

การจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ
และความสามารถด้านความยั่งยืนสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยาน
ในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ*

RISK MANAGEMENT, RESILIENCE CAPABILITIES, AND SUSTAINABLE CAPABILITIES
TOWARDS THE BUSINESS CONTINUITY OF STATE ENTERPRISE
AIRPORTS IN THAILAND

จริยากรณ์ หวังศุภกิจโกศล*, พัทธ์ศ ศรีวงศ์, พันธ์กร สิมะขจรบุญ

Jareeyakorn Hwangsuphakitkoson*, Pitak Siriwong, Panuschagone Simakhajornboon

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพชรบุรี ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand

*Corresponding author E-mail: hwani.w@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์การจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการและความสามารถด้านความยั่งยืนสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งมีหลักการเพื่อบ่งเน้นการเข้าใจประสบการณ์ส่วนบุคคลจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คัดเลือกแบบเจาะจง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายพัฒนาแผนและกลยุทธ์ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ 7 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และ สำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน จนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว เป็นระดับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน ระดับผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 3 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 4 คน เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำกับดูแลและวัฒนธรรม กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการจัดการความเสี่ยง การทบทวนและการแก้ไขปรับปรุง และการสื่อสารความเสี่ยง 2) ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ ประกอบด้วย ความทนทานต่อเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ความพร้อม ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การฟื้นฟูหลังวิกฤต และความสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต และ 3) ความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่นำไปสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ ให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก

คำสำคัญ: การจัดการความเสี่ยง, ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ, ความสามารถด้านความยั่งยืน, การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ, ท่าอากาศยาน

Abstract

This research aims to study risk management, resilience, and sustainability capabilities that contribute to the business continuity of state enterprise airports in Thailand. A qualitative research methodology was employed using the phenomenological approach, which focuses on understanding personal experiences from the perspective of key informants. A purposive sampling method was used targeting key informants involved in the Planning and Strategic Development Department of state enterprise airports in Thailand across seven major areas: Suvarnabhumi Airport, Don Mueang Airport, Chiang Mai Airport, Mae Fah Luang Chiang Rai Airport, Phuket Airport, Hat Yai Airport, and the headquarters. The key informants comprised 10 participants, including 3 senior executives, 3 mid-level managers, and 4 operational staff, with data collection continuing until theoretical saturation was reached. Data were gathered through in-depth interviews combined with non-participant observation by semi-structured interview guidelines. Thematic analysis was employed to analyze the data. The findings revealed that: 1) Risk management encompasses compliance and culture, strategy and objective setting, risk management processes, risk review and adjustment, and risk communication; 2) Resilience capabilities include of robustness to unpredictable events, readiness, adaptability to change, efficient resource utilization, crisis recovery, and crisis response capabilities; and 3) Sustainability capabilities cover of governance, social, environmental, and economic aspects. Together, these factors enable state enterprise airports to ensure business continuity and maintain ongoing operations without disruption.

Keywords: Risk Management, Resilience Capabilities, Sustainable Capabilities, Business Continuity Management, Airport

บทนำ

การคมนาคมและขนส่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมการบิน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2561) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Aviation Transport Association; IATA) คาดการณ์ว่าความต้องการการเดินทางทางอากาศทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นถึงสองเท่าภายในปีพ.ศ. 2583 ทั้งนี้ยังได้มีการคาดการณ์ว่า ศูนย์กลางของอุตสาหกรรมการบินจะเปลี่ยนมาอยู่ในภูมิภาคเอเชีย เนื่องจากเป็นกลุ่มตลาดเกิดใหม่ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในอนาคต (International Aviation Transport Association, 2023) ซึ่งจากข้อมูลในข้างต้น เห็นได้ว่าแนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมการบินจะกลับมาขยายเป็นเท่าตัว อย่างไรก็ตามองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ได้คาดการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมไว้ในทำนองเดียวกัน (International Civil Aviation Organization, 2023) นอกจากนี้รัฐบาลไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของอุตสาหกรรมการบิน เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2567 ที่ผ่านมาในสมัยนายกรัฐมนตรี เศรษฐา ทวีสิน ได้แถลงแผนพัฒนาไทยเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค (Aviation Hub) ตั้งเป้าประเทศไทย ในการยกระดับศักยภาพด้านการบินเพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค เชื่อมโยงการขนส่งและการท่องเที่ยวสำคัญ (กรมประชาสัมพันธ์, 2567) ทว่าการดำเนินธุรกิจการบินมีหลายปัจจัยที่ต้องตระหนัก โดยเฉพาะความอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ทางการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ และภัย

ธรรมชาติ (ทักษิณา แสนเย็น และคณะ, 2563) เหตุการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนาที่ผ่านมาส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจการบินได้สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางขององค์กรด้านการบินในการหยุดชะงัก และเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการวางแผนที่ครอบคลุมมากกว่าเพียงการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยมุ่งเน้นการสร้างความยืดหยุ่นและความต่อเนื่องในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน แนวคิดการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงในบริบทของอุตสาหกรรมการบินมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่หลากหลาย ทั้งปัจจัยภายนอก เช่น เหตุการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และภัยธรรมชาติ รวมไปถึงปัจจัยภายใน เช่น การปฏิบัติงานที่ซับซ้อนของระบบด้านการบิน กระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ช่วยให้องค์กรสามารถป้องกันและรับมือกับความท้าทายได้ โดยการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จากนั้นกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนอง และติดตามความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Abdeen, F. N. et al., 2021) แนวคิดการพลิกฟื้นกิจการ มุ่งเน้นความสามารถในการรับมือต่อความไม่ต่อเนื่องของระบบ และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่มีความเสี่ยงเมื่อองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากพอ สามารถปรับกลยุทธ์ การดำเนินงาน ระบบการจัดการ โครงสร้าง การกำกับดูแล และความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะปรับตัวให้เข้ากับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้ ตลอดจนทนทานต่อสิ่งที่เข้ามากระทบกับองค์กร และสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ (Burbidge, R., 2018) และแนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นสถานะธุรกิจที่ต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก จุดเน้นอยู่ที่ความยืดหยุ่นของคน สินทรัพย์ กระบวนการ และคุณค่า ตลอดจนความพร้อมและความสมบูรณ์ของข้อมูล หรือ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการวางแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์และการหยุดชะงักของธุรกิจ เพื่อให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในระดับที่กำหนดไว้ หรือยอมรับได้ (Ameri, M. A. S. S. & Musa, H., 2021) ซึ่งล้วนนำเสนอแนวทางการจัดการสำหรับองค์กรในการเตรียมพร้อม และตอบสนองเชิงรุก ตลอดจนการรับมือกับความท้าทายจากการหยุดชะงักต่าง ๆ (Galaitis, S. E. et al., 2023)

