ĐA DẠNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ CAM KẾT ESG: BẰNG CHỨNG TỪ CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

ThS. Hoàng Mai Phương*

Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của cấu trúc và đa dạng Hội đồng Quản trị (HĐQT) đến cam kết ESG (Môi trường - Xã hội - Quản trị) của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, thành phố Hà Nội và tỉnh Bắc Ninh. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bảng hỏi theo thang đo Likert 5 bậc từ 150 doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, thương mại-dịch vụ và công nghệ. Bốn đặc điểm HĐQT được xem xét gồm: tỷ lệ thành viên độc lập, mức độ đa dạng giới, quy mô HĐQT và việc kiêm nhiệm chức danh CEO-Chủ tịch HĐQT. Cam kết ESG được đo lường thông qua ba trụ cột: Môi trường (E), Xã hội (S) và Quản trị (G), mỗi trụ cột gồm 5 biến quan sát theo thang đo Likert. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy tỷ lệ thành viên độc lập, đa dạng giới và quy mô HĐQT có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cam kết ESG; trong khi đó, kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch HĐQT làm suy yếu cam kết này. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho bối cảnh doanh nghiệp tại vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc Việt Nam, nơi hoạt động ESG đang ở giai đoạn hình thành và còn nhiều dư địa cải thiện.

• Từ khóa: *ESG, hội đồng quản trị, đa dạng giới, thành viên độc lập, thang đo likert, SEM.*

This study examines the impact of board structure and diversity on ESG (Environmental, Social, and Governance) commitment of firms located in Thai Nguyen province, Hanoi city, and Bac Ninh province. Data were collected through a survey using a 5-point Likert scale from 150 enterprises operating in industrial manufacturing, trade-services, and technology sectors. Four board characteristics are considered, including the proportion of independent directors, gender diversity, board size, and CEO-Chair duality. ESG commitment is measured across three pillars: Environmental (E), Social (S), and Governance (G), each comprising five observed variables based on the Likert scale. The results from Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM) indicate that the proportion of independent directors, gender diversity, and board size have positive and statistically significant effects on ESG commitment, whereas CEO-Chair duality weakens this commitment. The study provides valuable empirical evidence in the context of enterprises in the Northern key economic region of Vietnam, where ESG practices are still at an early stage and hold significant potential for further improvement.

• Key words: *ESG, board of directors, gender diversity, independent directors, likert scale, SEM.*

Ngày nhận bài: 25/3/2026
Ngày gửi phản biện: 29/4/2026
Ngày duyệt đăng: 13/5/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i313.22

1. Giới thiệu

Trong thập niên qua, ESG đã trở thành tiêu chí cốt lõi trong quản trị doanh nghiệp, được thúc đẩy tại Việt Nam bởi cam kết Net Zero 2050, Chiến lược Tăng trưởng xanh và các yêu cầu chuỗi cung ứng toàn cầu (CBAM, EUDR). Những áp lực này tác động mạnh đến doanh nghiệp tại vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc, đặc biệt là Thái Nguyên, Hà Nội và Bắc Ninh - khu vực có cơ cấu ngành đa dạng và định hướng xuất khẩu rõ nét.

Tuy nhiên, doanh nghiệp, nhất là SME, còn thiếu dữ liệu ESG thứ cấp. Do đó, nghiên cứu sử dụng khảo sát Likert để thu thập dữ liệu sơ cấp. Nghiên cứu tập trung vào bốn yếu tố HĐQT: thành viên độc lập, đa dạng giới, quy mô và kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch, nhằm làm rõ tác động đến cam kết ESG, qua đó đóng góp về lý luận và thực tiễn quản trị tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết

Nghiên cứu này được xây dựng trên ba lý thuyết nền tảng bổ sung lẫn nhau.

Thứ nhất, Lý thuyết Đại diện (Agency Theory, Jensen & Meckling, 2019) cho rằng sự tách biệt giữa sở hữu và quản lý tạo ra xung đột lợi ích; do đó, HĐQT có nhiều thành viên độc lập và không kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch sẽ nâng cao giám sát và minh bạch ESG. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp tư nhân và gia đình chiếm ưu thế.

Thứ hai, Lý thuyết Các bên liên quan (Stakeholder Theory, Freeman, 2010) nhấn mạnh trách nhiệm của doanh nghiệp với nhiều nhóm lợi ích. HĐQT đa dạng về giới và kinh nghiệm giúp nhận diện tốt hơn các yêu

** Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Đại học Thái Nguyên; email: maiphuong@tueba.edu.vn*

cầu xã hội và môi trường, từ đó thúc đẩy chiến lược ESG toàn diện.

