BẰNG CHỨNG TỪ CÁC QUỐC GIA G20 VỀ KIẾN TẠO GIÁ TRỊ BỀN VỮNG THÔNG QUA QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Trương Văn Nam[1]

Nghiên cứu này xem xét tác động của đặc điểm hội đồng quản trị đến hiệu suất kinh doanh bền vững và vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo. Dựa trên dữ liệu bảng gồm 52.164 quan sát của các công ty tại các quốc gia G20 giai đoạn 2010-2024, nghiên cứu sử dụng mô hình hiệu ứng cố định (FEM) với các biến quản trị và đổi mới sáng tạo được đo lường trễ một kỳ. Kết quả cho thấy đặc điểm hội đồng quản trị và cơ chế thù lao gắn với ESG tác động tích cực đến hiệu suất kinh doanh bền vững. Đồng thời, đổi mới sáng tạo làm gia tăng tác động tích cực của các đặc điểm hội đồng quản trị đến hiệu suất doanh nghiệp. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của hội đồng quản trị và năng lực đổi mới sáng tạo trong kiến tạo giá trị bền vững.

• Từ khóa: *quản trị công ty; đặc điểm hội đồng quản trị; điệu suất kinh doanh bền vững; đổi mới sáng tạo; R&D.*

This study examines the impact of board characteristics on sustainable business performance and the moderating role of innovation. Using panel data comprising 52,164 firm-year observations from G20 countries over the period 2010-2024, the study employs a fixed-effects model (FEM) with governance and innovation variables measured at a one-period lag. The results indicate that board characteristics and ESG-linked board remuneration mechanisms positively influence sustainable business performance. Furthermore, innovation strengthens the positive effect of board characteristics on firm performance. The findings highlight the importance of boards of directors and innovation capability in creating sustainable value.

• Key words: *corporate governance; board characteristics; sustainable business performance; innovation; R&D.*

Ngày nhận bài: 23/4/2026
Ngày gửi phản biện: 28/5/2026
Ngày duyệt đăng: 11/6/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.51

1. Giới thiệu

Chương trình Nghị sự 2030 của Liên hợp quốc với 17 Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs) nhấn mạnh vai trò của doanh nghiệp trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế gắn với phát triển bền vững. Tuy nhiên, tiến độ thực hiện các mục tiêu này đang đối mặt với nhiều thách thức do hạn chế về nguồn lực, bất ổn kinh tế và biến động địa chính trị toàn cầu (Biermann et al., 2022). Trong bối cảnh đó, nâng cao hiệu suất kinh doanh bền vững trở thành yêu cầu quan trọng nhằm bảo đảm khả năng cạnh tranh và thích ứng dài hạn của doanh nghiệp (Peng & Chen, 2024).

Quản trị công ty được xem là nền tảng giúp doanh nghiệp phân bổ nguồn lực hiệu quả, kiểm soát rủi ro và định hướng chiến lược dài hạn. Đặc biệt, hội đồng quản trị giữ vai trò trung tâm trong giám sát, ra quyết định và bảo đảm trách nhiệm giải trình, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất kinh doanh bền vững (OECD, 2023). Mặc dù các quốc gia G20 chiếm hơn 80% GDP toàn cầu và đã đạt được nhiều tiến bộ về quản trị doanh nghiệp, vẫn tồn tại sự khác biệt đáng kể về chất lượng quản trị, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động giữa các nền kinh tế phát triển và mới nổi (Bhat et al., 2024; Khlifi et al., 2025). Điều này cho thấy vai trò của hội đồng quản trị trong kiến tạo giá trị doanh nghiệp có thể chịu ảnh hưởng bởi năng lực đổi mới và bối cảnh thể chế khác nhau.

Gần đây, đổi mới sáng tạo, đặc biệt thông qua đầu tư nghiên cứu và phát triển (R&D), được xem là nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, năng lực cạnh tranh và hiệu suất dài hạn (GII, 2024). Tuy nhiên, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về quản trị công ty và hiệu suất doanh nghiệp, vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo trong mối quan hệ giữa đặc điểm hội đồng quản trị và hiệu suất kinh doanh bền vững vẫn chưa được làm rõ đầy đủ (Khan et al., 2023).

