กฎกระทรวง ที่ออกตามความในพรบ.จดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ.2514 เป็นการเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ 5) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติในกรณีที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม 6) ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องถือปฏิบัติเพิ่มเติมในกรณีอื่น ๆ

- หลักเกณฑ์ วิธีการ ในการนำเข้าสินค้าเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดเป็นม้วนและไม่เป็นม้วนที่มีแหล่งกำเนิดจาก สาธารณรัฐประชาชนจีนและมาเลเซีย พ.ศ.2565 ที่จะนำเข้าเพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมต่อเรือและ ซ่อมเรือ กำหนดให้เรียกเก็บอากร ในอัตราร้อยละ 0 ของราคา C.I.F สำหรับกรณีที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นปริมาณรวมไม่เกิน 1,000 เมตริกตัน สำหรับการนำเข้าต้องเป็นนิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ในการต่อ/ซ่อมเรือ หรือเป็นผู้ประกอบกิจการโรงงานต่อ/ซ่อมเรือ หลักเกณฑ์ฯ นี้จึงเป็นการช่วยลดภาระต้นทุนของผู้ประกอบที่ต้องการนำสินค้าเหล็กแผ่นรีดร้อน

บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องยึดหลักการดำเนินตามงานกฎหมาย (Legal) ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีภารกิจรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัดโดยเฉพาะในมาตรา 27 และ ข้อกำหนดตามกฎหมายหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

1.3.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) รายละเอียด ดังนี้

(1) บริษัทฯ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เครื่องมือ7s McKinsey ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 เครื่องมือ7s McKinsey

- กลยุทธ์ (Strategy) ของบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 11 ข้อ ดังนี้

(1) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาธุรกิจใหม่ และสร้างพันธมิตรเพื่อลดต้นทุนทางธุรกิจ รวมทั้งปรับแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

(2) ดำเนินการลงทุนโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมระหว่างรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐอื่น (Synergy) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน

(3) ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างและต่อเรือ เป็นสำคัญ

(4) ดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (Efficiency) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการแข่งขันและเน้นการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)

(5) ดำเนินการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในระบบงานซ่อมสร้าง และ ระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

(6) ดำเนินการประเมินผลและรายงานผลตามมาตรฐาน จัดทำฐานข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันให้ผู้บริหารทราบฐานะปัจจุบันขององค์กรได้ทันท่วงที

(7) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการในการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร

(8) กำหนดแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนการบริหารเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่องของกิจการและการบริหารค่าใช้จ่ายในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

(9) กำหนดโครงการที่เป็นการดำเนินการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปี

(10) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม

(11) กำหนดโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

ที่มา : แผนวิสาหกิจปีงบประมาณ พ.ศ.2565-พ.ศ.2569

- โครงสร้างองค์กร (Structure) ของบริษัทฯ จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งส่วนงานเป็น 5 ส่วน ดังนี้

(1) ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้จัดการ รองผู้จัดการ (ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายเทคนิค) คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานประกันคุณภาพ และ แผนกความปลอดภัย

(2) กองทรัพยากร ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล และ แผนกบริหารงานพัสดุ

(3) กองแผนงาน การเงิน และงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกแผนงานและงบประมาณ

(4) กองธุรกิจและการตลาด ประกอบด้วย แผนกการตลาด แผนกแผนงานและประมาณการ และแผนกสารสนเทศ

(5) กองปฏิบัติการ ประกอบด้วย หน่วยงานกำกับการซ่อมสร้าง หน่วยงานปฏิบัติการซ่อมสร้าง และแผนกการโรงงาน หน่วยงานการอู่และแผนกการอู่ และแผนกออกแบบ

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อ 22 มกราคม 2553 มาจนถึงปัจจุบัน

- ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานของบริษัทฯ ในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน ปัจจุบัน บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศเพื่อแสดงผลงาน ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน

- บุคลากร (Staff) เป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และระบบในการฝึกอบรม

- ทักษะ (Skill) เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ปัจจุบันบริษัทฯ ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนากระบวนการต่อเรือพัฒนาเทคโนโลยีของเรือ และพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์เรือ

- สไตล์ (Style) สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพนักงาน ลูกจ้าง เป็นอย่างมาก โดยสไตล์ในการทำงานผู้บริหารของบริษัทฯ นั้น ส่วนใหญ่เน้นการมอบหมายงาน และกระจายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการแสดงออก/ความคิดเห็นร่วมกัน

- ค่านิยม (Shared Value) ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน บริษัทฯ มีค่านิยมคือ แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สั่งสมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน

(2) นโยบายของคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ 2566

“ยกระดับความเป็นอู่เรือที่มีศักยภาพด้านงานสร้าง/ซ่อมเรือในอนาคต”

(2.1) การพัฒนาองค์กร ดำเนินการปรับบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

(2.2) การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่ พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

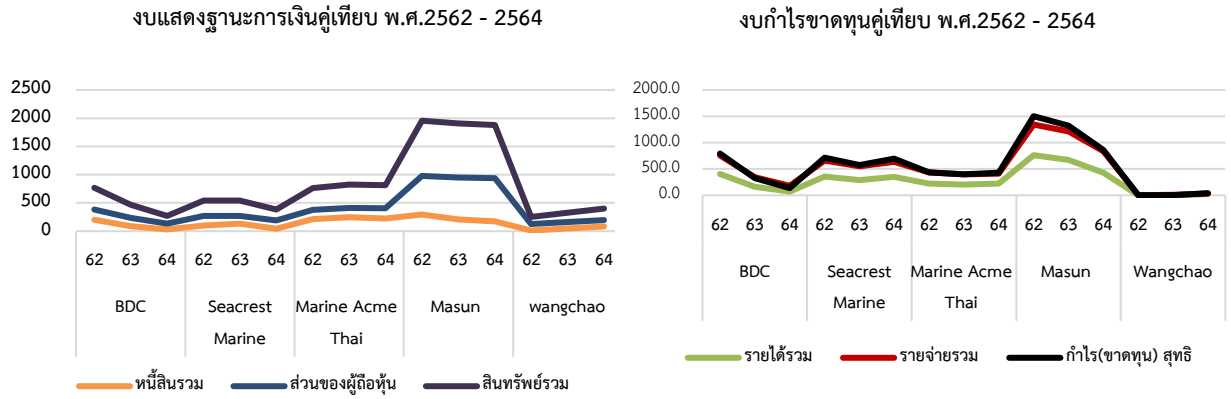
(2.3) การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนด

(2.4) การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(2.5) การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม โดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

(3) คู่เทียบในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

เปรียบเทียบกับอู่เรือใกล้เคียงจากการตรวจสอบข้อมูลโดยทั่วไปอู่ต่อเรือในพื้นที่ชายทะเลภาคตะวันออก จากสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย และ รายชื่อผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจต่อเรือใหญ่ และสิ่งก่อสร้างลอยน้ำ ประกอบด้วย (1) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (Bangkok Dock Co., Ltd.) จ.กทม. และ สำนักงานสัตหีบ จ.ชลบุรี มีทุนจดทะเบียน 100.00 ล้านบาท (2) บริษัท อู่เรือ มารีน แอ็คมี ไทย จำกัด (Marine Acme Thai Dockyard Co., Ltd.) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 85.50 ล้านบาท (3) บริษัท ซี เครสท์ มารีน จำกัด (Seacrest Marine Co., Ltd.) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 82.20 ล้านบาท (4) บริษัท มาร์ซัน จำกัด (มหาชน) (Marsun Co., Ltd.) จ.สมุทรปราการ มีทุนจดทะเบียน 411.00 ล้านบาท และ (5) บริษัท อู่เรือวังเจ้า จำกัด (Wangchao shipyard Co., Ltd.) จ.กรุงเทพมหานคร มีทุนจดทะเบียน 40.00 ล้านบาท และบริษัทฯ ได้นำงบการเงินจากจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้ามาวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายละเอียดงบแสดงฐานะการเงินคู่เทียบ พ.ศ.2562 – พ.ศ.2564 และงบกำไรขาดทุนคู่เทียบ พ.ศ.2562 - พ.ศ.2564 ดังรูปภาพที่ 14



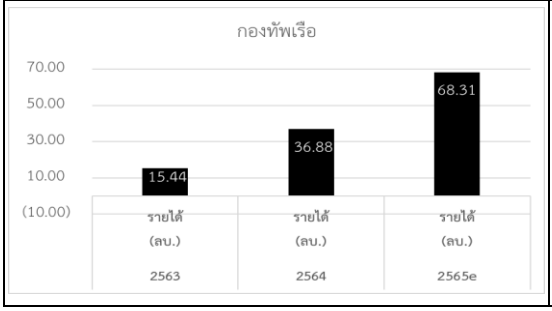
ภาพที่ 14 งบแสดงฐานะการเงินและงบกำไรขาดทุนคู่เทียบ พ.ศ.2562 - 2564

(4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใต้ทิศทางที่กำหนด (SWOT Analysis)

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTEL และ 5 Forces พร้อมทั้งระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change) และสภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7s รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

Evidence-Based	จุดแข็ง		ผลกระทบ
- ตลาดในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นตลาดที่มีกำแพงการเข้าสู่ตลาดสูง เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินทุนมากและระยะเวลาคืนทุนค่อนข้างยาว ต้องการทำเลที่ตั้งที่มีพื้นที่บนบกที่มีขนาดใหญ่และพื้นที่ท้องน้ำที่กว้างและลึก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมในการดำเนินธุรกิจ ต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญสูง นอกจากนี้ยังต้องมีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อถือซึ่งต้องใช้เวลาในการสั่งสมชื่อเสียง	S1	บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือ และสร้างเรือ รวมถึงการบริหารโครงการสร้างเรือขนาดใหญ่ของกองทัพเรือ	ระยะยาว

Evidence-Based	จุดแข็ง		ผลกระทบ
- ผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวา เชิงพาณิชย์เนื้อที่ 20-1-82 ไร่ (8,182 ตรว.) มูลค่าที่ดินที่เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมและเศรษฐกิจ อยู่ที่ 500,000 บาท/ตารางวา ทำให้มูลค่าที่ดินเท่ากับ 4,091,000,000 บาท	S2	บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โฉนดที่ดินที่สามารถพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง สามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินได้ในระยะยาว	ระยะยาว
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) = $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ปีงบประมาณ 2564 = $\frac{85.610}{15.257}$ = 5.611 คำอธิบาย หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยกว่า 1 หมายความว่า กิจการมีหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนทำให้อาจมีปัญหาได้ หากอัตราส่วนนี้มากกว่า 1 แสดงว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนในการเปลี่ยนสิ่งของหรือทรัพย์สินเป็นเงินสดได้อย่างรวดเร็ว	S3	บริษัทฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 5.611 เท่า ส่งผลให้บริษัทฯ มีสภาพคล่องในการดำเนินงานด้านการเงินสูง	ระยะกลาง