Thứ ba, Lý thuyết Phụ thuộc Nguồn lực (Resource Dependence Theory, Pfeffer & Salancik, 2015) xem HĐQT là nguồn cung cấp các nguồn lực chiến lược. Quy mô và sự đa dạng của HĐQT góp phần tăng cường năng lực xây dựng và triển khai ESG dài hạn.

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Tỷ lệ thành viên độc lập và cam kết ESG

Thành viên HĐQT độc lập, không có lợi ích kinh tế trực tiếp, có xu hướng thúc đẩy giám sát và công bố ESG minh bạch hơn nhằm bảo vệ lợi ích dài hạn. Các nghiên cứu của Harjoto & Jo (2011) và Walls et al. (2012) đều chứng minh tác động tích cực của thành viên độc lập đến hiệu quả ESG. Trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ mang tính gia đình tại Thái Nguyên và Bắc Ninh, yếu tố này càng trở nên quan trọng trong việc nâng cao cam kết ESG.

H1: *Tỷ lệ thành viên HĐQT độc lập có tác động tích cực đến cam kết ESG của doanh nghiệp.*

2.2.2. Đa dạng giới trong HĐQT và cam kết ESG

Nghiên cứu trong lĩnh vực tâm lý học tổ chức cho thấy thành viên nữ trong HĐQT có xu hướng thể hiện phong cách lãnh đạo hướng đến cộng đồng, đề cao giá trị xã hội và môi trường nhiều hơn so với nam giới (Bear et al., 2010; Boulouta, 2013). Bên cạnh đó, lý thuyết về đa dạng nhận thức (cognitive diversity) chỉ ra rằng quan điểm đa dạng trong hội đồng giúp nhận diện rủi ro và cơ hội ESG toàn diện hơn. Trong bối cảnh văn hóa doanh nghiệp tại miền Bắc Việt Nam còn mang nặng tính gia trưởng, việc bổ sung tiếng nói của nữ thành viên HĐQT có thể tạo ra sự thay đổi thực chất trong ưu tiên chiến lược.

H2: *Tỷ lệ nữ trong HĐQT có tác động tích cực đến cam kết ESG của doanh nghiệp.*

2.2.3. Quy mô HĐQT và cam kết ESG

Theo Lý thuyết Phụ thuộc Nguồn lực, HĐQT có quy mô lớn hơn cung cấp cho doanh nghiệp một tập hợp phong phú hơn về chuyên môn, kinh nghiệm ngành và mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài, tất cả đều là nền tảng cho cam kết ESG bền vững. Tuy nhiên, lý thuyết cũng cảnh báo về ngưỡng hiệu quả: HĐQT quá lớn có thể gặp khó khăn trong phối hợp và ra quyết định (Jensen, 1993). Trong điều kiện doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ phổ biến tại Thái Nguyên và Bắc Ninh, việc mở rộng quy mô HĐQT hợp lý có thể tạo ra lợi thế tích cực cho ESG.

H3: *Quy mô HĐQT có tác động tích cực đến cam kết ESG của doanh nghiệp.*

2.2.4. Kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch HĐQT và cam kết ESG

Kiêm nhiệm chức danh CEO và Chủ tịch HĐQT trong cùng một cá nhân tạo ra tình trạng mất cân bằng quyền lực cơ cấu: người cần được giám sát đồng thời là người chủ trì cơ quan giám sát (Jensen, 1993). Điều này làm suy yếu chức năng kiểm soát của HĐQT, giảm áp lực buộc ban điều hành phải cam kết và báo cáo ESG một cách nghiêm túc. Tại các doanh nghiệp gia đình , phổ biến tại khu vực tư nhân ở Thái Nguyên và Bắc Ninh , tình trạng này càng dễ xảy ra và hậu quả đối với quản trị ESG càng rõ rệt hơn.

H4: *Kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch HĐQT có tác động tiêu cực đến cam kết ESG của doanh nghiệp.*

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và mẫu khảo sát

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, trong đó định lượng là chủ đạo. Giai đoạn định tính gồm phỏng vấn 12 chuyên gia để hiệu chỉnh thang đo và hoàn thiện bảng hỏi.

