

## การวิเคราะห์ความซับซ้อน 4 มิติของผู้ประกอบการ (SMEs)

### ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป

## A Four-Dimensional Analysis of Organizational Complexity among (SMEs)(SMEs) Entrepreneurs with Registered Capital of 10 Million Baht and Above

อังคณา อินเสือ<sup>1</sup>, ปภัสญา ภู่อกุล<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ/มหาวิทยาลัยธนบุรี, [angkana-ac@thonburi-u.ac.th](mailto:angkana-ac@thonburi-u.ac.th)

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ/มหาวิทยาลัยธนบุรี, [Phaphatchaya.Pusakun@gmail.com](mailto:Phaphatchaya.Pusakun@gmail.com)

### บทคัดย่อ

ผู้ประกอบการ (SMEs) ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยมีส่วนช่วยสร้างการจ้างงาน รายได้ภาษี และเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของธุรกิจทำให้ SMEs กลุ่มนี้ต้องเผชิญความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร ระบบบัญชี การเงิน ภาษี และการควบคุมภายใน ความซับซ้อนดังกล่าวอาจเกิดจากความไม่พร้อมของระบบสารสนเทศ บุคลากรที่มีทักษะไม่เพียงพอ และกฎระเบียบที่ตีความยาก

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สาเหตุของความซับซ้อนเชิงองค์กรใน SMEs ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป (2) ประเมินผลกระทบต่อระบบบัญชี การเงิน ภาษี และการกำกับดูแลกิจการ และ (3) เสนอแนวทางการบริหารจัดการความซับซ้อนดังกล่าวอย่างเป็นระบบ การศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีเครื่องมือวิจัย ได้แก่ (1) การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) จากแหล่งข้อมูลทางวิชาการและรายงานองค์กรระดับชาติและนานาชาติ (2) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นความซับซ้อนเชิงระบบ และ (3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) ระหว่าง SMEs ทุนต่ำและทุนสูง เพื่อระบุความแตกต่างของความซับซ้อนองค์กร โดยอาศัยกรอบทฤษฎีร่วมสมัย 4 ชุด ได้แก่ Organizational Complexity Theory, Digital AIS Theory, COSO ERM Framework และ Contemporary Corporate Governance Theory ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการ (SMEs) ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป กำลังเผชิญช่วงเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารแบบมืออาชีพ ซึ่งมีความเสี่ยงด้านข้อมูล ความผิดพลาดทางบัญชี การจัดการต้นทุนที่ไม่แม่นยำ และการกำกับดูแลที่อ่อนแอ การยกระดับระบบสารสนเทศทางบัญชี การนำกรอบ COSO ERM มาปรับใช้ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการจัดทำระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถลดความซับซ้อนและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำหลัก:** ผู้ประกอบการ (SMEs), ทุนจดทะเบียน, ความซับซ้อนของผู้ประกอบการ, ระบบบัญชี, การกำกับดูแลกิจการ

## Abstract

SME entrepreneurs with registered capital of 10 million baht and above constitute a vital segment driving Thailand's economic development through employment creation, tax revenue, and supply chain stability. As these businesses expand, they encounter heightened organizational complexity across four dimensions: organizational structure, accounting and information systems, financial and tax compliance, and corporate governance. Such complexity is further intensified by insufficiently skilled personnel, fragmented data environments, and regulatory frameworks that are difficult to interpret (OSMEP, 2023; IFAC, 2022).

This study employs a qualitative research methodology utilizing three research instruments: (1) Systematic Literature Review drawing on academic sources and national and international organizational reports; (2) Content Analysis to categorize dimensions of systemic complexity; and (3) Comparative Analysis between lower-capital and higher-capital SMEs to identify structural differences. The theoretical framework integrates four contemporary theories: Organizational Complexity Theory, Digital Accounting Information Systems Theory, the COSO ERM Framework (2017), and Contemporary Corporate Governance Theory. The findings reveal that SMEs in this capital tier face elevated risks in data accuracy, accounting errors, cost mismanagement, and governance deficiencies as they transition toward professionalized management. Improving accounting information systems, adopting the COSO ERM framework, strengthening employee competencies, and implementing sound governance practices are identified as critical strategies for reducing organizational complexity and fostering sustainable growth among SMEs in this segment.

**Keywords:** SME Entrepreneurs, Registered Capital, Organizational Complexity, Accounting Systems, Governance

## บทนำ

ผู้ประกอบการ (SMEs) เป็นกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย ทั้งในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม การจ้างงาน และการกระจายรายได้ในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป ซึ่งจัดเป็น SMEs ระดับบน (Upper-tier SMEs) ที่มีลักษณะธุรกิจซับซ้อนกว่ากลุ่ม SMEs ขนาดเล็กทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่า SMEs ระดับนี้มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจและมีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยสู่ความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทว่าการเติบโตของธุรกิจในระดับทุนสูงขึ้นก็มาพร้อมความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในหลายมิติของการดำเนินงาน (OSMEP, 2024)

ความซับซ้อนดังกล่าวเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ทั้งการขยายตัวของโครงสร้างองค์กร การเพิ่มจำนวนพนักงาน การมีสายงานบริหารหลายระดับ รวมถึงความจำเป็นในการใช้ระบบสารสนเทศทางบัญชีที่มีประสิทธิภาพและรองรับปริมาณธุรกรรมที่สูงขึ้น นอกจากนี้ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนมากขึ้นยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านการรายงานทางการเงิน มาตรฐานบัญชี ภาษี การควบคุมภายใน และข้อกำหนดตามกฎหมายที่เข้มงวดขึ้นตามระดับการเติบโตของธุรกิจ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารจัดการที่ซับซ้อนกว่า SMEs ขนาดเล็กทั่วไป