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu này, nghiên cứu hướng đến: (i) xem xét tác động của các đặc điểm hội đồng quản trị, đặc biệt là cơ chế thù lao gắn với ESG, đến hiệu suất kinh doanh bền vững; và (ii) đánh giá vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo trong các mối quan hệ này. Bối cảnh các quốc gia G20 với sự đa dạng về thể chế, trình độ phát triển và năng lực đổi mới tạo điều kiện thuận lợi để kiểm định các mối quan hệ trên, qua đó nâng cao tính khái quát của kết quả nghiên cứu (Khlifi et al., 2025).

[1] *Đại học Quốc gia Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh (VNUHCM), Việt Nam; email: namtv24707@sdh.uel.edu.vn*

Nghiên cứu phát triển khung lý thuyết dựa trên lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và lý thuyết tối đa hóa giá trị khai sáng nhằm lý giải vai trò của hội đồng quản trị và đổi mới sáng tạo trong việc nâng cao hiệu suất kinh doanh bền vững. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng làm rõ cơ chế mà các đặc điểm hội đồng quản trị và năng lực đổi mới sáng tạo góp phần tạo dựng giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

Phần còn lại của bài báo được cấu trúc như sau. Mục 2 trình bày cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu; Mục 3 mô tả dữ liệu, phương pháp và mô hình nghiên cứu; Mục 4 báo cáo và thảo luận kết quả thực nghiệm; Mục 5 trình bày hàm ý, đóng góp và kết luận của nghiên cứu.

2. Tổng quan nghiên cứu và giả thuyết

Quản trị công ty được xem là cơ chế điều phối mối quan hệ giữa hội đồng quản trị, cổ đông và ban điều hành nhằm giảm xung đột lợi ích và bảo đảm trách nhiệm giải trình (Zaman et al., 2022). Hội đồng quản trị giữ vai trò trung tâm trong giám sát và định hướng chiến lược, qua đó thúc đẩy tích hợp các mục tiêu phát triển bền vững vào hoạt động doanh nghiệp, bao gồm thực hành ESG (Khan et al., 2023; OECD, 2023).

Hiệu suất kinh doanh bền vững phản ánh khả năng doanh nghiệp tích hợp nguồn lực nội bộ, chiến lược và các yếu tố môi trường - xã hội - quản trị (ESG) nhằm đạt được hiệu quả kinh tế dài hạn và thích ứng với môi trường biến động (Martos-Pedrero et al., 2019). Khái niệm này bao gồm cả giá trị phi tài chính như đổi mới sáng tạo, lợi thế cạnh tranh bền vững và sự hài lòng của các bên liên quan, đặc biệt trong bối cảnh số hóa và kinh tế tuần hoàn (Zubeltzu-Jaka et al., 2024).

Đổi mới sáng tạo là quá trình tạo ra và hiện thực hóa các ý tưởng mới thông qua triển khai và ứng dụng vào thực tiễn, qua đó thúc đẩy hoạt động R&D và nâng cao hiệu quả dài hạn của doanh nghiệp (Alam et al., 2020; Fu et al., 2020). Trong bối cảnh quản trị công ty, đổi mới sáng tạo đóng vai trò cơ chế bổ trợ giúp chuyển hóa định hướng chiến lược thành hiệu suất kinh doanh bền vững.

Dựa trên lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, hội đồng quản trị cung cấp các nguồn lực chiến lược (Pfeffer & Salancik, 1978) hỗ trợ triển khai định hướng bền vững. Theo lý thuyết các bên liên quan, hội đồng quản trị cân bằng lợi ích các bên liên quan (Freeman, 2010) và chuyển hóa kỳ vọng thành hiệu suất kinh doanh bền vững. Lý thuyết tối đa hóa giá trị khai sáng nhấn mạnh sự tương thích giữa mục tiêu bền vững và tối đa hóa giá trị doanh nghiệp dài hạn (Jensen, 2001). Trên nền tảng đó, đổi mới sáng tạo là cơ chế bổ trợ giúp hiện thực hóa giá trị kinh tế từ quản trị (Saha & Khan, 2024).