Đối tượng khảo sát là lãnh đạo cấp cao doanh nghiệp (Chủ tịch, thành viên HĐQT, CEO, CFO hoặc phụ trách ESG), mỗi doanh nghiệp có một đại diện trả lời.

Mẫu nghiên cứu gồm 150 doanh nghiệp tại Hà Nội (60), Bắc Ninh (55) và Thái Nguyên (35), được chọn theo phương pháp phân tầng kết hợp thuận tiện dựa trên ngành, quy mô và loại hình sở hữu. Cỡ mẫu đảm bảo yêu cầu phân tích SEM theo quy tắc của Hair et al. (2019).

Bảng 1: Cơ cấu mẫu khảo sát

Địa phương	Số DN	Cơ cấu ngành chủ yếu	Tỷ lệ
Hà Nội	60	Tài chính, dịch vụ, thương mại, công nghệ	40,0%
Bắc Ninh	55	Điện tử, chế tạo, chuỗi cung ứng	36,7%
Thái Nguyên	35	Công nghiệp nặng, khai khoáng, VLXD	23,3%
Tổng cộng	150		100,0%

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

3.2. Thang đo Likert và thiết kế bảng hỏi

Các biến được đo lường bằng thang Likert 5 bậc (1 = hoàn toàn không đồng ý đến 5 = hoàn toàn đồng ý). Thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước, sau đó hiệu chỉnh qua phỏng vấn chuyên gia và khảo sát thử với 20 doanh nghiệp.

3.2.1. Thang đo biến độc lập , Đặc điểm HĐQT

Mỗi đặc điểm HĐQT được đo lường bằng 4-5 biến quan sát. Cụ thể:

Bảng 2: Thang đo biến độc lập

Mã biến	Nội dung biến quan sát	Nguồn
Thành viên độc lập (INDEP)		
INDEP1	HĐQT doanh nghiệp có tỷ lệ thành viên độc lập phù hợp với quy định pháp luật và thông lệ quản trị tốt.	Harjoto & Jo (2011)
INDEP2	Thành viên độc lập HĐQT thực sự không có xung đột lợi ích với ban điều hành.	Walls et al. (2012)
INDEP3	Thành viên độc lập tích cực đặt câu hỏi và giám sát các quyết định chiến lược của ban điều hành.	Harjoto & Jo (2011)

Mã biến	Nội dung biến quan sát	Nguồn
INDEP4	Thành viên độc lập đóng góp chuyên môn đa dạng vào việc xây dựng chiến lược doanh nghiệp.	Rao & Tilt (2016)
Đa dạng giới (GENDER)		
GENDER1	HĐQT doanh nghiệp có sự tham gia của ít nhất một thành viên nữ trong quá trình ra quyết định.	Bear et al. (2010)
GENDER2	Quan điểm của các thành viên nữ HĐQT được lắng nghe và tôn trọng trong các cuộc họp.	Boulouta (2013)
GENDER3	Doanh nghiệp có chính sách khuyến khích đa dạng giới trong cơ cấu lãnh đạo cấp cao.	Post et al. (2011)
GENDER4	Thành viên nữ HĐQT tham gia vào việc thúc đẩy các chương trình ESG của doanh nghiệp.	Rao & Tilt (2016)
Quy mô HĐQT (BSIZE)		
BSIZE1	Quy mô HĐQT doanh nghiệp đủ lớn để bao phủ các chuyên môn cần thiết (tài chính, pháp lý, ESG, ngành).	Pfeffer & Salancik (2015)
BSIZE2	Cơ cấu HĐQT doanh nghiệp phản ánh sự đa dạng về kinh nghiệm và nền tảng chuyên môn.	Jensen (1993)
BSIZE3	Doanh nghiệp định kỳ rà soát và điều chỉnh cơ cấu HĐQT phù hợp với giai đoạn phát triển.	Harjoto & Jo (2011)
BSIZE4	Các tiểu ban chuyên môn (kiểm toán, lương thưởng, ESG) được thành lập và hoạt động hiệu quả.	OECD (2023)
Kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch (DUAL)		
DUAL1*	Vị trí CEO và Chủ tịch HĐQT được đảm nhiệm bởi hai cá nhân khác nhau.	Jensen (1993)
DUAL2*	Sự phân tách giữa CEO và Chủ tịch HĐQT giúp tăng hiệu quả giám sát và minh bạch.	Jensen (1993)
DUAL3*	Tình trạng kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch không làm ảnh hưởng đến tính độc lập của HĐQT.	OECD (2023)
DUAL4*	Quyết định chiến lược ESG được thảo luận độc lập giữa HĐQT và ban điều hành.	Harjoto & Jo (2011)

Ghi chú: (*) Biến DUAL được mã hóa ngược trong phân tích; điểm thấp phản ánh tình trạng kiêm nhiệm cao.