ในด้านการบัญชีและการเงิน SMEs ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป จำเป็นต้องมีระบบบัญชีที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรวจสอบได้มากขึ้น ทั้งเพื่อรองรับการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชี การปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และการใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการจำนวนมากยังประสบปัญหาในด้านโครงสร้างการควบคุมภายใน ความรู้ความเข้าใจทางบัญชี ระบบสารสนเทศที่ไม่เชื่อมโยงกัน รวมถึงการขาดบุคลากรบัญชีหรือการเงินที่มีทักษะเพียงพอ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านความไม่ถูกต้องของข้อมูล การรายงานผิดพลาด หรือการวางแผนทางการเงินที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ในด้านภาษี SMEs กลุ่มนี้ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่ซับซ้อนขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีนิติบุคคล ภาษีหัก ณ ที่จ่าย หรือกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง การตีความกฎหมายและการปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านภาษีอย่างลึกซึ้ง การจัดทำเอกสารที่ไม่ถูกต้องหรือการขาดระบบควบคุมอาจนำไปสู่บทลงโทษและต้นทุนที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น SMEs ทุนจดทะเบียนระดับกลาง-สูงยังประสบปัญหาความซับซ้อนในด้านโครงสร้างกิจการ เช่น การแยกสายงาน การกระจายอำนาจ การมีหน่วยงานย่อย หรือการขยายสาขา ส่งผลให้ต้องมีระบบกำกับดูแลกิจการ (Governance) ที่ชัดเจน รวมถึงแนวทางควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อรองรับการดำเนินงานที่กว้างขึ้น หากขาดการออกแบบระบบที่ดี ความซับซ้อนดังกล่าวอาจนำไปสู่ปัญหาความซ้ำซ้อน การสื่อสารภายในไม่ชัดเจน การควบคุมอ่อนแอ และความเสี่ยงด้านทุจริตในองค์กร

แม้ SMEs กลุ่มนี้จะมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงกว่า SMEs ขนาดเล็ก แต่การจัดการความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นยังคงเป็นประเด็นท้าทายทางวิชาชีพและทางวิชาการ งานวิจัยที่ผ่านมาในประเทศไทยมักให้ความสำคัญกับ SMEs ขนาดเล็กหรือธุรกิจเริ่มต้น (startups) มากกว่า SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนระดับกลาง-สูง ทำให้เกิด ช่องว่างความรู้ (research gap) เกี่ยวกับลักษณะความซับซ้อนเฉพาะของกลุ่มนี้ รวมถึงแนวทางในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทของไทย

ดังนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ สาเหตุของความซับซ้อน, ผลกระทบต่อการดำเนินงาน, และแนวทางการบริหารจัดการความซับซ้อน ในกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ มาตรฐานการบัญชี กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและลักษณะของความซับซ้อนเชิงองค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ ความซับซ้อนด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Complexity) ความซับซ้อนด้านระบบสารสนเทศทางบัญชี (Digital AIS Complexity) ความซับซ้อนด้านการบริหารความเสี่ยง (ERM Complexity) และความซับซ้อนด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance Complexity) ในผู้ประกอบการ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป
2. เพื่อประเมินผลกระทบของความซับซ้อนแต่ละมิติต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความถูกต้องของข้อมูลทางบัญชี-การเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมายภาษีของ SMEs กลุ่มนี้
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการความซับซ้อนและข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของ SMEs กลุ่มนี้ในบริบทของประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษานี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในมิติเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ ผลการศึกษาจะช่วยเติมเต็มช่องว่างความรู้ (Research Gap) เกี่ยวกับความซับซ้อนเฉพาะกลุ่มของ SMEs ทุนจดทะเบียนระดับกลาง-สูงในบริบทไทย อีกทั้งยังนำเสนอกรอบแนวคิด 4 มิติที่สามารถใช้เป็นฐานทฤษฎีสำหรับงานวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ระบบบัญชี และธรรมาภิบาลของ SMEs

2. ประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป สามารถนำกรอบความซับซ้อน 4 มิติไปใช้ในการวินิจฉัยจุดอ่อนของกิจการตนเอง และนำแนวทางเชิงปฏิบัติที่เสนอไปปรับใช้ เพื่อลดความเสี่ยงด้านบัญชี การเงิน ภาษี และธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ

3. ประโยชน์เชิงนโยบาย ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เช่น สสว. กรมสรรพากร และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในการออกแบบมาตรการสนับสนุน ระเบียบกำกับดูแล และหลักสูตรพัฒนาทักษะที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของ SMEs กลุ่มนี้ได้อย่างตรงจุด

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป หมายถึง กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระดับเงินลงทุน (ทุนจดทะเบียน) ไม่น้อยกว่า 10 ล้านบาท ซึ่งสะท้อนความพร้อมด้านเงินทุนและศักยภาพในการขยายธุรกิจ ส่งผลให้กิจการมีความซับซ้อนด้านโครงสร้างองค์กร ระบบบัญชี การเงิน การควบคุมภายใน และภาระการปฏิบัติตามกฎหมายมากขึ้นกว่าวิสาหกิจขนาดเล็กทั่วไป โดยยังคงอยู่ภายใต้เกณฑ์และนิยามของ SMEs ตามประกาศของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).

งานศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิด “ความซับซ้อน” (Complexity) ในผู้ประกอบการ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่กำลังเติบโตสู่ระดับองค์กรขนาดกลาง ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นในระยะดังกล่าวสามารถอธิบายได้ผ่านชุดทฤษฎีร่วมสมัย ได้แก่

1. ทฤษฎีความซับซ้อนเชิงองค์กร (Organizational Complexity Theory)
2. ทฤษฎีระบบสารสนเทศการบัญชีดิจิทัล (Digital Accounting Information Systems Theory)
3. ทฤษฎีความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ (Modern ERM / COSO 2017 Framework)
4. ทฤษฎีการกำกับดูแลกิจการยุคใหม่ (Contemporary Corporate Governance Theory)

ทฤษฎีเหล่านี้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงขององค์กร SMEs ในยุคดิจิทัล ซึ่งมีความท้าทายเชิงระบบรุนแรงกว่าในอดีต

#### ทฤษฎีความซับซ้อนเชิงองค์กร (Organizational Complexity Theory)

ทฤษฎีความซับซ้อนเชิงองค์กรมองว่า ความซับซ้อนเป็นผลลัพธ์จาก “จำนวนองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น และความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ” (Snowden & Boone, 2021; Cilliers, 2018) โดย SMEs ที่มีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป มักเผชิญความซับซ้อนเฉพาะด้าน ได้แก่

1. ขนาดองค์กรที่ขยายตัวรวดเร็ว (Rapid scaling)
2. เพิ่มจำนวนบุคลากรและสายงาน

3. เกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่งาน (task redundancy)

4. ความท้าทายด้านการสื่อสารและประสานงาน (coordination complexity)

งานของ Burke & Noumair (2020) ระบุว่าองค์กรขนาดกลางต้องเผชิญ “transition complexity” คือความซับซ้อนจากการเปลี่ยนผ่านจากรูทกิจครอบครัวไปสู่ธุรกิจแบบมีโครงสร้าง

ดังนั้น SME ที่จดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป จัดอยู่ในช่วง “Complex Growth Stage” ซึ่งต้องปรับโครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจ และระบบควบคุมใหม่ทั้งหมด

### ทฤษฎีระบบสารสนเทศบัญชีดิจิทัล (Digital Accounting Information Systems)

ระบบสารสนเทศบัญชี (AIS) สมัยใหม่เปลี่ยนไปอย่างมากจากยุคเดิม โดยเฉพาะหลังปี 2020 ที่ธุรกิจถูกผลักดันให้ใช้ระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ

งานวิจัยร่วมสมัย (Appelbaum et al., 2020; Warren et al., 2022) ชี้ว่า ความซับซ้อนของ SMEs ที่สูงเกิดจาก

1. ระบบบัญชีที่ไม่รองรับธุรกิจที่เติบโต
2. ความไม่เชื่อมโยงของข้อมูล (data fragmentation)
3. ความเสี่ยงจากข้อมูลจำนวนมากและไม่สม่ำเสมอ
4. การใช้หลายระบบ (ERP, POS, inventory system) ที่ไม่ integrate
5. ความจำเป็นต้องมี data governance และ data accuracy

ทฤษฎีนี้สนับสนุนมุมมองว่า SMEs ที่สูงต้องใช้ AIS ที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. บูรณาการข้อมูลทุกฝ่าย
2. สนับสนุนการควบคุมภายใน
3. ตรวจสอบย้อนกลับ (traceability)
4. รองรับปริมาณธุรกรรมระดับ “medium-large scale”

ระบบดิจิทัลที่ไม่มีโครงสร้างจะยิ่งเพิ่มความซับซ้อนของธุรกิจแบบทวีคูณ

### ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ (Modern Enterprise Risk)

กรอบ COSO ERM (2017) ถูกยอมรับว่าเป็นทฤษฎีร่วมสมัยในการบริหารความเสี่ยง โดยเน้นว่าในองค์กรที่กำลังเติบโต ความเสี่ยงจะเพิ่มขึ้นทั้งในด้าน

1. กลยุทธ์ (Strategic Risk) เช่น การแข่งขัน
2. การปฏิบัติงาน (Operational Risk) เช่น สต็อกและซัพพลายเชน
3. การเงิน (Financial Risk) เช่น กระแสเงินสด
4. รายงานทางการเงิน (Reporting Risk)
5. กฎหมายและภาษี (Compliance Risk)

งานวิจัยของ Beasley et al. (2020) พบว่า SMEs ที่ขยายตัวจะเผชิญ “risk escalation” คือความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นเร็วกว่าความสามารถในการควบคุม

โดย COSO ERM 2017 ยังเน้นความสำคัญของ ความโปร่งใสในการกำกับดูแล วัฒนธรรม ความเสี่ยง (risk culture) และการควบคุมภายในเชิงบูรณาการ ซึ่ง SMEs ทุนมากมักขาดพื้นฐานเหล่านี้ โดยอาศัยเพียงระบบที่ไม่เป็นทางการ ทำให้ความซับซ้อนเพิ่มขึ้นและเสี่ยงต่อการผิดพลาดมากขึ้น

### ทฤษฎีการกำกับดูแลกิจการยุคใหม่ (Contemporary Corporate Governance Theory)

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance: CG) มีบทบาทสำคัญต่อ SMEs ในยุค หลังปี 2020 เพราะ

1. กฎหมายภาษีเข้มงวดขึ้น
2. ความโปร่งใสทางการเงินถูกตรวจสอบมากขึ้น
3. ลูกค้าและคู่ค้าต้องการข้อมูลที่ถูกต้อง
4. ตลาดต้องการ ESG (Environmental, Social, Governance)