Evidence-Based	จุดแข็ง		ผลกระทบ
- ข้อบังคับ ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ. 2563 หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป ข้อ 3 วัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อประกอบกิจการ ข้อ (1) – (28) - ตามหนังสือบริคนธ์สนธิ บอท. มีทุนจดทะเบียน 100,000,000 บาท แบ่งเป็น 1,000,000 หุ้น มีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท ปัจจุบันมีผู้ถือหุ้น 3 ราย ดังนี้ (1) กระทรวงการคลัง ถือหุ้น 999,998 หุ้น (2) ผู้แทน สคร. ถือหุ้นแทนกระทรวงคลัง จำนวน 2 ราย ๆ ละ 1 หุ้น	S4	บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบรัฐ-ต่อ-รัฐ ได้ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นตัวแทนติดต่อเจรจา (Negotiator) ในการเจรจาต่อรอง เพื่อหาข้อตกลงหรือความร่วมมือทางธุรกิจต่างๆ รวมถึงเป็นหน่วยงานประสานประโยชน์หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	ระยะยาว
	S5	ในปีงบประมาณ 2565 บริษัทฯ มีสัดส่วนรายได้งานซ่อมทำเรือจากกองทัพเรือเพิ่มขึ้น 342.42% จากปีงบประมาณ 2563	ระยะสั้น

Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ
- **โครงการพัฒนาพื้นที่ยานนาวาเชิงพาณิชย์** รายงานการประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2565 มีมติเห็นชอบให้ดำเนินการขออนุมัติยกเลิกประกาศเชิญชวนให้เสนอการเช่าและค่าตอบแทนการเช่าที่ดินเพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ ฉบับลงวันที่ 27 พฤษภาคม 2565 และขออนุมัติให้ดำเนินการประมูลการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ในโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์ (ครั้งที่ 3) ซึ่งการประมูลการให้เช่าฯ (ครั้งที่ 3) ทำให้เกิดความล้าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และคาดว่าจะไม่ได้รับค่าหน้าดินภายในปีงบประมาณ 2565 - **โครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่** รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2565 มีมติเห็นชอบให้ปรับเลื่อนกรอบระยะเวลาการลงทุนออกไปอีก 1 ปีงบประมาณ จากเดิม “ปีงบประมาณ 2566-2570” เป็น “ปีงบประมาณ 2567-2571” โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของโครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการทบทวนผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่	W1	ความสำเร็จในการดำเนินโครงการที่สำคัญล้าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	ระยะกลาง
- ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การเรียกเงินค่าซ่อมทำล่วงหน้า พ.ศ.2519 ไม่เหมาะสมกับสภาวการณ์ปัจจุบัน ไม่มีคล่องตัวในทางปฏิบัติ และเพื่อให้รักษาผลประโยชน์ของบริษัทยิ่งขึ้น - ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย โบนัสกรรมการ พนักงานและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2525 ไม่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ	W2	ระเบียบบริษัทฯ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	ระยะกลาง

Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ
วันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่อง การปรับปรุงระบบแรงจูงใจในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 - ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การตั้งสำรองหนี้สูญ พ.ศ.2549 และระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วย การจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ พ.ศ.2555 ไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 และฉบับแก้ไข และกฎกระทรวง ฉบับที่ 186 (พ.ศ.2534) ออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ และฉบับที่แก้ไข			
สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” ตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการการสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่	W3	ปัจจุบันทำเลที่ตั้งบริษัทฯ ยานนาวา อยู่ในพื้นที่ชุมชน การดำเนินธุรกิจการซ่อมและสร้างเรือในพื้นที่จึงมีความไม่เหมาะสมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน อีกทั้งการนำเรือเข้ามาซ่อมทำไม่มีความสะดวกเนื่องจากต้องรอการเปิด-ปิดสะพานกรุงเทพ และปิดการจราจร	ระยะยาว
อัตรากำลังของบริษัทฯ ตามโครงสร้างองค์กร ในปัจจุบัน มีกรอบอัตรากำลังรวม 155 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุตามอัตราโครงสร้างรวม 85 คน อัตราว่าง 70 ตำแหน่ง (กองปฏิบัติการ มีกรอบอัตรากำลังรวม 81 ตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานบรรจุ 37 คน อัตราว่าง นายช่างกำกับการซ่อมสร้าง พนักงานออกแบบ ช่างการอู่ ช่างเชื่อมช่างประกอบ ช่างไฟฟ้า ช่างเครื่องกล 44 ตำแหน่ง) - อุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีความชำนาญสูงและมีฝีมือดี แต่การดำเนินงานที่ผ่านมาบริษัทฯ พึ่งพาแรงงานจากภายนอก (Outsource) เป็นหลัก ทำให้บุคลากรขาดทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ ต่อผู้ว่าจ้าง	W4	บริษัทฯ ขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ และมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการซ่อมและสร้างเรือ โดยเฉพาะวิศวกรสาขาต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ด้านการออกแบบเรือ (Ship Design) และช่างฝีมือ เนื่องจากว่างเว้นจากโครงการขนาดใหญ่มานาน	ระยะกลาง
- **แผนย้ายสถานที่ประกอบกิจการ หัวข้อสิ่งอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในสายการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน หน้า 46-66** ผลการตรวจสอบ ทดสอบ ทดลอง สิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในงานการผลิตที่มีใช้อยู่ในปัจจุบันของบริษัทฯ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ในกลุ่มเครื่องมือกล เครื่องจักรกลโรงงานประจำที่และแบบเคลื่อนที่ได้ขนาดใหญ่แล้ว สามารถสรุปรายการอุปกรณ์ฯ ที่ใช้เฉพาะในสายการผลิตที่สมควรย้ายไปยังสถานที่ประกอบกิจการแห่งใหม่ หรือ รุจำหน่ายออกจากบัญชีทรัพย์สิน รวม 166 รายการ	W5	สิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ไม่อยู่ในสภาพพร้อมให้บริการอีกทั้งอุปกรณ์เครื่องมือเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษา และไม่ทันสมัย	ระยะกลาง
- **คดีโอ๊คเว็ล คอร์เปอเรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด** รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2556 มีมติให้บริษัทฯ ดำเนินการตามกฎหมายกับบริษัท โอ๊คเว็ล คอร์เปอร์เรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด ที่ผิดสัญญาเช่า	W6	บริษัทฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ โดยไม่จำเป็น	ระยะกลาง

Evidence-Based	จุดอ่อน		ผลกระทบ
ช่วงที่ดินราชพัสดุ โดยบอกเลิกสัญญาและเรียกค่าเสียหาย รวมทั้งขอสงวนสิทธิ์ในการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายกับบริษัทฯ ในคดีหมายเลขคำที่ 680/2558 คดีหมายเลขแดง 1278/2561 เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2561 ศาลพิพากษายกฟ้อง และให้บริษัทฯ ชำระค่าเสียหายให้กับบริษัท โอ๊คเว็ล คอร์เปอร์เรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 7,510,872.00 บาท พร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 7.5 ต่อปี ของต้นเงินดังกล่าวนับแต่วันฟ้องแย้ง (20 สิงหาคม 2558) เป็นต้นไป ซึ่งบริษัทฯ ได้ยื่นอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุด เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2561 ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองสูงสุด และคดียังไม่ถึงที่สุด			
ข้อมูลจากรายงานการเงิน ปี 2563 บริษัทฯ ขาดทุน 18.606 ล้านบาท ปี 2564 บริษัทฯ ขาดทุน 44.781 ล้านบาท ปี 2565 บริษัทฯ ขาดทุนประมาณ 75.893 ล้านบาท ร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร - ปี 2564 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหาร 67.358 ล้านบาท และมีรายได้จากการดำเนินงาน 47.979 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงานของบริษัทฯ ร้อยละ 140.566	W7	บริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุนติดต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลา 3 ปี เนื่องจากไม่มีรายได้จากโครงการสร้างเรือ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารสูงกว่ารายได้จากการดำเนินงาน ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ	ระยะกลาง
ณ 30 มิถุนายน 2565 บริษัทฯ มียอดลูกหนี้เอกชนค้างชำระรวม 43,046,708.74บาท คิดเป็น 91.43% จากยอกลูกหนี้ทั้งหมด 47,081,197.24 บาท	W8	ลูกหนี้เอกชนค้างชำระชำระเพิ่มขึ้นเกินกว่า 50% ของลูกหนี้ทั้งหมด	ระยะสั้น

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส		ผลกระทบ
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0512/42381 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2522 ได้มอบอำนาจในการบริหาร บอท. และมอบฉันทะในการแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ให้กับกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม เพื่อควบคุมนโยบายและการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล - คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 388/29 สั่ง ณ วันที่ 2 มกราคม 2529 กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้กองทัพเรือควบคุมดูแลบริษัทฯ	O1	บริษัทฯ เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกองทัพเรือ ที่มีขีดความสามารถในการซ่อมและสร้างเรือ เพื่อสนับสนุนภารกิจในการรักษาความมั่นคงและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล มีโอกาสในการขยายสัดส่วนทางธุรกิจในกองทัพเรือเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการสร้างเรือเพื่อทดแทนเรือที่ปลดประจำการ	ระยะยาว
- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา ระหว่างโครงการวิจัยจัดสร้างต้นแบบเครื่องบินทะเล กองทัพ และบริษัทฯ เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2563	O2	บริษัทฯ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับกองทัพเรือ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีทางด้านงานซ่อม/สร้างเรือ และ/หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ต่อกัน	ระยะกลาง
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บอท. ประจำปีบัญชี 2565 กำหนดให้บริษัทฯ ดำเนินการ Core Business Enablers 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	O3	รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับรัฐวิสาหกิจด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่าง	ระยะยาว

Evidence-Based	ปัจจัยที่เป็นโอกาส		ผลกระทบ
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน		ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในด้านการลงทุนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ	
Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล บนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21	O4	นโยบาย Thailand 4.0 ส่งผลให้เกิดการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างกว้างขวาง เป็นโอกาสให้ บอท.ได้พัฒนากระบวนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร การสร้างและซ่อมเรือ และการบริการลูกค้า ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในต้นทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	ระยะกลาง
อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการน้ำอับเฉา กำหนดให้เรือเดินสมุทรต้องมีการจัดการน้ำอับเฉาเมื่อเข้าไปในอู่เรือ เรือเก่าที่ไม่มีระบบนี้ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อพิจารณาทางด้านค่าใช้จ่ายแล้วอาจจะไม่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับการสร้างเรือใหม่	O5	อนุสัญญาระหว่างประเทศขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศในด้านต่างๆ เช่น ด้านความปลอดภัยในการเดินเรือ ด้านสิ่งแวดล้อมทางทะเล ฯลฯ เอื้อให้มีความต้องการในการสร้างเรือใหม่ และปรับปรุงเรือเดิมเพิ่มมากขึ้น	ระยะกลาง
การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค จะมีผลทำให้ต้นทุนและปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องผลักดันให้ประชาคมอาเซียน สามารถที่จะเติบโต และพัฒนาได้ต่อไปอีกอย่างไม่หยุดยั้ง	O6	การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ช่วยให้มีการลงทุนในประเทศไทยที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะอุตสาหกรรมหรือบริการมากขึ้น	ระยะยาว
- พระราชบัญญัติการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ. 2562 เพื่อให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตย สิทธิอธิปไตย และสิทธิหน้าที่อื่นใดตามกฎหมายระหว่างประเทศ - ยุทธศาสตร์ชาติด้านพาณิชยนาวีของไทย กับการเข้าเป็นภาคีอนุสัญญาขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศ	O7	ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ต่างให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งผลต่อความต้องการเรือแบบต่างๆ เพื่อใช้ในภารกิจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งการสร้างเรือใหม่ การซ่อมบำรุง การปรับปรุงขีดความสามารถของเรือให้เหมาะสมกับภารกิจ	ระยะยาว

