

บทบาทผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ในการใช้บัญชีบริหารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตภาคกลางตอนบน
Digital Entrepreneur Role in Management Accounting Applications to
Support Strategic Decision-Making of Small and Medium Enterprises (SMEs)
in the Upper Central Region

จิตรลดา รอดพลอย¹ และ นิพิชฌน์ กมลธีระวิทย์^{2*}
Jitlada Rodploy¹ and Nippit Kamolteeravit^{2*}

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
^{1,2}Faculty of Management Science, Thepsatri Rajabhat University

*Corresponding email: nippit.k@lawasri.tru.ac.th

Received: August 6, 2025.; Revised: November 27, 2025.; Accepted: December 9, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SMEs และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการนำบัญชีบริหารมาใช้กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ในเขตภาคกลางตอนบนของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบสำรวจ กับกลุ่มตัวอย่าง 400 ราย ใน 6 จังหวัด เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพเชิงเนื้อหาและความเชื่อถือได้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร เช่น ความรู้ ทักษะด้านบัญชีบริหาร ($\beta=0.298$) โครงสร้างองค์กร ($\beta=0.234$) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\beta=0.189$) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Regression Analysis และ ANOVA และการฝึกอบรบบุคลากร ($\beta=0.147$) มีอิทธิพลเชิงบวกที่มีนัยสำคัญต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขณะที่ปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้า ($\beta=0.065$) สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ ($\beta=0.345$) กฎหมาย นโยบาย ($\beta=0.210$) และการแข่งขันในตลาด ($\beta=0.255$) ก็ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน อีกทั้งการนำบัญชีบริหารมาใช้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างสูงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ($r=0.789$, $p<0.001$) โดยเฉพาะด้านการวางแผนและควบคุมที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กรสูงสุด ข้อค้นพบตอกย้ำความสำคัญของการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และการใช้เทคโนโลยีในองค์กร พร้อมเสนอว่าผู้ประกอบการและภาครัฐควรสนับสนุนการใช้บัญชีบริหารเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจังเพื่อยกระดับขีดความสามารถและความยั่งยืนของ SMEs ในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ : ผู้ประกอบการยุคดิจิทัล บัญชีบริหาร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ABSTRACT

This research aims to investigate factors influencing the adoption of management accounting for strategic decision-making by SMEs and to analyze the relationship between its adoption and the operational performance of SMEs in the Upper Central Region of Thailand. Utilizing a survey research methodology, data was collected from a sample of 400 firms across six provinces via a questionnaire validated for content quality and reliability. The study employed descriptive statistics, Regression Analysis, and ANOVA for hypothesis testing. The findings reveal that internal factors such as management accounting knowledge and skills ($\beta=0.298$), organizational structure ($\beta=0.234$), digital technology usage ($\beta=0.189$), and personnel training ($\beta=0.147$) have a significant positive influence on the adoption of management accounting for strategic decision-making. Simultaneously, external factors including economic conditions ($\beta=0.345$), laws and policies ($\beta=0.210$), and market competition ($\beta=0.255$) also demonstrate a significant impact, whereas customer demand ($\beta=0.065$) does not. Furthermore, the adoption of management accounting is strongly and positively correlated with SME operational performance ($r=0.789$, $p<0.001$), particularly in planning and control, which have the highest effect on organizational performance. These findings underscore the importance of promoting knowledge, skills, and technology adoption within organizations. They suggest that both entrepreneurs and government agencies should actively support the use of management accounting for strategic decision-making to enhance the competitiveness and sustainability of SMEs in the digital era.

Keywords : Digital Entrepreneurs, Management Accounting, Strategic Decision-Making, Small and Medium Enterprises

บทนำ

ในยุคดิจิทัล 5.0 ผู้ประกอบการ SMEs ในภาคกลางตอนบนของประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจและเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันที่รุนแรงทั้งในและต่างประเทศ ทำให้จำเป็นต้องปรับตัวโดยนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่าง “บัญชีบริหาร” มาใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บัญชีบริหารช่วยรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผน ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Consilium, 2025; DEPA, 2025) แม้ข้อดีจะมีชัดเจน แต่ SMEs ไทยยังคงประสบอุปสรรค เช่น ขาดจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากรขาดความรู้ดิจิทัล และการจัดการข้อมูลไม่เป็นระบบ ส่งผลให้ยังแข่งขันได้ไม่เต็มศักยภาพ (Plizz Thailand, 2024)