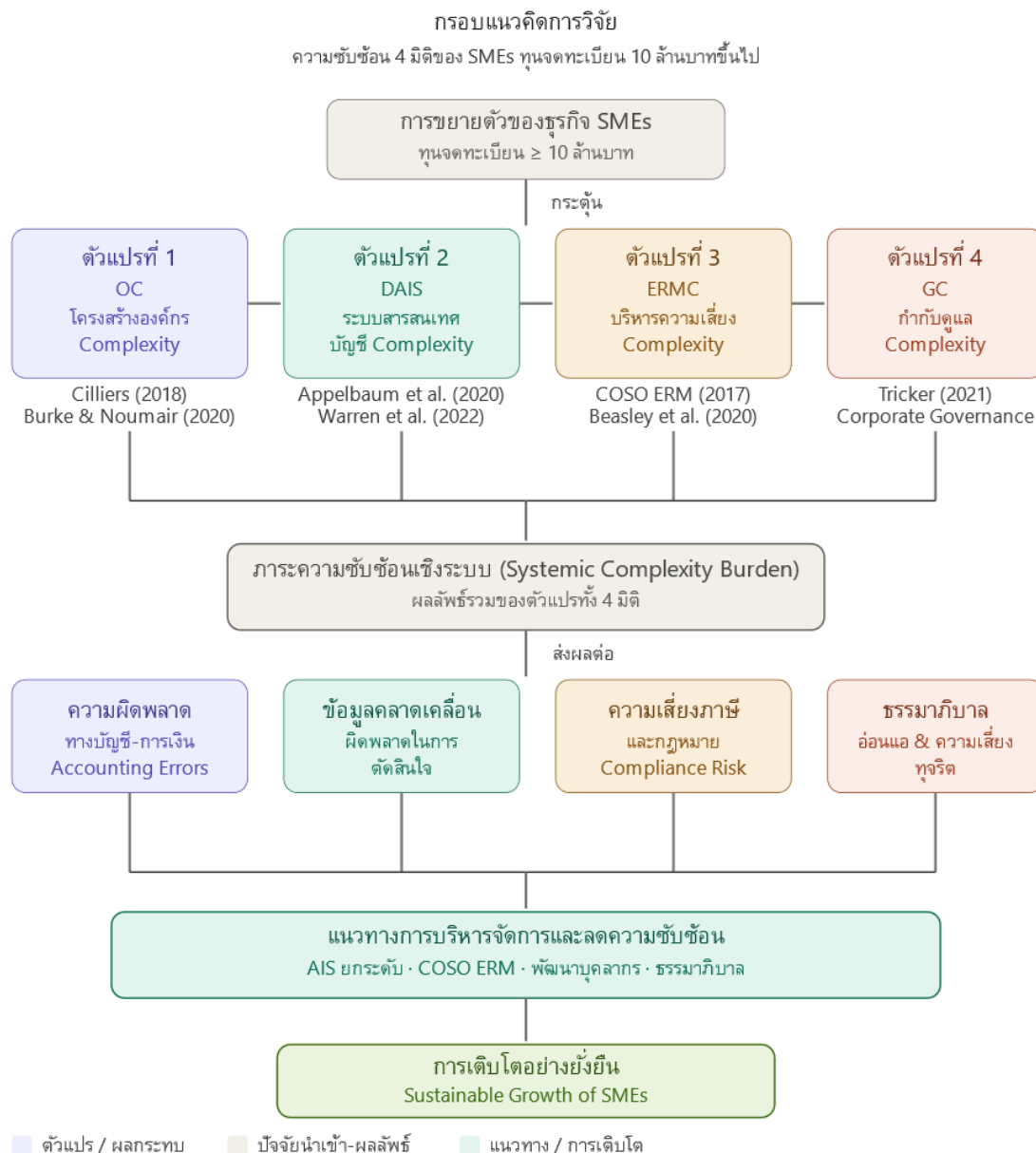
Tricker (2021) กล่าวว่า SMEs ที่เติบโต ต้องเปลี่ยนจาก “owner-based governance” ไปสู่ “structure-based governance” ซึ่งหมายถึง

1. ต้องมีระบบตรวจสอบภายใน
2. ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน
3. ต้องมีการกำกับดูแลทางบัญชีที่โปร่งใส
4. ต้องใช้หลักธรรมาภิบาลสมัยใหม่ เช่น integrity, transparency และ accountability

สำหรับ SMEs ทุนจดทะเบียนมากกว่า 10 ล้านบาท การขาดการกำกับดูแลที่ดี เป็นสาเหตุหลักของความซับซ้อน เช่น ข้อมูลขัดแย้ง การอนุมัติไม่เป็นระบบ การควบคุมอ่อนแอ และความเสี่ยงทุจริต

### กรอบแนวคิด

จากการทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษาครั้งนี้นำเสนอกรอบแนวคิด การวิจัยที่ประกอบด้วยตัวแปรหลัก 4 ตัว ซึ่งอธิบายความซับซ้อนเชิงระบบของ SMEs ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป โดยตัวแปรทั้งสี่ทำหน้าที่เป็นมิติของการวิเคราะห์ (Analytical Dimensions) ที่มีความสัมพันธ์และส่งเสริมกันในการก่อให้เกิด “ความซับซ้อนเชิงองค์กรโดยรวม” (Overall Organizational Complexity) ดังนี้



ตัวแปรที่ 1: ความซับซ้อนด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Complexity: OC) หมายถึง ระดับความซับซ้อนที่เกิดจากการขยายตัวของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การเพิ่มจำนวนบุคลากรและสายงาน ความซ้ำซ้อนในหน้าที่งาน (Task Redundancy) และความยากในการประสานงานภายใน (Coordination Complexity) อันเป็นผลจากการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจแบบมีโครงสร้าง (Burke & Noumair, 2020; Cilliers, 2018)

ตัวแปรที่ 2: ความซับซ้อนด้านระบบสารสนเทศทางบัญชี (Digital AIS Complexity: DAIS) หมายถึง ระดับความซับซ้อนที่เกิดจากระบบบัญชีและสารสนเทศที่ไม่รองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความไม่เชื่อมโยงของข้อมูล (Data Fragmentation) การใช้หลายระบบที่ไม่บูรณาการ และความเสี่ยงด้านความถูกต้องของข้อมูลทางการเงิน (Appelbaum et al., 2020; Warren et al., 2022)

ตัวแปรที่ 3: ความซับซ้อนด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Complexity: ERM) หมายถึง ระดับความซับซ้อนที่เกิดจากความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นตามระดับการเติบโตของธุรกิจ ครอบคลุมความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและภาษี (Compliance Risk) ตามกรอบ COSO ERM 2017 (Beasley et al., 2020)