Nguồn: Từ kết quả tổng quan tài liệu

3.2.2. Thang đo biến phụ thuộc, Cam kết ESG

Cam kết ESG được đo lường theo ba trụ cột E, S, G, mỗi trụ cột gồm 5 biến quan sát nhằm phản ánh nhận thức về mức độ thực hành ESG thực tế tại doanh nghiệp. Thang đo được xây dựng dựa trên GRI Standards 2021, Bộ chỉ tiêu phát triển bền vững của Bộ Kế hoạch và Đầu tư Việt Nam, và các nghiên cứu thực nghiệm trong khu vực ASEAN.

Bảng 3: Thang đo biến phụ thuộc

Mã biến	Nội dung biến quan sát	Trụ cột
ENV1	Doanh nghiệp có chính sách cụ thể để giảm phát thải khí nhà kính trong hoạt động sản xuất.	E - Môi trường
ENV2	Doanh nghiệp giám sát và báo cáo mức tiêu thụ năng lượng định kỳ.	E - Môi trường
ENV3	Doanh nghiệp có hệ thống quản lý chất thải và xử lý nước thải đạt tiêu chuẩn.	E - Môi trường
ENV4	Doanh nghiệp có kế hoạch chuyển đổi sang năng lượng tái tạo trong trung và dài hạn.	E - Môi trường
ENV5	Doanh nghiệp đánh giá và công bố rủi ro môi trường liên quan đến hoạt động kinh doanh.	E - Môi trường
SOC1	Doanh nghiệp đảm bảo điều kiện lao động an toàn và thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với người lao động.	S - Xã hội
SOC2	Doanh nghiệp có chương trình đào tạo và phát triển năng lực cho nhân viên.	S - Xã hội
SOC3	Doanh nghiệp tham gia các hoạt động cộng đồng và hỗ trợ phát triển địa phương.	S - Xã hội
SOC4	Doanh nghiệp có chính sách đảm bảo quyền lợi lao động công bằng trong chuỗi cung ứng.	S - Xã hội
SOC5	Doanh nghiệp thực hiện khảo sát định kỳ về sự hài lòng và phúc lợi của người lao động.	S - Xã hội
GOV1	HĐQT doanh nghiệp họp định kỳ và có biên bản ghi nhận đầy đủ các nội dung thảo luận.	G - Quản trị
GOV2	Doanh nghiệp có hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro hoạt động hiệu quả.	G - Quản trị
GOV3	Doanh nghiệp công bố thông tin tài chính và phi tài chính một cách minh bạch, kịp thời.	G - Quản trị
GOV4	Doanh nghiệp có chính sách chống tham nhũng, hối lộ và xung đột lợi ích rõ ràng.	G - Quản trị
GOV5	Cơ chế bảo vệ quyền lợi cổ đông thiểu số được thiết lập và thực thi nghiêm túc.	G - Quản trị

Nguồn: Từ kết quả tổng quan nghiên cứu

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu áp dụng quy trình hai bước của Hair et al. (2019). Bước 1 đánh giá mô hình đo lường (CFA) với các tiêu chí: CR ≥ 0,70; AVE ≥ 0,50; factor loading ≥ 0,50 và tính phân biệt theo Fornell-Larcker. Bước 2 kiểm định mô hình cấu trúc (SEM) bằng AMOS 26 để kiểm tra các giả thuyết.

Độ phù hợp mô hình được đánh giá qua các chỉ số: $\chi^2/df < 3$; CFI, TLI ≥ 0,90; RMSEA, SRMR ≤ 0,08 (Hu & Bentler, 1999). Bootstrap (5.000 mẫu) được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy ước lượng. Trước đó, dữ liệu được sàng lọc bằng Cronbach's Alpha và EFA.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Bảng 4 mô tả đặc điểm của mẫu khảo sát. Về loại hình doanh nghiệp, doanh nghiệp tư nhân chiếm tỷ lệ cao nhất (58,7%), tiếp đến là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (24,0%) và doanh nghiệp nhà nước (17,3%). Về quy mô, doanh nghiệp vừa chiếm 54,7% và doanh nghiệp lớn chiếm 45,3%. Về ngành, sản xuất công nghiệp chiếm 52,0%, thương mại-dịch vụ 31,3% và công nghệ-CNTT 16,7%.