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2565 เป็นนโยบายหลักที่ใช้ขับเคลื่อนกองทัพเรือให้มุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์กองทัพเรือ ระยะ 20 ปี นั่นก็คือ “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” และการส่งมอบคุณค่าให้แก่ประชาชน และสังคมเป็น “กองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ”	T1	กองทัพเรือไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ หรือให้การสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากจะเป็นการละเมิดหลักการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 75	ระยะกลาง

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
		ที่บัญญัติห้ามมิให้รัฐแข่งขันกับเอกชนในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจ	
อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือถือเป็นอุตสาหกรรมสำคัญ ซึ่งทุกประเทศที่ต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักให้เติบโตต่างสนับสนุนผู้ประกอบการในประเทศให้ต่อเรือของตัวเองและขยายไปสู่การต่อเรือเพื่อส่งออกไปต่างประเทศ อย่างเช่นประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกซึ่งเริ่มแรกมีเศรษฐกิจค่อนข้างย่ำแย่เขาก็มีการลงทุนในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรืออย่างจริงจัง ตั้งแต่ปี 1950 – 1960 ซึ่งมองว่าเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างงานจำนวนมาก สร้างพื้นฐานอุตสาหกรรมหนักที่เป็นอุตสาหกรรมของตัวเองจริงๆควบคู่ไปกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมนี้ในญี่ปุ่นโดดเด่นอย่างมากในปี 1970-1980 เพราะรัฐให้การสนับสนุนอย่างเต็มที ถัดมาปี 1970-1980 ประเทศเกาหลีก็ดำเนินกลยุทธคล้ายๆกันคือ มองว่าอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือขนาดใหญ่เป็นอุตสาหกรรมหลักที่จะผลักดันให้ประเทศเดินหน้าต่อไปได้ ตัวอุตสาหกรรมต่อเรืออาจจะไม่ได้ใหญ่มาก แต่เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องจริงๆ เขาก็เลยลงทุน ทั้ง ซัมซุง แดวู เฮฟวี อินดัสตรี เติบโตมาในรูปแบบเดียวกันทั้งสิ้นคือขยายตัวจากอุตสาหกรรมหนักเช่นการต่อเรือขนาดใหญ่ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เป็นต้น ถัดมาปี 1990 หลังจากที่จีนเริ่มดำเนินเศรษฐกิจแบบใหม่ เขาก็ผลักดันอุตสาหกรรมนี้ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่อง จนปัจจุบันจีนครองตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือขนาดใหญ่ สร้างแรงงานนำไปต่อยอดในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ทำให้ประเทศและเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ขณะที่อุตสาหกรรมต่อเรือซ่อมเรือไทยนั้นขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากภาครัฐในรอบ 20 ปีซึ่งส่งผลให้การพัฒนานั้นเติบโตอย่างช้ามาก”	T2	คู่แข่งภายในประเทศมีศักยภาพสูงในด้านทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี ราคา และการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ รวมถึงคู่แข่งภายนอกประเทศ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาล เช่น จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ทำให้มีขีดความสามารถในการแบ่งสัดส่วนลูกค้าของ บอท. เพิ่มมากขึ้น	ระยะยาว
- อุตสาหกรรมสร้างเรือและซ่อมเรือของประเทศไทย ไม่ได้เป็นเจ้าของวัตถุดิบ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเรือหรือซ่อมเรือ เช่น แผ่นเหล็กสำหรับการต่อเรือ เครื่องยนต์ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือเดินเรือ ฯลฯ ทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง เพราะต้องนำเข้าวัสดุ และอุปกรณ์จากต่างประเทศ - สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจหดตัวทั่วโลก รวมถึงส่งผลให้ลูกค้าชะลอการสร้างและซ่อมเรือ โดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่มการท่องเที่ยวทางน้ำ ซึ่งเป็นรายได้ที่สำคัญของประเทศ - สงครามระหว่างยูเครนและรัสเซีย ส่งผลให้ต้นทุนเหล็กราคาสูงขึ้น และราคาน้ำมันสูงขึ้นทั่วโลก รวมถึงจีน ผู้ผลิตเหล็กรายใหญ่ของโลก ลดกำลังการผลิตลงอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายลดมลภาวะจากการผลิตเหล็ก ส่งผลให้วัตถุดิบสำคัญในอุตสาหกรรมการก่อสร้างสูงขึ้นของราคาวัตถุดิบและพลังงาน เช่น น้ำมัน เหล็ก ถ่านหิน อลูมิเนียม เป็นต้น ส่งผลให้ค่าเงิน	T3	ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันส่งผลให้ ต้นทุนการซ่อมสร้างเรือสูงขึ้น และความต้องการซ่อมสร้างเรือชะลอตัวลดลง	ระยะกลาง

Evidence-Based		ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม	ผลกระทบ
บาท (TH) อ่อนตัวลง เนื่องจากค่าเงินดอลล่าร์ (US) แข็งตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ เพื่อนำมาผลิตสินค้าและขายภายในประเทศ แต่ต้องซื้อวัตถุดิบในรูปของสกุลเงินดอลลาร์(US) แต่รายได้เป็นสกุลเงินบาท ต้นทุนการผลิตสินค้าจึงเพิ่มสูงขึ้น - ภาวะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน มีอัตราการขยายตัวลดต่ำ กว่าที่เป็นมาในอดีต เนื่องด้วยภาครัฐขาดสภาพคล่อง ทางการเงินส่งให้กองทัพเรือซึ่งเป็นลูกค้าของเราซึ่งได้รับงบประมาณจากรัฐบาล ชะลอความต้องการซ่อมสร้างเรือ			
- บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13(2) กำหนดให้คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เสนอคณะรัฐมนตรี กำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งที่รัฐวิสาหกิจนั้นอาจดำเนินการเองได้นั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 เห็นชอบในหลักการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจตามมติคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เสนอ และให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถดำเนินการเองได้เมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบ โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบใช้บัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ จำนวน 53 ขั้น (อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดขั้นที่ 1 อัตราค่าจ้าง 9,040 บาท และอัตราค่าจ้างขั้นสูงสุด ขั้นที่ 53 อัตราค่าจ้าง 142,830 บาท) - สมาคมอู่ต่อเรือของสาธารณรัฐเกาหลี และบริษัทฮุนได มีความต้องการ จ้างแรงงานเพิ่มปีละ 10,000 คน แบ่งเป็นสาขาช่างเชื่อม 4,000 คน ทาสี 1,400 คน ไฟฟ้า 1,800 คน แต่เนื่องจากเกาหลีมีอัตราการเกิดน้อย ทำให้ขาดแคลนแรงงาน จึงต้องนำเข้าแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานด้วยวีซ่า E-7 รัฐบาล (วีซ่าทักษะฝีมือ)	T4	โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับต่ำ ไม่เอื้ออำนวยในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะ ในส่วนของแรงจูงใจ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ระยะกลาง

ตารางที่ 5 SWOT บอท. ปี 2565

(5) ข้อจำกัดของบริษัทฯ

จากการที่บริษัทฯ มีที่ตั้งของสถานประกอบกิจการอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร และ พื้นที่บริเวณใกล้เคียงโดยรอบมีการขยายตัวของธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องหลัก ๆ ในการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

(5.1) ปัญหาทำเลที่ตั้งอู่เรือของ บริษัทฯ ที่อยู่ในเขตงกรุงเทพมหานคร ลูกค้าจำเป็นต้องนำเรือผ่านร่องน้ำแม่น้ำเจ้าพระยาจากปากร่องจนถึงบริษัทฯ มีระยะทางประมาณ 45 กิโลเมตร และต้องผ่านสะพานกรุงเทพซึ่งเป็นสะพานเตี้ยทอดระหว่างฝั่งตะวันออก-ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณถนนตก เขตวัดพระยาไกร เขตบางคอแหลม โดยสะพานจะเปิดเฉพาะวันอังคารเท่านั้น ทำให้ลูกค้าต้องคอยเวลาในการนำเรือเข้าซ่อมทำ และ ไม่สามารถนำเรือออกจากอู่ไปดำเนินธุรกิจได้ทันที ลูกค้าส่วนใหญ่จึงไปใช้บริการอู่เรือที่อยู่ก่อนถึงสะพานกรุงเทพแทน เป็นเหตุให้ลูกค้ามีจำนวนลดลงมากและหายไปในที่สุด

(5.2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่านยานนาวา เขตสาทร ตามสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดให้พื้นที่ของบริษัทฯ อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) และด้านข้อกำหนดควบคุมพื้นที่ กำหนดให้อยู่ในการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภท “ย.8” โดยกำหนดให้ใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย สถาบันราชการ การสาธารณูปโภค และสาธารณูปโภคเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 โดยการดำเนินกิจการซ่อมสร้างเรือ เช่น การพ่นทรายการทาสี บริษัทฯ จะคำนึงถึงชุมชนรอบข้าง และผลกระทบและสิ่งแวดล้อมก่อนเสมอ

(5.3) การประกอบกิจการอู่เรือ เป็นกิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและใช้ระยะเวลาคืนทุนนาน ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เองมาลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่สามารถนำเงินที่ได้จากการพัฒนาสถานที่ประกอบกิจการเดิมในเชิงพาณิชย์ มาใช้ในการลงทุนสร้างอู่เรือแห่งใหม่ได้

(6) การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)

ในปี พ.ศ. 2526 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจตามนโยบายพิเศษของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประเภทยุทธปัจจัย (ปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น สาขาอุตสาหกรรม) อยู่ในความควบคุมของกองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม ดำเนินกิจการในรูปแบบพาณิชยกรรม (กระทรวงกลาโหม มอบอำนาจในการควบคุม นโยบาย และ การบริหารงาน ให้แก่กองทัพเรือ ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 389/29 ลงวันที่ 2 พ.ค.29)

- ศักยภาพของบริษัทฯ โดยรวม

ในปัจจุบัน บริษัทฯ ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันออก บนถนนเจริญกรุง ระหว่างสะพานกรุงเทพ และสะพานตากสิน มีพื้นที่ทั้งหมด 20 ไร่ 1 งาน 82 ตารางวา มีสิ่งอำนวยความสะดวกหลักในการซ่อม/สร้างเรือมีลักษณะเป็นอู่แห้งทั้งหมด 2 อู่ สามารถรองรับเรือขนาด 4,000 และ 3,000 DWT (Dead Weight Ton)

บริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจหลักในการซ่อมและสร้างเรือ โดยเฉพาะเรือของกองทัพเรือ ซึ่งเป็นเรือที่มีขีดความสามารถสูง มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ บริษัทฯ จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและการส่งมอบงานที่ตรงต่อเวลา บริษัทฯ อยู่ในช่วงเวลาในการพัฒนาขีดความสามารถสำคัญ เช่น การออกแบบเรือ (Ship Design) ทั้งตัวบุคลากร และโปรแกรมการยกระดับขีดความสามารถของวิศวกรของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น การบริหารโครงการขนาดใหญ่ การจัดซื้อ/จัดจ้างทั้งในและต่างประเทศ สำคัญที่สุดคือการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ที่ขยายขีดความสามารถหลักเพื่อให้มีรายได้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

(7) การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

(7.1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

บริษัทฯ พิจารณาจาก จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายที่ต้องนำไปจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุประเด็นท้าทายที่วิเคราะห์ได้ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์โดยมีการจัดลำดับความสำคัญใช้เกณฑ์ ผลกระทบและความยากในการบริหารจัดการ

(7.1.1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง หัวข้อ “การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ” มีความต้องการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศ ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษา

อธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือ กับปัญหาความมั่นคงทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับแบบบูรณาการ ให้มีความพร้อม และเพียงพอต่อการป้องกัน ภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง

(2) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน หัวข้อ “อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ” มีความต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศที่ไทยมีศักยภาพ เพื่อลดการพึ่งพาจากต่างประเทศ และพัฒนาต่อยอดเป็นอุตสาหกรรมส่งออกต่อไป

(3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต หัวข้อ “อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ” มีแนวทางการพัฒนา โดยต่อยอดพัฒนาอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศที่ไทยมีความเข้มแข็ง ให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในเชิงเศรษฐกิจ ที่ครอบคลุมหลากหลายมิติ ซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ การผลิตยุทโธปกรณ์และยุทธภัณฑ์ทางการทหาร รวมทั้งอุตสาหกรรม ที่เป็นเทคโนโลยีสองทาง เพื่อลดการพึ่งพาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากต่างประเทศ และพัฒนาต่อยอด เป็นอุตสาหกรรมส่งออกต่อไป

(4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนระดับที่ 2 ตามแผนกำหนดให้เป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติและกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งเน้นในระยะ 5 ปีถัดไปคือปี 2566 – 2570 เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ พร้อมกับยกระดับขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์โอกาสจากบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

(5) คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กำหนดกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ใน 5 ด้าน โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน และเมื่อรัฐวิสาหกิจ มีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ด้านการลงทุนจะต้องสอดคล้องกับบทบาทและยุทธศาสตร์ของประเทศ ขณะที่การสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การลงทุนและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย สำหรับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการผลิต/ให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ โดยที่ระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้จะถือเป็นกรอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อทำให้การดำเนินบทบาทของรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีคุณธรรม และตรวจสอบได้

(6) ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.2558-2567 กำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับ บริษัทฯ ได้แก่ การเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยคุกคามทั้งการทหารและอื่นๆ โดยการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของกองทัพในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ การมีระบบเตรียมพร้อมและกลไกเผชิญเหตุที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและเชื่อมโยงข้อมูลด้านการก่อการร้าย และการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

(7) นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2566

- การส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร ให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S - Curve 11) โดยการนำผลงานวิจัยด้านยุทโธปกรณ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาทดลองใช้กับหน่วย การนำผลงานวิจัยด้านยุทโธปกรณ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานมาทดลองใช้กับหน่วย การศึกษาและเตรียมการในการจัดสร้างเรือฟริเกต โดยอุตสาหกรรมต่อเรือภายในประเทศ การส่งเสริมการพัฒนาศูนย์นวัตกรรมทางเรือและทางทะเล ภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

- การเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความโปร่งใส ในระบบการบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพเรือ ยกระดับมาตรฐานของกองทัพเรือในการดำเนินการตามการประเมิน ด้านคุณธรรมและความโปร่งใส หรือ ITA ปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วยงานและระบบการบริหารกำลังพล

- การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลให้มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) กำลังพลให้มีมาตรฐาน การทบทวนและจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) ของกำลังพลให้สามารถนำมาใช้ในการบริหารกำลังพลได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับ

- การส่งเสริมการตระหนักรู้ภาวะโลกร้อนและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (Bio-Circular-Green : BCG) และ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy)

(7.1.2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน

(1) การสร้างหรือพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ ให้มีความทันสมัย มีคุณภาพและมาตรฐานขั้นต่ำตามที่กองทัพเรือกำหนด หรือสอดคล้องกับมาตรฐานสากลของอู่ซ่อมและสร้างเรือ

(2) การสร้างหรือพัฒนาอู่เรือ ให้เป็นมิตรต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูล รวมถึงปรับปรุง/พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องทุ่นแรงตลอดจนพัฒนาคุณภาพ/ศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

(3) ปรับปรุง/พัฒนาศักยภาพด้านการตลาด ด้วยการนำเสนอบริการเทคโนโลยีการผลิตและนวัตกรรม ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อให้ทันต่อเวลา และตอบสนองความต้องการของผู้ประสงค์เข้ารับบริการเพื่อการเติบโตและรองรับการแข่งขันจากผู้ประกอบการเอกชนที่มีการขยายธุรกิจ และความร่วมมือกับพันธมิตรด้วย Platform/รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

(4) พัฒนาขีดความสามารถ/ศักยภาพของบุคลากร และแรงงานมีฝีมือที่สำคัญต่อการซ่อมและสร้างเรือ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือแรงงานของประเทศ หรือมาตรฐานสากล

(5) พัฒนา/สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ของบริษัทฯ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและการพัฒนา ตามแนวทางของอู่เรือชั้นนำที่ บอท. มีความร่วมมือ/ข้อตกลงฯ

(7.2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

บริษัทฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธ์ศาสตร์ และเป็นความสามารถพิเศษของบริษัทฯ ส่งผลให้กองทัพเรือยังคงให้ความไว้วางใจให้ บริษัทฯ ดำเนินการซ่อมสร่างเรืออย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบริษัทฯ ยังได้เข้าร่วมโครงการความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาโครงการวิจัยเครื่องบินทะเล สามารถสรุปคร่าวๆ ได้ดังนี้

(1) บริษัทฯ มีประสบการณ์ในการซ่อมเรือให้กับกองทัพเรือ หน่วยงานราชการ รวมถึงหน่วยงานเอกชน

(2) บริษัทฯ เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในการสร้าง และบริการโครงการสร้างเรือรบที่มีขนาดระวางขับน้ำเกินกว่า 1,000 ตัน หรือมีการติดตั้งระบบอาวุธและระบบอำนวยการรบที่มีความซับซ้อนให้กับกองทัพเรือ

(3) บริษัทฯ ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แบบเรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง ให้ใช้แบบเรือในการสร้างเรือฯ ให้กับกองทัพเรือ

(4) ที่ดิน ณ ทำเลที่ตั้งของบริษัทฯ บริเวณแขวงยานนาวา เขตสาทร มีมูลค่า และมีศักยภาพในการนำไปพัฒนาในเชิงพาณิชย์ สามารถนำมาแปลงเป็นทุนเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่บริษัทฯ ในระยะยาว

(5) บริษัทฯ ได้รับอนุญาตให้เช่าใช้ประโยชน์ในที่ดินราชพัสดุ สิ่งปลูกสร้าง และเครื่องมือเครื่องทุ่นแรง ในความดูแลของ อรม.อร.

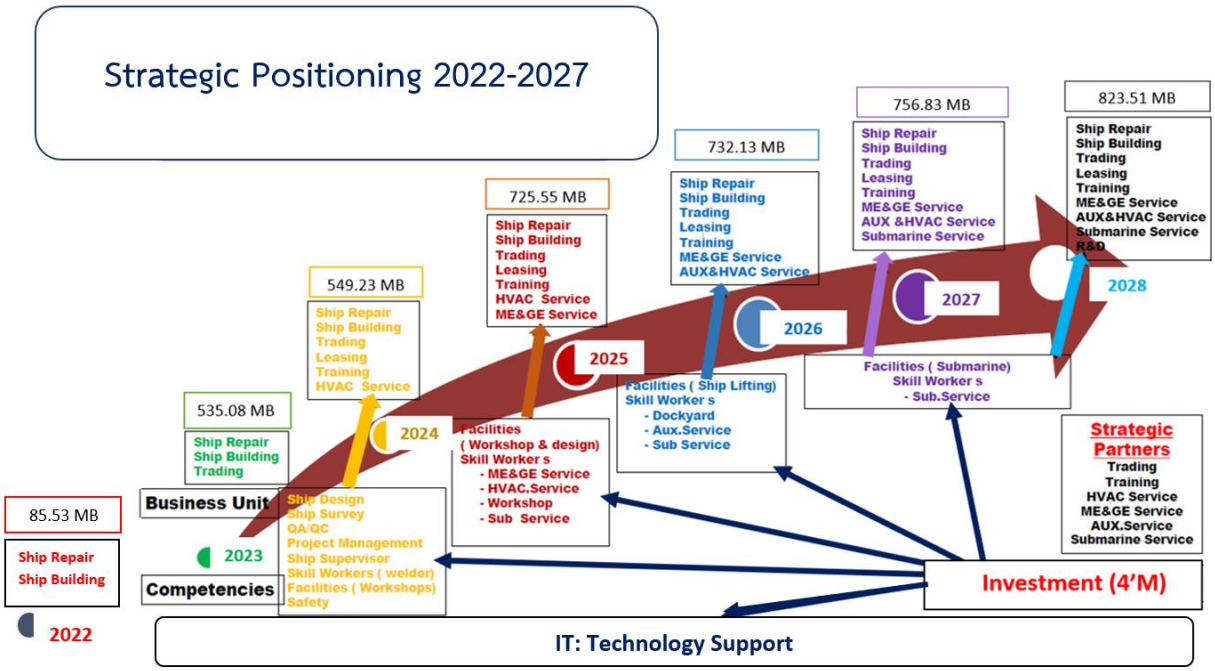
(6) บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ในความควบคุมดูแลของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหมได้รับการยกเว้นการวางเงินหลักประกันสัญญากับหน่วยงานราชการ

1.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

1.3.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของบริษัทฯ ดังภาพ

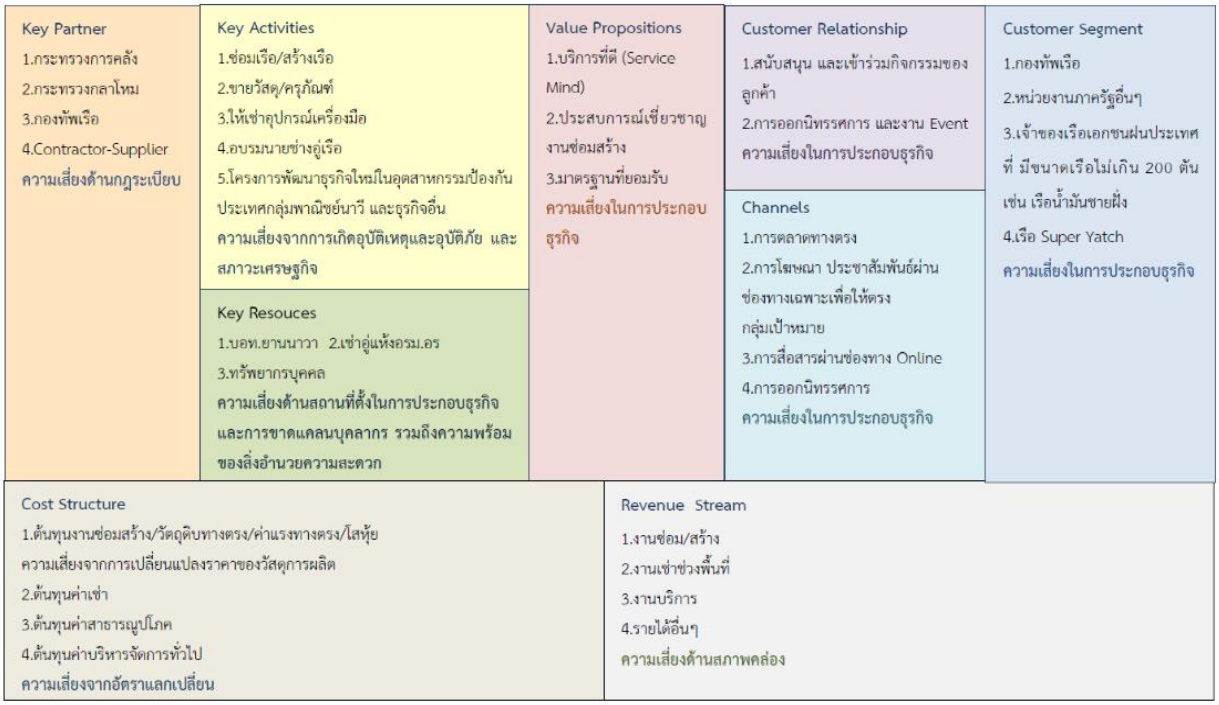
ภาพที่ 15 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ บอท.)

