

NĂNG LỰC ĐỘNG CỦA CEO VÀ CÔNG BỐ THÔNG TIN ESG: MÔ HÌNH TÍCH HỢP TỪ BẢNG CHỨNG TẠI CÁC THỊ TRƯỜNG MỚI NỔI

NGUYỄN THỊ KIM PHỤNG

Trường Đại học Văn Lang

Van Lang University

Email: kimphung050890@gmail.com

Ngày nhận bài: 1/7/2026

Ngày sửa bài: 14/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 29/7/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu tổng quan và tổng hợp các bằng chứng thực nghiệm từ các thị trường mới nổi nhằm làm rõ vai trò của CEO trong công bố thông tin (CBTT) ESG và xác định các yếu tố điều tiết mối quan hệ này. Kết quả cho thấy, khả năng cảm nhận yêu cầu của các bên liên quan, kinh nghiệm quốc tế, trình độ học vấn, chuyên môn tài chính - kế toán, kinh nghiệm và vốn xã hội của CEO có tác động tích cực đến CBTT ESG. Mối quan hệ này chịu sự điều tiết của các yếu tố thuộc môi trường thể chế và đặc trưng văn hóa tại các thị trường mới nổi. Trên cơ sở mô hình tích hợp được đề xuất, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị đối với cơ quan quản lý nhà nước, hội đồng quản trị và nhà quản lý doanh nghiệp nhằm thúc đẩy CBTT ESG.

Từ khóa: năng lực động của CEO, công bố thông tin ESG, các thị trường mới nổi, quản trị bền vững, công bố thông tin

CEO dynamic capabilities and ESG disclosure: An integrated model based on evidence from emerging markets

Abstract:

This study reviews and synthesizes empirical evidence from emerging markets to clarify the role of CEOs in environmental, social, and governance (ESG) disclosure and identify factors that moderate this relationship. The findings indicate that CEOs' ability to sense stakeholder demands, international experience, educational attainment, finance and accounting expertise, managerial experience, and social capital positively influence ESG disclosure. The relationship is further shaped by institutional conditions and cultural characteristics specific to emerging markets. Drawing on an integrated framework combining CEO dynamic capabilities with relevant theoretical perspectives, the study proposes managerial implications for regulatory authorities, boards of directors, and corporate managers seeking to strengthen ESG disclosure and sustainable governance.

Keywords: CEO dynamic capabilities, ESG disclosure, emerging markets, sustainable governance, information disclosure

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, CBTT ESG được xem là đòi hỏi tất yếu, cho phép doanh nghiệp tiếp cận nguồn vốn nước ngoài tế và cạnh tranh lâu dài. Song, mức độ CBTT ESG tại các nước đang trên đà phát triển vẫn còn hạn chế và thiếu đồng bộ. Handayani (2025) chỉ ra, việc CBTT ESG trên các báo cáo tài chính tại Indonesia, Malaysia và Brazil vẫn rất sơ khai, với sự chênh lệch lớn về năng lực, nhận thức và hỗ trợ từ nhà nước. Lý thuyết Thượng tầng mà Hambrick & Mason (1984) đề xuất chỉ ra các định hướng mang tính chiến lược vốn chịu sự chi phối với đặc tính cá nhân và nền tảng tri thức của CEO, bao gồm cả quyết định CBTT ESG. Song, phần lớn tài liệu hiện có chủ yếu xem xét các thuộc tính tĩnh của CEO như độ tuổi, giới tính, bằng cấp, nhiệm kỳ mà chưa khám phá đầy đủ khả năng ứng phó linh hoạt trước một thị trường đầy biến động qua việc nhận diện, làm chủ cơ hội và tái thiết lập các nguồn lực hiện có. Thuyết Năng lực động của Teece & cộng sự (1997), trong một môi trường kinh doanh bất định, các tài nguyên mang tính cố định không còn là điểm tựa duy nhất để cạnh tranh bền vững. Thay vào đó, trường phái năng lực động nhấn mạnh doanh nghiệp phải nhạy bén phát hiện sự chuyển dịch, khai thác thời cơ mới và liên tục cải tổ hệ thống nguồn lực.