ในขณะที่ข้อมูลล่าสุดสะท้อนถึงความท้าทายนี้ โดยกว่า 44.8% ของ SMEs ไทยยังคงอยู่ในกลุ่ม “digital follower” มีเพียง 3.42% เท่านั้นที่เป็น “digital champion” ซึ่งมีการใช้งานดิจิทัลขั้นสูง (Bangkok Post, 2023) ด้านหนึ่ง เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบคลาวด์ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และบล็อกเชน ช่วยให้ SMEs ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น เช่น การจัดการข้อมูลแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง (LinkedIn, 2025; PixelCrayons, 2025) อย่างไรก็ตาม อุปสรรคสำคัญยังคงอยู่ ทั้งจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล ต้นทุนเทคโนโลยี และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยน (Bangkok Post, 2023)

ในขณะเดียวกันผลการศึกษาของ Jongwanich and Kohpaiboon (2024) ชี้ให้เห็นความเหลื่อมล้ำในการนำเทคโนโลยีมาใช้ระหว่างธุรกิจขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ แม้ SMEs ไทยจะได้ประโยชน์จากการค้าออนไลน์และการชำระเงินดิจิทัล แต่ธุรกิจขนาดเล็กยังคงใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ บัญชีบริหารจึงกลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำคัญในยุคข้อมูล โดยช่วยเจ้าของกิจการวิเคราะห์ต้นทุน กำไร และประสิทธิภาพ ยกระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Consilium, 2025; Mwangi, 2024; Tran, 2024; Armitage et al., 2016) ช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรควบคุมต้นทุน วางแผน และลดความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในบริบทของภาคกลางตอนบนที่ครอบคลุมจังหวัดสำคัญ เช่น พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี อ่างทอง ชัยนาท และสิงห์บุรี จะเห็นว่าเป็นพื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลักของภูมิภาคทั้งด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม SMEs ในพื้นที่มีบทบาทผลักดันเศรษฐกิจระดับภูมิภาค แต่ก็ยังประสบปัญหา เช่น ข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งทุน การปรับตัวสู่ดิจิทัล และการจัดการบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจาก OSMEP (2023) ชี้ว่าจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและสระบุรีมี SMEs มากที่สุดในพื้นที่ แม้จะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐอย่าง DEPA และ OSMEP แต่ยังคงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพต่อเนื่อง เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดดิจิทัล (OSMEP, 2023; DEPA, 2025)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล นำมาซึ่งทั้งโอกาสและความท้าทายสำหรับ SMEs ในภาคกลางตอนบน บัญชีบริหารมีศักยภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ทว่าความพร้อมและศักยภาพของผู้ประกอบการยังเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทของผู้ประกอบการยุคดิจิทัลในการใช้บัญชีบริหาร เพื่อส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวของ SMEs ในเขตภาคกลางตอนบนของประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคกลางตอนบน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำบัญชีบริหารมาใช้กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคกลางตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยออกแบบตามหลักการวิจัยเชิงสำรวจ มุ่งเน้นวิเคราะห์บทบาทผู้ประกอบการยุคดิจิทัลในการใช้บัญชีบริหารเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Creswell & Creswell, 2018) โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงความสัมพันธ์บทบาทผู้ประกอบการยุคดิจิทัลในการใช้บัญชีบริหารสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ SMEs เขตภาคกลางตอนบน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า ดำเนินการ ทดสอบ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. ศึกษาความหมาย ทฤษฎี หลักการ แนวคิด องค์ประกอบเพื่อนำมาจัดทำนิยามเชิงปฏิบัติการ (หรือนิยามศัพท์เฉพาะ) และนิยามเชิงปฏิบัติการมาเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม
4. เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา
5. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยคำนวณค่า IOC (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)
6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ เลือกข้อที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.5-1.00 จากนั้นทดลองใช้กับกลุ่ม SMEs ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 ราย และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรเป้าหมาย ประชากรในการศึกษานี้คือเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ในการใช้บัญชีบริหารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตภาคกลางตอนบน ซึ่งประกอบด้วย 6 จังหวัด ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี อ่างทอง ชัยนาท และสิงห์บุรี จำนวน 142,100 ราย ข้อมูลจาก SME Big Data (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [สสว.], 2567)

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตอบแบบสอบถาม คือเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ในการใช้บัญชีบริหารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตภาคกลางตอนบน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างถูกคำนวณตามสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 ราย โดยมีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Lohr, 2019) เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากรในแต่ละจังหวัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากรในแต่ละจังหวัด

จังหวัด	จำนวนประชากร	หาอัตราส่วนแบบชั้นภูมิ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
พระนครศรีอยุธยา	45,628	0.3210×400	128
ลพบุรี	27,111	0.1907×400	76

จังหวัด	จำนวนประชากร	หาอัตราส่วนแบบชั้นภูมิ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
สระบุรี	30,213	0.2126×400	85
อ่างทอง	12,408	0.0873×400	35
ชัยนาท	15,473	0.1088×400	44
สิงห์บุรี	11,267	0.0792×400	32
รวม	142,100		400

เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้ออกแบบโดยอิงตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กรประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการใช้บัญชีบริหาร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึง ความรู้และทักษะด้านบัญชีบริหารของผู้ประกอบการ โครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ กฎหมายและนโยบาย การแข่งขันในตลาด และความต้องการของลูกค้า

ส่วนที่ 3 การนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึง การวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ และการประเมินผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ซึ่งรวมถึง ผลประกอบการทางการเงิน การเติบโตของธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของธุรกิจ

เครื่องมือวิจัยนี้ผ่านการทดสอบความเชื่อถือได้ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และการทดสอบความตรงของโครงสร้าง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมมีความน่าเชื่อถือ (Hair et al., 2010)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ดำเนินการระหว่างเดือน กรกฎาคม 2568 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล ตามแนวทางของ (Aaker, Kumar, & Day, 2001) ซึ่งระบุว่าอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามควรอยู่ที่อย่างน้อย 20% เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด
2. แจกจ่ายแบบสอบถามผ่านทางช่องทางออนไลน์ อาทิ E-mail, Line, Messenger โดยข้อมูลการตอบแบบสอบถามจะจัดเก็บใน Google Drive ซึ่งเป็นพื้นที่จัดเก็บข้อมูลในระบบคลาวด์

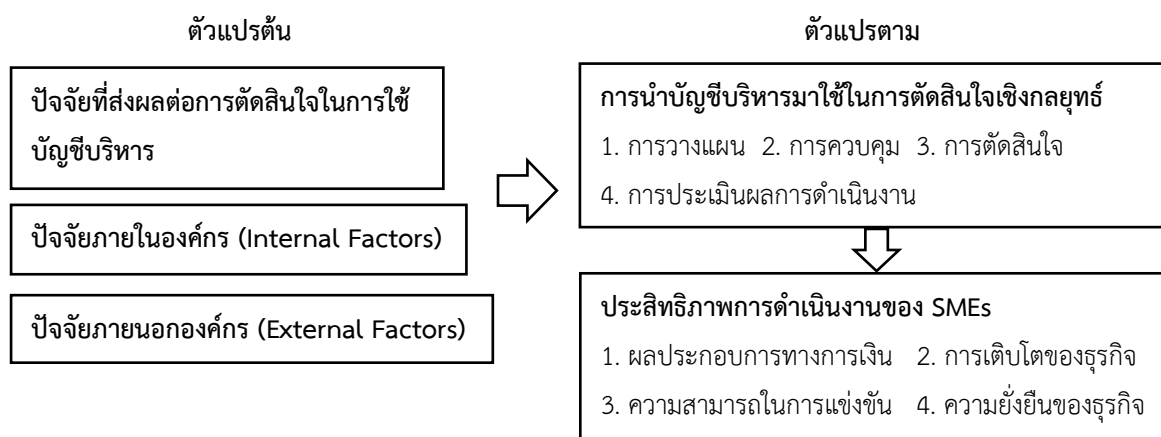
3. ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความสมบูรณ์
4. นำข้อมูลที่ได้รับและผ่านการตรวจสอบแล้วเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ทางสถิติ
5. ทำตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลด้วยเทคนิค Item-total Correlation ตาม DeVellis (2016) พบว่าค่าความสามารถในการจำแนกข้อคำถาม อยู่ระหว่าง 0.492-0.837 (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้บัญชีบริหาร) 0.476-0.911 (การใช้บัญชีบริหารในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์) และ 0.492-0.848 (ประสิทธิภาพการดำเนินงาน SMEs) ซึ่งค่าทั้งหมดสูงกว่า 0.30 บ่งชี้ว่าข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับแบบวัดโดยรวมและควรรักษาไว้ (Field, 2013)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา ใช้ในการอธิบายลักษณะพื้นฐานของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำเสนอในรูปแบบของค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปภาพรวมของข้อมูล
2. สถิติเชิงอนุมาน ใช้ทดสอบสมมติฐานและสรุปผลจากกลุ่มตัวอย่างไปยังประชากร เช่น t-test เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม ANOVA เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหลายกลุ่ม สัมประสิทธิ์เพียร์สันวัดความสัมพันธ์ตัวแปร การถดถอยเชิงพหุคูณวิเคราะห์อิทธิพลของหลายตัวแปรอิสระ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตรวจสอบโครงสร้างปัจจัยในแบบสอบถาม

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดการใช้บัญชีบริหารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ (Chenhall, 2003), (Jongwanich & Kohpaiboon, 2024), (Vu Thi Ngoc Huyen, 2024; Ahmad, 2012) และ (Kotane & Kuzmina-Merlino, 2011) มาเป็นกรอบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่ง แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. H1 ปัจจัยภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ SMEs
2. H2 ปัจจัยภายนอกองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ SMEs
3. H3 การใช้บัญชีบริหารในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของ SMEs

