

บทบาทที่ปรึกษาบริหารโครงการกับการพัฒนาสนามบินสู่การเป็น
ศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคอาเซียน

ไกรฤทธิ์ ฉายไธสง
ไพบุลย์ หาญวัฒนานุกุล

นโยบายและศักยภาพด้านการขนส่งทางอากาศไทย การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของประเทศไทย ก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ทั้งการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว ส่งผลให้เกิดความเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมทั้งอำนาจซื้อที่เพิ่มสูงขึ้นของประชากรในภูมิภาค ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างภูมิภาค ส่งผลให้เกิดการเดินทางระหว่างประเทศอาเซียนมากยิ่งขึ้น และเกิดการขยายตัวของตลาดการท่องเที่ยวในประเทศอาเซียน

แนวนโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมรวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) ได้กำหนดแนวทางไว้อย่างชัดเจนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการคมนาคมขนส่งในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งรวมถึงการเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งทางอากาศและธุรกิจการบินที่เกี่ยวข้อง

ประเทศไทยมีจุดแข็งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งทางอากาศและธุรกิจการบินที่เกี่ยวข้องได้มากมาย อาทิ ท่าอากาศยานที่เพิ่มสูงขึ้นของอาเซียน เป็นจุดหมายปลายทาง การท่องเที่ยว มีโครงสร้างพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ดี มีสายการบินให้บริการครอบคลุมทุกระดับ เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาสนามบินซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของระบบขนส่งทางอากาศให้มีศักยภาพรองรับนโยบายดังกล่าว นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญลำดับต้นๆ

โดยในปัจจุบันประเทศไทยมีสนามบินน้อยใหญ่ที่สามารถเปิดให้บริการเชิงพาณิชย์ได้จำนวน 38 แห่ง กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งอยู่ในความดูแลของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 แห่ง กรมท่าอากาศยาน จำนวน 28 แห่ง กองทัพเรือ จำนวน 1 แห่ง และ บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 แห่ง และกำลังอยู่ในแผนพัฒนาอีกหลายแห่ง

บทบาทที่ปรึกษาบริหารโครงการกับการพัฒนาสนามบิน ในโครงการก่อสร้างสนามบินแห่งใหม่หรือการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของสนามบินเดิมนั้น ล้วนมีเป้าหมายสัมฤทธิ์ของการพัฒนาโครงการโดยทั่วไปเหมือนกันใน 4 ด้าน ได้แก่ การควบคุมระยะเวลาก่อสร้างให้เป็นไปตามแผน การควบคุมมูลค่าการลงทุนให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด การควบคุมขอบข่ายของงานพัฒนามีความครบถ้วน และการควบคุมคุณภาพของงานให้ได้ตามมาตรฐานสากล มาตรฐานทางการเงินและเป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การที่จะทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวให้บรรลุได้นั้น จะต้องมีการวางแผนงานที่ดีโดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารโครงการ ในกิจกรรมทางการเงิน หลักการที่ถูกต้องทางวิศวกรรม วิชาการ ลูกค้านักลงทุนครอบคลุมทุกด้านของสนามบินในการพัฒนาและในระหว่างดำเนินงานต้องเฝ้าติดตามประเมินผลเป็นระยะๆว่ามีส่วนไหนไม่เป็นไปตามแผน พร้อมนำปัญหานั้นๆ มาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขรวมทั้งแนวทางป้องกันในเรื่องดังกล่าวไม่ให้เกิดซ้ำอีก

ที่ปรึกษาด้านการบริหารโครงการก่อสร้าง (Project Management Consultants : PMC) คือคำตอบในเรื่องนี้ โดยการให้บริการประเภทนี้อยู่บนหลักการที่ว่า ผู้ประกอบการหรือหน่วยงานเจ้าของโครงการสนามบินขาดบุคลากรหรือไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโครงการก่อสร้าง จึงว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและควบคุมโครงการมาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายสัมฤทธิ์ของโครงการที่กำหนดไว้ทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว

ภารกิจหลักของที่ปรึกษาบริหารโครงการกับการพัฒนาสนามบิน รูปแบบการบริหารโครงการพัฒนาท่าอากาศยานโดยทั่วไปจะเหมือนกับโครงการก่อสร้างประเภทอื่น ๆ โดยเป็นการบริหารกิจกรรมในโครงการทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนองค์ประกอบต่างๆของโครงการ ขั้นตอนการจัดหาผู้รับจ้างเข้ามาร่วมปฏิบัติงานให้ครบทุกองค์ประกอบ ขั้นตอนการออกแบบรายละเอียด ขั้นตอนการก่อสร้าง ไปจนถึงขั้นตอนการตรวจสอบ การฝึกอบรมบุคลากร การทดลองใช้งานจริง การตรวจรับผลงานและการตรวจสอบงานในช่วงรับประกันผลงานอย่างเป็นระบบ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย 4 ด้านดังที่กล่าวไว้แล้ว โดยมีรายละเอียดภารกิจขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดทำแผนงานหลัก (Project Master Schedule) แผนการดำเนินงานย่อย (Operation Plan) และแผนงบประมาณ (Budget Plan) ร่วมกับเจ้าของโครงการ ให้ครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการโดยสมบูรณ์
2. ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักวิชาการได้มาตรฐานสากล เช่น มาตรฐาน ICAO ไม่ขัดแย้งกับข้อกำหนดหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และให้มีความสอดคล้องราบรื่นในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการประกอบไปด้วย เจ้าของโครงการ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมการบินพลเรือน เทศบาล สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และรวมถึงผู้รับจ้างทุกสัญญาและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
3. ดำเนินการทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งคู่สัญญาจัดซื้อจัดจ้างในโครงการ เช่น ที่ปรึกษาวางแผนแม่บทและออกแบบ ที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้าง ที่ปรึกษาจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) และผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น
4. ติดตาม กำกับ ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างทุกสัญญาให้ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงและเป็นไปตามสัญญา รวมทั้งให้เป็นไปตามแผน และงบประมาณที่กำหนด
5. ศึกษาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติตามสัญญาที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งตรวจสอบงาน และเสนอความเห็นให้เจ้าของโครงการใช้ประกอบการตรวจรับมอบงานในขั้นตอนต่างๆ ให้ถูกต้องตามระเบียบ และกฎหมาย เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้
6. ให้คำปรึกษาแก่เจ้าของโครงการในระหว่างดำเนินการโครงการโดยตลอด
7. จัดให้มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในแต่ละขั้นตอนตลอดระยะเวลาโครงการ เพื่อติดตามความก้าวหน้าและหาแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งมาตรการในการเฝ้าระวังและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอีก
8. จัดทำเอกสารรายงานการประชุมและรายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานตลอดระยะเวลาโครงการ
9. ตรวจสอบและประเมินผลทางการเงินเพื่ออนุมัติการเบิกจ่ายเงินงวดของผู้รับจ้างแต่ละราย เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันทางการเงิน (Cash Flow) ของโครงการ
10. หาทางไกลเกลี่ยปัญหาข้อโต้แย้งข้อพิพาทที่อาจพึงมี โดยให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางการหาข้อยุติปัญหาที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ด้วยนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศที่จะผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งมีจุดแข็งหลายประการ เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติที่มีมาตรฐานสูง มีโครงสร้างพื้นฐานดี การมีสนามบินที่มีศักยภาพในการพัฒนาปรับปรุงเป็นสนามบินพาณิชย์ถึง 38 แห่ง เป็นต้น ดังนั้นโครงการพัฒนาปรับปรุงสนามบินเดิมหรือการก่อสร้างสนามบินใหม่เพื่อรองรับนโยบายดังกล่าวจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนอย่างยิ่ง

ที่ปรึกษาด้านการบริหารโครงการก่อสร้าง (Project Management Consultants : PMC) จะมีความสำคัญที่จะมาเป็นตัวแทนเจ้าของโครงการในการบริหารงานกิจกรรมการก่อสร้างในทุกขั้นตอน

ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนองค์ประกอบต่างๆของโครงการ ไปจนถึงขั้นตอนหลังส่งมอบงานก่อสร้างหรือ
ช่วงรับประกันผลงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งด้านระยะเวลา
ก่อสร้างตามแผน ด้านมูลค่าการลงทุนอยู่ในงบประมาณที่กำหนด ด้านขอบเขตของงานที่ครบถ้วนตาม
สัญญา และด้านคุณภาพของงานได้ตามมาตรฐานและข้อกำหนดหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำ
ประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและเป็นอีกหนึ่งกลไกช่วยส่งเสริมประเทศไทยก้าวไปเป็นศูนย์กลาง
การขนส่งทางอากาศในภูมิภาคอาเซียนและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องอย่างรวดเร็ว.
