

การบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น*

RISK MANAGEMENT OF THE EXHIBITION AT WORLD EXPO 2025 OSAKA, KANSAI, JAPAN

กันยารัตน์ กุยสุวรรณ¹, จตุพร ทิพย์ทิมมพร¹, กิตติยา ศรีสุข¹, กาญจนา ภัทราววัฒน^{2*}
Kanyarat Kuysuwan¹, Jatuponn Thipayathikompon¹, Kittiya Srisuk¹, Kanchana Patrawiwat²

¹กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข นนทบุรี ประเทศไทย

¹Department of Health Service Support, Ministry of Public Health, Nonthaburi, Thailand

²สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

²Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: kanchanapa@g.swu.ac.th

*Tel: 085-019-7063

บทคัดย่อ

โครงการมหกรรมระดับโลก มีความซับซ้อนและเผชิญความเสี่ยงในหลายมิติ จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้แบบแผนการวิจัยการศึกษาเฉพาะกรณี เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้รับจ้าง ผู้บริหารโครงการ ผู้ปฏิบัติงานโครงการฝ่ายต่าง ๆ และผู้จัดการและผู้ประสานงานขององค์กรผู้จัดงานประเทศญี่ปุ่น จำนวน 30 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงควรเปลี่ยนจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการตลอดวงจรโครงการ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและโครงสร้างการบริหาร การบริหารความเสี่ยงด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2) มิติการขับเคลื่อนโครงการ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและบริบทประเทศเจ้าภาพ และ 3) มิติกลไกสนับสนุน ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ การบริหารความเสี่ยงด้านการสื่อสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและการติดตามประเมินผล องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการมหกรรมระดับนานาชาติของประเทศไทย ตลอดจนสนับสนุนการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินโครงการของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความเสี่ยง, โครงการมหกรรมระดับโลก, มหกรรมโลก 2025, อาคารนิทรรศการไทย

Abstract

Mega event projects are highly complex and involve multidimensional risks, requiring an effective risk management system. This research aimed to examine the risk management of the exhibition at World Expo 2025 Osaka Kansai, Japan. A qualitative research approach employing a



case study design was adopted. Data were collected through in-depth interviews with 30 key informants, including contractors, project executives, project personnel from various functional areas, and managers and coordinators of the Japanese event organizers, using a semi-structured interview guide. The data were analyzed using content analysis. The findings revealed that risk management should shift from reactive problem-solving to proactive and integrated risk management throughout the entire project life cycle. The proposed framework consists of three dimensions. The first is the Foundation Dimension, comprising Governance and Organizational Structure Risk and Strategic Planning Risk. The second is the Project Delivery Dimension, consisting of Procurement Risk, Operational Risk, and Legal and Host Country Compliance Risk. The third is the Enabling Dimension, comprising Human Resource and Knowledge Management Risk, Communication and Stakeholder Risk, and Proactive Enterprise Risk Management and Performance Monitoring. The knowledge generated from this study provides a practical framework for developing a comprehensive risk management system for Thailand's future international mega-event projects. It also supports public policy formulation, strategic planning, and project implementation, enabling government agencies to enhance operational effectiveness, transparency, adaptability to changing circumstances, and long-term sustainability.

Keywords: Risk Management, Mega Event Projects, World Expo 2025, Thailand Pavilion

บทนำ

งานแสดงนิทรรศการระดับโลก (World Expo) เป็นงานนิทรรศการระดับนานาชาติที่จัดขึ้นประจำทุก 5 ปี ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การนิทรรศการนานาชาติ หรือ Bureau International des Expositions [BIE] มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอวิทยาการ ความก้าวหน้า เทคโนโลยี นวัตกรรม และอัตลักษณ์ของแต่ละประเทศผ่านอาคารนิทรรศการ (Pavilion) ที่สะท้อนตัวตนและศักยภาพของประเทศนั้น ๆ ในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2561); (Intaraboonsom, N. & Chapman, W., 2023) สำหรับประเทศไทยเข้าร่วมงาน World Expo มาแล้ว 25 ครั้ง (นับถึงปี ค.ศ. 2025 ณ นครโอซากา ประเทศญี่ปุ่น) โดยเริ่มเข้าร่วมครั้งแรกในงาน International Exhibition ณ กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักร เมื่อปี ค.ศ. 1862 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) (กรมศิลปากร, 2564) นับเป็นหนึ่งในสามประเทศแรกของเอเชียที่เข้าร่วมงานมหกรรมโลก ร่วมกับประเทศจีนและญี่ปุ่น และได้เข้าร่วมงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเผยแพร่ศักยภาพของประเทศในด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่เวทีนานาชาติ (Intaraboonsom, N. & Chapman, W., 2023) สำหรับงานนิทรรศการ World Expo 2025 Osaka Kansai จัดขึ้นระหว่างวันที่ 13 เมษายน ถึง 13 ตุลาคม 2568 ณ เมืองโอซากา ประเทศญี่ปุ่น ที่ผ่านมามีแนวคิดหลัก Designing Future Society for Our Lives เป็นงานสำคัญในการนำเสนอความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเพื่อสังคม ทั้งนี้ ประเทศไทยมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2564 อนุมัติในหลักการให้ประเทศไทยเข้าร่วมงาน Expo 2025 Osaka Kansai ตามที่กระทรวงพาณิชย์เสนอ ได้มอบหมายให้กระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลัก และกระทรวงสาธารณสุขได้มอบหมายให้กรมสนับสนุนบริการสุขภาพเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการเข้าร่วมจัดนิทรรศการครั้งนี้ เพื่อนำประเทศไทยมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางสุขภาพโลก (Medical and Wellness Hub) โดยอาคารนิทรรศการ Thailand Pavilion ในงาน Expo 2025 Osaka มีธีมหลักคือ Connecting Lives for Greatest Happiness การเชื่อมโยงชีวิต เพื่อความสุขสูงสุดของมนุษยชาติ แนวคิดนี้นำเสนอภูมิปัญญาไทยผสมผสานกับนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อสร้างสังคมที่มีสุขภาวะและ

ความสุขอย่างยั่งยืน มีแนวคิดสำคัญคือ 1) การเชื่อมโยงผู้คน วัฒนธรรม และความรู้ด้านสุขภาพแบบไทย 2) การส่งเสริม Holistic Wellness สุขภาพองค์รวมทั้งกาย ใจและจิตวิญญาณ 3) แสดงศักยภาพของไทยในฐานะ Medical & Wellness Hub แห่งเอเชีย และ 4) สื่อสารอัตลักษณ์ Thai Smile – Smart Living ผ่านเทคโนโลยี และการต้อนรับแบบไทย โดยมีคำขวัญคือ From Thai Wisdom to Global Wellbeing จากภูมิปัญญาไทยสู่สุขภาวะของโลก (กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2569)