ในฐานะท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและการกำกับดูแลที่เข้มงวดด้านการบินหรือการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของชาติ ในการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินจะนำมาซึ่งการเติบโตของเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดอัตราการจ้างงาน รายได้แก่อุตสาหกรรมโดยตรงและเกี่ยวเนื่อง ในมุมกลับกันเมื่ออุตสาหกรรมการบินมีขยายตัว ความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การปล่อยมลภาวะที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่ไม่สามารถละเลยได้ ตามแนวคิดการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวให้สอดคล้องตามจุดมุ่งหมายของสหประชาชาติ (United Nations; UN) ในปี พ.ศ. 2593 (United Nations, 2023) อย่างไรก็ตามบริษัทดังกล่าวยังคงความเข้มแข็งทางธุรกิจและเป็นองค์กรที่จดทะเบียนจำกัด (มหาชน) ในตลาดหลักทรัพย์ที่ได้รับการคัดเลือกกว่ามีการดำเนินงานด้านความยั่งยืนโดดเด่นในกลุ่ม Down Jones Sustainability Indices (DJSI) พร้อมความสามารถในการทำกำไรแก่นักลงทุนได้อีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยมีความมุ่งหมายให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการและความยั่งยืนทางธุรกิจ สู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น ๆ ในการจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ ตลอดจนความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ เป็นความสำเร็จสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการณ์การจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการและความสามารถด้านความยั่งยืนสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ซึ่งมีหลักการเพื่อบ่งเน้นการเข้าใจประสบการณ์ส่วนบุคคลจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตเพื่อเก็บข้อมูล เชื่อมโยงความหมายที่ผู้คนสร้างขึ้นและตีความประสบการณ์โดยไม่มีอคติ การวิเคราะห์ข้อมูลจะเน้นการระบุแก่นสาระและความหมายที่สำคัญ เพื่อสะท้อนถึงประสบการณ์จริงของบุคคลในบริบทที่ศึกษา (Giorgi, A, 2009) รายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารและพนักงานผู้เกี่ยวข้องกับฝ่ายพัฒนาแผนและกลยุทธ์ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ 1) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 2 คน 2) ท่าอากาศยานดอนเมือง จำนวน 1 คน 3) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ จำนวน 1 คน 4) ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย จำนวน 1 คน 5) ท่าอากาศยานภูเก็ต จำนวน 1 คน 6) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ จำนวน 3 คน และ 7) สำนักงานใหญ่ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน เป็นระดับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน ระดับผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 3 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 4 คนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายพัฒนาแผนและกลยุทธ์คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่สำคัญของท่าอากาศยาน ทำให้ได้รับข้อมูลที่มีความสำคัญตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้วิจัยเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากเป็นผู้เก็บข้อมูล สังเกต สัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง ดังนั้นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการตีความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนและบริบทของการวิจัย (Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S., 2011) แนวคำถามที่สร้างขึ้น เป็นแนวคำถามปลายเปิดที่ไม่ชี้แนะ และเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structured) โดยมีข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมและเรียงลำดับก่อนหลังตามลักษณะของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาแล้วมีจำนวน 12 ข้อคำถาม ประกอบไปด้วย 4 หัวข้อ 1) การจัดการความเสี่ยง 2) ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ (Resilience capabilities) 3) ความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ และ 4) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีรายละเอียดข้อย่อยในแต่ละหัวข้อ ถ้ามถึงนิยามความหมายในบริบทของท่าอากาศยาน และวิธีบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สภาพการณ์แต่ละหัวข้อในบริบทของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้สมุดจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียงและภาพในระหว่างสัมภาษณ์เพื่อความถูกต้องของข้อมูลด้วย

การพิทักษ์สิทธิ์

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับการรับรองโครงการเลขที่ REC 67.0314-045-1755 หมายเลขใบรับรอง COE 67.0402-025 วันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2567 จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร หลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ ผู้วิจัยส่งหนังสือขอสัมภาษณ์พร้อมแบบแนวคำถามที่จะสัมภาษณ์ไปยังผู้บริหารระดับสูงสุดในแต่ละท่าอากาศยาน หรือสำนักงานใหญ่ ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ พิจารณาข้อคำถามและมีเวลาเตรียมตัวในการให้ข้อมูล โดยชี้แจงกระบวนการพิทักษ์ ขอคำยินยอมด้วยวาจา จากนั้นชี้แจงการเก็บรักษาข้อมูลและการรายงานผลการวิจัย ไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อของผู้ให้ข้อมูล และเมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญยินยอมเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จึงขออนุญาตการจดบันทึก และบันทึกภาพและเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อความถูกต้องของข้อมูลเท่านั้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ด้วยตนเอง ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2567 โดยใช้แนวคำถาม กึ่งโครงสร้าง ขอเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ ณ สำนักงานของท่าอากาศยาน จำนวน 2 คน และผ่านระบบ Video Conference จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน ทั้งผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบด้านข้อมูลแบบสามเส้า (Data triangulation) เปรียบเทียบข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการว่ามีมุมมองที่ต่างกันหรือไม่ในเรื่องเดียวกัน เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือของข้อมูล จนกระทั่งข้อมูลที่ได้รวบรวมจาก 7 แหล่ง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Theoretical saturation) ซึ่งใช้เวลาโดยประมาณ 40 ถึง 60 นาทีต่อคน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ซึ่งมีกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล 2) สร้างรหัส 3) ค้นหาสาระหรือแก่นหลัก 4) ตรวจสอบสาระหรือแก่นหลัก 5) การให้คำจำกัดความและตั้งชื่อ และ 6) เขียนรายงาน (Braun, V. & Clarke, V., 2006) การสรุปผลการวิจัยนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis) โดยสรุปผลและนำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎี เพื่อการอธิบายปรากฏการณ์ ผ่านการนำเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีในรูปแบบของข้อความที่มีการให้ความหมายและแนวทาง