1.3.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพที่ 16 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

1.3.3.3 การวิเคราะห์ Business Model 2023 ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขัน



ภาพที่ 17 การวิเคราะห์ Business Model 2023

1.3.3.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

		Worst Case	Base Case	Best Case
Inventory Mgt. System	Sales	185.08	535.08	585.08
	Direct Costs	71.72	379.72	419.72
	Gross Profit	113.36	155.36	165.36
Manpower Planning	Operating Expenses	33.34	33.34	33.34
	Payroll	43.79	43.79	43.79
	Bonus for employee and board of director	4.17	9.21	10.41
	Operating Profit	32.06	69.02	77.82
External Funding Mgt.	Interest	1.50	1.50	1.5
	Tax	6.95	15.35	17.35
	Net Profit	23.61	52.17	58.97
	Worst Case	ไม่มีงานสร้างเรือ 350 ลบ.		
	Base Case	มีงานสร้างเรือ 350 ลบ. งานซ่อมเรือ 50 ลบ.		
	Best Case	มีงานสร้างเรือ 350 ลบ. งานซ่อมเรือ 100 ลบ.		

ประมาณการผลการดำเนินงาน บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2566-2570

	ประมาณการผลการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ 2566 (ประมาณการ)	ปีงบประมาณ 2567 (ประมาณการ)	ปีงบประมาณ 2568 (ประมาณการ)	ปีงบประมาณ 2569 (ประมาณการ)	ปีงบประมาณ 2570 (ประมาณการ)
	รายได้โครงการสร้างเรือใหม่	350.00	350.00	512.00	500.00	500.00
1	ต้นทุนขายโครงการสร้างเรือใหม่(88%)	308.00	308.00	450.56	440.00	440.00
	กำไรขั้นต้น	42.00	42.00	61.44	60.00	60.00
	รายได้งานซ่อม	50.00	60.00	70.00	80.00	100.00
2	ต้นทุนงานซ่อม(80%)	40.00	48.00	56.00	64.00	80.00
	กำไรขั้นต้น	10.00	12.00	14.00	16.00	20.00
	รายได้งานบริการ	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
3	ต้นทุนงานบริการ (26.73%)	2.67	2.67	2.67	2.67	2.67
	กำไรขั้นต้น	7.33	7.33	7.33	7.33	7.33
	รายได้จากการขายพัสดุ	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00
4	ต้นทุนขายพัสดุ (90%)	9.00	9.90	10.80	11.70	12.60
	กำไรขั้นต้น	1.00	1.10	1.20	1.30	1.40
	รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00
5	ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และฯ (90%)	9.00	9.90	10.80	11.70	12.60
	กำไรขั้นต้น	1.00	1.10	1.20	1.30	1.40
	รายได้จากการพัฒนาพลังงาน วิจัยสู่ลายการผลิตในเชิงพาณิชย์	13.00	13.50	14.00	14.50	15.00
6	ต้นทุนงาน (85%)	11.05	11.48	11.90	12.33	12.75
	กำไรขั้นต้น	1.95	2.03	2.10	2.18	2.25
	รายได้ค่าเช่าที่ดิน โครงการยานนาวา	75.58	75.58	75.58	79.67	79.67
6	ต้นทุนค่าเช่าที่ดินฯ	-	-	-	-	-
	กำไรขั้นต้น	75.58	75.58	75.58	79.67	79.67
	รายได้อื่นๆ (ดอกเบี้ย,อื่น ๆ)	16.50	18.15	19.97	21.96	24.16
7	ต้นทุนอื่น ๆ	-	-	-	-	-
	กำไรขั้นต้น	16.50	18.15	19.97	21.96	24.16
	รวมรายได้	535.08	549.23	725.55	732.13	756.83
8	รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	379.72	389.95	542.73	542.40	560.62
	รวมกำไรขั้นต้น	155.36	159.28	182.81	189.73	196.20
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร		43.79	44.88	46.01	47.16	48.34
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		33.34	34.17	35.03	35.90	36.80
	รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร	77.13	79.06	81.03	83.06	85.14
โบนัสกรรมการและพนักงาน		9.21	9.45	12.03	12.62	13.15
ต้นทุนทางการเงิน		1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
ภาษีเงินได้นิติบุคคล		15.35	15.74	20.06	21.03	21.91
กำไร		**52.17**	**53.53**	**68.19**	**71.52**	**74.51**

หมายเหตุ ค่าหน้าดินจากการให้เช่าที่ดินยานนาวาประมาณ 1,040.14 ล้านบาท จะเป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินการโครงการอู่เรือแห่งใหม่

ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ Scenario Planning

1.4 สาระสำคัญแผนวิสาหกิจ งบประมาณ 2566 – 2570 ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1.4.1 วิสัยทัศน์

“เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

ที่มา : แผนวิสาหกิจ พ.ศ.2563-พ.ศ.2567

1.4.2 พันธกิจ

(1) ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

(2) ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชนภายในประเทศ

(3) ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย

(4) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

(5) พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล

(6) วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

(7) ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด”

ที่มา : มติคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2564

1.4.3 ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สั่งสมความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์ นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

ที่มา : แผนวิสาหกิจ พ.ศ.2563-พ.ศ.2567

1.4.4 ยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2566 - 2570

(1) ยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
1.มีบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทของบริษัทฯ ให้ชัดเจน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม**	1.1 ทบทวนบทบาทและส่งเสริมบริษัทฯ ร่วมกับผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานกำกับดูแลนโยบาย ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานทบทวนบทบาทฯ (1) แผนงานทบทวนบทบาทกับผู้กำกับดูแล	50	100	-	-	-
			1.1.2 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (1) พัฒนา ฐานข้อมูล อู่เรือ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคคลากร รวมถึงเอกชนในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ (2,000 -5000 ตัน) และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย (2) พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทโธปกรณ์ที่ผ่านมาตรฐานเข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ (3) สำรวจ และจัดทำข้อมูล แนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการ ซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร.มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น	25	50	75	100	-
		1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	1.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการขอสนับสนุน (1) แผนงานการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	25	50	75	100	-
2. สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ**	2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่	2.1.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (1) การขยายตลาดภายใน ทร. (ล้านบาท) - สร้างเรือ - ซ่อมเรือ - อื่น ๆ (2) การขยายตลาดภายนอก ทร. (ล้านบาท) (3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ (3.1) มีความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจ (ล้านบาท) (4) พัฒนาผลงานวิจัยทางเทคโนโลยีของกองทัพเรือสู่สายการผลิตเพื่อใช้ในราชการหรือจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ (4.1) โครงการเครื่องบินทะเล (ล้านบาท) (4.2) โครงการใบจักรเรือ (ล้านบาท)	 >350 >50 >16.50 >20 >10 >12 >1	 >350 >60 >18.15 >21 >11 >12 >1.5	 >512 >70 >19.97 >22 >12 >12 >2	 >500 >80 >21.96 >23 >13 >12 >2.5	 >500 >100 >24.16 >24 >14 >12 >3

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
2. สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	**ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ**	2.2 พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	2.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ (1) โครงการทบทวนผลการศึกษาโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่และสำรวจพื้นที่ก่อสร้างอู่เรือบริเวณชายทะเลเพิ่มเติม	ทบทวนผลการศึกษา	25	50	75	100
		2.3 พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร	2.3.1 รายรับโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร (ล้านบาท) (1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์	>75.58	>75.58	>75.58	>79.67	>79.67
		2.4 ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขั้น	2.4.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (1) โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	<40	<37.5	<35	<32.5	<30
		2.5 ปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ	2.5.1 ร้อยละของลูกหนี้เอกชนค้างชำระ ต่อลูกหนี้ทั้งหมด (1) แผนงานการบริหารลูกหนี้	<35	<30	<25	<20	<15
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ**	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	50	75	100	-	
		3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	3.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า (1) แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า	50	75	100	-	
		3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน	3.3.1 จำนวนกระบวนการทำงาน/ระเบียบ/ข้อบังคับบริษัทฯ ที่ได้รับการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน (1) แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	>2	>2	>2	>2	>2

เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์/แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
3. มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ**	3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด	3.4.1 คะแนนผลประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน	>1.50	>1.60	>1.70	>1.80	>1.90
		3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	3.5.1 ผลประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	>94.00	>94.15	>94.30	>94.45	>94.60
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ	4.1.1. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล เพื่อรองรับโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ (1) แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล	ทบทวนการปรับโครงสร้างองค์กร	25	50	75	100
		4.2 พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ	4.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร (1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของบุคลากร	25	50	75	100	-
4. มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน	**ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม**	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม	5.1.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการลดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม (1) โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ (2) โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 45001 (3) โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	50	100	-	-	-
		5.2 การพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร	5.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้	60	70	80	90	100

ตารางที่ 6 แผนวิสาหกิจบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ปีงบประมาณ 2566 - 2570

(2) กลยุทธ์/มาตรการ ของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับปีงบประมาณ 2565 - 2569 สำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 รวมถึงได้ปรับปรุงตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีหนังสือถึงบริษัทฯ ที่ กค 0823/ว.556 ลงวันที่ 5 ก.ค.65 เสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจนำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ไปใช้ในการประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 - 2570 เรียบร้อยแล้ว ดังนี้

(2.1) กลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์บริษัทฯ

(2.1.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทบทวนบทบาทบริษัทฯ

(1) ทบทวนบทบาทและส่งเสริมบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

(2) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ

(2.1.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ

(1) พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่

(2) พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(3) พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร

(4) ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

(5) ปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

(2.1.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

(1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

(2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า

(3) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

(4) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

(5) พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)

(2.1.4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร

(1) ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ

(2) พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ

(2.1.5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม

(1) ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม

(2) การพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

(2.2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ

บริษัทฯ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการโดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์ จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร บริษัทฯ จึงได้ทำการทบทวนจุดมุ่งหมายขององค์กร และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

(2.2.1) มีบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน

(2.2.2) สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

(2.2.3) มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

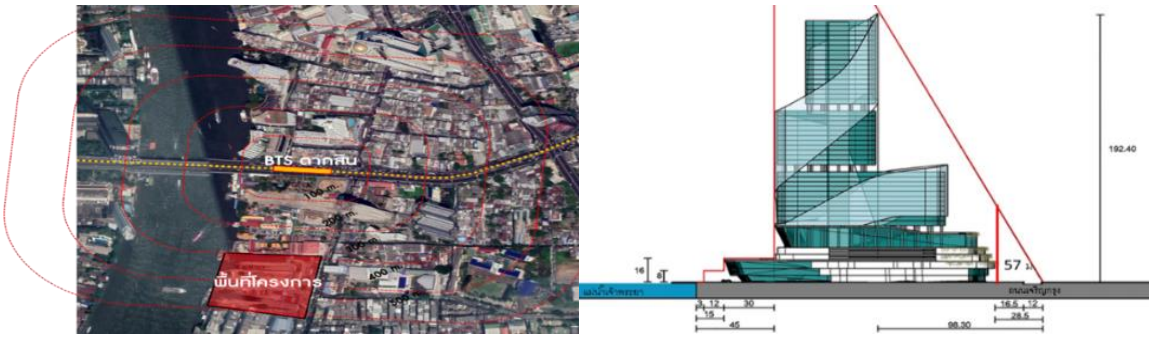
(2.2.4) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