จากรายงานความสำเร็จของการจัดนิทรรศการ Expo 2025 Osaka โดยมีผู้เข้าชมงาน Thailand Pavilion ส่วนใหญ่เป็นญี่ปุ่น จีน ยุโรป จำนวน 2,103,664 คน (กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2569) ถือว่าได้รับความนิยมสูง ได้รับความชื่นชมสำหรับอาคารนิทรรศการไทยที่วิจิตรตระการตาสมคุณค่าความเป็นไทย ด้วยสถาปัตยกรรมอันโดดเด่น การแสดงศิลปวัฒนธรรมไทยที่เป็น Soft Power ของไทย อาหารไทย ผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยที่เปิดโอกาสสู่ตลาดโลก รวมทั้งนวัตกรรมไทยที่ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามพบปัญหาข้อขัดแย้งทั้งด้านภาพลักษณ์ และการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณะเรื่องความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับงบประมาณ 973.48 ล้านบาท ความโปร่งใสของการจัดซื้อจัดจ้าง และคุณภาพการดำเนินงานตั้งแต่ช่วงก่อนเปิดงาน เช่น การร้องเรียนจากบริษัทที่ไม่ได้รับการคัดเลือกและมีการยื่นอุทธรณ์ต่อทางกรมบัญชีกลาง หรือจากการรีวิวใน Social มี feedback เช่น ดีไซน์เอกซนคอนเทนเนอร์ชาธาการ Thai Pavilion ยังไม่สะท้อนภาพลักษณ์ของประเทศไทย ไม่สามารถถ่ายทอดเสน่ห์ของศิลปวัฒนธรรมไทยอย่างลุ่มลึกหรือมีความร่วมสมัยที่น่าจดจำหรือโดดเด่นกว่าของประเทศอื่น ขาดการออกแบบสื่อภูมิปัญญาไทยเพื่อนำเสนอเนื้อหาให้ชัดเจน ขาดความคิดสร้างสรรค์ และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับอนาคต เป็นต้น (สำนักข่าวอิศรา, 2568) ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ของโครงการและความเชื่อมั่นของสาธารณชน

จะเห็นได้ว่าในการจัดโครงการมหกรรมระดับโลก (Mega-projects หรือ Mega-events) ถือเป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนสูงทั้งในด้านการบริหารจัดการ การเงิน และผลกระทบทางสังคม การดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในพื้นที่ (Flyvbjerg, B., 2014) ทำให้การประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังการศึกษาของ Locatelli, G., & Mancini, M. ที่ชี้ว่า ความเสี่ยงของโครงการมหกรรมสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านต้นทุน (Cost Risks) เช่น ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างและบำรุงรักษา 2) ความเสี่ยงด้านอุปสงค์ (Demand Risks) ที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เข้าชมและรายได้ 3) ความเสี่ยงด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Risks) เช่น การขาดแคลนทุนหรือความผันผวนทางเศรษฐกิจ 4) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political Risks) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ และในระยะวางแผนมักพบการประเมินเชิงอุดมคติ (Optimistic Bias) ที่นำไปสู่การคาดการณ์เกินจริงราว 20 - 60% ส่งผลให้ความเสี่ยงระยะยาวถูกประเมินต่ำกว่าความจริง (Locatelli, G. & Mancini, M., 2010) และจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของงาน Expo 2025 Osaka-Kansai ในประเด็นเฉพาะด้าน เช่น การศึกษาระบบเฝ้าระวังและประเมินความเสี่ยงด้านโรคติดเชื้อ (Horai et al., 2025) การวางแผนและการดำเนินงานด้านการป้องกันภัยพิบัติและความปลอดภัยของ Expo 2025 (Tatano, H., 2026) และการพยากรณ์จำนวนผู้เข้าชม Expo 2025 โดยใช้ข้อมูลการจองบัตรและรูปแบบการจองเพื่อคาดการณ์จำนวนผู้เข้าชมในแต่ละช่วงเวลา (Yang et al., 2026) ยังมีข้อจำกัดของการศึกษาเชิงบูรณาการที่มุ่งวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการของประเทศผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะ Thailand Pavilion ในมิติที่ครอบคลุมตลอดวงจรโครงการ ทั้งด้านการกำกับดูแล การวางแผน การจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงาน ทรัพยากรบุคคล การสื่อสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎหมายและข้อกำหนด ตลอดจนการติดตามและบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวโดยศึกษาการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น



จากความสำเร็จของการจัดแสดงนิทรรศการประเทศไทยในงาน World Expo ซึ่งเป็นโครงการระดับนานาชาติที่มีความซับซ้อนสูงทั้งด้านการบริหารจัดการ การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การดำเนินงานภายใต้กฎหมายและข้อกำหนดของประเทศเจ้าภาพ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก และเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในทุกกระบวนการของโครงการ ประกอบกับยังมีข้อจำกัดด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการลักษณะดังกล่าว และยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการไทย (Thailand Pavilion) ในงาน World Expo 2025 Osaka Kansai ณ นครโอซากา ประเทศญี่ปุ่น นี้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเรื่องดังกล่าว ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นองค์ความรู้และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการวางแผนและบริหารโครงการจัดนิทรรศการระดับนานาชาติของประเทศไทย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ ลดผลกระทบจากความเสี่ยง และสนับสนุนการดำเนินงานของประเทศไทยในเวที World Expo และมหกรรมนานาชาติในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษการบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามกระบวนการทัศนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ที่ใช้แบบแผนการวิจัยการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนรูปแบบของการวิจัยแบบศึกษาเฉพาะกรณี ใช้วิธีการศึกษาแบบพรรณนา (Descriptive) ร่วมกับแบบมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory)