ผลการวิจัย

ท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 แห่ง ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO 22301:2019 ครบทุกท่าอากาศยาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม รองรับเหตุการณ์ไม่ปกติ ไม่คาดคิด ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก ซึ่งต้องอาศัยการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การฝึกซ้อม การติดตามทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

สภาพการณ์การจัดการความเสี่ยงสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานฯ พบว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งในแง่ของการบริหารองค์กร และการปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม การดำเนินงานตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและความปลอดภัย ทำให้สามารถติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงนั้นถูกจัดการครอบคลุมในทุกมิติ มีการจัดโครงสร้างองค์กรและปลูกฝังวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นและเอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง

แนวทางการกำกับดูแลและวัฒนธรรม ด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการหลายคณะ เพื่อกลั่นกรองและพิจารณาความเสี่ยงจากระดับปฏิบัติสู่ระดับองค์กร โดยใช้แนวปฏิบัติจากการจัดการความเสี่ยงของคณะกรรมการองค์กรผู้ให้การสนับสนุนหรือโคโซ (Committee of sponsoring organizations; COSO) กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ มาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของท่าอากาศยาน ตลอดจนแนวปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมวัฒนธรรมในการจัดการความเสี่ยง และโน้มน้าวให้พนักงานทุกคนได้รับการปลูกฝัง ตระหนัก และปฏิบัติถึงเรื่องการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...กรรมการความเสี่ยงที่เขาดูเรื่องนี้อยู่ท่าอากาศยานเนี่ย ตั้งกรรมการหลายชุดมากเลย ชุดหนึ่งคือ บอร์ดบริหารเลย คนที่เป็นประธานชุดนี้ก็เป็นบอร์ดบริหาร ทำหน้าที่เป็นประธาน

กรรมการความเสี่ยง จะดูประเด็นความเสี่ยงของตัวเอง แล้วจะมีการรายงานติดตามผล ปัจจุบันนี้เน้นคือรายงานทุกเดือน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2567) “...ท่าอากาศยาน เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยาน ดังนั้นจึงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากหลากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง (ผู้ถือหุ้นรายใหญ่) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดขอบเขตของการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่แตกต่างกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, 2567)

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้วยการคาดการณ์และวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เชื่อมโยงบูรณาการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและก่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินงาน

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านการจัดการความเสี่ยงตามเป้าหมายทั้ง 3 ด้านหลัก ในบริบทของท่าอากาศยาน สังกัดรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) บริการ (Service) และการเงิน (Financial) ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นนั้น ในแต่ละด้านจะถูกระบุและจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรยังคงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดำเนินการจัดทำแผนความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดทำแผนวิสาหกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรตามระยะของแผน ตามลักษณะของแต่ละหน่วยงานต่อไป ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Risk Universe) จะมีเยอะแยะไปหมด หัวใจสำคัญอย่าลืมว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร เราจะมุ่งแค่ 3 ด้าน การเงิน (Financial) มาตรฐาน (Standard) และบริการ (Service) ถ้าไม่เกี่ยวข้องกับ 3 ด้านนี้เราก็ไม่เอา...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 2567)

3. กระบวนการจัดการความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงภายใน และภายนอก ด้วยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ โดยการใช้เครื่องมือตามแนวคิดการจัดการความเสี่ยง จากนั้นเมื่อความเสี่ยงที่ถูกระบุไว้ได้รับการประเมินเรียบร้อยแล้ว จะมีวิธีการติดตาม ตลอดจนหาแนวทางแก้ไขด้วย

แนวทางกระบวนการจัดการความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงภายใน เช่น ด้านกายภาพของท่าอากาศยาน ข้อจำกัดของทางวิ่ง หรือท่าอากาศยานเอง หรือสถานที่ตั้งที่เป็นพื้นที่ควบคุมพิเศษ และความเสี่ยงภายนอก เช่น การได้รับมอบนโยบายจากรัฐบาลเพื่อการขยายศักยภาพการรองรับปริมาณเที่ยวบิน ผลกระทบของรถไฟความเร็วสูง จากนั้นนำไปสู่การประเมินความเสี่ยง ด้วยการใช้เครื่องมืออย่างตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) 5 ระดับ และติดตามความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในแต่ละเดือน หรือไตรมาส หากผลการประเมินนั้นยังไม่ลดลง ต้องมีมาตรการรับมือต่อไป ตลอดจนการระดมสมองในการวางแผนจัดการความเสี่ยงชุดนั้น พร้อมเตรียมทรัพยากรสำคัญ งบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า ด้วยแผนลดความเสี่ยง (Mitigation Plan) ตามแนวทางการลดความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง การรับความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ซึ่งบางกรณีอาจต้องมีแผนสำรองไว้มากกว่าหนึ่งแผน ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “..วิธีการดูว่าความเสี่ยงตรงไหนที่มันไม่เป็นไปตามเป้า เราจะดูจากโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ที่มีการรายงาน เวลามันติดเป็นตัวเลข เราใช้ 5x5 มันก็จะกำหนด เป็นไปตามเป้าหมาย ตามเกณฑ์ ถ้าไตรมาสที่ 1 5x5 ไตรมาสที่ 2 ยังจะ 5x5 อีก แสดงว่าการจัดการบริหารความเสี่ยงไม่ดีแล้ว มันต้องลดลงๆ ...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2567)