(3) แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

(3.1) โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

การย้ายสถานที่ประกอบกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามแนวความคิดในการย้ายสถานที่ประกอบกิจการเดิม จากพื้นที่เขตยานนาวา กทม. ไปสร้างอู่ต่อเรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกำหนดแนวทางให้บริษัทฯ ดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาฯ แล้วนำเงินรายได้จากโครงการดังกล่าว มาใช้เป็นเงินลงทุน บริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา และจากการศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ มีผลการศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปได้ และ สามารถดำเนินการได้ทันที รวมถึง ผลตอบแทนที่พึงได้รับจากโครงการฯ สรุปได้ว่าโครงการที่มีความเหมาะ สมควรเป็นโครงการที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาพื้นที่ใช้ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mix-Used Project) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า โรงแรม/คอนโดมีเนียม พิพิธภัณฑ์ ตลาดนัด/ตลาดน้ำ รวมถึง อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ และ มีอัตราผลตอบแทนตลอดอายุโครงการ กรณีจ่ายค่าหน้าดินและค่าเช่ารายปีตลอดอายุโครงการฯ รวม 30 ปี ผลการวิเคราะห์ค่าเช่าที่ดินที่เหมาะสม ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,996.14 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายค่าหน้าดิน เมื่อทำการลงนามในสัญญาเช่าที่ดิน เป็นเงินประมาณ 1,040.14 ล้านบาท และ จะต้องชำระค่าเช่ารายปี โดยในปีแรกชำระเป็นเงินประมาณ 40.91 ล้านบาท และมีการเติบโตของค่าเช่าตลอด 30 ปี เพิ่มขึ้น 10% ทุก ๆ 3 ปี

ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2565 บริษัทฯ ดำเนินการประกาศเชิญชวนให้เสนอการเช่าและค่าตอบแทนการเช่าที่ดินเพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2565 มีผู้สนใจซื้อซองประกวดราคา 2 ราย แต่มีผู้ยื่นข้อเสนอฯ เพียง 1 ราย แต่ไม่ผ่านการคัดเลือก ประกาศฯ ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2565 มีผู้สนใจซื้อซองประกวดราคา 4 ราย แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอฯ ตามวันและเวลาที่กำหนด และประกาศฯ ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2565 มีผู้สนใจซื้อซองประกวดราคา 3 ราย แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอฯ ตามวันและเวลาที่กำหนด



ภาพที่ 19 โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์

(3.2) โครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร.

บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. และคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบผลการศึกษาฯ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 4/63 เมื่อวันที่ 28 เม.ย.63 โดยต่อมาผู้บัญชาการทหารเรือได้เห็นชอบผลการศึกษาฯ เมื่อวันที่ 31 ก.ค.63 และ รมว.กห. ได้อนุมัติผลการศึกษาฯ และแผนงานโครงการฯ เมื่อวันที่ 23 ก.ย.63 เรียบร้อยแล้ว สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

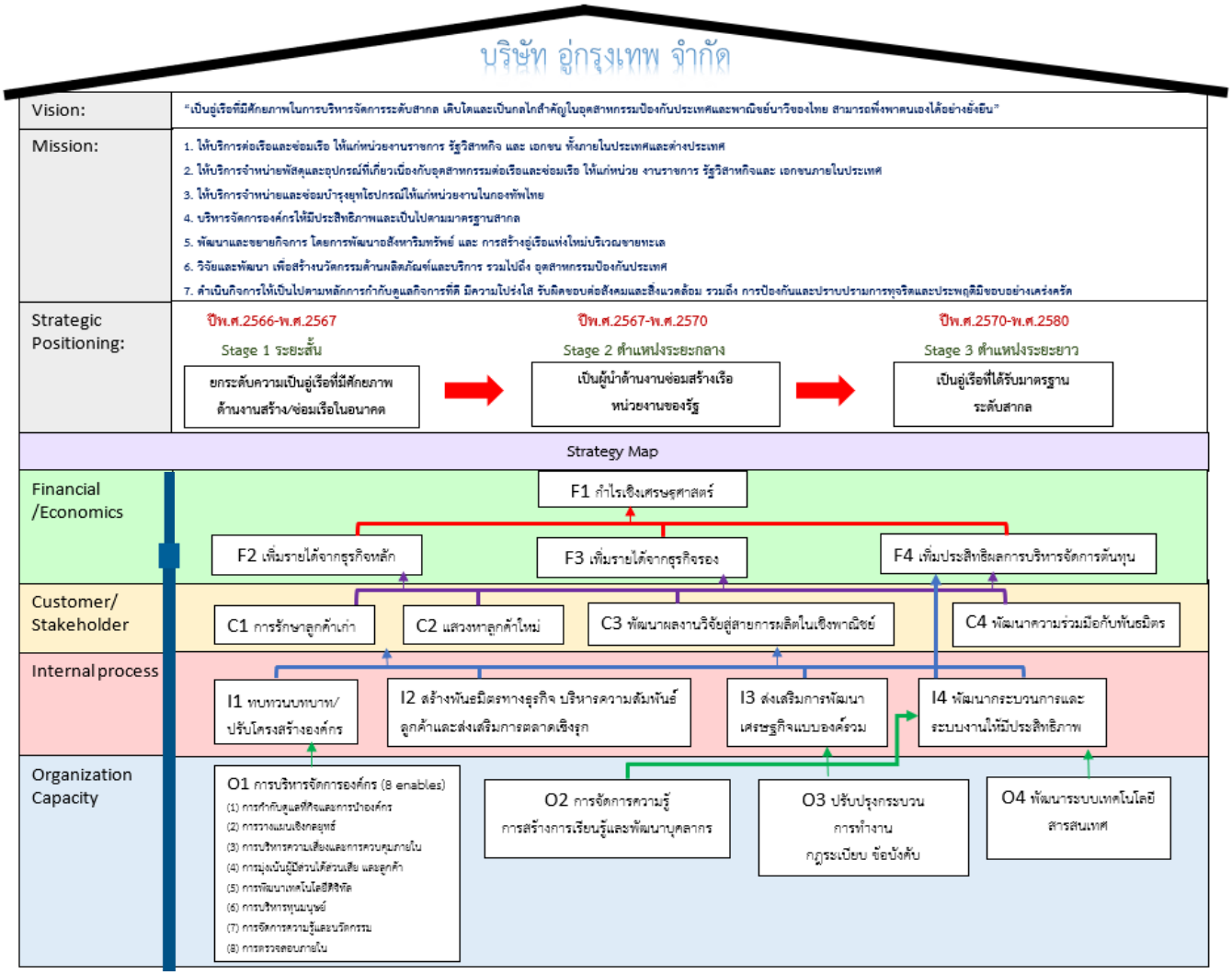
ในปีงบประมาณ 2550 กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติให้บริษัทฯ ย้ายจากยานนาวาไปพื้นที่เช่าที่ อรม.อร. โดยบริษัทฯ ได้ย้ายสถานที่ประกอบการไป อรม.อร. เมื่อปี 56 และย้ายกลับมาที่ยานนาวา เมื่อปี 59 เนื่องจากไม่มีเงินทุนในการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ แต่จากการดำเนินกิจการ ก็ยังไม่มีความเหมาะสมประกอบกับต้องพัฒนาพื้นที่ยานนาวาฯ และ ในปี 63 จึงดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ โดยกำหนดที่ตั้งในพื้นที่ภายใน อรม.อร.

ในปัจจุบันทางรัฐบาลได้ผ่อนคลายมาตรการที่มีผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID - 19 ให้สามารถดำเนินกิจการได้คล่องตัวขึ้น ประกอบกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาพื้นที่ยานนาวาฯ อยู่ในระหว่างการดำเนินการเตรียมการประมูลการให้เช่า ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จลงได้ในปี 66 จึงทำให้บริษัทฯ จะมีงบประมาณ และมีความเป็นไปได้ที่จะเริ่มดำเนินการโครงการฯ ได้ในปี 66 และดำเนินการลงทุนตามแผนได้เต็มที่ตั้งแต่ปี 67 และในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/65 เมื่อวันที่ 22 มี.ค 65 ได้มีมติเห็นชอบให้ปรับเลื่อนกรอบระยะเวลาการลงทุนออกไปอีก 1 ปีงบประมาณ จากเดิม “ปีงบประมาณ 2566 - 2570” เป็น “ปีงบประมาณ 2567 - 2571” โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของโครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ และปรับปรุงผลการศึกษาโครงการฯ เพื่อขอดำเนินการโครงการต่อกระทรวงกลาโหมต่อไป

1.4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(1) แผนที่ยุทธศาสตร์ของ บริษัทฯ (Strategic Map)

บริษัทฯ ดำเนินการตามแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยใช้ (Balance Score Card: BSC) เป็นเครื่องมือ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) และการสื่อสารแนวทางการปฏิบัติไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้น รวมถึงการปรับปรุง/เพิ่มเติมให้สอดคล้องกับพันธกิจใหม่ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Model : SE-AM) ที่ สคร.กำหนด-โดยมีสาระสำคัญที่ปรับเปลี่ยนไปจากมุมมองต่างๆ ตามที่ได้รับอนุมัติและให้ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติไว้เดิม ดังนี้



ภาพที่ 20 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ บริษัทฯ อู่กรุงเทพ จำกัด

(1.1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

F1 กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สูงสุด มุมมองนี้จะเป็นการประมวลผลความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งประกอบไปด้วย

- รายได้รวมขององค์กร ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจโดยรวมก่อนหักค่าใช้จ่าย
- กำไรที่เป็นตัวเงิน รายได้สุทธิหลังหักค่าใช้จ่าย เป็นบวก
- กำไรที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ หรือยากแก่การประเมินค่า เช่น ภาพลักษณ์ขององค์กร องค์ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นต้น

F2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากธุรกิจหลัก มียอดขายโดยรวม จากการซ่อมหรือสร้างเรือ เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา

F3 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากธุรกิจรอง รายได้ที่เกิดจากการประกอบธุรกิจอื่นๆ ตามวัตถุประสงค์ของบริษัท การให้เช่าใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของบริษัทฯ การให้บริการด้านคำปรึกษา/การศึกษา/การพัฒนาผลงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ เป็นต้น และการเก็บรวบรวม/วิเคราะห์ความต้องการของตลาด รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

F4 เพิ่มประสิทธิผลการบริหารจัดการต้นทุน (Cost Management) โดยระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุน วิเคราะห์ต้นทุนได้อย่างเป็นระบบโดยประยุกต์ระบบบัญชีการจัดการ (Managerial Accounting) และประยุกต์ใช้เทคนิคหรือเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารต้นทุน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ประยุกต์ระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) หรือระบบการผลิตแบบทันเวลา (Just-In-Time Manufacturing System) เป็นต้น

(1.2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

C1 การรักษาจากลูกค้าเก่า โดยพิจาณาว่าใครคือลูกค้าที่มีความสำคัญต่อบริษัทฯ อะไรคือสิ่งที่ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการซ้ำ พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า การให้สิทธิพิเศษเพื่อรักษาฐานลูกค้า และให้ความสำคัญกับคำติชมของลูกค้า รวมถึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไข อีกทั้งการติดตามให้บริการหลังการขายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเก่ามีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ (Brand Loyalty)