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการ SMEs ในเขตภาคกลางตอนบนมีลักษณะหลากหลาย สะท้อนคุณภาพทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล ด้านเพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (54.0% และ 46.0%) แสดงบทบาทสำคัญของผู้หญิงในการบริหารธุรกิจ ด้านอายุ กลุ่มสูงสุดคือ 36-45 ปี (34.0%) รองลงมา 46-55 ปี (20.8%) และ 25-35 ปี (19.5%) ด้านการศึกษา ผู้ตอบส่วนใหญ่จบปริญญาตรี (67.8%) รองลงมาปริญญาโท (15.8%) และปริญญาเอก (8.5%) สำหรับตำแหน่งงาน เจ้าของกิจการสูงสุด (37.0%) ตามด้วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี/การเงิน (23.5%) และกรรมการผู้จัดการ/ผู้บริหารระดับสูง (18.3%) ด้านประสบการณ์ทำงาน กลุ่ม 5-10 ปี สูงสุด (39.5%) รองลงมา 11-15 ปี (29.3%) ประสบการณ์ใช้บัญชีบริหาร กลุ่ม 3-5 ปี สูงสุด (38.5%) รองลงมา 6-10 ปี (32.3%) ด้านกระจายทางภูมิศาสตร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาสูงสุด (32.0%) รองลงมาสระบุรี (21.3%) และลพบุรี (19.0%)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กร

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	$\bar{X}$	(SD)	ระดับ
1. ค่าเฉลี่ยรวมด้านความรู้และทักษะด้านบัญชีบริหารของผู้ประกอบการ	3.96	0.83	มาก
2. ค่าเฉลี่ยรวมด้านโครงสร้างองค์กร	3.93	0.82	มาก
3. ค่าเฉลี่ยรวมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3.94	0.84	มาก
3. ค่าเฉลี่ยรวมด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.90	0.91	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.85	มาก

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรของ SMEs ในเขตภาคกลางตอนบนแสดงผลในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความรู้และทักษะด้านบัญชีบริหารของผู้ประกอบการมีคะแนนสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.96, SD = 0.83) โดยเฉพาะความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อการตัดสินใจ ($\bar{X}$ = 4.05, SD = 0.75) ตามด้วยด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X}$ = 3.94, SD = 0.84) ที่เน้นการใช้ระบบคลาวด์ในการจัดการข้อมูลทางการเงิน ($\bar{X}$ = 3.97, SD = 0.90) และด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X}$ = 3.93, SD = 0.82) ที่มีจุดแข็งในการมีบุคลากรเฉพาะทางด้านบัญชี ($\bar{X}$ = 4.00, SD = 0.81) ขณะที่ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีคะแนนต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.90, SD = 0.91) และมีความกระจายของความเห็นสูงสุด

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร	$\bar{X}$	(SD)	ระดับ
1. ค่าเฉลี่ยรวมด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	4.12	0.87	มาก
2. ค่าเฉลี่ยรวมด้านกฎหมายและนโยบาย	4.14	0.76	มาก
3. ค่าเฉลี่ยรวมด้านการแข่งขันในตลาด	4.05	0.74	มาก
4. ค่าเฉลี่ยรวมด้านความต้องการของลูกค้า	4.17	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.77	มาก

จากตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่าโดยรวมแล้วปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในองค์กรในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.77$) สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมรอบด้านในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ ด้านความต้องการลูกค้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลสูงสุดที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.71$) โดยเฉพาะความคาดหวังด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.71$) ขณะที่ปัจจัยเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย ก็มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มนี้ ($\bar{X} = 4.21$) ส่วนด้านกฎหมายและนโยบาย มีอิทธิพลชัดโดยนโยบายรัฐและกฎระเบียบภาษี ($\bar{X} = 4.19$, 4.18) เป็นตัวผลักดันสำคัญ และด้านการแข่งขันในตลาด แม้จะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) แต่กลยุทธ์ของคู่แข่งก็ยังมีผลทางกลยุทธ์ที่โดดเด่น ($\bar{X} = 4.12$) .

3. การวิเคราะห์การนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4 สรุปผลการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	(SD)	ระดับ
1. ค่าเฉลี่ยรวมด้านการวางแผน	4.19	0.78	มาก
2. ค่าเฉลี่ยรวมด้านการควบคุม	4.18	0.80	มาก
3. ค่าเฉลี่ยรวมด้านการตัดสินใจ	4.02	0.95	มาก
4. ค่าเฉลี่ยรวมด้านการประเมินผล	3.90	1.01	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	0.89	มาก