Đặc điểm hội đồng quản trị và hiệu suất kinh doanh bền vững

Hội đồng quản trị đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng chiến lược và giám sát hoạt động doanh nghiệp, qua đó ảnh hưởng đến hiệu suất kinh doanh bền vững. Các đặc điểm như quy mô, tính độc lập và đa dạng giới có thể nâng cao chất lượng giám sát, giảm bất cân xứng thông tin và cải thiện quá trình ra quyết định, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động (Cancela et al., 2020; Elamer & Boulhaga, 2024; Lien & Thuy, 2024). Bên cạnh đó, các cơ chế quản trị như ủy ban CSR và chính sách thù lao gắn với mục tiêu bền vững giúp tăng cường định hướng dài hạn và gắn kết lợi ích quản lý với mục tiêu doanh nghiệp, trong khi sự kiêm nhiệm chức danh CEO có thể làm suy giảm tính độc lập và hiệu quả giám sát của hội đồng quản trị (Cohen et al., 2023; Khlifi et al., 2025).

Từ các lập luận này, giả thuyết H1 được đề xuất:

H1: Đặc điểm hội đồng quản trị tác động đến hiệu suất kinh doanh bền vững.

Vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo

Dựa trên lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, hội đồng quản trị không chỉ thực hiện chức năng giám sát mà còn định hướng chiến lược, giúp doanh nghiệp tiếp cận và khai thác hiệu quả nguồn lực cho đổi mới (Pfeffer & Salancik, 1978). Trong bối cảnh G20, đổi mới sáng tạo, được đo lường qua đầu tư R&D, được kỳ vọng tăng cường hiệu quả của quản trị và thực hành ESG trong nâng cao hiệu suất kinh doanh bền vững. Quan điểm này cũng phù hợp với lý thuyết tối đa hóa giá trị khai sáng, vốn nhấn mạnh mục tiêu tạo giá trị dài hạn thông qua việc tích hợp ESG và đổi mới sáng tạo vào chiến lược doanh nghiệp (Fu et al., 2020; Doni and Fiameni, 2024). Bằng chứng thực nghiệm trước đây cho thấy đổi mới sáng tạo góp phần củng cố lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả dài hạn của doanh nghiệp (Alam et al., 2020; Xiang, 2022).

Từ đó, giả thuyết H2 được đề xuất như sau:

H2: Đổi mới sáng tạo điều tiết tăng cường mối quan hệ giữa đặc điểm hội đồng quản trị và hiệu suất kinh doanh bền vững.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nguồn dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp của các công ty niêm yết tại các quốc gia G20 từ cơ sở dữ liệu Refinitiv giai đoạn 2010-2024. Các đặc điểm hội đồng quản trị được sử dụng làm biến độc lập, đổi mới sáng tạo (đo bằng tỷ lệ chi tiêu R&D) là biến điều tiết và hiệu suất kinh doanh bền vững là biến phụ thuộc. Hiệu suất được đo lường bằng ROA, ROE và Tobin's Q; các biến nghiên cứu được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1: Tổng hợp đo lường các khái niệm nghiên cứu

Tên biến	Ký hiệu	Đo lường
Quy mô hội đồng quản trị	BSIZE	Tổng số thành viên trong hội đồng quản trị tại thời điểm báo cáo
Mức độ độc lập của hội đồng quản trị	BINDE	Tỷ lệ phần trăm thành viên hội đồng quản trị không tham gia điều hành trên tổng số thành viên hội đồng quản trị tại thời điểm báo cáo
Đa dạng giới tính	BGEND	Tỷ lệ phần trăm nữ giới trong hội đồng quản trị tại thời điểm báo cáo
Ủy ban CSR	BCSRC	Sự hiện diện của ủy ban CSR: biến nhị phân (biến giả), giá trị 1 nếu có ủy ban phụ trách CSR, 0 nếu không có ủy ban này, tại thời điểm báo cáo
Tính kiêm nhiệm của CEO	BCEOD	Tính kiêm nhiệm: biến nhị phân (biến giả), giá trị 1 nếu CEO đồng thời giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị, 0 nếu tách biệt, tại thời điểm báo cáo
Mức thù lao gắn với ESG	BESGC	Mức thù lao gắn với ESG: biến nhị phân (biến giả), giá trị 1 nếu công ty công bố thông tin có liên kết thù lao điều hành với tiêu chuẩn thực hành ESG, tại thời điểm báo cáo
Đổi mới sáng tạo	INNRD	Được đo lường bằng tỷ lệ chi phí R&D trên doanh thu; các giá trị R&D không công bố được gán bằng 0.
Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản	ROA	ROA = (Lợi nhuận sau thuế)/(Tổng tài sản bình quân)
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	ROE	ROE= (Lợi nhuận sau thuế)/(Vốn chủ sở hữu bình quân)
Giá trị thị trường của một công ty	TobinQ	Tobin'sQ = (GTTT vốn hóa + GT SS của nợ)/(Tổng tài sản)