4. การทบทวนและการแก้ไขปรับปรุง มีการทบทวนและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นประจำ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง พร้อมจัดทำแผนความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดทำแผนวิสาหกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับมือกับความเสี่ยงได้

แนวทางการทบทวนและการแก้ไขปรับปรุง ดำเนินการเป็นประจำในทุกปี พิจารณาร่วมกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เช่น การทำกำไร จำนวนผู้โดยสาร ควบคู่กับการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้ง มี

การพิจารณาสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ตามกรอบระยะเวลา ตามระดับแผนการดำเนินธุรกิจที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการ ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับองค์กร (ระยะเวลาแผน 1 ปี 5 ปี จนถึง 20 ปี) โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยาน ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ปกติแผนจัดทำเป็นระยะทุก 5 ปีแต่เราจะมีการทบทวนทุกปีตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พอจะเริ่มปีงบประมาณใหม่ซัก 2 เดือน เราก็จะมาประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว ผลการดำเนินงานปีนี้ ถ้าเราจะเป็นอย่างไร ผู้โดยสารเป็นอย่างไร การทำแผนความเสี่ยงจะทำความคุ้นเคยกันไปกับแผนวิสาหกิจ ทุกต้นปีจะมีชุดวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงตามระยะเวลาของแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เราจะมีทั้ง 5 ปี และ 20 ปีว่าความเสี่ยงอะไรภายในระยะเวลานั้นบ้าง ในภาพใหญ่เราก็จะมีการติดตามความเสี่ยงนั้นๆ ทุกไตรมาสหรือทุก 6 เดือน เพื่อที่จะดูว่าเหตุการณ์ที่เราคาดไว้จะเกิดหรือไม่เกิด...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 2567)

5. การสื่อสารความเสี่ยง ในลักษณะการสื่อสารความเสี่ยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และก่อให้เกิดการตระหนัก

แนวทางการสื่อสารความเสี่ยงผู้ปฏิบัติงาน รายงานความเสี่ยงไปยังผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นให้ทราบถึงความเสี่ยงในการดำเนินงาน และผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ไข หรือจัดการความเสี่ยง และมอบนโยบาย แนวทางแก้ไขสู่การปฏิบัติงานตามลำดับสายงาน ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ความเสี่ยงบางตัวก็จะมีรับรู้แค่ในระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งพอได้มีการสื่อสารออกมา หรือมีการประเมินออกมา ทำให้ผู้บริหารเล็งเห็นได้ว่า เรามีการป้องกันความเสี่ยงได้ ซึ่งงบประมาณและต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นมันน้อยกว่า การแก้ไขปัญหาในภายหลังค่อนข้างมาก ดังนั้นเมื่อเรามีการบริหารจัดการความเสี่ยงเลยช่วยให้ภารกิจหรือว่าเป้าหมายของเราดำเนินการได้ง่ายขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2567)

สภาพการณ์ความสามารถการพลิกฟื้นกิจการสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานฯ พบว่าความสามารถการพลิกฟื้นกิจการเป็นความสามารถขององค์กรในการดำรงอยู่ ปรับตัว และฟื้นฟูต่อสิ่งที่ไม่คาดคิดหรือไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องพร้อมรับมือในทันที อาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ ด้วยบุคลากร ภาวะผู้นำ การวางแผนจากข้อจำกัดในการดำเนินงาน และความสามารถฟื้นฟูการดำเนินงานหลังจากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรยังคงบรรลุเป้าหมายได้ต่อไป ประกอบด้วย

1. ความทนทานต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิด เป็นความสามารถของหน่วยธุรกิจในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ตามปกติ แม้มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเข้ามากระทบ

แนวทางของความทนทานต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิด ท่าอากาศยานสามารถฟื้นตัวเอง ฟื้นคืนสภาพกิจกรรมให้กลับมาดำเนินงานได้ตามปกติ หรือล้มแล้วลุกเร็ว ด้วยความสามารถ ทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าท่าอากาศยานยังคงอยู่ ยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้ภายใต้เหตุการณ์ไม่คาดคิด ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...เกิดอะไรขึ้นคือเราคาดไม่ได้จริงๆ มันมีหลายอย่างที่เราเกินที่เราคาดไว้ สิ่งต่างๆ เข้ามากระทบแล้วคงอยู่ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, 2567)

2. ความพร้อม เป็นความสามารถของหน่วยธุรกิจที่เข้าใจกระบวนการดำเนินงานและทราบถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ภายใต้การดำเนินงานและได้เตรียมแนวทางแก้ไขล่วงหน้าไว้แล้ว

แนวทางของความพร้อม ท่าอากาศยานทราบถึงบริบทในการดำเนินงานภายใต้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับด้านการบินที่เข้มงวด และศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินภายใต้ระเบียบขององค์กรเอง ซึ่งทำให้มีความพร้อม ยืดหยุ่นและคล่องตัว ตอบสนองเหตุได้ทันที ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ท่าอากาศยานต้องดำเนินธุรกิจตามรูปแบบที่ได้วางไว้ตามกฎหมาย ระเบียบกฎหมาย เป็นผลมาจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะมีบางส่วนที่ทำได้สามารถดำเนินงานภายใต้ระเบียบของตนเอง ซึ่งมีความยืดหยุ่นกว่า เช่น เราพบว่าปัญหาบางอย่างมันจะเกิดขึ้น แล้วเราได้มีการหาวิธีแก้ไขภายใต้กฎระเบียบที่ถูกกำหนดไว้ สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเหล่านี้ได้ง่ายขึ้น วิธีการการแก้ไขมีข้อจำกัดบางประการทางกฎหมายอยู่ การใช้