Các học giả tập trung quá mức vào khối quốc gia phát triển đã để lại một khoảng trống tri thức lớn đối với khu vực thị trường mới nổi. Bên cạnh đó, góc nhìn toàn diện qua các lăng kính lý thuyết khác nhau vẫn chưa được triển khai để lý giải cơ chế ảnh hưởng của năng lực động CEO (CEO DCs) thúc đẩy công bố. Do đó, bài viết này đã tiến hành tổng quan và kết hợp các dữ liệu thực nghiệm từ những thị trường mới nổi để làm rõ những nhân tố điều tiết quan trọng. Từ mô hình tích hợp được đề xuất, bài viết đưa ra các hàm ý quản trị, hỗ trợ cho các cơ quan nhà nước, HĐQT và cấp quản lý nhằm thúc đẩy CBTT ESG.

2. Cơ sở lý thuyết

Theo luận điểm của Hambrick & Mason (1984) về lý thuyết thượng tầng, những quyết sách chiến lược cùng kết quả hoạt động của một tổ chức phản chiếu giá trị cá nhân của CEO (thâm niên, học vị, trải nghiệm, tuổi tác). Xét thực hành ESG, lý thuyết này làm sáng tỏ sự bất đồng nhất trong hành vi CBTT, vốn chịu sự chi phối bởi hồ sơ cá nhân của CEO; tuy nhiên, mới chỉ quan tâm đến các điểm tĩnh mà chưa giải thích đầy đủ cách CEO phản ứng khi có môi trường thay đổi. Để bổ khuyết, Lý thuyết năng lực động của Teece và cộng sự (1997) được vận dụng, cụ thể hóa qua 3 khía cạnh cốt lõi của CEO: (1) Khả năng định vị giúp CEO nhạy bén dự báo làn sóng dịch chuyển, áp lực ESG; (2) Nắm bắt cơ hội giúp CEO quyết định CBTT chủ động, rõ ràng; và (3) Năng lực tái thiết lập giúp lồng ghép ESG vào cốt lõi văn hóa và cải tiến quy trình CBTT.

Freeman (1984) với lý thuyết các bên liên quan khi các chỉ số ESG được công khai sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng mong mỏi từ các tác nhân xung quanh như cộng đồng, người mua hàng hay nhân viên nội bộ. Thêm vào đó, Spence (1973) đã dùng lý thuyết tín hiệu để minh chứng các báo cáo ESG chuẩn chỉnh giúp cân xứng thông tin, đồng thời phát đi thông điệp về năng lực chỉ đạo xuất sắc - yếu tố chủ chốt để thu hút dòng vốn từ nước ngoài vào khối thị trường mới nổi. Tuy nhiên, góc nhìn lý thuyết đại diện của Jensen & Meckling (1976) lại đưa ra lời cảnh báo mang tính phản biện: xung đột lợi ích có thể khiến người điều hành biến việc công bố ESG thành lớp vỏ bọc "greenwashing" để che giấu kết quả yếu kém hoặc trục lợi danh tiếng cá nhân.

Khung phân tích tổng hòa mang tính toàn diện đã được xây dựng cho bài viết này. Trong đó, hệ thống tư duy cùng khả năng hành động của CEO được định hình dựa vào sự liên kết giữa lý thuyết thượng tầng

và trường phái năng lực động. Tiếp đó, lý thuyết của Freeman (1984) được dùng để bóc tách các nguồn động lực và sức ép từ bên ngoài, còn lý thuyết tín hiệu giúp luận giải giá trị của các thông điệp được công bố. Cuối cùng, lý thuyết đại diện đóng vai trò như một cơ chế giám sát các biểu hiện mâu thuẫn về mặt lợi ích. Việc tổng hòa các lăng kính này tạo tiền đề để mổ xẻ toàn diện tầm ảnh hưởng từ CEO DCs tới thực hành CBTT ESG.

3. Khung nghiên cứu tích hợp về năng lực động của CEO và CBTT ESG

3.1. Mô hình tích hợp và các mối quan hệ nghiên cứu

3.1.1. Năng lực cảm nhận - Nhận diện các tín hiệu ESG

CEO với năng lực cảm nhận mạnh mẽ sẽ có cảm nhận sớm và chính xác các áp lực ESG, bao gồm: sức ép từ khối đầu tư quốc tế, kỳ vọng của xã hội, và xu hướng ESG toàn cầu. Năng lực này là tiền đề giúp CEO đưa ra quyết định CBTT ESG chủ động và minh bạch.

Zou et al. (2025) cho thấy, các CEO có kinh nghiệm quốc tế làm tăng đáng kể việc công khai các hiểm họa về khí hậu.

Học vấn và năng lực nhận biết: Minanurohman et al. (2023) cho thấy, sự đồng thuận rõ nét giữa chuyên môn, kiến thức tài chính - kế toán của CEO với công bố ESG.