ROA phản ánh hiệu quả sử dụng tài sản và năng lực khai thác nguồn lực nội tại; ROE đo lường khả năng sinh lời trên vốn chủ sở hữu; trong khi Tobin's Q thể hiện đánh giá của thị trường về giá trị doanh nghiệp và triển vọng tăng trưởng dài hạn (Cancela et al., 2020; Elamer & Boulhaga, 2024; Khan et al., 2023; Saha & Khan, 2024). Việc kết hợp ba chỉ tiêu này cho phép đánh giá hiệu suất từ cả góc độ kế toán và thị trường, đồng thời phản ánh lợi ích của nhà quản lý, cổ đông và nhà đầu tư (Elamer & Boulhaga, 2024).

Để hạn chế sai lệch do khác biệt về đặc điểm doanh nghiệp, mô hình kiểm soát quy mô công ty (FSIZE), đòn bẩy tài chính (LEVE), tăng trưởng doanh thu (GROW), tỷ lệ tài sản dài hạn (CETA), cấu trúc tài sản (ASSE), tài sản vô hình (IAR), tuổi doanh nghiệp (FAGE) và mức độ tập trung sở hữu (OWC), đồng thời đưa vào hiệu ứng cố định theo năm, ngành và quốc gia. Các biến này giúp giảm sai lệch do biến bị bỏ sót và nâng cao độ tin cậy của kết quả ước lượng (Alam et al., 2020; Elamer & Boulhaga, 2024).

Phương trình hồi quy

$$SBP_{i,t} = \beta_0 + \beta_x \text{Board characteristics}_{i,t} + \beta_y \text{Controlvariables}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

Kiểm định vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo:

$$SBP_{i,t} = \beta_0 + \beta_x \text{Board characteristics}_{i,t} + \beta_y \text{Innovation}_{i,t} + \beta_z \text{Innovation}_{i,t} * \text{Board characteristics}_{i,t} + \beta_u \text{Controlvariables}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Phương pháp xử lý dữ liệu

Để hạn chế ảnh hưởng của các giá trị ngoại lai, các biến được winsorize ở ngưỡng 1%-99%. Các phương trình nghiên cứu được ước lượng bằng mô hình hiệu ứng cố định (FEM) trên Stata 19, cho phép kiểm soát dị biệt không quan sát được theo công ty, ngành, quốc gia và thời gian. Sai số chuẩn được điều chỉnh theo cụm ở cấp quốc gia-ngành nhằm khắc phục hiện tượng phương sai thay đổi và tự tương quan. Các kiểm định chẩn đoán cho thấy không tồn tại vấn đề tự tương quan, phụ thuộc chéo và đa cộng tuyến đáng kể. Đổi mới sáng tạo (INNRD) được xem là biến điều tiết, trong khi các đặc điểm hội đồng quản trị và INNRD chủ yếu được sử dụng ở dạng trễ một kỳ (t−1) nhằm phản ánh độ trễ tác động và giảm thiểu khả năng nội sinh.

4. Kết quả và thảo luận

Mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu gồm 5.249 công ty tại 19 quốc gia G20 với 52.164 quan sát. Thống kê mô tả cho thấy các doanh nghiệp có mức hiệu suất tương đối; hội đồng quản trị có quy mô trung bình khoảng, mức độ độc lập cao nhưng đa dạng giới còn hạn chế. Các cơ chế quản trị, thù lao gắn với ESG và cường độ đổi mới sáng tạo có sự khác biệt đáng kể giữa các doanh nghiệp. Kết quả ma trận tương quan cho thấy không tồn tại đa cộng tuyến nghiêm trọng (|r| < 0,8).