C2 แสวงหาลูกค้าใหม่ โดยดำเนินกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ก่อนตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้อง เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร เพื่อที่จะก้าวทันต่อการแข่งขัน หรือการเปลี่ยนแปลงของการตลาดในปัจจุบันอย่างได้ผล

C3 พัฒนาผลงานวิจัย/วิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์ โดยดำเนินการวิจัย ร่วมวิจัย หรือให้การสนับสนุนการวิจัยของกองทัพเรือ เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ สำหรับใช้ในราชการ หรือได้มาซึ่งการบริการที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจของบริษัทฯ ไปถึงธุรกิจในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

C4 พัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตร โดยการแสวงหา พันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพทั้งทางด้านการดำเนินธุรกิจ วิชาการ เทคโนโลยี

(1.3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

I1 ทบทวนบทบาท/ปรับโครงสร้างองค์กร โดยทบทวนบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมหรือสร้างเรือให้แก่หน่วยงานของรัฐ โดยวิธีการเฉพาะเจาะจง

I2 สร้างพันธมิตรทางธุรกิจบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและส่งเสริมการตลาดเชิงรุก โดยปฏิบัติการทางการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ผู้ที่มีความสนใจ ลูกค้าเก่าและลูกค้ารายใหม่ มีความมั่นใจ/ไว้วางใจ และ เข้ามาใช้บริการของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น และยึดหลักความเชื่อมั่น รวดเร็ว & ประณีต มีคุณภาพ ราคายุติธรรม และทางเลือก/คำปรึกษา

I3 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจองค์รวม โดยบริษัทฯ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และ มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร จัดโครงการส่งเสริมการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม

I4 พัฒนากระบวนการและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดโครงสร้างองค์กร/ระบบงานที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจมีการดำเนินกิจการที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทั้งมาตรฐานในการผลิต กระบวนการ การจัดการคุณภาพ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

(1.4) มุมมองด้านสมรรถนะองค์กร (Organization Capacity Perspective)

O1 การบริหารจัดการองค์กร (8 enables) โดยปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด

O2 การจัดการความรู้และการสร้างการเรียนรู้ มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM) และแนวทางการปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศ (Best Practice) ที่เป็นระบบ สามารถนำมาปฏิบัติและสนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

O3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีการศึกษาทบทวนการเอื้ออำนวยและผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจ รวมทั้ง พิจารณาปรับปรุงให้เกิดความคล่องตัว เป็นธรรม และ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน

O4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญการประเมินผลโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบการสื่อสารช่องทางต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพสูง

(2) ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570

ภาพที่ 21 ภาพรวมและทิศทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570

(3) ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566 – 2570

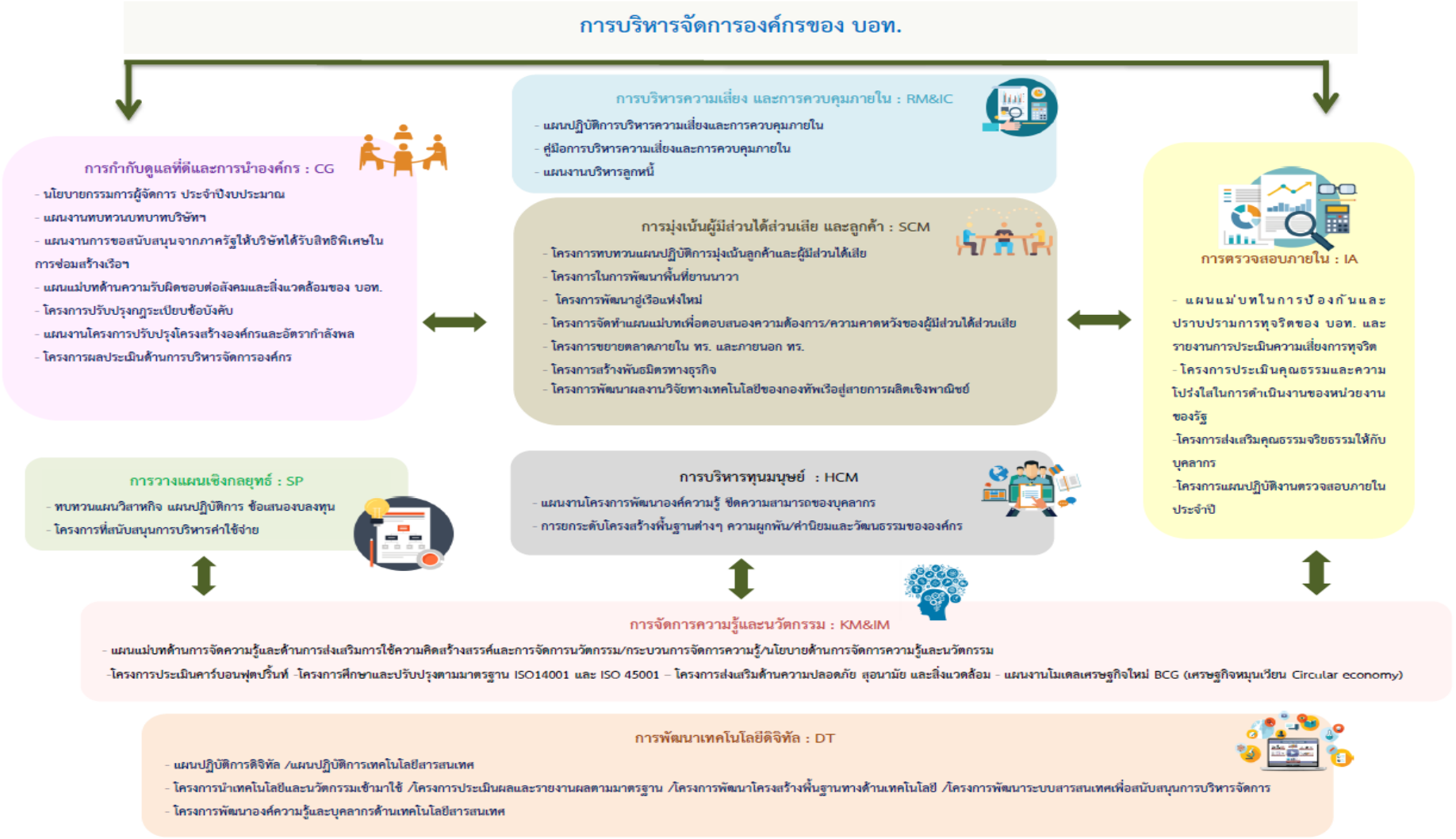
ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570					
วิสัยทัศน์	"เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโตและเป็นกลไกสำคัญ ในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน"				
พันธกิจ	1. ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 2. ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วย งานราชการ รัฐวิสาหกิจและ เอกชนภายในประเทศ 3. ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย 4. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล 5. พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล 6. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้าผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึง อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ 7. ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด				
ค่านิยม	"แสวงโอกาสทางธุรกิจ สั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน"				
เป้าประสงค์	มีบทบาทตอบสนองต่อหน่วยกำกับที่ชัดเจน	สร้างความเข้มแข็งและสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจฯ	มุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ		มุ่งเน้นการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน
ยุทธศาสตร์	1. กำหนดบทบาทของบริษัทฯ ให้ชัดเจน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม	2. ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ	3.พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ ขององค์กร	5.ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม
กลยุทธ์	1.1 ทบทวนและส่งเสริมบทบาทบริษัทฯ ร่วมกับผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานกำกับดูแลนโยบาย ได้แก่ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง 1.2 ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ	2.1 พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ จากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่ 2.2 พัฒนาอู่เรือแห่งใหม่ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ ใหม่ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2.3 พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร 2.4 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับรายได้ 2.5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อลดปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและหนี้สูญ	3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร 3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า 3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กฎระเบียบฯ 3.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ สคร. กำหนด 3.5 พัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ (ITA)	4.1 ปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ 4.2 พัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ	5.1 ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม 5.2 การพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570 (ต่อ)

โครงการ/แผนงาน งบประมาณ (31 โครงการ/แผนงาน งบประมาณรวม 8.305 ล้านบาท) *หมายเหตุ ยุทธศาสตร์ 1 งบประมาณ 0.600 ล้านบาท ยุทธศาสตร์ 2 งบประมาณ 4.000 ล้านบาท ยุทธศาสตร์ 3 งบประมาณ 1.735 ล้านบาท ยุทธศาสตร์ 4 งบประมาณ 1.100 ล้านบาท ยุทธศาสตร์ 5 งบประมาณ 0.870 ล้านบาท	**1.แผนงานทบทวนบทบาทฯ** งบประมาณ 0.050 ล้านบาท **2.แผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมสร้างเรือขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย** **2.1 พัฒนา ฐานข้อมูล อู่เรือ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคคลากร รวมถึงเอกชนในประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างเรือรบขนาดใหญ่ และมีเทคโนโลยีซับซ้อน ทันสมัย** งบประมาณ 0.200 ล้านบาท **2.2 พัฒนา รูปแบบ กระบวนการในการนำผลงานวิจัยยุทโธปกรณ์ที่ผ่านมาตรฐานเข้าสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์** งบประมาณ 0.100 ล้านบาท **2.3 สำรวจ และจัดทำข้อมูล แนวทางการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการ ซ่อมบำรุง ให้เรือของ ทร. มีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้น** งบประมาณ 0.200 ล้านบาท **3.แผนงานการขอสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือฯ** งบประมาณ 0.050 ล้านบาท	**1.การขยายตลาดภายใน ทร.** งบประมาณ 1.000 ล้านบาท **2.การขยายตลาดภายนอก ทร.** งบประมาณ 1.000 ล้านบาท **3.การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ** งบประมาณ 0.500 ล้านบาท **4.โครงการเครื่องบินทะเล** งบประมาณ 0.300 ล้านบาท **5.โครงการใบจักรเรือ** งบประมาณ 0.200 ล้านบาท **6.โครงการทบทวนผลการศึกษาโครงการสร้างอู่เรือแห่งใหม่ฯ** งบประมาณ 0.200 ล้านบาท **7. โครงการพัฒนาที่ดินยานนาวาเชิงพาณิชย์** งบประมาณ 0.200 ล้านบาท **8.โครงการสนับสนุนการบริหารค่าใช้จ่ายฯ** งบประมาณ 0.100 ล้านบาท **9.แผนงานการบริหารลูกหนี้** งบประมาณ 0.500 ล้านบาท	**1.แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร** งบประมาณ 0.100 ล้านบาท **2.แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการฯ** งบประมาณ 0.100 ล้านบาท **3.แผนงานปรับปรุงเพิ่มเติมกฎระเบียบข้อบังคับให้หน่วยงานมีมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้** งบประมาณ 0.080 ล้านบาท **4.การบริหารจัดการองค์กร** 4.1 CG งบประมาณ 0.380 ล้านบาท 4.2 SP งบประมาณ 0.040 ล้านบาท 4.3 RM&IC งบประมาณ 0.080 ล้านบาท 4.4 SM&CM งบประมาณ 0.040 ล้านบาท 4.5 DT งบประมาณ 0.040 ล้านบาท 4.6 HCM งบประมาณ 0.330 ล้านบาท 4.7 KM&IN งบประมาณ 0.050 ล้านบาท 4.8 IA งบประมาณ 0.405 ล้านบาท **5.โครงการพัฒนาระบบการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทฯ** งบประมาณ 0.090 ล้านบาท	**1.แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพล** งบประมาณ 0.050 ล้านบาท **2.โครงการพัฒนาองค์ความรู้ขีดความสามารถของบุคลากร** งบประมาณ 1.050 ล้านบาท	**1.โครงการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องมือ** งบประมาณ 0.500 ล้านบาท **2.โครงการศึกษาและปรับปรุงตามมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 45001** งบประมาณ 0.130 ล้านบาท **3.โครงการส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม** งบประมาณ 0.090 ล้านบาท **4.แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** งบประมาณ 0.100 ล้านบาท **5.แผนงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้** งบประมาณ 0.050 ล้านบาท
ผู้รับผิดชอบ	กองแผนงานการเงินและงบประมาณ	กองธุรกิจและการตลาด	กองบริหารทรัพยากร กองแผนงานการเงินและงบประมาณ กองธุรกิจและการตลาด0 หน่วยงานตรวจสอบภายใน	กองบริหารทรัพยากร	กองปฏิบัติการ แผนกความปลอดภัย แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาพที่ 22 ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการของ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด พ.ศ.2566-2570