ผู้ให้ข้อมูลและการเลือกผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ ผู้ขับเคลื่อนหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดแสดงนิทรรศการไทย (Thailand Pavilion) ในงาน World Expo 2025 Osaka Kansai ณ นครโอซากา ประเทศญี่ปุ่น มี 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารกรมสนับสนุนบริการสุขภาพที่ขับเคลื่อนโครงการ จำนวน 4 คน 2) ผู้ปฏิบัติงานในโครงการฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 17 คน 3) ผู้รับจ้างบริษัทจัดการร่วมค้า อาร์เอ็มเอหนึ่งร้อยสิบ จำกัด จำนวน 7 คน ได้แก่ 3.1) ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายพัฒนารัฐกิจและสถาปัตยกรรม (Assistant Vice President (AVP) - Business Development/Architect 3.2) ผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบ (Design Director) 3.3) ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) 3.4) ผู้ประสานงานฝ่ายต่างประเทศ (International Coordinator) 3.5) ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการอาคารนิทรรศการประเทศไทย 3.6) ผู้จัดการทั่วไปประจำอาคารนิทรรศการไทย 3.7) ผู้จัดการด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และ 4)) ผู้จัดการและผู้ประสานงานขององค์กรผู้จัดงานประเทศญี่ปุ่น จำนวน 2 คน ได้แก่ 4.1) ผู้จัดการประจำประเทศญี่ปุ่น (Country Manager) และปรึกษาอาวุโส (Senior Advisor) ประจำสำนักการต่างประเทศ (International Bureau) และ 4.2) ผู้ปฏิบัติงานประสานงานระหว่างประเทศ ของศูนย์สนับสนุนการจัดนิทรรศการในงาน World Expo 2025 Osaka Kansai รวมทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งในระหว่างเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพิจารณาว่าเป็นจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่ทำให้ข้อมูลอิ่มตัว (Saturation) กล่าวคือ ข้อมูลที่ได้เริ่มซ้ำและไม่มีความใหม่ปรากฏ ทั้งนี้ผู้วิจัยอ้างอิงหลักการในการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามข้อเสนอแนะของ ซาย โพลิสิตา ที่ระบุว่าควรใช้จำนวนประมาณ 8-15 คน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมจนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) (ซาย โพลิสิตา, 2562)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นวิธีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งยึดหลักการแนวปฏิบัติในการสัมภาษณ์ตามแนวทางของ ชาย โพธิ์สีดา สำหรับการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview guide) ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย (ชาย โพธิ์สีดา, 2562) และตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ ด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการจัดแสดงนิทรรศการระดับโลกอย่างน้อย 5 ปี 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี และ 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ อย่างน้อย 10 ปี นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Objective Congruence: IOC) มีค่า IOC เท่ากับ 0.8-1.0 พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถาม แก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview guide)

ประเด็นคำถามที่ 1 ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการ ท่านมีปัญหาอุปสรรค/มีปัจจัยเสี่ยงใดบ้าง ท่านแก้ไขอย่างไร/มีข้อเสนอแนะอย่างไร (แสดงตัวอย่างบางส่วน)

- 1.1 การจัดทำข้อเสนอเพื่อของบประมาณต่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบในหลักการ
- 1.2 การจัดทำขอบเขตการจ้างการจัดนิทรรศการ World Expo 2025 Osaka Kansai (TOR)
- 1.3 การคัดเลือกผู้รับจ้าง การบริหารงบประมาณ และการบริหารสัญญา
- 1.4 การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของอาคารนิทรรศการไทยและชาวเชิงลบที่เกิดขึ้นก่อนการจัดงาน ระหว่างจัดงาน และหลังการจัดงาน
- 1.5 การดำเนินงานและปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงานโครงการจัดนิทรรศการ เช่น ในด้านงานก่อสร้างอาคารนิทรรศการไทย (Thailand Pavilion) การจัดนิทรรศการหมุนเวียน (Temporary Exhibition) ฯลฯ
- 1.6 งานสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ การรื้อถอนอาคารสิ่งปลูกสร้าง การขนส่งบุคลากรเพื่อนำครุภัณฑ์กลับมาใช้ประโยชน์ในประเทศไทยตามสัญญาที่กำหนด

ประเด็นที่ 2 ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อส่งเสริมการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง

- 2.1 แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากโครงการนี้ที่ควรนำไปใช้ในอนาคตมีอะไรบ้าง
- 2.2 ท่านคิดว่าปัจจัยเชิงบวกที่จะสนับสนุนการดำเนินโครงการในทุกกระบวนการ หรือแนวทางการส่งเสริมหรือสนับสนุนการจัดนิทรรศการในงาน World Expo ให้ประสบความสำเร็จคืออะไร
- 2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับประเทศไทยในการเข้าร่วม World Expo ครั้งต่อไป หรือควรปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการถอดบทเรียน แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ 1) ช่วงก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการวางแผนและเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลจริง โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายสร้างแบบสัมภาษณ์และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ 2) ช่วงระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการถอดบทเรียนเพื่อสกัดความรู้จากผู้ร่วมถอดบทเรียน ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเริ่มต้นทำความรู้จักและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและเป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเองก่อน จากนั้นจึงชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการทำวิจัยในมนุษย์ เมื่อผู้ให้ข้อมูลคุ้นเคยและเปิดใจ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเทปทันที 3) ช่วงหลังเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำมาเขียนรายงาน แล้วนำกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ยืนยันความถูกต้องของเนื้อหา จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา



การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้หลักการการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของ Miles, M. B., & Huberman, A. M. ซึ่งมีกระบวนการหลัก 3 ขั้นตอน คือ (นิศา ชูโต, 2551); (Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1994)

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) ประกอบด้วยการจัดระเบียบด้านกายภาพและด้านเนื้อหา ของข้อมูล สำหรับการจัดระเบียบด้านกายภาพของข้อมูล ผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงแบบคำต่อคำ (Verbatim) สำหรับการจัดระเบียบด้านเนื้อหาของข้อมูลหรือการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือการให้รหัสกับข้อความ (Coding) ประกอบด้วยการให้รหัสแบบนิรนัย (Deductive Coding) คือการที่ผู้วิจัยได้กำหนดสร้างรหัสไว้ล่วงหน้า ตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการให้รหัสแบบอุปนัย (Inductive Coding) คือการที่ผู้วิจัยสร้างรหัสขึ้นจาก ข้อความที่เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยทำการให้รหัสข้อมูลเป็นรายการณี จากนั้นจึง รวบรวมรหัสจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนไว้ในตารางเดียวกัน (Code Book)

2. การสร้างรหัส และการเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ของข้อมูล (Coding and Finding Relation) ด้วยการ จัดกลุ่มรหัสที่มีความสัมพันธ์กันหรือสอดคล้องกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาจากความหมายของรหัสที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกัน จัดเป็นประเด็นหลัก (Categories) และประเด็นย่อย (Sub-Categories) จากนั้นจึงใช้วิธีการ พรณนาข้อค้นพบแยกย่อยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประเด็น และรหัส

3. การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำตรงของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยใช้รหัสเป็นเครื่องมือในการหาข้อสรุปว่ามีกรณีที่แสดงข้อมูลไปในทิศทาง เดียวกันหรือต่างกัน เพื่อหาข้อสรุปที่ได้มาจากภาพรวมส่วนใหญ่ของกรณีศึกษาที่เห็นตรงกัน

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ประเมินคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพคือ ความถูกต้อง/เชื่อถือได้ (Trustworthiness) โดย ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลที่ ได้มาจากหลายแหล่งด้วยการสัมภาษณ์คนต่างกลุ่ม ต่างสถานะในเรื่องเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเข้าถึง ข้อเท็จจริง (Fact) หรือปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนและลุ่มลึก (องอาจ นัยพัฒน์., 2554); (Patton, M. Q., 2002)

จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยคณะผู้วิจัยได้ตระหนักถึงการเคารพ สิทธิ ศักดิ์ศรี และสวัสดิภาพของผู้ให้ข้อมูลทุกคน พร้อมทั้งรักษาความลับของข้อมูลและข้อมูลส่วนบุคคล โดยใช้ ข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามหลักการได้รับความยินยอมโดย สมครใจ (Informed Consent) ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธหรือยุติการเข้าร่วมการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยไม่ส่งผลกระทบ ใด ๆ การวิจัยได้รับการรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งนี้ โครงการวิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หมายเลขรับรองโครงการ SWUEC-692117

ผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา- คันไซ ประเทศญี่ปุ่น พบว่าความเสี่ยงของโครงการ World Expo ไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน แต่เป็น ความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risk) โดยความผิดพลาดหรือความล่าช้าในส่วนหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อส่วน อื่นและขยายเป็นผลกระทบต่อโครงการโดยรวม ดังนั้น การยกระดับการบริหารโครงการในอนาคตจำเป็นต้องปรับ จาก การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Reactive Management) ไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive

Enterprise Risk Management) ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้ มิติโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและโครงสร้างการบริหาร (Governance and Organizational Structure Risk) 2) การบริหารความเสี่ยงด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Risk) มิติการขับเคลื่อนโครงการ ได้แก่ 3) การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Risk) 4) การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 5) การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและบริบทประเทศเจ้าภาพ (Legal & Compliance Risk) มิติกลไกสนับสนุน ได้แก่ 6) การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ (Human Resource & Knowledge Risk) 7) การบริหารความเสี่ยงด้านการสื่อสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Communication & Stakeholder Risk) และ 8) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและการติดตามประเมินผล (Proactive Enterprise Risk Management and Performance Monitoring) ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและโครงสร้างการบริหาร แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านธรรมาภิบาลและโครงสร้างการบริหาร มีดังนี้

1.1 จัดตั้งหน่วยงานเจ้าภาพถาวรหรือหน่วยงานกลาง เพื่อรับผิดชอบการเข้าร่วมงาน World Expo และ Mega Event ระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน บริหารโครงการ สะสมองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ จากข้อมูลการศึกษาพบว่า กระทรวงพาณิชย์มีความเหมาะสมในการทำหน้าที่ดังกล่าว เนื่องจากเป็นผู้ถือสมาชิกภาพของประเทศไทยใน World Expo และมีเครือข่ายสำนักงานในต่างประเทศ

1.2 กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลโครงการ ให้มีความชัดเจน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ อำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการมีกลไกบูรณาการการทำงานระหว่างกระทรวง หน่วยงานวิชาการ ภาคเอกชน และหน่วยงานในต่างประเทศตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของโครงการ

1.3 เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส โดยกำหนดมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน คัดเลือกบุคลากรตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม จัดให้มีระบบตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ จัดตั้งช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติที่โปร่งใสในการติดต่อกับผู้รับจ้างและคู่สัญญา

2. การบริหารความเสี่ยงด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการวางแผนและงบประมาณ มีดังนี้

2.1 วางแผนโครงการล่วงหน้า 4-5 ปี นับจากวันที่ประเทศไทยมีมติเข้าร่วมงาน World Expo เพื่อให้มีระยะเวลาเพียงพอสำหรับการศึกษาความเป็นไปได้ การออกแบบนิทรรศการ การจัดทำขอบเขตการจ้าง (TOR) การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการเตรียมการดำเนินงาน

2.2 เร่งดำเนินการจัดทำคำของบประมาณและขออนุมัติงบประมาณตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของโครงการ พร้อมทั้งนำระบบงบประมาณแบบหลายปี (Multi-year Budgeting) มาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาการดำเนินงานจริงของโครงการ และลดความเสี่ยงจากการได้รับงบประมาณล่าช้า โดยวางแผนกิจกรรม (Work Breakdown Structure: WBS) ก่อน แล้วจึงประมาณงบประมาณของแต่ละกิจกรรมในแต่ละปีงบประมาณ

2.3 ศึกษาพื้นที่และบริบทของประเทศเจ้าภาพอย่างละเอียดก่อนจัดทำแผนโครงการ โดยครอบคลุมข้อมูลด้านกฎหมาย อนุสัญญาว่าด้วยนิทรรศการระหว่างประเทศ กฎหมายของประเทศญี่ปุ่น และแนวทางปฏิบัติของงาน Expo 2025 Osaka Kansai มาตรฐานการก่อสร้าง ศักยภาพผู้รับเหมา ระบบอนุมัติแบบก่อสร้าง โลจิสติกส์ การนำเข้าสินค้า ตลาดแรงงาน ต้นทุนวัสดุก่อสร้าง และข้อกำหนดเฉพาะของกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้สามารถประมาณการต้นทุน ระยะเวลา และความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ



2.4 บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนโครงการ จัดทำแผนรองรับความเสี่ยง (Contingency Plan) และทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรโครงการ กำหนดระบบติดตามและทบทวนแผนโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมสำคัญ และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และข้อกำหนดของประเทศเจ้าภาพ

3. การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา มีดังนี้

3.1 พัฒนาระบบการจัดทำ TOR ให้ครอบคลุมและชัดเจน โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญสหสาขาเข้าร่วมศึกษาโครงการต้นแบบ และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ขอบเขตงานครอบคลุมการออกแบบนิทรรศการ การก่อสร้าง การบริหารงานหน้างาน ความปลอดภัย การดูแลสุขภาพ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กฎหมายระหว่างประเทศ กฎระเบียบของประเทศเจ้าภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดนิทรรศการระดับโลก การบริหารผู้รับจ้างช่วง การสื่อสารภาวะวิกฤต การบริหารความเสี่ยง และระบบติดตามประเมินผล

3.2 ปรับแนวทางการกำหนด TOR ให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากการระบุรายละเอียดเชิงเทคนิคไปสู่การกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ (Performance Specification) พร้อมกำหนดเงื่อนไข "หรือเทียบเท่า (Equivalent)" สำหรับวัสดุและอุปกรณ์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดในช่วงดำเนินโครงการ

3.3 กำหนดโครงสร้างสัญญาและงวดงานที่สามารถตรวจรับได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการส่งมอบ (Deliverables) ที่ชัดเจนสำหรับทุกกิจกรรมทั้งงานก่อสร้าง งานนิทรรศการ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการผู้เข้าชม และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถตรวจรับผลงานได้อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

3.4 มีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาการบริหารโครงการและการบริหารสัญญา ในประเด็นเฉพาะ เช่น กฎหมายระหว่างประเทศ กฎระเบียบของประเทศเจ้าภาพ การบริหารความเสี่ยง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความปลอดภัย และการจัดนิทรรศการระดับโลก เพื่อช่วยกลั่นกรอง TOR วิเคราะห์ความเสี่ยง และให้คำปรึกษาเชิงเทคนิคตลอดวงจรโครงการ