ตัวแปรที่ 4: ความซับซ้อนด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance Complexity: GC) หมายถึง ระดับความซับซ้อนที่เกิดจากการขาดระบบกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความไม่โปร่งใสของข้อมูลทางการเงิน การมอบอำนาจที่ไม่ชัดเจน การควบคุมภายในที่อ่อนแอ และความเสี่ยงต่อการทุจริต อันเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านจาก Owner-Based Governance ไปสู่ Structure-Based Governance (Tricker, 2021)

ตัวแปรทั้ง 4 มีความสัมพันธ์เชิงเสริมซึ่งกันและกัน (Interdependent Relationship) กล่าวคือ ความซับซ้อนด้านโครงสร้างองค์กร (OC) จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการระบบสารสนเทศที่ซับซ้อนขึ้น (DAIS) ซึ่งในทางกลับกันก็ขยายความเสี่ยงองค์กร (ERM) และในที่สุดนำไปสู่ช่องว่างด้านการกำกับดูแล (GC) ผลลัพธ์รวม (Output) ของทั้งสี่มิติคือ “ภาระความซับซ้อนเชิงระบบ” (Systemic Complexity Burden) ที่ผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มนี้ต้องบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังแสดงในภาพ 1

ทั้งสี่มิติรวมกันเป็นแรงผลักดันให้ SMEs ระดับนี้เผชิญความซับซ้อนเชิงระบบที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างจริงจัง

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่อาศัยการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) และการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Analysis) เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความซับซ้อน ในผู้ประกอบการ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป และเสนอแนวทางการบริหารจัดการความซับซ้อนดังกล่าว

#### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. รายงานสถานการณ์ SMEs ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (OSMEP, 2023; 2024)
2. มาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ (FAP, 2023)
3. คู่มือกฎหมายและภาษีของกรมสรรพากร (Revenue Department, 2022)
4. รายงานด้านความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายใน (COSO, 2017; Beasley et al., 2020)

5. งานวิจัยด้านระบบสารสนเทศบัญชีดิจิทัล (Appelbaum et al., 2020; Warren et al., 2022)

6. งานวิจัยด้านความซับซ้อนองค์กร (Cilliers, 2018; Burke & Noumair, 2020)

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. Thematic Analysis เพื่อจำแนกประเด็นสำคัญ เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบบัญชี-การเงิน ภาษีการควบคุมภายใน และความเสถียร

2. Content Analysis เพื่ออธิบายปัจจัยเชิงระบบที่ทำให้เกิดความซับซ้อน

3. Comparative Mapping เปรียบเทียบ SMEs รุ่นต่ำ-รุ่นสูง เพื่อระบุความแตกต่างของความซับซ้อน

การวิเคราะห์ทั้งหมดทำให้เกิด “ภาพรวมของความซับซ้อนเชิงโครงสร้าง-ระบบ-ความเสถียร” ใน SMEs รุ่นจดทะเบียน  $\geq 10$  ล้านบาท

### ผลการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยพบประเด็นสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้:

1. ความซับซ้อนด้านโครงสร้างองค์กรเพิ่มสูงขึ้น SMEs รุ่นจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป เข้าสู่ช่วง “Complex Growth Stage” ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 จำนวนพนักงานและสายงานมากขึ้น

1.2 โครงสร้างองค์กรซับซ้อนกว่าเดิม

1.3 เกิดความซับซ้อนในหน้าที่งาน

1.4 การประสานงานภายในยากขึ้น

สอดคล้องกับทฤษฎีความซับซ้อนเชิงองค์กร (Cilliers, 2018; Snowden & Boone, 2021)

2. ระบบบัญชี-การเงินไม่รองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น พบว่า SMEs รุ่นสูงจำนวนมาก

2.1 ใช้หลายระบบที่ไม่เชื่อมต่อกัน (ERP, POS, inventory)

2.2 ข้อมูลไม่สอดคล้อง (data inconsistency)

2.3 เกิดความผิดพลาดทางบัญชีมากขึ้น

2.4 ไม่มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม

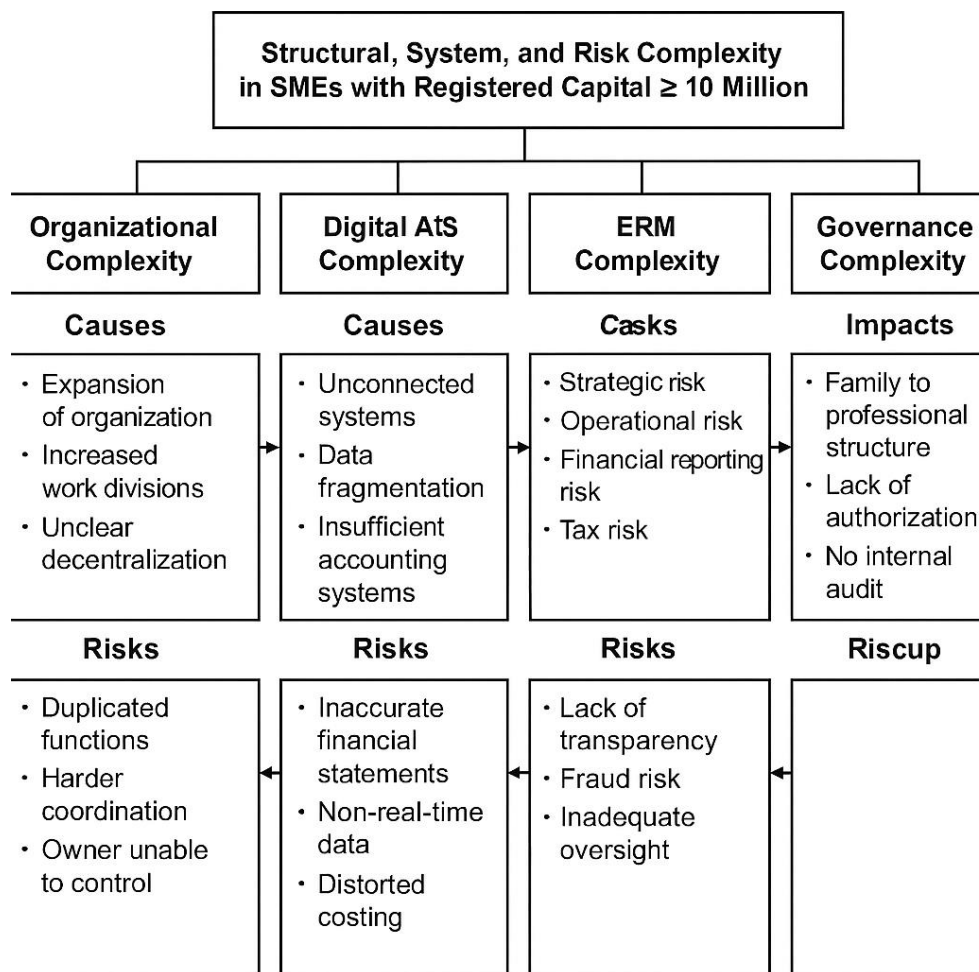
รองรับข้อค้นพบจาก Appelbaum et al. (2020) และ FAP (2023)