(4) แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 23 แนวทางการบริหารจัดการองค์กร

1.4.6 ประมาณการลงทุนปีงบประมาณ และแหล่งเงินทุน

(1) แผนการลงทุน : งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	รายการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	จำนวน (หน่วย)	งบประมาณรวม (ล้านบาท)	แหล่งเงินทุน
1	**หมวดสำรองกรณีจำเป็นเร่งด่วน**	**2.00**	**-**	**2.00**	**เงินรายได้ของบริษัทฯ**

ตารางที่ 7 แผนการลงทุน: งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติ ปีงบประมาณ 2566

(2) ประมาณการทางการเงิน ตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2566 - 2570

(2.1) ประมาณการรายรับ

ประมาณการรายรับ	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้โครงการสร้างเรือใหม่	350.00	350.00	512.00	500.00	500.00
รายได้งานซ่อม	50.00	60.00	70.00	80.00	100.00
รายได้งานบริการ	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
รายได้จากการขายพัสดุ	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00
รายได้จากงานรับจ้างอื่น ๆ และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00
รายได้จากการพัฒนาผลงานวิจัยสู่สายการผลิตในเชิงพาณิชย์	13.00	13.50	14.00	14.50	15.00
รายได้ค่าเช่าที่ดินโครงการยานนาวา	75.58	75.58	75.58	79.67	79.67
รายได้อื่นๆ (ดอกเบี้ย,อื่น ๆ)	16.50	18.15	19.97	21.96	24.16
รวมรายได้	**535.08**	**549.23**	**725.55**	**732.13**	**756.83**

ตารางที่ 8 ประมาณการรายรับปีงบประมาณ 2566-2570

(2.2) งบดำเนินงาน

งบดำเนินงาน	2566	2567	2568	2569	2570
ต้นทุนขายโครงการสร้างเรือใหม่	308.00	308.00	512.00	440.00	440.00
ต้นทุนงานซ่อม	40.00	48.00	56.00	64.00	80.00
ต้นทุนงานบริการ	2.67	2.67	2.67	2.67	2.67
ต้นทุนขายพัสดุ	9.00	9.90	10.80	11.70	12.60
ต้นทุนงานรับจ้างอื่น ๆ และฯ	9.00	9.90	10.80	11.70	12.60
ต้นทุนงานพัฒนาผลงานวิจัยฯ	11.05	11.48	11.90	12.33	12.75
รวมต้นทุน	**379.72**	**389.95**	**604.17**	**542.40**	**560.62**
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	43.79	44.88	46.01	47.16	48.34
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	59.39	60.87	68.62	71.06	73.36
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบริหาร	103.18	105.75	114.63	118.22	121.70
รวมงบดำเนินงาน	**482.91**	**495.70**	**718.80**	**660.61**	**682.32**

ตารางที่ 9 ประมาณการงบดำเนินงานปีงบประมาณ 2566 - 2570

(2.3) งบพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร

แผนปฏิบัติราชการ	2566	2567	2568	2569	2570	วงเงินรวม (ล้านบาท)
งบพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร	8.305	8.720	9.156	9.614	10.095	45.890

***หมายเหตุ :** งบพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร จะใช้เงินจากประมาณผลการดำเนินงาน ปี 2566 โดยใช้เงินจากกำไร

ตารางที่ 10 งบพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรปีงบประมาณ 2566 - 2570

1.4.7 การบริหารความเสี่ยง (Intelligent Risk) ของ บริษัทฯ กำหนดได้ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก อัตราค่าระวางเรือ ทำให้รายได้ของบริษัทอาจมีความผันผวน แต่บริษัทฯ สามารถจัดหางานต่อเรือจากลูกค้าใหม่ และงานซ่อมเรือมาทดแทนกำลังการผลิตที่เหลืออยู่ บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงในการส่งมอบเรือให้ทัน และบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และข้อหารือ ตลอดจนวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่กำกับดูแลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาตามลำดับชั้น และต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณา ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติได้อย่างล่าช้า ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขัน หรือต้องการขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติได้อย่างทันท่วงทีตามสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

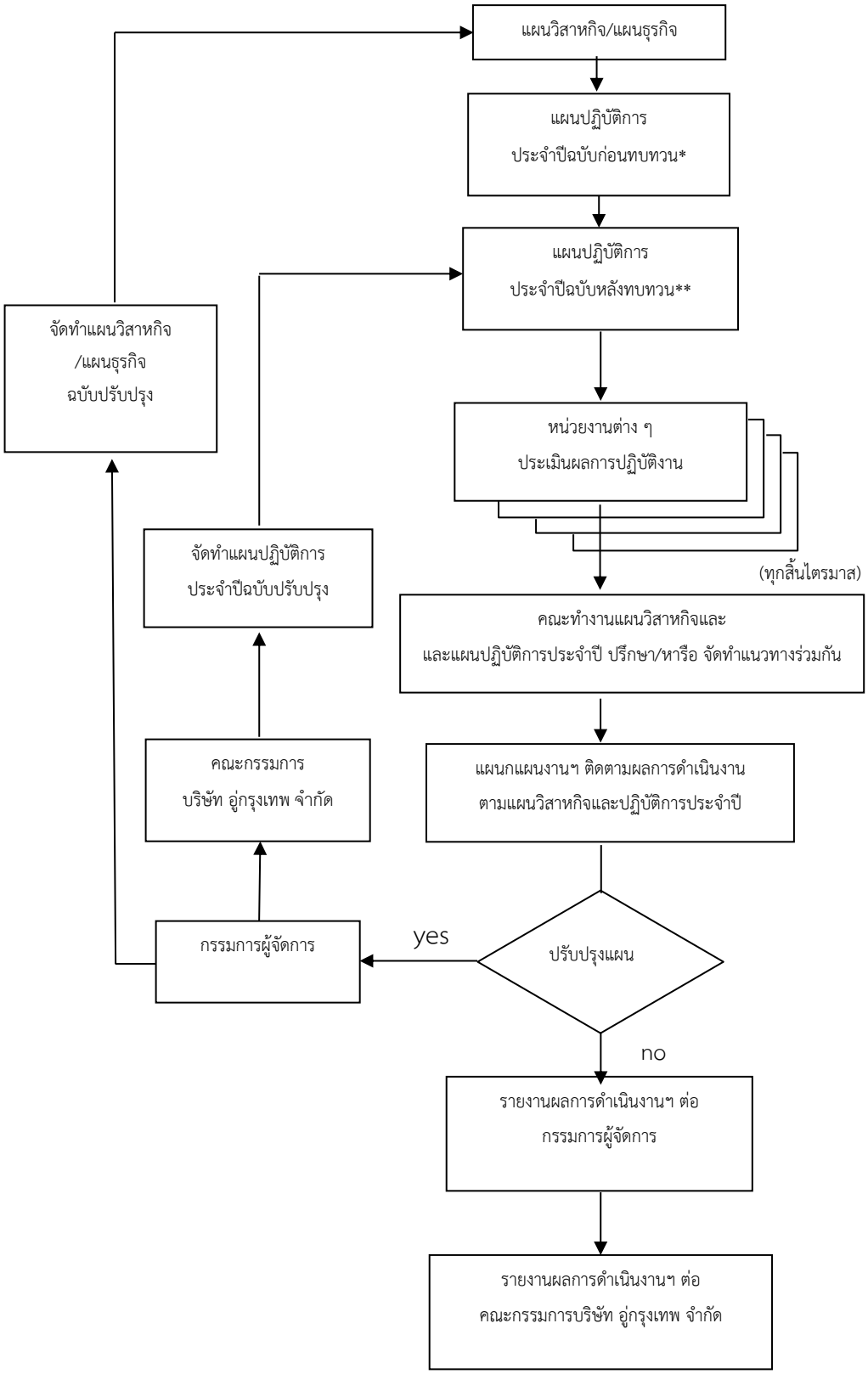
(2) ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากบริษัทฯ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญด้านช่างฝีมือและวิศวกรด้านการซ่อมเรือต่อเรือ บริษัทฯ มีนโยบายจูงใจทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและได้รับความร่วมมือจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการอบรมและทดสอบฝีมือแรงงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานได้มีความรู้และได้รับใบรับรองมาตรฐานสากล ทำให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ เชื่อว่าการดำเนินการดังกล่าวจะลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

(3) ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจ ที่ดินยานนาวาซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างรอการพัฒนาที่ดิน และบริษัทฯ ได้เช่าอู่เรือ อรม.อร. จ.ชลบุรี หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกองทัพเรืออาจมีผลทำให้เกิดปัญหาการซ่อมทำเรือได้ในอนาคต ในการนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดซื้ออู่ลอย เพื่อสามารถเคลื่อนย้ายอู่ลอยซึ่งจะเป็นอุปกรณ์หลักในการดำเนินงานไปยังสถานที่ตั้งแห่งใหม่ได้

(4) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งรายได้และต้นทุนการผลิตของบริษัทฯ บางส่วนอ้างอิงกับอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะงานต่อเรือ และงานซ่อมเรือ อาจจะต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรมูลค่าสูงจากต่างประเทศ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องจักรเดินเรือ เครน กว้าน ในขณะที่งานซ่อมเรือจะมีการซื้ออุปกรณ์ภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าสำหรับภาระผูกพันที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ

(5) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุการผลิต จากวัสดุหลักที่บริษัทฯ นำมาใช้ คือ เหล็กแผ่น สี ท่อ วาล์ว และลวดเชื่อม รวมทั้งต้นทุนการผลิตอื่นๆ ที่มีแนวโน้มจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ทำให้บริษัทมี ต้นทุนประกอบการที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งบริษัทฯ ได้จำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยการปรับอัตราค่าบริการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับราคาน้ำมันเท่านั้น

(6) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จากการที่ลูกค้าอาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีกับบริษัทฯ ภายใต้เงื่อนไขปกติได้ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องจำกัดขอบเขตความเสี่ยงโดยพยายามให้มีการชำระเงินค่าซ่อมทำเรือให้มากที่สุดก่อนเรือออกจากอู่ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity) และกระแสเงินสด (Cash Flow) ของ บริษัทฯ มีอยู่จำกัด เนื่องจากลูกค้าค้างชำระ ผัดผ่อนการชำระ หรืออยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย

(7) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติภัย บริษัทฯ ดำเนินการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงด้านสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักร สต็อกสินค้า อู่ลอย รวมทั้งความสูญเสีย และความเสียหายต่อตัวเรือที่กำลังสร้างหรือกำลังซ่อม

1.4.8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