จากตารางที่ 4 สรุปผลการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ นำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.89$) โดยใช้มากที่สุดในด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.19$, $SD = 0.78$) โดยเฉพาะการวางแผนงบประมาณประจำปี ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.75$) และการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.76$) สะท้อนให้เห็นถึงการพึ่งพาข้อมูลบัญชีในการตั้งเป้าหมายและทิศทางองค์กร ด้านการควบคุมก็มีการใช้ในระดับสูงใกล้เคียงกัน ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.80$) ทั้งการควบคุมคุณภาพ ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.82$) และการควบคุมต้นทุน ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.79$) ขณะที่ในการตัดสินใจต่างๆ มีการนำมาใช้ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.95$) โดยเฉพาะการกำหนดราคา ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.79$) ส่วนด้านการประเมินผลเป็นด้านที่ใช้น้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 1.01$)

4. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs

ตารางที่ 5 สรุปผลประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs	$\bar{X}$	(SD)	ระดับ
ค่าเฉลี่ยรวมด้านผลประโยชน์ทางการเงิน	4.01	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเติบโตของธุรกิจ	3.99	0.96	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านความสามารถในการแข่งขัน	3.89	0.96	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านความยั่งยืนของธุรกิจ	4.03	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.98	0.92	มาก

จากตารางที่ 5 สรุปผลประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98, SD = 0.92) ซึ่งยืนยันว่าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติ โดยด้านผลประกอบการทางการเงินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.01, SD = 0.88) โดยเฉพาะการช่วยเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ($\bar{X}$ = 4.13) ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทนทางการเงินที่ชัดเจน ขณะที่ด้านการเติบโตของธุรกิจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99, SD = 0.96) โดยช่วยเพิ่มยอดขาย/รายได้สูงสุด ($\bar{X}$ = 4.08) แต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีผลน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 3.85) ด้านความสามารถในการแข่งขันต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89, SD = 0.96) กับค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันในเรื่องส่วนแบ่งตลาด ความได้เปรียบ และคุณภาพ และด้านความยั่งยืนสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.03, SD = 0.88) โดยเฉพาะการช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.16) ตามด้วยการลดความเสี่ยงทางธุรกิจ ($\bar{X}$ = 4.11) ซึ่งเน้นความยืดหยุ่นและมั่นคงในระยะยาวสำหรับผู้ประกอบการ

5. การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test)

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการใช้บัญชีบริหารจำแนกตามเพศ

กลุ่มเปรียบเทียบ	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	t-value	df	p-value	ผลการทดสอบ
ชาย (n=184)	การนำบัญชีบริหารมาใช้	4.12	2.156	398	0.032*	มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
หญิง (n=216)		4.02				

*p < 0.05

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานจำแนกตามประสบการณ์

กลุ่มเปรียบเทียบ	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	t-value	df	p-value	ผลการทดสอบ
> 10 ปี (n=198)	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	4.15	3.472	398	0.001**	มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
≤ 10 ปี (n=202)		3.82				

**p < 0.01

จากตารางที่ 6 และตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้บัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงานใน SMEs แสดงให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยพบว่าผู้ประกอบการเพศชายมีการนำบัญชีบริหารมาใช้มากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t = 2.156, p = 0.032) ซึ่งอาจสะท้อนถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นข้อมูลเชิงตัวเลขและการวิเคราะห์เหตุผลในกลุ่มเพศชาย ในขณะที่ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงกว่าผู้ที่ประสบการณ์น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญมาก (t = 3.472, p = 0.001)

6. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบการใช้บัญชีบริหารจำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรจำแนก	ตัวแปรตาม	F-value	df	p-value	ผลการทดสอบ
ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี/ปริญญาโท/ปริญญาเอก)	การนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	8.456	3,396	0.000***	มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

***p < 0.001

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานจำแนกตามจังหวัด

ตัวแปรจำแนก	ตัวแปรตาม	F-value	df	p-value	ผลการทดสอบ
จังหวัด (6 จังหวัดในภาคกลางตอนบน)	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของ SMEs	12.234	5,394	0.000***	มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

***p < 0.001

จากตารางที่ 8 และตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ ANOVA แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาและที่ตั้งทางภูมิศาสตร์มีผลต่อการใช้บัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญมาก ผู้ประกอบการที่มีการศึกษาสูงกว่ามีแนวโน้มใช้บัญชีบริหารมากกว่า ($F = 8.456$, $p < 0.001$) ส่วนความแตกต่างระหว่างจังหวัด ($F = 12.234$, $p < 0.001$)

7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

ตารางที่ 10 เมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1. ปัจจัยภายในองค์กร	1.000					
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร	0.673***	1.000				
3. การวางแผน	0.721***	0.584***	1.000			
4. การควบคุม	0.698***	0.562***	0.812***	1.000		
5. การตัดสินใจ	0.645***	0.521***	0.756***	0.734***	1.000	
6. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	0.789***	0.612***	0.698***	0.714***	0.623***	1.000

***p < 0.001

จากตารางที่ 10 เมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งมากระหว่างตัวแปรทั้งหมด ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ($r = 0.789$, $p < 0.001$) รองลงมาคือการวางแผนและการควบคุม ($r = 0.812$, $p < 0.001$)

8. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ตารางที่ 11 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรอิสระ	(B)	(S.E.)	(β)	ค่า t	p-value
(Constant)	0.456	0.234		1.948	0.052
ความรู้และทักษะด้านบัญชีบริหาร	0.312***	0.067	0.298	4.657	0.000
โครงสร้างองค์กร	0.245**	0.072	0.234	3.403	0.001
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	0.198**	0.065	0.189	3.046	0.002
การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	0.156*	0.069	0.147	2.261	0.024
สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	0.189**	0.058	0.178	3.259	0.001
ความต้องการของลูกค้า	0.234***	0.061	0.225	3.836	0.000

$R^2 = 0.726$, Adjusted $R^2 = 0.718$, $F = 172.34$, $p < 0.001$

จากตารางที่ 11 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โมเดลการถดถอยสามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำบัญชีบริหารมาใช้ได้ 72.6% ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือความรู้และทักษะด้านบัญชีบริหาร ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$) รองลงมาคือโครงสร้างองค์กรและความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 12 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรอิสระ	(B)	(S.E.)	(β)	ค่า t	p-value
(Constant)	0.521	0.112	-	4.651	0.000*
สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	0.234	0.054	0.345	4.333	0.000*
กฎหมายและนโยบาย	0.156	0.048	0.210	3.250	0.001*
การแข่งขันในตลาด	0.189	0.060	0.255	3.150	0.002*
ความต้องการของลูกค้า	0.045	0.055	0.065	0.818	0.414

$R = 0.725$, $R^2 = 0.525$, Adjusted $R^2 = 0.520$, F-value = 25.44 (p-value < .001)

จากตารางที่ 12 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โมเดลการถดถอยสามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำบัญชีบริหารมาใช้ได้ 52.5% โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ($\beta = 0.345$, $p < 0.001$) รองลงมาคือการแข่งขันในตลาด ($\beta = 0.255$, $p = 0.002$) และกฎหมายและนโยบาย ($\beta = 0.210$, $p = 0.001$) อย่างไรก็ตาม ความต้องการของลูกค้าไม่มีผลต่อการนำบัญชีบริหารมาใช้ในบริบทนี้อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 13 อิทธิพลของการใช้บัญชีบริหารต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	(B)	(S.E.)	(β)	ค่า t	p-value
(Constant)	0.623	0.198		3.146	0.002
การวางแผน	0.276***	0.055	0.289	5.018	0.000
การควบคุม	0.251***	0.052	0.263	4.827	0.000
การตัดสินใจ	0.198**	0.048	0.207	4.125	0.000
การประเมินผล	0.145*	0.051	0.152	2.843	0.005

$R^2 = 0.657$, Adjusted $R^2 = 0.654$, F = 189.67, $p < 0.001$

จากตารางที่ 13 อิทธิพลของการใช้บัญชีบริหารต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้บัญชีบริหารในทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยการวางแผนมีอิทธิพลมากที่สุด ($\beta = 0.289$) รองลงมาคือ การควบคุม ($\beta = 0.263$) การตัดสินใจ ($\beta = 0.207$) และ การประเมินผล ($\beta = 0.152$) โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 65.7% แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้บัญชีบริหารในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร

9. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

องค์ประกอบ	ไอเกนค่า (Eigenvalue)	% ความ แปรปรวน	% สะสม	ตัวแปรที่โหลดสูง
ปัจจัยภายในองค์กร	8.234	34.31	34.31	ความรู้ทักษะ, โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี
ปัจจัยภายนอกองค์กร	3.456	14.40	48.71	ความต้องการของลูกค้า, สภาพเศรษฐกิจ, กฎหมาย และการแข่งขัน
กระบวนการบัญชีบริหาร	2.789	11.62	60.33	การวางแผน, การควบคุม และการตัดสินใจ
ผลลัพธ์ทางการเงิน	2.123	8.85	69.18	ประสิทธิภาพทางการเงิน และการเติบโต
ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์	1.567	6.53	75.71	ความสามารถแข่งขัน และความยั่งยืน

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.892, Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2 = 4,567.23$, $p < 0.001$, Total Variance Explained = 75.71%

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแสดงให้เห็นโครงสร้าง 5 องค์ประกอบหลักที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 75.71% ค่า KMO = 0.892 แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลมาก สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัย ทั้งนี้องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์กร มีความสำคัญมากที่สุด โดยอธิบายความแปรปรวนได้ 34.31% ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการถดถอย

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลจะเชื่อมโยงผลวิจัยกับวัตถุประสงค์ สมมติฐาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. อภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 1 และ 2 (ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร โดยเฉพาะ ความรู้และทักษะด้านบัญชีบริหาร เป็นผู้พยากรณ์ที่ทรงพลังที่สุดในการนำบัญชีบริหารมาใช้ (H1) เป็นการสนับสนุน ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View - RBV) และทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) อย่างชัดเจน สิ่งนี้ตอกย้ำว่า “ความรู้” คือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้แต่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรรัตน์ คัมภีรชยา (2563) ที่ชี้ว่าความรู้ด้านบัญชีเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Cele et al. (2022) ที่เน้นความสำคัญของการฝึกอบรมบุคลากร นอกจากนี้ การที่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีอิทธิพลเชิงบวกยังสนับสนุน ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) และสอดคล้องกับผลกดันของธนาคารแห่งประเทศไทย (2568) และ DEPA (2025) ในส่วนของ ปัจจัยภายนอกองค์กร (H2) ผลการวิจัยที่พบว่า ความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (โดยเฉพาะความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย) มีอิทธิพลสูงนั้น สอดคล้องกับ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) และทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) การที่ SMEs ต้องปรับตัวตามแรงกดดันจากลูกค้าและสถานะเศรษฐกิจเพื่อความอยู่รอดนั้น เป็นการยืนยันแนวคิด Customer-Centric Strategy และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vu Thi Ngoc Huyen et al. (2024) ที่ศึกษาผลกระทบของความผันผวนทางเศรษฐกิจในเวียดนาม

2. อภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 3 (ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ผลการวิจัยที่ยืนยันความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกอย่างแข็งแกร่งระหว่าง การนำบัญชีบริหารมาใช้ กับ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (H3) เป็นหัวใจสำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้ การที่ ด้านการวางแผน (Planning) โดยเฉพาะการวางแผนงบประมาณ มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นการสนับสนุน ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) ที่เน้นว่าการวางแผนที่ดี โดยมีข้อมูลสนับสนุนจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผลลัพธ์นี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ หยาตพิรุฬห์ สิงหาต และประเวศ เพ็ญพิกุล (2559) และ มนูญชัย ชีระอนันต์ (2552) ที่พบว่าการประยุกต์ใช้บัญชีบริหารในด้านการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ นำไปสู่ความสำเร็จของ SMEs นอกจากนี้ การที่ผู้ประกอบการมองว่าบัญชีบริหารช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว และ ลดความเสี่ยง ได้มากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าในยุคดิจิทัล บัญชีบริหารไม่ใช่แค่เครื่องมือวัดผลกำไร แต่เป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยงและความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ OECD (2024)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 สำหรับผู้ประกอบการ SMEs ควรเสริมปัจจัยภายใน เช่น จัดอบรมความรู้บัญชีบริหารและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มการวางแผนและความยั่งยืน ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจลงทุนและลดความเสี่ยงทางการเงิน

1.2 สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พัฒนานโยบายสนับสนุน เช่น โครงการฝึกอบรมฟรีและสิทธิประโยชน์ภาษี เพื่อกระตุ้นการนำบัญชีบริหารมาใช้ โดยเชื่อมโยงกับตลาดหลักทรัพย์เพื่อดึงดูดนักลงทุน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น กรณีศึกษา (Case Study) ในเชิงลึกกับ SMEs ที่ประสบความสำเร็จในการใช้บัญชีบริหาร เพื่อทำความเข้าใจ “วิธีการ” และ “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ” ที่นอกเหนือจากตัวเลข

2.2 การวิจัยเปรียบเทียบ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ หรือระหว่างภูมิภาคอื่น เพื่อดูว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและผลลัพธ์ที่ได้มีความแตกต่างกันหรือไม่

2.3 การวิจัยผลกระทบของเครื่องมือเฉพาะทาง ควรมีการวิจัยที่เจาะจงถึงผลกระทบของการใช้เครื่องมือบัญชีบริหาร เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม ในบริบทของ SMEs ไทย ว่าสามารถสร้างประสิทธิภาพได้จริงมากน้อยเพียงใด

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบของ “โมเดลขับเคลื่อนการเติบโตของ SMEs อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล (SMEs Sustainable Growth Model for the Digital Age)” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงกระบวนการที่นำไปปฏิบัติได้จริง โดยโมเดลนี้เน้นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ SMEs เติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

ขั้นที่ 1: ปัจจัยนำเข้า (Foundation Inputs)

เป็นขั้นตอนการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ปัจจัยภายใน เช่น ความรู้ด้านบัญชี การใช้เทคโนโลยี และ ปัจจัยภายนอก เช่น การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสถานะเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 2: กระบวนการหลัก (Core Engine)

คือการใช้ "บัญชีบริหาร" เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ เปรียบเสมือนสมองขององค์กรที่ใช้ในการ วางแผน กำหนดทิศทาง, ควบคุม การดำเนินงาน, ตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ และ ประเมินผล

ขั้นที่ 3: ผลลัพธ์ (Performance Outcomes)