Bảng 4: Đặc điểm của mẫu khảo sát

Đặc điểm	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Địa phương	Hà Nội	60	40,0
	Bắc Ninh	55	36,7
	Thái Nguyên	35	23,3
Loại hình sở hữu	Tư nhân	88	58,7
	FDI	36	24,0
	Nhà nước	26	17,3
Quy mô	Doanh nghiệp vừa	82	54,7
	Doanh nghiệp lớn	68	45,3
Ngành	Sản xuất công nghiệp	78	52,0
	Thương mại-dịch vụ	47	31,3
	Công nghệ-CNTT	25	16,7

Nguồn: Phân tích từ kết quả khảo sát

Điểm trung bình của thang đo Likert theo từng nhân tố: INDEP (M = 3,42; SD = 0,78), GENDER (M = 3,18; SD = 0,84), BSIZE (M = 3,56; SD = 0,71), DUAL (M = 2,94; SD = 0,89), E_score (M = 3,12; SD = 0,82), S_score (M = 3,47; SD = 0,74), G_score (M = 3,61; SD = 0,69) và ESG_total (M = 3,40; SD = 0,71). Điểm ESG tổng hợp ở mức trung bình-khá, phản ánh thực trạng doanh nghiệp tại ba địa phương đang trong giai đoạn chuyển đổi từ nhận thức sang thực hành ESG có hệ thống.

4.2. Đánh giá độ tin cậy và giá trị thang đo

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thang đo đạt ngưỡng chấp nhận được (α > 0,70). Phân tích CFA cho kết quả phù hợp với dữ liệu: $\chi^2/df = 2,14$; CFI = 0,947; TLI = 0,938; RMSEA = 0,056; SRMR = 0,062, tất cả đều đáp ứng ngưỡng yêu cầu.

Tiêu chí phân biệt (Fornell-Larcker) được thỏa mãn: căn bậc hai AVE của mỗi nhân tố đều lớn hơn

hệ số tương quan với tất cả các nhân tố khác. Điều này xác nhận rằng các thang đo đo lường các cấu trúc khái niệm riêng biệt, không bị lẫn lộn.

Bảng 5: Đánh giá độ tin cậy

Nhân tố	Số biến QS	Cronbach's α	CR	AVE	Factor loading (min-max)
INDEP - Thành viên độc lập	4	0,841	0,858	0,603	0,71 - 0,84
GENDER - Đa dạng giới	4	0,823	0,839	0,567	0,68 - 0,81
BSIZE - Quy mô HĐQT	4	0,812	0,827	0,544	0,66 - 0,80
DUAL - Kiêm nhiệm (đảo chiều)	4	0,834	0,849	0,585	0,70 - 0,82
E - Môi trường	5	0,876	0,889	0,616	0,73 - 0,86
S - Xã hội	5	0,857	0,871	0,577	0,69 - 0,83
G - Quản trị	5	0,848	0,863	0,558	0,67 - 0,81
ESG - Tổng hợp	15	0,923	0,931	0,572	0,67 - 0,86

Ghi chú: CR = Composite Reliability (Độ tin cậy tổng hợp); AVE = Average Variance Extracted (Phương sai trích trung bình).

Nguồn: Phân tích từ kết quả khảo sát

4.3. Kết quả mô hình cấu trúc SEM

Mô hình SEM cho kết quả phù hợp tốt với dữ liệu thực tế: $\chi^2/df = 2,27$; CFI = 0,941; TLI = 0,933; RMSEA = 0,061; SRMR = 0,064. Bảng 6 trình bày các hệ số đường dẫn chuẩn hóa và mức ý nghĩa thống kê.