Kết quả thực hiện hồi quy

Bảng 2: Kết quả kiểm định phương trình (1)-(2)

	(1)			(2)		
	ROA	ROE	TOBINQ	ROA	ROE	TOBINQ
$BSIZE_{(t-1)}$	-0,00020 (0,00020)	-0,00021 (0,00090)	0,00642 (0,00400)	-0,00027 (0,00021)	-0,00106 (0,00099)	0,00757* (0,00394)
$BINDE_{(t-1)}$	0,00005 (0,00004)	0,00007 (0,00018)	-0,00218*** (0,00080)	0,00004 (0,00004)	-0,00012 (0,00020)	-0,00244*** (0,00084)
$BGEND_{(t-1)}$	0,00006 (0,00007)	0,00013 (0,00023)	0,00304** (0,00128)	-0,00002 (0,00007)	-0,00006 (0,00025)	0,00201 (0,00128)
$BCSRC_{(t-1)}$	-0,00193* (0,00110)	0,00354 (0,00468)	-0,04903* (0,02534)	-0,00264** (0,00124)	0,00336 (0,00561)	-0,02610 (0,02421)
$BCEOD_{(t-1)}$	-0,00404*** (0,00109)	-0,00926* (0,00502)	-0,01830 (0,02122)	-0,00258** (0,00126)	-0,00859 (0,00552)	-0,00505 (0,02129)
$BESGC_{(t-1)}$	0,00318*** (0,00116)	0,01111** (0,00520)	-0,03482 (0,02232)	0,00125 (0,00124)	0,01070* (0,00547)	-0,05288** (0,02319)
$INNRD_{(t-1)}$				-0,00336*** (0,00063)	-0,01253*** (0,00319)	-0,02036 (0,02698)
$BSIZE_{(t-1)} \times INNRD_{(t-1)}$				0,00002 (0,00004)	0,00034* (0,00020)	-0,00073 (0,00132)
$BINDE_{(t-1)} \times INNRD_{(t-1)}$				0,00000 (0,00001)	0,00007* (0,00004)	0,00009 (0,00025)
$BGEND_{(t-1)} \times INNRD_{(t-1)}$				0,00003** (0,00001)	0,00007* (0,00004)	0,00045 (0,00043)
$BCSRC_{(t-1)} \times INNRD_{(t-1)}$				0,00029* (0,00018)	0,00007 (0,00097)	-0,00938* (0,00514)
$BCEOD_{(t-1)} \times INNRD_{(t-1)}$				-0,00045 (0,00037)	-0,00012 (0,00121)	-0,00415 (0,00572)
$BESGC_{(t-1)} \times INNRD_{(t-1)}$				0,00081** (0,00033)	0,00028 (0,00121)	0,00738 (0,00538)
Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Country FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Industry FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	52164	52164	52164	52164	52164	52164
R^2 within	0,15566	0,04065	0,06195	0,16626	0,04260	0,06416

Standard errors are clustered by country and industry in parentheses
, **, * tương ứng với mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%.*
Nguồn: Dữ liệu từ Refinitiv (2010 - 2024), phân tích bằng Stata 19

Bảng 2 cho thấy các đặc điểm hội đồng quản trị có tác động đáng kể đến hiệu suất kinh doanh bền vững. Cụ thể, mức độ đa dạng giới (BGEND, β = 0,00304; p < 5%) và cơ chế thù lao gắn với ESG (BESGC, β = 0,00318; p < 1%) có tác động tích cực đến thước đo hiệu suất, trong khi mức độ độc lập của hội đồng (BINDE, β = −0,00218; p < 1%), ủy ban CSR (BCSRC, β = −0,00193; p < 10%) và kiêm nhiệm CEO (BCEOD, β

= −0,00404; p < 1%) lại cho thấy xu hướng tác động tiêu cực đến hiệu suất trong ngắn hạn.

Bên cạnh đó, đổi mới sáng tạo góp phần tăng cường tác động tích cực của một số đặc điểm hội đồng quản trị, đặc biệt là cơ chế thù lao gắn với ESG (BESGC × INNRD: β = 0,00081; p < 5%), cho thấy đầu tư R&D cao có thể hỗ trợ chuyển hóa định hướng ESG thành hiệu suất tốt hơn. Tương tự, tương tác với đa dạng giới (BGEND × INNRD: β = 0,00003; p < 5%) cũng ghi nhận tác động tích cực, trong khi các tương tác với quy mô hội đồng (BSIZE × INNRD) và mức độ độc lập của hội đồng (BINDE × INNRD) chỉ có ý nghĩa ở mức 10%.