งบประมาณ หน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ บางอย่างตอบสนองไม่ได้ในทันที กฎระเบียบบางอย่างไม่เอื้ออำนวย ดังนั้นเมื่อเรารู้ความเสี่ยง และได้หารือแนวทางปฏิบัติล่วงหน้ากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อกรณีเกิดเหตุการณ์พวกนี้เราจะขอใช้แนวปฏิบัติแบบนี้...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2567)

3. ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของหน่วยธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ท่าอากาศยานสามารถแปลงสภาพหน่วยธุรกิจ เพื่อดำเนินการทดแทนในส่วนที่เกิดปัญหาจากภายนอกได้ เช่น หน่วยงานภาครัฐ แจกผู้ประกอบการคลังสินค้าหยุดดำเนินการให้บริการ ท่าอากาศยานสามารถแปลงสภาพมาให้บริการทดแทนในส่วนนั้นได้ และลดผลกระทบที่เกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ในปี 2566 หน่วยงานรัฐได้ขอให้บริษัทผู้ประกอบการคลังสินค้าหยุดดำเนินการ จึงเปลี่ยนรูปแบบการจัดการคลังสินค้า โดยดำเนินการเป็น Cargo Security Screening เอง ทำให้สามารถให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถลดผลกระทบในการขนส่งสินค้าทางอากาศที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, 2567)

4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถของหน่วยธุรกิจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น บุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย เทคโนโลยี ข้อมูล และสินทรัพย์ที่สำคัญในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการใช้ทรัพยากรของท่าอากาศยาน มีการเตรียมจุดที่ให้บริการอย่างเพียงพอ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้น สามารถดำเนินกิจกรรมหลักในจุดอื่นทดแทนได้ เช่น จุดตรวจค้น ทางวิ่ง และคลังสินค้า ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ในฐานะสนามบินที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย เรามีการเตรียมการอยู่แล้วรองรับกรณีที่มีมันเกิดเหตุต่างๆ เป็นสนามบินที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมด ตั้งแต่รองรับเที่ยวบิน ผู้โดยสาร สินค้าด้วย แล้วเราก็มีการให้บริการที่ไม่เหมือนสนามบินอื่นในประเทศไทย จะเห็นว่าทรัพยากรสำคัญที่สุด คือ ทางวิ่ง เราสามารถให้บริการแบบคู่ขนานกันได้เลย (Independent) อีกฝั่งการโดยสารระบบต่างๆ ที่เราวางไว้จะมีจุดของการใช้งานหลายจุด อย่างเช่น การตรวจค้นมีถึง 4 โซน หากโซนใดโซนหนึ่งมีปัญหาจะมีโซนอื่นรองรับอยู่ หรือฝั่งให้บริการคลังสินค้า เราไม่ได้มีคลังเดียว ผู้ให้บริการคลังสินค้าก็เช่นกัน หากส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหายังมีอีกส่วน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10, 2567)

5. การฟื้นฟูหลังวิกฤต บริหารจัดการและฟื้นฟูกิจกรรมการดำเนินงาน หลังจากเกิดวิกฤตหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด โดยตรวจสอบพื้นที่บริเวณนั้น ว่าสามารถกลับมาให้บริการได้อย่างปลอดภัย อาศัยแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนฟื้นฟู ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

แนวทางการฟื้นฟูหลังวิกฤต ท่าอากาศยานดำเนินการตามแผนฟื้นฟูหรือความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการประเมินความรุนแรงสถานการณ์ ความเสียหายเชิงพื้นที่ จากหน่วยงานภายในหรือภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงฟื้นฟูเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมให้กลับมาใกล้เคียงสถานะปกติโดยเร็ว ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วอาศัยแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนฟื้นฟูของท่าอากาศยาน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, 2567) “...ความสามารถของท่าอากาศยานในการรับมือ ปรับตัว และฟื้นตัวจากสถานการณ์วิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง โดยยังคงรักษาการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายหลักได้...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, 2567)

6. ความสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต เป็นความสามารถของหน่วยธุรกิจในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีวิธีการแก้ไขและความคล่องตัวในการจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรเทาผลกระทบและฟื้นคืนสภาพการดำเนินงานได้

แนวทางตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดในท่าอากาศยานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจกระบวนการดำเนินงานแก้ไขตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง เช่น สายการบินแห่งหนึ่งเกิดการลื่น

ไถลบนทางวิ่ง มีไฟไหม้และผู้เสียชีวิต อากาศยานค้างอยู่บนทางวิ่ง ดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน ดับไฟที่เกิดเหตุ นำส่งผู้เสียชีวิตที่โรงพยาบาล แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการสอบสวน พิทักษ์หลักฐานตามกระบวนการที่ต้อง ตลอดจนบริการเคลื่อนย้ายผู้โดยสารที่ได้รับภัย ไปยังจุดหมายปลายทางเดิมให้เร็วที่สุด ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...การจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากภัยที่รับได้อย่างไรบ้าง เช่น สายการบินหนึ่งสิ้นไถลที่ท่าอากาศยานเชียงใหม่ รอแผนฉุกเฉินไปจัดการ ระยะเวลาในการจัดการแค่ 1 - 2 ชั่วโมงเท่านั้น มีไฟไหม้ก็ดับไฟ มีผู้โดยสารเสียชีวิตก็ส่งโรงพยาบาล และสุดท้ายอากาศยานมันค้างอยู่บนทางวิ่งเกือบสัปดาห์เลย เราจะฟื้นคืนเอาผู้โดยสารไปขึ้นเครื่องบินไหน เอามาลงที่ท่าอากาศยานเชียงใหม่ไหม...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2567)

สภาพการณ์ความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานฯ พบว่าท่าอากาศยานดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการสากล ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรยั่งยืนและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย

1. หลักธรรมาภิบาล เจตนารมณ์ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

แนวทางการบริหารหน่วยงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ท่าอากาศยานมีนโยบายต่อต้านการทุจริต ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนที่สมเหตุสมผล การแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งบุคคลอย่างโปร่งใส ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ก็มีนโยบายเรามีหลักในการกำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ พวกนี้ไม่ว่าจะเป็นในด้านจริยธรรม การต่อต้านการคอร์รัปชัน มันมีนโยบายเรื่องความยั่งยืนอยู่ที่เรามุ่งหวัง...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 2567)