3.5 ศึกษาตลาดและกฎระเบียบของประเทศเจ้าภาพก่อนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อประเมินศักยภาพของผู้รับเหมา ความพร้อมของวัสดุและอุปกรณ์ ระบบกฎหมาย และข้อกำหนดของหน่วยงานท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากการกำหนด TOR ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพตลาดจริง

3.6 พิจารณารูปแบบการจัดจ้างที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ โดยหากหน่วยงานเจ้าภาพมีเครือข่ายหรือสำนักงานในประเทศเจ้าภาพ อาจดำเนินการจัดจ้างผู้รับเหมาท้องถิ่นหรือผู้ให้บริการในประเทศเจ้าภาพโดยตรง เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้รับจ้างแบบ Turnkey ซึ่งเป็นการจ้างผู้รับเหมารายเดียวให้รับผิดชอบโครงการแบบครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบ การจัดหา การก่อสร้างหรือการติดตั้ง จนถึงส่งมอบงานที่พร้อมใช้งาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคุณภาพและการประสานงานหน้างาน

3.7 ควบคุมคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องตลอดระยะดำเนินโครงการ โดยจัดให้มีทีมงานหรือผู้แทนของหน่วยงานเจ้าของโครงการประจำพื้นที่ เพื่อกำกับติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาระหว่างดำเนินงาน แทนการพึ่งพาการตรวจรับงานเมื่อสิ้นสุดงวดสัญญาเพียงอย่างเดียว

4. การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน มีดังนี้

4.1 จัดทำระเบียบปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOP) ครอบคลุมกิจกรรมสำคัญทั้งหมด เช่น การบริหารอาคารนิทรรศการ การต้อนรับคณะผู้แทน การบริหารผู้เข้าชม การบริหารเหตุฉุกเฉิน การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารภาวะวิกฤต และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

4.2 จัดทำแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับกิจกรรมเฉพาะ (Operational Guidelines) สำหรับกิจกรรมเฉพาะ โดยรวบรวมข้อกำหนด ขั้นตอน แบบฟอร์ม ผู้รับผิดชอบ และแนวทางปฏิบัติสำหรับกิจกรรมที่มีความซับซ้อนหรือมีกฎระเบียบเฉพาะ เช่น การใช้โดรน การนำเข้าอุปกรณ์พิเศษ การสาธิตทางการแพทย์ และกิจกรรมด้านเทคโนโลยี

4.3 จัดตั้งระบบบริหารความเสี่ยงระหว่างดำเนินงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) รายวันและรายสัปดาห์ ที่ใช้ประเมินและติดตามสถานะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถเฝ้าระวัง ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ นอกจากนี้มีการติดตามตัวชี้วัดสำคัญ การจัดตั้งทีมตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response Team: IRT) เพื่อเตรียมความพร้อมเฝ้าระวัง และตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ การจัดทำแผนรับมือเหตุฉุกเฉิน (Emergency Response Plans) ด้านอัคคีภัย ภัยพิบัติ เหตุด้านความปลอดภัย และการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และจัดทำบทบทวนภายหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) สำหรับเหตุการณ์สำคัญ

4.4 พัฒนาระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างประเทศ กำหนดผู้ประสานงานหลัก ใช้ระบบข้อมูลกลาง และยืนยันข้อกำหนดกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจของประเทศเจ้าภาพอย่างเป็นทางการ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลและเพิ่มความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา

4.5 มีการติดตาม ประเมินผล และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบทั้งในระดับรายวัน รายสัปดาห์ และหลังสิ้นสุดโครงการ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาเป็นฐานข้อมูลกลางและมาตรฐานการดำเนินงาน สำหรับการเข้าร่วมงาน World Expo ในอนาคต

5. การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและบริบทประเทศเจ้าภาพ แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านกฎหมายและบริบทประเทศเจ้าภาพ มีดังนี้

5.1 ศึกษากฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดของประเทศเจ้าภาพ ครอบคลุมกฎหมายด้านการก่อสร้าง การจัดซื้อจัดจ้าง การนำเข้า-ส่งออกสินค้า ภาษีศุลกากร แรงงาน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และข้อกำหนดเฉพาะของผู้จัดงาน World Expo ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของโครงการเพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

5.2 แต่งตั้งคณะทำงานด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามข้อกำหนด ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายของประเทศเจ้าภาพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดงาน World Expo เพื่อให้คำปรึกษา วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย และสนับสนุนการตัดสินใจตลอดวงจรโครงการ

5.3 จัดทำทะเบียนข้อกำหนด (Compliance Register) โดยรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พร้อมกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ วิธีปฏิบัติ ระยะเวลา และสถานะการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเป็นระบบ

5.4 พัฒนาระบบติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อกำหนด (Regulatory Monitor) โดยติดตามประกาศของผู้จัดงาน หน่วยงานของประเทศเจ้าภาพ และ BIE อย่างต่อเนื่อง พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบและแจ้งเตือนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

5.5 บูรณาการการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ากับการบริหารโครงการ โดยกำหนดกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบ การอนุมัติ และการสื่อสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือกฎหมาย เพื่อป้องกันผลกระทบต่อเวลา งบประมาณ และคุณภาพของโครงการ



5.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานในประเทศเจ้าภาพ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถานเอกอัครราชทูต ผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมาย และองค์กรวิชาชีพ สามารถขอคำปรึกษา แลกเปลี่ยนข้อมูล และแก้ไขปัญหาทางกฎหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6. การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในด้านบุคลากรและองค์ความรู้ มีดังนี้

6.1 จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะทำงานถาวรด้าน World Expo เพื่อทำหน้าที่วางแผน บริหารองค์ความรู้ และเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าร่วมงานในระยะยาว โดยมีบุคลากรหลักที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่เฉพาะช่วงที่มีการจัดงาน

6.2 จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร ครอบคลุมความรู้ด้านการบริหารโครงการ การบริหารความเสี่ยง การจัดนิทรรศการระดับโลก ภาษา การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม การเจรจาต่อรองประเทศ การสื่อสารในภาวะวิกฤต และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงส่งบุคลากรไปศึกษาและติดตามการจัดงาน World Expo ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้แนวโน้ม เทคโนโลยี รูปแบบการบริหารจัดการ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพร้อมทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการ

6.3 พัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management System: KMS) สำหรับรวบรวมเอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงาน บทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลกลางของประเทศ

6.4 จัดระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ ระหว่างบุคลากรรุ่นก่อนและรุ่นใหม่ ผ่านการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำคู่มือ การบันทึกบทเรียน และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) เพื่อให้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากโครงการสามารถถ่ายทอดและนำไปใช้ได้จริง

7. การบริหารความเสี่ยงด้านการสื่อสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการสื่อสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