Vốn xã hội và năng lực cảm nhận: CEO có mạng lưới quan hệ sâu rộng sẽ cảm nhận nhu cầu từ các phía liên đới tốt hơn và thúc đẩy báo cáo xanh có trách nhiệm.

Một số hạn chế cần thảo luận đa chiều:

Thứ nhất, nền tảng học vấn hay trải nghiệm quốc tế chưa hẳn lúc nào cũng cùng chiều với khả năng định vị ESG của CEO. Seow (2023) còn đưa ra minh chứng phản biện tiêu cực tiềm ẩn từ các yếu tố nền tảng này. Điều đó chứng minh bằng cấp hay thâm niên toàn cầu chỉ là những thước đo mang tính tương đối, không thể phản ánh trọn vẹn tư duy cảm nhận thực tế của CEO. Do đó, công tác đánh giá đội ngũ quản trị cần tiếp cận sâu hơn, ví dụ như động lực nội tại, hệ giá trị cá nhân cùng mức độ tâm huyết đối với sự tăng trưởng bền vững.

Thứ hai, tại thị trường mới nổi, các rào cản mang tính định chế có xu hướng kìm hãm trực tiếp đến năng lực cảm nhận của ban lãnh đạo. Sự kìm hãm này thường bắt nguồn từ tình trạng khan hiếm nguồn dữ liệu ESG chính thống, khung pháp lý vĩ mô còn mơ hồ, hoặc sức ép chưa đủ lớn từ các nhóm lợi ích liên quan. Khảo sát thực chứng của Handayani (2025) thực hiện tại thị trường Malaysia, Indonesia và Brazil cho thấy, việc lồng ghép báo cáo ESG vẫn đang ở giai đoạn sơ khai, đồng thời bộc lộ khoảng cách rất lớn về cả mặt nhận thức, kỹ năng thực thi lẫn sự đồng hành từ phía khu vực công. Trong tình thế thiếu tính đồng bộ như vậy, ngay cả những CEO có nhạy cảm chiến lược cao cũng gặp không ít trở ngại khi cố gắng định vị các tín hiệu và áp lực ESG từ thị trường.

Thứ ba, năng lực cảm nhận cũng chưa thể cấu thành điều kiện đủ để thúc đẩy cho hành vi CBTT ESG. CEO dù cảm nhận được áp lực ESG nhưng có thể vẫn quyết định không CBTT nếu họ đánh giá chi phí công bố cao hơn lợi ích, hoặc nếu họ thiếu năng lực nắm bắt cũng như khả năng đổi mới tổ chức để thực hiện công bố hữu hiệu.

3.1.2. Năng lực tận dụng cơ hội - Định hình hành vi CBTT ESG

Khả năng chớp thời cơ của CEO được định lượng thông qua việc điều phối tài nguyên, hoạch định phương án chiến lược và hiện thực hóa các quyết sách về CBTT ESG.

Mối tương tác giữa năng lực điều hành và tính minh bạch: Hussain và cộng sự (2022) chứng minh

CEO có thực lực xuất sắc sẽ định hướng cho doanh nghiệp công khai ESG tích cực hơn. Mặt khác, CEO trẻ với mối quan tâm về sự nghiệp có thể ít công bố ESG hơn vì lo ngại rủi ro ngắn hạn. Khác với CEO lớn tuổi hơn và có kinh nghiệm, đặc biệt là nữ CEO nữ thường thể hiện mức độ sẵn sàng công khai dữ liệu nhiều hơn.

Góc độ chuyên môn và tư duy: Seow (2023) cũng ghi nhận mối quan hệ đồng biến giữa nền tảng nghiệp vụ, trải nghiệm thực tiễn của CEO với hoạt động báo cáo ESG...

Dù các dữ liệu thực nghiệm đồng thuận khá cao với giả thuyết trên, vẫn có một số điểm cần phản biện:

Thứ nhất, có sự bất định trong quan hệ giữa cấu trúc sở hữu của CEO và hành vi minh bạch ESG. Seow (2023) cho thấy, quyền sở hữu của CEO có tương quan tiêu cực với báo cáo ESG. Tuy nhiên, Khuong et al. (2024) tại Việt Nam cũng cho thấy quyền sở hữu cổ phần của CEO làm giảm CBTT ESG. Tức là CEO với quyền sở hữu cao có thể có động lực khác nhau: họ có thể ít công bố ESG vì lo ngại thông tin nhạy cảm, hoặc họ có xu hướng vì lợi nhuận trước mắt thay vì quan tâm các giá trị dài hạn.