3. ภาระด้านภาษีและกฎหมายซับซ้อนขึ้น ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้นต้องปฏิบัติตามกฎหมายหลายด้าน เช่น VAT, CIT, WHT และแรงงาน

3.1 การตีความกฎหมายยากขึ้น

- 3.2 เอกสารไม่ถูกต้อง → เสี่ยงถูกประเมินภาษี
- 3.3 ข้อกำหนดเรื่องเอกสารเพิ่มขึ้นมาก
- สอดคล้องกับแนวคิด Compliance Risk ใน COSO (2017)
- 4. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและการควบคุมภายในเพิ่มขึ้น SMEs กลุ่มนี้มักประสบ
  - 4.1 ความเสี่ยงทุจริต
  - 4.2 ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจไม่ชัดเจน
  - 4.3 ข้อมูลทางการเงินไม่โปร่งใส
  - 4.4 การควบคุมภายในอ่อนแอ
 ตรงกับทฤษฎี Corporate Governance (Tricker, 2021)

สรุปผลการวิเคราะห์



ภาพ 1 ความซับซ้อนของ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป

(SME Complexity Conceptual Models)

จากการวิเคราะห์พบว่า ความซับซ้อนของ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป เกิดจากสาเหตุหลัก 4 ประการ ได้แก่

1. โครงสร้างองค์กรเติบโตเร็วกว่าความสามารถบริหารจัดการ → เกิดความซับซ้อนและประสานงานยาก
  2. ระบบสารสนเทศและบัญชีไม่รองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น → ข้อมูลคลาดเคลื่อนและกระทบต่อการตัดสินใจ
  3. กฎหมายภาษีและการรายงานซับซ้อนขึ้นตามขนาดกิจการ → ผู้ประกอบการมักไม่มีความรู้เพียงพอ
  4. ความเสี่ยงองค์กรและธรรมาภิบาลเพิ่มสูงขึ้น → ขาดระบบควบคุมภายในแบบมืออาชีพ
- สรุปได้ว่า SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป กำลังเข้าสู่ช่วง “การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นมืออาชีพ” (professionalization stage) ซึ่งต้องการระบบ-โครงสร้าง-บุคลากรที่ซับซ้อนกว่า SMEs ขนาดเล็กอย่างมาก

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลในส่วนนี้ดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยเปรียบเทียบข้อค้นพบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ พร้อมทั้งนำเสนอการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์เพื่อชี้ให้เห็นทั้งจุดที่ผลการศึกษาสอดคล้อง แตกต่าง หรือเพิ่มเติมองค์ความรู้จากงานวิจัยก่อนหน้า โดยจัดเรียงตามตัวแปรทั้ง 4 มิติของกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ตัวแปร OC: ความซับซ้อนด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า SMEs ทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ขึ้นไป เข้าสู่ช่วง Complex Growth Stage ซึ่งสอดคล้องกับ Cilliers (2018) และ Burke & Noumair (2020) ที่อธิบายว่าความซับซ้อนเกิดจากจำนวนองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นและความเชื่อมโยงระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ กล่าวคือ งานของ Kanchana et al. (2021) ในบริบทไทยชี้ว่า SMEs ระดับบนมักประสบปัญหา transition complexity ในลักษณะที่เฉพาะกว่าที่ Cilliers อธิบายไว้ เนื่องจากโครงสร้างการจัดการแบบครอบครัวฝังรากลึกกว่า SMEs ในตะวันตก ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบองค์กรมืออาชีพมีต้นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมสูง นอกจากนี้ OSMEP (2024) รายงานว่า SMEs ไทยที่มีทุนจดทะเบียนระดับกลาง-สูงยังมีแนวโน้มรักษาโครงสร้างการบริหารแบบ owner-centric ไว้แม้จะขยายขนาดแล้ว ซึ่งแตกต่างจากแบบจำลองตะวันตกที่คาดว่าองค์กรจะปรับโครงสร้างโดยอัตโนมัติเมื่อเติบโตถึงระดับหนึ่ง ข้อค้นพบนี้จึงชี้ให้เห็น ข้อจำกัดของ Organizational Complexity Theory เมื่อนำมาใช้กับบริบทธุรกิจครอบครัวในเอเชียตะวันออก

เฉียงใต้ โดยทฤษฎีดังกล่าวอาจต้องปรับเปลี่ยนตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) เข้าไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายบริบทไทย

## 2. ตัวแปร DAIS: ความซับซ้อนด้านระบบสารสนเทศทางบัญชี

ข้อค้นพบด้าน data fragmentation และการใช้หลายระบบที่ไม่เชื่อมต่อกันในบทความนี้ สอดคล้องกับ Appelbaum et al. (2020) และ Warren et al. (2022) ซึ่งระบุว่าองค์กรขนาดกลางที่เติบโตอย่างรวดเร็วมักตกอยู่ใน “digital fragmentation trap” อันเป็นสถานะที่ระบบข้อมูลขยายตัวเร็วกว่าขีดความสามารถในการบูรณาการ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีข้อแตกต่างที่สำคัญจากงานของ Deloitte (2022) ซึ่งศึกษา SMEs ในตลาดเกิดใหม่ (emerging markets) พบว่า ปัญหา AIS complexity ในบริบทไทยมีรากเหง้ามาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลและต้นทุนการปรับใช้ระบบ ERP ที่สูงเกินไปสำหรับ SMEs ระดับกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ Appelbaum et al. ไม่ได้เน้นเนื่องจากงานวิจัยนั้นศึกษาในบริบทของสหรัฐอเมริกาที่มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสมบูรณ์กว่า นอกจากนี้ FAP (2023) ชี้ว่า SMEs ไทยที่อยู่ภายใต้มาตรฐาน NPAE มีข้อกำหนดการรายงานน้อยกว่า SMEs ในยุโรปที่ต้องใช้ IFRS for SMEs ทำให้ความกดดันจากภายนอกในการพัฒนา AIS ของไทยต่ำกว่า ข้อสังเกตเชิงวิพากษ์คือ งานวิจัยฉบับนี้ยังขาดการวัดระดับความรุนแรงของ data fragmentation อย่างเป็นทางการ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดที่ควรได้รับการแก้ไขในการวิจัยเชิงปริมาณในอนาคต

## 3. ตัวแปร ERMC: ความซับซ้อนด้านการบริหารความเสี่ยง

ผลการศึกษายืนยัน risk escalation ตามที่ Beasley et al. (2020) อธิบายว่าความเสี่ยงในองค์กรที่กำลังเติบโตจะเพิ่มขึ้นเร็วกว่าความสามารถในการควบคุม โดยเฉพาะความเสี่ยงด้าน Compliance Risk ที่เกี่ยวกับภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีนิติบุคคล และภาษีหัก ณ ที่จ่าย อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้พบว่ากรอบ COSO ERM 2017 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น มีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้กับ SMEs ไทย เนื่องจากกรอบ COSO ออกแบบมาสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีแผนก ERM โดยเฉพาะ ขณะที่ SMEs ส่วนใหญ่ขาดทั้งบุคลากรและทรัพยากรที่จำเป็น ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับข้อวิจารณ์ของ PwC (2023) ที่ระบุว่า SMEs มักนำ COSO มาใช้เพียงบางส่วนแบบ “light implementation” ซึ่งไม่สามารถสร้าง risk culture ที่แท้จริงได้ นักเชิงวิพากษ์สำคัญคือ การศึกษานี้ไม่ได้ตรวจสอบว่า SMEs ที่นำ COSO ERM มาใช้แล้วมีระดับความซับซ้อนลดลงจริงหรือไม่ เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนในระดับกิจการ ทำให้ข้อสรุปเรื่องประสิทธิผลของ COSO ERM ในบริบทนี้ยังคงมีลักษณะเป็นข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีมากกว่าข้อค้นพบเชิงประจักษ์

## 4. ตัวแปร GC: ความซับซ้อนด้านการกำกับดูแลกิจการ

ปัญหา governance gap ที่ค้นพบในการศึกษานี้ สอดคล้องกับแนวคิด structure-based governance ของ Tricker (2021) และยังสอดคล้องกับงานของ IFAC (2022) ที่ระบุว่า SMEs ในประเทศกำลังพัฒนามักขาดระบบการรายงานทางการเงินและการกำกับดูแลที่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ NESDC (2023) เรื่องความสามารถในการแข่งขันของไทย พบว่าปัญหา governance gap ของ SMEs ไทยมีมิติที่ซับซ้อนกว่าเนื่องจากผูกโยงกับระบบนิเวศทางธุรกิจโดยรวม ไม่ใช่เพียงปัจจัยภายในองค์กร กล่าวคือ ตลาดทุน ระบบสินเชื่อ และมาตรฐานการตรวจสอบบัญชีของไทย ยังไม่สร้างแรงกดดันจากภายนอกที่เพียงพอให้ SMEs ปรับปรุง governance อย่างจริงจัง ต่างจากบริบทยุโรปหรือสิงคโปร์ที่มีกฎระเบียบเข้มงวดกว่า ประเด็นวิพากษ์ที่สำคัญคือ งานวิจัยนี้อ้างอิงทฤษฎีการกำกับดูแลกิจการซึ่งพัฒนาขึ้นสำหรับบริษัทมหาชนขนาดใหญ่เป็นหลัก และนำมาประยุกต์กับ SMEs โดยตรง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการวิเคราะห์ที่ over-specify สำหรับกลุ่มเป้าหมาย การวิจัยในอนาคตควรพัฒนา “scaled governance framework” ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับ SMEs ระดับทุนกลาง-สูงในบริบทไทยอย่างเป็นระบบ

5. ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างตัวแปร 4 มิติ: ข้อค้นพบที่เพิ่มเติมจากงานวิจัยก่อนหน้า

คุณค่าเพิ่มเติมที่สำคัญของการศึกษานี้เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยก่อนหน้าคือ การนำเสนอความสัมพันธ์เชิงเสริมระหว่างตัวแปรทั้ง 4 มิติในลักษณะลูกโซ่ (OC → DAIS → ERM → GC) ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้าส่วนใหญ่ศึกษาแต่ละมิติแยกกัน เช่น Appelbaum et al. (2020) มุ่งเฉพาะระบบ AIS, Beasley et al. (2020) มุ่งเฉพาะ ERM และ Tricker (2021) มุ่งเฉพาะ governance โดยไม่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกัน การบูรณาการเชิงองค์รวมนี้ถือเป็นจุดแข็งของงานวิจัยนี้ในการสร้างกรอบการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดที่ต้องยอมรับคือ ความสัมพันธ์เชิงลูกโซ่ที่เสนอนั้นยังเป็นเพียง conceptual proposition ที่ยังไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ผ่านการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น Structural Equation Modeling (SEM) หรือ Path Analysis ซึ่งถือเป็นทิศทางการวิจัยในอนาคตที่สำคัญ