คือผลลัพธ์ที่จับต้องได้จากการใช้บัญชีบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ ความยั่งยืนของธุรกิจ, ผลประกอบการที่ดีขึ้น, การเติบโตของยอดขาย และความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

ขั้นที่ 4: วงจรการพัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement Loop)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สร้างการเติบโตไม่สิ้นสุด โดยนำผลกำไรและความสำเร็จจากขั้นที่ 3 กลับไปลงทุนเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับปัจจัยนำเข้าในขั้นที่ 1 อีกครั้ง (เช่น อบรมพนักงาน, ซื้อเทคโนโลยีใหม่) ทำให้ธุรกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2 โมเดลกระบวนการขับเคลื่อนการเติบโตของ SMEs อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2568). **ปลดล็อก SMEs ไทย ปรับตัวอย่างไรให้เติบโต**. ธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/256201TheKnowledge_SME.html
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). **หลักสถิติสำหรับการวิจัย**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนูญชัย ชีระอนิษฐ์. (2552). **ผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- หยาดพิรุฬห์ สิงหา และ ประเวศ เพ็ญวุฒิกุล. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลการบัญชีบริหารกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคใต้**. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(2), 373-383.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2567). **ภาพรวม MSME แยกรายจังหวัด หรืออุตสาหกรรม**. SME Big Data. สืบค้นจาก <https://www.smebigdata.com/msme/dashboard>
- อมรรัตน์ คัมภีร์ชยา. (2563). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชีของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ธุรกิจซื้อขายไปในจังหวัดกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). **Marketing research**. John Wiley & Sons.
- Ahmad, M. N. (2012). Factors affecting the adoption of management accounting practices in SMEs. **International Journal of Business Research and Development**, 4(1), 112-125.

- Armitage, H., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques in SMEs: A comparative study. **Management Accounting Research**, 31(1), 45–62.
- Bangkok Post. (2023). **Support crucial for digital transformation**. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/general/2615282/support-crucial-for-digital-transformation>
- Cele, C., Moyo, S., & Ndlovu, T. (2022). **The role of management accounting practices in South African SMEs**. Academia.edu.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, 28(2-3), 127-168.
- Consilium CA. (2025). **The role of management accounting in strategic decision-making**. Retrieved from <https://consiliumca.com/news/the-role-of-management-accounting-in-strategic-decision-making/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (5th ed.). SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of psychological testing**. Harper & Row.
- DEPA. (2025). **Digital transformation for SMEs**. Digital Economy Promotion Agency. Retrieved from <https://www.depa.or.th/en/>
- DeVellis, R. F. (2016). **Scale development: Theory and applications** (4th ed.). SAGE Publications.
- Field, A. (2013). **Discovering statistics using IBM SPSS statistics** (4th ed.). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Jongwanich, J., & Kohpaiboon, A. (2024). **Digital technology adoption and SMEs' financial performance: Evidence from Thailand**. Faculty of Economics, Thammasat University. https://www.econ.tu.ac.th/uploads/discussion_paper/file/20240103/ackmorsw2589.pdf
- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2011). Analysis of the impact of management accounting on the financial performance of SMEs. **Journal of Business Economics and Management**, 4(1), 134-143.
- LinkedIn. (2025). **The digital transformation of SMEs in 2025: Embracing the future**. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-smes-2025-embracing-future-maslworl-7bovc>
- Lohr, S. L. (2019). Simple random sampling. **The American Statistician**, 73(2), 112-123.
- Lucas, M., Prowle, M., & Lowth, G. P. (2013). **Management accounting practices in small and medium-sized enterprises**. CIMA Research Report.
- Mwangi, B. N. (2024). The strategic role of management accounting in driving business growth. **Journal of Strategic Accounting**, 28(8), 123–145.

OECD. (2024). **SMEs and entrepreneurship: Enhancing competitiveness and sustainability.**

Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html>

OSMEP. (2023). **GDP of MSMEs in Thailand.** Retrieved from

<https://www.sme.go.th/knowledge/GDPSME>

PixelCrayons. (2025). **The importance of digital transformation for SMEs.** Retrieved from

<https://www.pixelcrayons.com/blog/digital-transformation/digital-transformation-for-smes>

Plizz Thailand. (2024). **Overcoming Common Accounting Challenges: Expert Guidance for SMEs.**

Retrieved from <https://plizz.co/th/blog/overcoming-common-accounting-challenges/>

Tran, T. H. (2024). The role of management accounting in the decision-making process in small and medium enterprises in Vietnam. **International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies**, 4(2), 435-439.

Vu Thi Ngoc Huyen, V., Nguyen, T., & Pham, L. T. T. (2024). Economic volatility and management accounting in Vietnamese SMEs. **Business Perspectives Asia Journal**, 12(1), 45-58.

Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3rd ed.). Harper & Row.