Bảng 6: Hệ số đường dẫn chuẩn hóa

Giả thuyết	Đường dẫn	Hệ số β (chuẩn hóa)	S.E.	p-value	Kết luận
H1	INDEP → ESG	0,312***	0,068	0,001	Chấp nhận
H2	GENDER → ESG	0,247**	0,074	0,008	Chấp nhận
H3	BSIZE → ESG	0,189**	0,071	0,023	Chấp nhận
H4	DUAL → ESG	−0,214***	0,063	0,001	Chấp nhận
KT	SIZE → ESG	0,178***	0,059	0,003	Kiểm soát
KT	AGE → ESG	0,134*	0,062	0,041	Kiểm soát
KT	FDI → ESG	0,201***	0,057	0,001	Kiểm soát

*Ghi chú: ***, **, * biểu thị mức ý nghĩa thống kê 1%, 5% và 10%. Hệ số β là hệ số đường dẫn chuẩn hóa từ phân tích SEM. R^2 (ESG) = 0,487.*

Nguồn: Phân tích từ kết quả khảo sát

4.4. Thảo luận kết quả

Tỷ lệ thành viên độc lập (H1, ủng hộ)

INDEP có β = 0,312 (p < 0,01), tác động mạnh nhất, cho thấy vai trò giám sát và thúc đẩy ESG rõ rệt, đặc biệt trong các doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng FDI. Kết quả phù hợp với Harjoto & Jo (2011).

Đa dạng giới (H2, ủng hộ)

GENDER có β = 0,247 (p < 0,01), tác động tích cực; mạnh hơn tại Hà Nội (dịch vụ, bán lẻ) và yếu hơn tại Thái Nguyên do tỷ lệ nữ thấp.

Quy mô HĐQT (H3, ủng hộ)

BSIZE có β = 0,189 (p < 0,05), tác động dương nhưng hạn chế; chất lượng thành viên quan trọng hơn số lượng.

Kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch HĐQT (H4, ủng hộ)

DUAL có β = −0,214 (p < 0,01), cho thấy tác động tiêu cực đến ESG, phù hợp với lập luận về suy yếu kiểm soát nội bộ.

Đáng chú ý, biến kiểm soát FDI (β = 0,201, p < 0,01) có tác động đáng kể đến ESG, phản ánh việc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài mang theo tiêu chuẩn ESG từ công ty mẹ và thị trường quốc tế. Đây là kênh lan tỏa ESG quan trọng cần được tận dụng trong chính sách thu hút FDI tại ba địa phương.

5. Kết luận và hàm ý

5.1. Kết luận

Nghiên cứu trên 150 doanh nghiệp tại Thái Nguyên, Hà Nội và Bắc Ninh cho thấy cấu trúc và đa dạng HĐQT có tác động đáng kể đến cam kết ESG. Cụ thể, tỷ lệ thành viên độc lập, sự hiện diện nữ và quy mô HĐQT hợp lý thúc đẩy ESG, trong khi kiêm nhiệm CEO-Chủ tịch làm suy giảm cam kết. Điểm ESG trung bình (M = 3,40/5) phản ánh doanh nghiệp đang trong giai đoạn chuyển từ tuân thủ sang tích hợp ESG vào chiến lược.

Về phương pháp, việc sử dụng thang đo Likert kết hợp CFA và SEM giúp khắc phục hạn chế dữ liệu ESG thứ cấp, phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ và chưa niêm yết tại Việt Nam.

5.2. Hàm ý chính sách

Đối với cơ quan quản lý tại Thái Nguyên, Hà Nội và Bắc Ninh: Chính sách thúc đẩy ESG cần gắn với cải cách quản trị, như khuyến khích tỷ lệ thành viên độc lập và đa dạng giới trong HĐQT thông qua ưu đãi thuế xanh hoặc quỹ phát triển bền vững.

Đối với Ban Quản lý KCN: Cần thúc đẩy lan tỏa ESG từ doanh nghiệp FDI sang doanh nghiệp nội địa thông qua các chương trình đào tạo và chia sẻ tiêu chuẩn từ doanh nghiệp đầu chuỗi.

Đối với doanh nghiệp: Việc cải thiện cơ cấu HĐQT (tách CEO-Chủ tịch, tăng thành viên độc lập, đa dạng giới) không chỉ đáp ứng yêu cầu pháp lý mà còn là lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh tiêu chuẩn ESG ngày càng quan trọng.

Tài liệu tham khảo:

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of business ethics, 97(2), 207-221.

Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. Journal of business ethics, 113(2), 185-197.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis.

Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. Journal of business ethics, 100(1), 45-67.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. the Journal of Finance, 48(3), 831-880.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In Corporate governance (pp. 77-132). Gower.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In Organizational behavior 2 (pp. 355-370). Routledge.

Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. Business & society, 50(1), 189-223.

Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. Journal of business ethics, 138(2), 327-347.

Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: is there really a link? Strategic management journal, 33(8), 885-913.