Tuy nhiên, đối với ủy ban CSR, vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo khác nhau giữa các thước đo hiệu suất, với tác động dương đối với ROA (β = 0,00029; p < 10%) nhưng tác động âm đối với Tobin's Q (β = −0,00938; p < 10%).

Thảo luận kết quả

Đặc điểm hội đồng quản trị tác động đến hiệu suất kinh doanh bền vững. Cụ thể, đa dạng giới và cơ chế thù lao gắn với ESG có ảnh hưởng tích cực, trong khi tính kiêm nhiệm của CEO, sự hiện diện của ủy ban CSR và mức độ độc lập của hội đồng quản trị ghi nhận tác động tiêu cực; quy mô hội đồng không có ý nghĩa thống kê. Kết quả cho thấy chất lượng quản trị, tính đa dạng trong ra quyết định và cơ chế khuyến khích quan trọng hơn các đặc điểm cấu trúc thuần túy (Cancela et al., 2020; Elamer & Boulhaga, 2024; Lien & Thuy, 2024), qua đó ủng hộ giả thuyết H1. Dưới góc độ lý thuyết các bên liên quan, phụ thuộc nguồn lực và tối đa hóa giá trị khai sáng, phát hiện này củng cố vai trò của hội đồng quản trị trong tạo giá trị dài hạn, qua đó ủng hộ giả thuyết H1.

Đổi mới sáng tạo thể hiện vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa đặc điểm hội đồng quản trị và hiệu suất kinh doanh bền vững (Cohen et al., 2023; Khan et al., 2023). Kết quả này phù hợp với lập luận của lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và lý thuyết tối đa hóa giá trị khai sáng, đổi mới sáng tạo đóng vai trò bổ trợ trong việc nâng cao hiệu quả thực thi chiến lược. Do đó, giả thuyết H2 được ủng hộ.

5. Hàm ý, đóng góp và kết luận

Hàm ý: Kết quả nghiên cứu cho thấy việc nâng cao hiệu quả hội đồng quản trị không nên chỉ tập trung vào các đặc điểm cấu trúc mà cần chú trọng đến chất lượng cơ chế quản trị và năng lực định hướng chiến lược. Doanh nghiệp cần tăng cường đa dạng giới trong hội đồng quản trị, xây dựng cơ chế thù lao gắn với các mục tiêu dài hạn và hạn chế tình trạng kiêm nhiệm CEO nhằm nâng cao hiệu quả giám sát và hiệu suất hoạt động. Bên cạnh đó, ủy ban CSR cần được tăng cường thẩm quyền và nguồn lực để bảo đảm vai trò thực chất trong triển khai các mục tiêu bền vững. Đồng thời, đầu tư cho đổi mới sáng tạo có thể hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao khả năng chuyển hóa chất lượng quản trị thành hiệu suất kinh doanh bền vững.

Đóng góp: Về phương diện quản trị, nghiên cứu khẳng định vai trò trung tâm của hội đồng quản trị trong việc kiến tạo giá trị thông qua giám sát, phân bổ nguồn lực và thiết kế cơ chế khuyến khích, đặc biệt là cơ chế thù lao gắn với ESG. Đồng thời, kết quả làm rõ vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo, cho thấy tác động của các đặc điểm hội đồng quản trị đến hiệu suất kinh doanh bền vững được tăng cường khi doanh nghiệp có năng lực đổi mới cao, trong đó đầu tư R&D giữ vai trò nền tảng.

Kết luận: Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của các đặc điểm hội đồng quản trị đối với hiệu suất kinh doanh bền vững. Đặc biệt, cơ chế thù lao gắn với ESG góp phần nâng cao hiệu suất doanh nghiệp, trong khi đổi mới sáng tạo tăng cường khả năng chuyển hóa chất lượng quản trị thành kết quả hoạt động, qua đó củng cố vai trò của năng lực đổi mới trong quá trình kiến tạo giá trị bền vững.