6. ข้อจำกัดของการศึกษาและทิศทางการวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้มีข้อจำกัดสำคัญ 3 ประการที่ต้องระบุอย่างชัดเจน ประการแรก การพึ่งพาข้อมูลทุติยภูมิและการทบทวนวรรณกรรมเป็นหลักทำให้ข้อค้นพบสะท้อนบริบทของ SMEs ไทยในภาพรวมไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างอุตสาหกรรม เช่น SMEs ในภาคการผลิต บริการ หรือพาณิชย์ ซึ่งอาจมีรูปแบบความซับซ้อนที่แตกต่างกัน ประการที่สอง การไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้ประกอบการโดยตรงทำให้ไม่สามารถยืนยันได้ว่าความสัมพันธ์ทั้ง 4 มิติมีน้ำหนักเท่าเทียมกันในทางปฏิบัติ หรือมิติใดมีผลกระทบรุนแรงกว่า ประการที่สาม ฐานข้อมูลที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลระดับชาติจาก สสว. และหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุม SMEs ที่ไม่ได้จดทะเบียนอย่างเป็นทางการหรือดำเนินงานในเศรษฐกิจนอกระบบ ทิศทางการวิจัยในอนาคตที่สำคัญ ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณด้วย SEM เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงลูกโซ่ของตัวแปร การวิจัยเชิงคุณภาพเชิงลึก (in-depth case study) ในกิจการที่ผ่านช่วง professionalization stage แล้ว และการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศในกลุ่ม ASEAN เพื่อ

พิจารณาว่า governance gap ของ SMEs ไทยมีลักษณะเฉพาะเพียงใดเมื่อเทียบกับมาเลเซีย อินโดนีเซีย และเวียดนาม

โดยสรุป การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ในหัวข้ออภิปรายผลนี้แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับฐานทฤษฎีและงานวิจัยสากลในภาพรวม แต่มีความแตกต่างในเชิงบริบทที่สำคัญซึ่งสะท้อนลักษณะเฉพาะของ SMEs ไทย ทั้งในด้านโครงสร้างการจัดการแบบครอบครัว ข้อจำกัดด้านทรัพยากรดิจิทัล และระบบนิเวศทางธุรกิจที่แตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้ว การรับรู้ถึงข้อจำกัดเหล่านี้ถือเป็นก้าวสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงและนำไปปฏิบัติได้จริงสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)

1. รัฐควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านระบบบัญชี-การเงินสำหรับ SMEs ทุนสูง เพื่อยกระดับความรู้ด้านมาตรฐานการรายงานทางการเงินและการควบคุมภายใน
2. สนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ERP / e-Tax / e-Documentation ผ่านเงินสนับสนุน (subsidy) หรือมาตรการลดหย่อนภาษี
3. สร้างเกณฑ์กำกับดูแล SMEs ทุนสูงเพื่อเสริมธรรมาภิบาล เช่น แนวทาง internal control แบบง่ายที่ปรับตามขนาดธุรกิจ
4. จัดทำศูนย์ให้คำปรึกษาภาษีสำหรับ SMEs ทุนสูง เพื่อลดความผิดพลาดด้าน Compliance

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ (Practical Recommendations)

1. จัดทำโครงสร้างองค์กรแบบชัดเจน ระบุบทบาทหน้าที่และสายบังคับบัญชาเพื่อลดความซ้ำซ้อน
2. บูรณาการระบบสารสนเทศทางบัญชี ลดการใช้หลายระบบที่ไม่เชื่อมต่อกัน และเพิ่มการควบคุมภายในระบบ
3. พัฒนาทักษะบุคลากรด้านบัญชี-การเงิน ผ่านการอบรม หรือการใช้บริการ outsource แบบมีอาชีพ
4. นำกรอบ COSO ERM มาใช้ในกิจการ เพื่อประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านบัญชีการเงิน และกฎหมาย
5. สร้างระบบธรรมาภิบาลภายในองค์กร เช่น การตรวจสอบภายใน การอนุมัติแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

## เอกสารอ้างอิง

- IFAC. (2022). *Supporting SMEs through financial management and reporting improvements*. International Federation of Accountants.
- OSMEP. (2023). *SME Annual Report 2023*. Office of Small and Medium Enterprises Promotion.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
- Deloitte. (2022). *SME Financial Reporting Challenges in Emerging Markets*.
- FAP. (2023). *Thai Financial Reporting Standards for NPAEs*. Federation of Accounting Professions.
- IFAC. (2022). *Supporting SMEs through Financial Management and Reporting Improvements*.
- Kanchana, S., et al. (2021). *SME Management Complexities in Thailand*. *Journal of Business Management*.
- NESDC. (2023). *Thailand Competitiveness Report*.
- OSMEP. (2023). *SME Annual Report 2023*. Office of Small and Medium Enterprises Promotion.
- OSMEP. (2024). *SME Situation Report 2024*.
- PwC. (2023). *SME Accounting and Internal Control Trends*.
- Revenue Department. (2022). *Tax Compliance Guide for SMEs*.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2020). Impact of digitalization on the accounting profession. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 17(1), 43–64.
- Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2020). *2020 State of Risk Oversight Report*. AICPA.
- Burke, W., & Noumair, D. (2020). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Sage.
- Cilliers, P. (2018). *Complexity and postmodernism*. Routledge.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*.
- FASB & IASB. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*.
- Snowden, D., & Boone, M. (2021). *The Cynefin framework: Decision-making in complexity*. Harvard Business Review.
- Tricker, R. (2021). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (5th ed.). Oxford University Press.
- Warren, J., Moffitt, K., & Byrnes, P. (2022). AIS in the digital era. *Journal of Information Systems*, 36(2), 79–98.