2. สังคม เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญมีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งมอบความปลอดภัยและประสบการณ์ที่ดีสู่พนักงานและผู้รับบริการ รวมถึงการสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับสังคม

แนวทางการบริหารหน่วยงานเชิงสังคม ท่าอากาศยานรับฟังปัญหา ความต้องการและหาแนวทางการตอบสนองสู่แก้ไขแบบร่วมด้วยช่วยกันต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มีการสร้างความปลอดภัยในการใช้ชีวิตแก่ชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าชดเชย หรือปรับปรุงบ้านของผู้อยู่อาศัยที่ได้รับผลกระทบจากมลภาวะทางเสียง มีการจัดทำโครงการทางานให้ รวมไปถึงการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการด้วยนวัตกรรมแอฟพลิเคชันอีกด้วย ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ตัว CSR ด้วยความที่มันเกิดใหม่บนพื้นที่ ที่มีคนอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเวลาเครื่องบินขึ้นลง มันก็จะมีในเรื่องของผลกระทบด้านเสียง เราก็เข้าไปดูแลไม่ว่าจะเป็นค่าชดเชย การซ่อมปรับปรุงบ้านของผู้อยู่อาศัยโดยรอบ ที่เรากำลังอยู่เป็นแบบเชิงรุก ก็คือเข้าไปคลุกคลีอยู่กับชุมชนเลย...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9, 2567)

3. สิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติ ลดมลพิษ ปรับปรุงระบบจัดการของเสีย และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

แนวทางการบริหารหน่วยงานเชิงสิ่งแวดล้อม ท่าอากาศยานมีนโยบายมุ่งหวังการลดมลภาวะที่เป็นพิษ (Net Zero emission และ CORSIA) สู่การเป็นท่าอากาศยานสีเขียว (Green Airport) หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในใช้พลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ (Solar rooftop) รถไฟฟ้า และนำไปสู่การติดตั้งแท่นชาร์จไฟฟ้าในทุกท่าอากาศยาน ปรับปรุงระบบการจัดการของเสีย ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...เราบริหารจัดการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่ Net Zero โดยนำเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินงาน การจัดการของเสียและมลพิษ การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปลี่ยนรถยนต์ให้เป็นรถ EV...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, 2567)

4. เศรษฐกิจ เป็นองค์กรเน้นการพัฒนาและขยายขีดความสามารถของตน เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม จนนำไปสู่รายได้และความมั่งคั่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติ

แนวทางการบริหารหน่วยงานเชิงเศรษฐกิจ ทำอากาศยานได้น้อมรับนโยบายจากภาครัฐ ในการรองรับผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความไหล (flow) ของผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งสามารถดึงดูดนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เมื่อราคาดัชนีหุ้นขึ้น ส่งผลต่อผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งแปลได้ว่าประเทศมีความมั่งคั่งมากขึ้นเช่นกัน ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ “...ประชาชนไทยต้องมีความยั่งยืนในธุรกิจทำอากาศยาน เราก็ได้เข้าไปอยู่ใน DJSI แล้ว กลุ่มหุ้นดาวโจนส์ เกณฑ์ก็จะสูงขึ้นไปอีก เพื่อดึงดูดนักลงทุนต่างประเทศ สังเกตว่าเมื่อต่างชาติมาลงทุนเยอะขึ้น ราคาหุ้นก็ขึ้น ส่งผลต่อผู้ถือหุ้นใหญ่ (70%) ก็แปลได้ว่าประเทศมีความมั่งคั่งมากขึ้น ทั้งสิ้นมาจากการจัดการความเสี่ยงที่ดีเชื่อมโยงระดับประเทศเลย...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, 2567)

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาสภาพการณ์การจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการและความสามารถด้านความยั่งยืนสู่ความต่อเนื่องทางธุรกิจของทำอากาศยานในประเทศไทย จากผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ทำอากาศยานนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก ด้วยการจัดการความเสี่ยงเป็นเชิงระบบ บูรณาการวางแผนและวิธีการจัดการความเสี่ยงจากหลากหลายแนวคิดและแนวปฏิบัติ นำไปสู่การจัดการในภาวะฉุกเฉินได้โดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทำให้ทำอากาศยานสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินและดำเนินการฟื้นฟูอย่างรวดเร็ว ในทำนองเดียวกันกับการศึกษาของ Torabi, S. A. และคณะ ที่ได้ศึกษากรอบการประเมินความเสี่ยงที่ได้รับการปรับปรุงสำหรับระบบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ Romig, T. ที่ได้ศึกษาแนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการพลิกฟื้นกิจการขององค์กร เมื่อต้องรับมือกับวิกฤตครั้งใหญ่ ซึ่งการยกระดับความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น เกิดจากระบบการจัดการความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กร ทั้ง 4 ขั้นตอนตามที่เป็นแนวปฏิบัติที่ทุกองค์กรคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ได้แก่ การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย (Torabi, S. A. et al., 2016); (Romig, T., 2021)