Tài liệu tham khảo:

Alam, A., Uddin, M., Yazdifar, H., Shafique, S., & Lartey, T. (2020). R&D investment, firm performance and moderating role of system and safeguard: Evidence from emerging markets. Journal of Business Research, 106, 94-105. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.018

Bhat, B. A., Makkar, M. K., & Gupta, N. (2024). Effect of board structure on stakeholders' centric perspective of sustainable corporate world. Journal of Global Responsibility, 15(4), 388-408. https://doi.org/10.1108/JGR-03-2023-0036

Biermann, F., Hickmann, T., & Sénit, C.-A. (2022). Assessing the Impact of Global Goals. In The Political Impact of the Sustainable Development Goals (pp. 1-21). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009082945.002

Cancela, B. L., Neves, M. E. D., Rodrigues, L. L., & Gomes Dias, A. C. (2020). The influence of corporate governance on corporate sustainability: new evidence using panel data in the Iberian macroeconomic environment. International Journal of Accounting & Information Management, 28(4), 785-806. https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2020-0068

Cohen, S., Kadach, I., Ormazabal, G., & Reichelstein, S. (2023). Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence. Journal of Accounting Research, 61(3), 805-853. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12481

Doni, F., & Fiameni, M. (2024). Can innovation affect the relationship between Environmental, Social, and Governance issues and financial performance? Empirical evidence from the STOXX200 index. Business Strategy and the Environment, 33(2), 546-574. https://doi.org/10.1002/bse.3500

Elamer, A. A., & Boulhaga, M. (2024). ESG controversies and corporate performance: The moderating effect of governance mechanisms and ESG practices. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(4), 3312-3327. https://doi.org/10.1002/csr.2749

Freeman, R. E. (2010). Strategic Management. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Fu, L., Boehe, D., & Orlitzky, M. (2020). Are R&D-Intensive firms also corporate social responsibility specialists? A multicountry study. Research Policy, 49(8), 104082. https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104082

GII. (2024). Innovation index - Country rankings. The Globale Conomy. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gii_index/G20/?utm_source

Jensen, M. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. European Financial Management, 7(3), 297-317. https://doi.org/10.1111/1468-036X.00158

Khan, P. A., Johl, S. K., Kumar, A., & Luthra, S. (2023). Hope-hype of green innovation, corporate governance index, and impact on firm financial performance: a comparative study of Southeast Asian countries. Environmental Science and Pollution Research, 30(19), 55237-55254. https://doi.org/10.1007/s11356-023-26262-4

Khlifi, S., Chouaibi, Y., & Chouaibi, S. (2025). Do ESG practices mediate the relationship between board characteristics and tax avoidance in G20 countries? Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 25(2), 288-310. https://doi.org/10.1108/CG-11-2023-0498

Lien, T. T. H., & Thuy, P. T. T. (2024). Impacts of gender diversity on corporate performance: A study of board of directors and top management. Corporate Board: Role, Duties and Composition, 20(2), 89. https://doi.org/10.22495/cbv20i2art9

Martos-Pedrero, A., Cortés-García, F. J., & Jiménez-Castillo, D. (2019). The Relationship between Social Responsibility and Business Performance: An Analysis of the Agri-Food Sector of Southeast Spain. Sustainability, 11(22), 6390. https://doi.org/10.3390/su11226390

OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Peng, C., & Chen, Y. (2024). Informal board hierarchy and corporate ESG performance. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(5), 4783-4795. https://doi.org/10.1002/csr.2834

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. Stanford Business.

Saha, A. K., & Khan, I. (2024). Sustainable prosperity: unravelling the Nordic nexus of ESG, financial performance, and corporate governance. European Business Review, 36(6), 793-815. https://doi.org/10.1108/EBR-09-2023-0276

Xiang, X. (2022). Investor sentiment, R&D spending and firm performance. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 35(1), 6257-6278. https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2048193

Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. Business & Society, 61(3), 690-752. https://doi.org/10.1177/0007650320973415

Zubeltzu-Jaka, E., Álvarez-Etxeberria, I., & Aldaz-Odriozola, M. (2024). Corporate social responsibility oriented boards and triple bottom line performance: A meta-analytic study. Business Strategy & Development, 7(1). https://doi.org/10.1002/bsd2.320