7.1 จัดทำแผนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement Plan) โดยระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ระดับอิทธิพล ระดับผลกระทบ ความคาดหวัง และแนวทางการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารและการบริหารความสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 จัดทำแผนการสื่อสารโครงการ (Communication Management Plan) ที่กำหนดผู้รับผิดชอบ ช่องทางการสื่อสาร ความถี่ของการรายงาน รูปแบบเอกสาร การประชุม และกระบวนการตัดสินใจอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดช่องทางการสื่อสารสำรองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

7.3 จัดตั้งศูนย์ประสานงานโครงการ (Project Coordination Center) เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูล ติดตามความก้าวหน้า ประสานงานกับผู้จัดการงาน ประเทศเจ้าภาพ ผู้รับจ้าง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามประเด็นปัญหาและเร่งรัดการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

7.4 พัฒนาระบบสารสนเทศกลางสำหรับการบริหารโครงการ เพื่อใช้จัดเก็บข้อมูล เอกสาร แผนงาน รายงานความก้าวหน้า ประเด็นปัญหา และผลการตัดสินใจ โดยเปิดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลตามระดับสิทธิ์ที่กำหนด ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลและเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร

7.5 กำหนดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) และกระบวนการบริหารประเด็นปัญหา (Issue Management Process) ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถรับรู้ วิเคราะห์ผลกระทบ และตัดสินใจร่วมกันเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงการ

7.6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ผ่านการประชุมร่วม การรับฟังความคิดเห็น การรายงานความก้าวหน้า และการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เสนอให้บูรณาการทุกภาคส่วนและใช้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นฐานของการดำเนินงาน

8. การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและการติดตามประเมินผล แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเพื่อยกระดับการบริหารโครงการสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในระดับองค์กร มีดังนี้

8.1 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) สำหรับโครงการ World Expo โดยบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกกระบวนการของโครงการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงาน การติดตาม และการประเมินผล ตามแนวทาง ISO 31000:2018 และเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารโครงการตาม PMBOK (Project Management Body of Knowledge) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในทุกระดับ

8.2 ใช้ระบบตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk Indicators: KRIs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning System) ติดตามสถานะของความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน เช่น ความล่าช้าของกิจกรรม ระดับการเบิกจ่ายงบประมาณ จำนวนการเปลี่ยนแปลงสัญญา ระยะเวลาการอนุมัติ การปฏิบัติตามข้อกำหนดของประเทศเจ้าภาพ ความพึงพอใจของผู้เข้าชม และจำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัย

8.3 พัฒนาระบบแดชบอร์ดและระบบสารสนเทศแบบบูรณาการด้านความเสี่ยง (Risk Dashboard & Integrated Risk Information System) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน วิเคราะห์แนวโน้มของความเสี่ยง และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารแบบ Real-time โดยสามารถแสดงสถานะความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงาน และประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการในรูปแบบที่เข้าใจง่าย

8.4 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project Risk Management Committee) ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับติดตามผล ทบทวนระดับความเสี่ยง และเสนอแนวทางแก้ไขต่อคณะกรรมการอำนวยการโครงการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนในระดับนโยบาย

8.5 ดำเนินการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดการประเมินความเสี่ยงเป็นรายเดือน รายไตรมาส และเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ พร้อมจัดทำรายงานความเสี่ยง (Risk Report) และรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Report) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและการปรับแผนงาน

อภิปรายผล

การบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดแสดงนิทรรศการในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ทั้งองค์กรผู้จัดงาน (Japan Association for the 2025 World Exposition) สำนักนิทรรศการนานาชาติ (Bureau International des Expositions: BIE) หน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ผู้รับจ้าง ภาคเอกชน และหน่วยงานของประเทศเจ้าภาพ ส่งผลให้ความเสี่ยงของโครงการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงด้านเทคนิคหรือการก่อสร้างเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ การกำกับดูแล การประสานงานระหว่างประเทศ การตัดสินใจ การจัดซื้อจัดจ้าง และการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Flyvbjerg, B. ที่อธิบายว่า Mega-projects มีลักษณะเฉพาะ คือ มีขนาดใหญ่ ความซับซ้อนสูง ความไม่แน่นอนสูง และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก (Flyvbjerg, B., 2014) รวมทั้งสอดคล้องกับงานทบทวนวรรณกรรมของ Wang, Z. et al. ที่กล่าวว่า ความสำเร็จ



ของเมกะโปรเจกต์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของระบบธรรมาภิบาล การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร มากกว่าการควบคุมเวลา ต้นทุน และคุณภาพเพียงอย่างเดียว (Wang, Z. et al., 2023)

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ Thailand Pavilion ในมหกรรมโลก 2025 โอซากา-คันไซ ประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risk) ที่เกิดจากความเชื่อมโยงของหลายปัจจัย ทั้งด้านธรรมาภิบาล การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงาน กฎหมายของประเทศเจ้าภาพ การบริหารบุคลากร การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามประเมินผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความเสี่ยงของโครงการขนาดใหญ่ระดับนานาชาติไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดของกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการบริหารทั้งหมด ดังนั้น การบริหารโครงการในอนาคตควรเปลี่ยนจากการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดเหตุ (Reactive Risk Management) ไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกในระดับองค์กร (Proactive Enterprise Risk Management: ERM) โดยบูรณาการการบริหารความเสี่ยงไว้ในทุกกระบวนการของโครงการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ ISO 31000:2018 ที่ระบุว่าการบริหารความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแล (Governance) และการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร (International Organization for Standardization, 2018)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดคือ การกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพที่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงาน World Expo ของประเทศไทยไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบถาวร โดยกระทรวงที่รับผิดชอบจะเปลี่ยนไปตามธีมของงานในแต่ละรอบ และการดำเนินโครงการ World Expo มีระยะเวลาดำเนินงานหลายปีและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจำนวนมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ การไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย และความล่าช้าในการตัดสินใจ ผลการวิจัยจึงเสนอให้จัดตั้งหน่วยงานเจ้าภาพถาวรเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย บริหารโครงการ และระดมองค์ความรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Qin, Y., Rocha, C. M., & Morrow, S. ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ของมหกรรมกีฬาระดับโลก พบว่า ความสำเร็จของการจัดมหกรรมระดับนานาชาติขึ้นอยู่กับการรักษาและถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) ระหว่างเจ้าภาพแต่ละรุ่น หากไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่รวบรวม ถ่ายทอด และรักษาองค์ความรู้ไว้ ความรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการจะสูญหายไปพร้อมกับการสิ้นสุดของคณะทำงาน ส่งผลให้ประเทศต้องเริ่มต้นการเรียนรู้ใหม่ในทุกครั้งที่เข้าร่วมเป็นเจ้าภาพหรือจัดแสดงในมหกรรมระดับโลก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการวางแผนโครงการล่วงหน้าและการวิเคราะห์บริบทของประเทศเจ้าภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ โดยเฉพาะการศึกษากฎหมาย ระเบียบ ระบบก่อสร้าง ตลาดแรงงาน ระบบโลจิสติกส์ และข้อกำหนดเฉพาะของงาน Expo ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น (Qin, Y. Rocha, C. M. & Morrow, S., 2022) ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางของ PMBOK Guide ที่เสนอว่าการวางแผนโครงการควรเริ่มจากการกำหนดขอบเขตงาน การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan) เพื่อรองรับความไม่แน่นอนตลอดวงจรชีวิตโครงการ (Project Management Institute, 2021) ในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ผลการวิจัยพบว่าความเสี่ยงจำนวนมากเกิดจากการกำหนดขอบเขตงาน (Terms of Reference: TOR) ที่ไม่ครอบคลุมบริบทของประเทศเจ้าภาพ รวมถึงการพึ่งพาผู้รับจ้างแบบ Turnkey เพียงรายเดียว ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการควบคุมคุณภาพและการบริหารสัญญา ดังนั้น ผลการวิจัยจึงเสนอให้มีผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาเข้าร่วมจัดทำ TOR และกำหนดข้อกำหนดเชิงผลลัพธ์ (Performance Specification) แทนการกำหนดรายละเอียดเชิงเทคนิค ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Hopkin, P. ที่เสนอว่าองค์กรควรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบ Dynamic Risk Management โดยติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องแทนการประเมินความเสี่ยงเพียงครั้งเดียวก่อนเริ่มโครงการ (Hopkin, P., 2021)