เมื่อเกิดการหยุดชะงักนั้น ต้องอาศัยความสามารถการพลิกฟื้นกิจการขององค์กร เพื่อให้ทำอากาศยานยังคงดำรงอยู่ได้ เกิดการปรับตัว ตอบสนองเหตุการณ์ และฟื้นฟูหลังวิกฤต เมื่อเกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดหรือไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องพร้อมรับมือในทันที ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย เทคโนโลยี ข้อมูล ภาวะผู้นำ การวางแผนจากข้อจำกัดในการดำเนินงาน เป็นการเสริมความพร้อมรับมือให้แก่องค์กร ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด สามารถฟื้นฟูการดำเนินงานหลังจากนั้นได้อย่างรวดเร็ว และในท้ายที่สุดทำอากาศยานยังคงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต่อไปโดยไม่มีการหยุดชะงัก สอดคล้องกับการศึกษาของ Ali, Q. S. A. และคณะ ซึ่งได้ทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วยการบูรณาการการพลิกฟื้นกิจการและผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ผลการศึกษาเป็นไปในลักษณะเดียวกัน เมื่อองค์กรมีความยืดหยุ่น มีการวางแผนปรับตัวและฟื้นฟูได้ดี ได้ก่อให้เกิดการรับมือกับวิกฤตและความไม่แน่นอนในอนาคตได้ นำไปสู่การจัดการความต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การบูรณาการความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้น ซึ่งลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ (Ali, Q. S. A. et al., 2023)

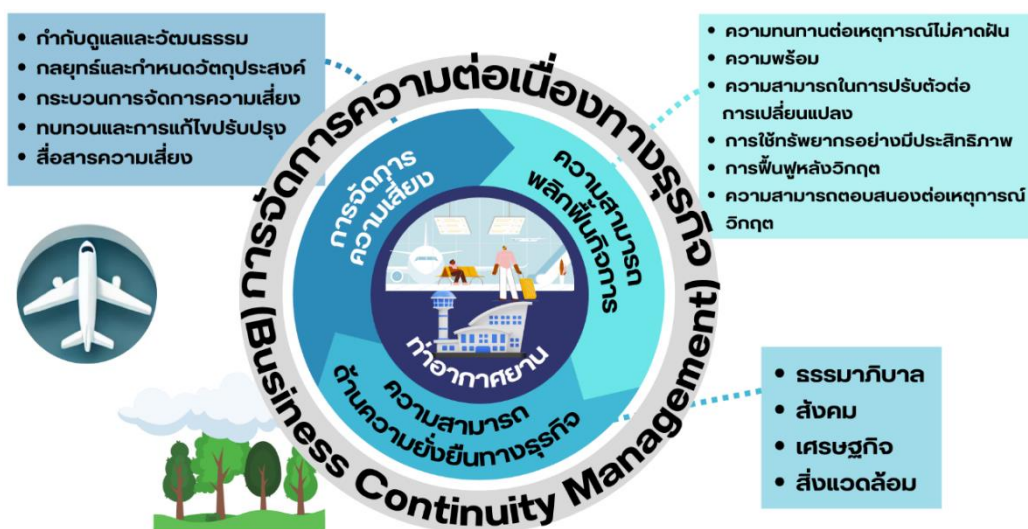
ในประเด็นความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจนั้น จากผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีระบบและกลไกในการควบคุมการดำเนินกิจกรรมของทำอากาศยาน เพื่อให้การขับเคลื่อนธุรกิจมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เริ่มต้นจากภายในองค์กร ตามมุมมองของ Crask, J. ที่ได้เสนอการจัดการความ



ต่อเนื่องด้านธรรมาภิบาลไว้ว่า หลักการทำงานมิใช่เพียงแค่ทำหน้านั้นให้สำเร็จ แต่ต้องมั่นใจได้ว่า ความสำเร็จนั้น ตั้งอยู่บนบรรทัดฐานของความถูกต้องอีกด้วย (Crask, J., 2024) ประเด็นสำคัญถัดมาในมุมมอง การดำเนินงานของท่าอากาศยานนั้น มีมุมมองดำเนินงานภายใต้แนวคิด การเป็นสนามบินที่เป็นพลเมืองที่ดีของ สังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน เติบโตอย่างยั่งยืน สร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ทั้ง 3 ประการ ก่อให้ท่าอากาศยานดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทาง ธุรกิจของท่าอากาศยาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐาน บริการ และการเงินของท่าอากาศยาน ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาและขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานในการรองรับผู้โดยสาร จะนำมาซึ่งความมั่นคงแก่นักลงทุน และประเทศชาติ บรรลุเป้าหมายด้านการเงินของท่าอากาศยาน 2) ด้านสังคม ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งมอบความปลอดภัยและประสบการณ์ที่ดีสู่พนักงานและผู้รับบริการ บรรลุเป้าหมายด้านบริการของท่าอากาศยาน และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากร ทางธรรมชาติ ลดมลพิษ ปรับปรุงระบบจัดการของเสีย และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก บรรลุเป้าหมาย ด้านมาตรฐานของท่าอากาศยาน ความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนความสามารถขององค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการจัดการสิ่งแวดล้อม และ ขับเคลื่อนตลาดเพื่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Corrales-Estrada, A. M. et al., 2021)

องค์ความรู้ใหม่

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายในการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้ดำเนินต่อไปได้เมื่อเผชิญ เหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภัยเสี่ยงจากภายในหรือภายนอก มุ่งองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดการความเสี่ยงอย่าง เป็นระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการคิดวิเคราะห์ด้วยมุมมองเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงอย่างถี่ถ้วน อาศัย วัฒนธรรมความเสี่ยง เพื่อให้ท่าอากาศยานมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในทุกกิจกรรมนั้น จะสามารถบรรลุเป้าหมาย ในภาพรวมขององค์กรได้ทั้ง 3 ประการ ด้านมาตรฐาน บริการ และการเงิน ภายใต้การกำกับดูแลจาก คณะกรรมการ 2) ความสามารถการพลิกฟื้นกิจการได้ ในกรณีที่เกิดเหตุไม่คาดคิดอยู่นอกเหนือจากแผนที่วางไว้ ท่าอากาศยานมีความทนทาน และความพร้อมในการตอบสนองเหตุการณ์เหล่านั้น หรือปรับตัวได้เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงจากเหตุภายนอก พังพาทรัพยากรที่มีอยู่ และฟื้นฟูกิจกรรมได้โดยเร็ว และ 3) ความสามารถด้าน ความยั่งยืนทางธุรกิจที่คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ



ภาพที่ 1 ความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ

สรุปและข้อเสนอแนะ

หลายองค์กรกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายมิติ ประกอบกับโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต พลิกผันอย่างรวดเร็ว ภายใต้สถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือ จากการศึกษาสภาพการณ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ และทำให้องค์กรยังคงดำรงอยู่ในภาคธุรกิจได้ จากการศึกษาท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 6 แห่ง และสำนักงานใหญ่ พบประเด็นที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้แก่ ประเด็นที่ 1) การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 1.1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม 1.2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ 1.3) กระบวนการจัดการความเสี่ยง 1.4) การทบทวนและการแก้ไขปรับปรุง และ 1.5) การสื่อสารความเสี่ยง ประเด็นที่ 2) ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ ประกอบด้วย 2.1) ความทนทานต่อเหตุการณ์ไม่คาดฝัน 2.2) ความพร้อม 2.3) ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2.4) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2.5) การฟื้นฟูหลังวิกฤต และ 2.6) ความสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต และประเด็นที่ 3) ความสามารถด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 3.1) หลักธรรมาภิบาล 3.2) สังคม 3.3) สิ่งแวดล้อม และ 3.4) เศรษฐกิจ ซึ่งสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีการบูรณาการระหว่างท่าอากาศยานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ดังนั้นความต่อเนื่องทางธุรกิจจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่ได้รับความร่วมมือและจัดทำแผนดังกล่าวที่มีความสอดคล้องกันในทุกเหตุการณ์ สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความเข้าใจกระบวนการทั้งหมดด้วยการอบรม และลงมือปฏิบัติตามกระบวนการของแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนด้วยการซักซ้อมด้วยสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย เมื่อเผชิญเหตุการณ์ไม่คาดคิดหรือวิกฤตที่มีความรุนแรงสามารถดำเนินการตอบสนองและฟื้นฟูกิจกรรมการดำเนินงานหลังเกิดวิกฤตได้ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาความสามารถการพลิกฟื้นกิจการ (Resilience) ยังเป็นประเด็นใหม่สำหรับการประยุกต์ใช้ในทางธุรกิจ ควรมีการขยายผลการศึกษาประเด็นนี้เพิ่มเติม ซึ่งความสามารถการพลิกฟื้นกิจการอาจแตกต่างกันไป ตามลักษณะของภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ ขนาดองค์กร โครงสร้างการบริหาร นักวิชาการหรือนักวิจัย อาจศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ค้นพบในแต่ละประเด็นของความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ค้นพบในครั้งนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มเติมทางทฤษฎีต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ ด้วยแนวคิดการจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการพลิกฟื้นกิจการ และความยั่งยืนทางธุรกิจ หลักสูตรปรัชญาคุณูปกต สาขาวិชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์. (2567). นายกฯ แลงแผนพัฒนาไทยเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค (Aviation Hub) 1 มีนาคม 67. เรียกใช้เมื่อ 6 กันยายน 2567 จาก <https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/9/iid/265125>
- ทักษิณา แสนเย็น และคณะ. (2563). บทวิเคราะห์การรับมือโรคโควิด-19: ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(2), 209-220.

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (29 พ.ค. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (31 พ.ค. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (14 มิ.ย. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (15 มิ.ย. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (25 มิ.ย. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6. (27 มิ.ย. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7. (27 มิ.ย. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8. (27 มิ.ย. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9. (18 ก.ค. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10. (18 ก.ค. 2567). แนวทางการจัดการกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงและการพลิกฟื้นกิจการ
สู่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนทางธุรกิจ ของท่าอากาศยานในประเทศไทย สังกัดรัฐวิสาหกิจ. (จรรยากรณ์
หวังศุภกิจโกศล, ผู้สัมภาษณ์)
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2561). รายงานแผนพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ
ไทย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2562-2576). กระทรวงคมนาคม. เรียกใช้เมื่อ 7 กันยายน 2567 จาก
https://www.otp.go.th/uploads/tiny_uploads/PolicyPlan/1-PolicyPlan/25640722-PlanAir15y.pdf
- Abdeen, F. N. et al. (2021). Challenges in multi-agency collaboration in disaster management:
A Sri Lankan perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 62(2021), 1-12.
- Ali, Q. S. A. et al. (2023). Systematic literature review of Business Continuity Management (BCM)
practices: Integrating organisational resilience and performance in Small and medium
enterprises (SMEs) BCM framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*,
99(2023), 1-18.

- Ameri, M. A. S. S. & Musa, H. (2021). The impact of business continuity management on the performance of public organizations in UAE. Pt. Journal of Legal, Ethical & Regulatory Issues, 24(6S), 1-13.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.
- Burbidge, R. (2018). Adapting aviation to a changing climate: Key priorities for action. Journal of Air Transport Management, 71(2018), 167-174.
- Corrales-Estrada, A. M. et al. (2021). Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. Sustainability, 13(15), 1-25.
- Crask, J. (2024). Business Continuity Management: A Practical Guide to Organization Resilience and ISO 22301. London: Kogan Page Publishers.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The Sage handbook of qualitative research. London: SAGE Publications Ltd.
- Galaitsi, S. E. et al. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. International Journal of Disaster Risk Science, 14(5), 713-721.
- Giorgi, A. (2009). The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach. Pittsburgh: Duquesne university press.
- International Aviation Transport Association. (2023). The Importance of Air Transport to Thailand (IATA Economics). Retrieved September 7, 2024, from <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/thailand--value-of-aviation/>
- International Civil Aviation Organization. (2023). Environmental Trends in Aviation to 2050. Retrieved September 1, 2024, from https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/EnvironmentalReports/2022/ENVReport2022_Art7.pdf
- Romig, T. (2021). A collaborative approach to business continuity and organisational resilience when dealing with a major crisis, such as COVID-19. Journal of Airport Management, 15(3), 226-234.
- Torabi, S. A. et al. (2016). An enhanced risk assessment framework for business continuity management systems. Safety science, 89(2016), 201-218.
- United Nations. (2023). The Sustainable Development Goals Report Special edition. Retrieved August 25, 2024, from <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>