อีกประเด็นสำคัญที่ค้นพบ คือ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและบริบทของประเทศเจ้าภาพ มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากการจัดนิทรรศการระหว่างประเทศต้องปฏิบัติตามกฎหมายทั้งกฎหมายของประเทศเจ้าภาพ กฎของผู้จัดงาน และอนุสัญญาระหว่างประเทศ ผลการวิจัยจึงเสนอให้มี Compliance Register และ Regulatory Monitoring เพื่อใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิด COSO ที่ระบุว่า การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance) เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ Enterprise Risk Management และควรถูกบูรณาการเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) ผลการศึกษายังพบว่า บุคลากรและองค์ความรู้เป็นสินทรัพย์เชิงยุทธศาสตร์ของโครงการ เนื่องจากการเข้าร่วม World Expo มีรอบการจัดทุก 5 ปี หากไม่มีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ บุคลากรที่มีประสบการณ์จะสูญหายเมื่อสิ้นสุดโครงการ ทำให้ต้องเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ทุกครั้ง ดังนั้น การจัดตั้งระบบ Knowledge Management System (KMS) และ Community of Practice (CoP) จึงเป็นกลไกสำคัญในการรักษาองค์ความรู้ของประเทศ (Nicolini, D. et al., 2022) และสอดคล้องกับการศึกษาทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Bukari, C. et al. ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ การสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโครงการ (Project Performance) และช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการดำเนินโครงการที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Bukari, C. et al., 2023)

นอกจากนี้การสื่อสารและการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของโครงการ เนื่องจากโครงการ World Expo เกี่ยวข้องกับรัฐบาล หน่วยงานระหว่างประเทศ ผู้จัดงาน ผู้รับจ้าง ภาคเอกชน สื่อมวลชน และประชาชน การสื่อสารที่ไม่เป็นระบบอาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความเสียหายต่อชื่อเสียงของประเทศ ผลการวิจัยจึงเสนอให้จัดทำ Stakeholder Engagement Plan และ Communication Management Plan ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ PMBOK Guide (Project Management Institute, 2021) ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสื่อสารตลอดวงจรโครงการ นอกจากนี้ผลการวิจัยเสนอให้พัฒนา Enterprise Risk Management (ERM) สำหรับโครงการ World Expo โดยใช้ Key Risk Indicators (KRIs) Dashboard และระบบติดตามความเสี่ยงแบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนแนวคิดการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่า (Value Creation) มากกว่าการควบคุมความเสียหายเพียงอย่างเดียว แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ COSO (2017) และ ISO 31000:2018 ที่เสนอว่าการบริหารความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์ การกำกับดูแล และการสร้างที่ยั่งยืนขององค์กร มากกว่าจะเป็นกิจกรรมแยกส่วนของฝ่ายบริหารความเสี่ยงเพียงฝ่ายเดียว (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017); (International Organization for Standardization, 2018)

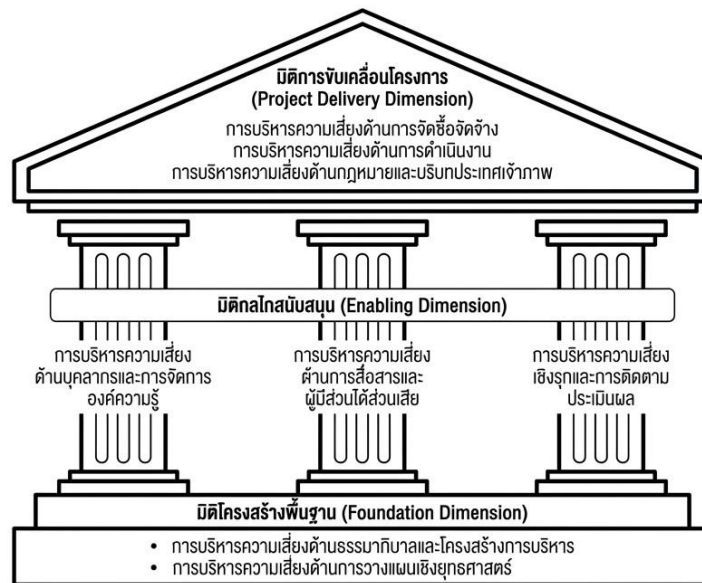
องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย คือ Thailand National Mega Event Risk Governance Model: TNMRG Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงในลักษณะจากฐานรากสู่ผลลัพธ์ (Foundation–Process–Outcome) ที่การบริหารความเสี่ยงของโครงการ Mega Event ควรดำเนินการในลักษณะการกำกับดูแลความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Integrated Risk Governance) เพื่อยกระดับความสำเร็จของโครงการ พัฒนาขีดความสามารถของประเทศในการบริหารโครงการมหกรรมระดับโลก และเสริมสร้างความพร้อมของประเทศไทยในการเป็นเจ้าภาพงานระดับนานาชาติในอนาคต ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation Dimension) เป็นมิติที่กำหนดทิศทางและสร้างความพร้อมของโครงการตั้งแต่ระยะเริ่มต้น มิติการขับเคลื่อนโครงการ (Project Delivery Dimension) เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงระหว่าง



การดำเนินโครงการ และมิติกลไกสนับสนุน (Enabling Dimension) เป็นมิติที่สนับสนุนให้การบริหารโครงการสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1

TNMRG Model



© NotebookLM

ภาพที่ 1 Thailand National Mega Event Risk Governance Model: TNMRG Model

สรุปและข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการความเสี่ยงตาม Thailand National Mega Event Risk Governance Model: TNMRG Model มี 3 มิติ ดังนี้ มิติโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและโครงสร้างการบริหาร 2) การบริหารความเสี่ยงด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มิติการขับเคลื่อนโครงการ ได้แก่ 3) การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 5) การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและบริบทประเทศเจ้าภาพ มิติกลไกสนับสนุน ได้แก่ 6) การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ 7) การบริหารความเสี่ยงด้านการสื่อสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 8) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและการติดตามประเมินผล การบริหารจัดการโครงการมหกรรมระดับนานาชาติ (Mega Event) ของประเทศไทยมีข้อจำกัดทั้งในระดับนโยบาย ระดับองค์กร และระดับการดำเนินงาน ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงยังคงมีลักษณะเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Reactive Risk Management) มากกว่าการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ (Integrated Risk Governance) ดังนั้น การยกระดับการบริหารโครงการ Mega Event ของประเทศไทยควรนำ TNMRG Model ไปประยุกต์ใช้ โดยขับเคลื่อนผ่าน 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ (Governance Reform) 2) การยกระดับขีดความสามารถการบริหารโครงการระหว่างประเทศ (Project Capability Enhancement) และ 3) การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแห่งชาติสำหรับโครงการมหกรรมระดับโลก (National Mega Event Risk Management Framework) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ ควรจัดตั้งหน่วยงานกลางถาวรที่รับผิดชอบการบริหารโครงการ Mega Event ของประเทศ (National Mega Event Office) เพื่อเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วางแผน บูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุงระบบงบประมาณให้รองรับโครงการระยะยาว และพัฒนากฎหมายหรือระเบียบเฉพาะสำหรับโครงการ Mega Event เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว โปร่งใส และสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินโครงการระหว่างประเทศ ภายใต้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับขีดความสามารถการบริหารโครงการระหว่างประเทศ ควรจัดตั้ง Project Management Office (PMO) เพื่อสนับสนุนการบริหารโครงการอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการพัฒนาระบบ Knowledge Management และ Community of Practice (CoP) สำหรับรวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนที่ได้รับ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารโครงการระหว่างประเทศ การบริหารความเสี่ยง การจัดซื้อจัดจ้างระหว่างประเทศ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการบริหารพิธีการระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนสูง ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแห่งชาติสำหรับโครงการมหกรรมระดับโลก ควรนำ Thailand Mega Event Risk Management Framework (TMRMF) ที่พัฒนาจากการวิจัยไปใช้เป็นกรอบมาตรฐานระดับประเทศ โดยบูรณาการระบบ Enterprise Risk Management (ERM) เข้ากับทุกช่วงของวงจรโครงการ พร้อมจัดทำ Standard Operating Procedures (SOPs) และ Operational Guidelines สำหรับกิจกรรมสำคัญ พัฒนาระบบ Early Warning System ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) และ Risk Dashboard รวมทั้งดำเนินการฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation Exercise) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิด และข้อเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป คือ ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบและประเมินประสิทธิภาพของ Thailand National Mega Event Risk Governance Model (TNMRG Model) ในโครงการมหกรรมระดับนานาชาติประเภทอื่น เช่น Specialized Expo, International Horticultural Expo, Olympic Games หรือมหกรรมกีฬาและการประชุมระดับโลก เพื่อพัฒนาความเป็นสากลของรูปแบบงานมหกรรมระดับโลก รวมทั้งศึกษาการพัฒนา National Mega Event Risk Management Framework ในระดับประเทศ เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและเสริมสร้างความพร้อมของประเทศไทยในการเป็นเจ้าภาพงานมหกรรมระดับโลกต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

เอกสารอ้างอิง

- องอาจ นัยวัฒน์. (2554). การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2562). ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิช.
- นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: พริ้นต์โพร.
- กรมศิลปากร. (2564). ก้าวแรกของไทยไปงานมหกรรมโลก. เรียกใช้เมื่อ 5 พฤษภาคม 2569 จาก <https://www.finearts.go.th/literatureandhistory/view/26108-ก้าวแรกของไทยไปงานมหกรรมโลก>
- กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2569). หนังสือสรุปผลสำเร็จการดำเนินงาน Thailand Pavilion World Expo 2025 Osaka. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักข่าวอิสรา. (2568). สธ.แจงงบจัดนิทรรศการ Expo 2025 โอซาก้า 900 ล. โปร่งใส-ไม่มีเงินทอน กิจกรรมร่วม ค่าแรงไร่นอมี. เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2569 จาก <https://www.isranews.org/article/isranews-news/137402-isra-419.html>
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2561). ขอบเขตของงาน (TOR) การจัดจ้างผู้ดำเนินการจัดนิทรรศการ World Expo 2020 Dubai. ผู้แต่ง, <https://www.depa.or.th/storage/app/media/TOR-world-expo-2020-dubai.pdf>. เข้าถึงได้จาก 17



- Bukari, C. et al. (2023). Implications of knowledge management processes for project performance: Systematic review, gap analysis and scientometric analysis. *Information and Knowledge Management*, 13(6), 1-24.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. New York, NY: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects, and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.
- Hopkin, P. (2021). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. (6th ed.). London, England: Kogan Page.
- Horai et al. (2025). Enhanced infectious disease surveillance system for Expo 2025 Osaka, Kansai, Japan: Overview of the operations and their early action review. *Mass Gathering Medicine*, 4, 100045, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.mgmed.2025.100045>.
- Intaraboonsom, N. & Chapman, W. (2023). Historical factors influencing the presentation of the Thai Pavilion at the World Expositions. *Journal of Arts Management*, 7(4), 1468-1483.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: 2018 Risk management- Guidelines*. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
- Locatelli, G. & Mancini, M. (2010). Risk management in a mega-project: The Universal EXPO 2015 case. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2(3), 236-253.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nicolini, D. et al. (2022). Understanding communities of practice: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 16(2), 680-718.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Qin, Y. Rocha, C. M. & Morrow, S. (2022). Knowledge management in sport mega-events: A systematic literature review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 1056390. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.1056390>.
- Tatano, H. (2026). Disaster management planning and operations for Expo 2025 Osaka, Kansai, Japan: Challenges and lessons learned. *International Association of Traffic and Safety Sciences Review*, 51(1), 38-46.
- Wang, Z. et al. (2023). A review of mega-project management research from an organization science perspective: Current status and future directions. *Developments in the Built Environment*, 16, 100254. [doi:10.1016/j.dibe.2023.100254](https://doi.org/10.1016/j.dibe.2023.100254).
- Yang et al. (2026). Place with intention: An empirical attendance predictive study of Expo 2025 Osaka, Kansai, Japan. *arXiv*, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2601.14570>.