Thứ hai, tiến trình hiện thực hóa các cơ hội chiến lược của nhà điều hành có thể bị rào cản bởi nguồn lực nội tại và hạ tầng dữ liệu. Năng lực nắm bắt của CEO đôi khi bị giới hạn do tình trạng khan hiếm tài nguyên, sự thiếu đồng thuận từ phía HĐQT cũng như sự vắng bóng của một nền tảng thông tin ESG đồng bộ. Handayani (2025) lập luận phần lớn các tổ chức kinh doanh thuộc huộc khu vực mới nổi đang phải đối diện với bài toán khan hiếm công nghệ hỗ trợ và nghiệp vụ để thu thập, số hóa các chỉ số ESG một cách chính xác. Trong một môi trường thiếu thốn nền tảng như vậy, ngay cả những CEO quyết đoán nhất cũng gặp trở ngại lớn trong việc ban hành các báo cáo ESG đạt chuẩn chất lượng.

Thứ ba, nguy cơ "greenwashing" khi CEO dùng việc CBTT ESG như phương thức tạo dựng danh tiếng mà hoàn toàn thiếu vắng các cam kết hay động thái thực nhằm hướng tới sự tăng trưởng bền vững.

3.1.3. Năng lực tái cấu trúc nguồn lực - Kiến tạo cơ chế quản trị ESG bền vững

Khả năng tái cấu trúc đảm bảo công bố ESG sẽ trở thành một cấu phần hữu cơ, đồng hành cùng tầm nhìn chiến lược và chu kỳ vận hành dài hạn của đơn vị. Liang & cộng sự (2024) đã chứng minh vai trò cầu nối của năng lực phục hồi tổ chức của CEO DCs và việc thi hành các trách nhiệm giải trình liên quan đến ESG. Những nhà điều hành có thực lực xuất sắc hoàn toàn có thể kích hoạt cơ chế tự phục hồi của bộ máy nhằm duy trì các cam kết bền vững, bất chấp các biến động bất lợi từ môi trường ngoại biên.

Việc xây dựng mô hình quản trị ESG mang tính bền bỉ luôn đòi hỏi sự phân bổ đáng kể về mặt tài nguyên cùng một chiến lược kiên định theo thời gian. Hơn nữa, việc hiện thực hóa điều này gây trở ngại cho khối doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) trong nhóm nước đang phát triển. Ở các nước này, rào cản lớn nhất ngăn trở việc duy trì cơ chế quản trị ESG thường gắn liền với áp lực mang tính ngắn hạn xoay quanh các chỉ số tài chính và thanh khoản. Chính các áp lực thực tế này đã khiến giảm, thậm chí mất động lực đầu tư dài hạn của người đứng đầu tổ chức.

3.1.4. Đặc điểm tính của CEO - Vai trò điều tiết đối với CBTT ESG

Các nét đặc trưng mang tính cá nhân của CEO sẽ trực tiếp can thiệp và điều hòa cách thức họ vận dụng năng lực hành động nhằm thúc đẩy việc minh bạch hóa các báo cáo ESG. Cụ thể:

Xét về khía cạnh thâm niên công tác (nhiệm kỳ) và mạng lưới liên kết (vốn xã hội): Seow (2023) cùng tìm thấy những tác động thuận rõ nét đối với việc lập báo cáo ESG. Dù vậy, một góc nhìn phản biên từ Khuong & cộng sự (2024) tại Việt Nam lại ghi nhận xu hướng hoàn toàn trái ngược đối với thực hành CBTT ESG.

Xét về nền tảng giáo dục và học vị: Những nhà quản trị am hiểu kế toán hoặc giỏi về tài chính (Minanurohman & cộng sự, 2023) hoặc có học vấn vượt trội nhìn chung (Khuong & cộng sự, 2024) thường có xu hướng đẩy mạnh mức CBTT. Dù vậy, Seow (2023) lại cảnh báo sự tương quan này đôi khi có biểu hiện mờ nhạt hoặc thậm chí mang sắc thái tiêu cực.

Xét về yếu tố giới tính và đặc trưng văn hóa: Nữ CEO tham gia điều hành đóng vai trò như một nhân tố thúc đẩy, gia tăng đáng kể tầm ảnh hưởng từ năng lực quản trị đến các quyết sách phát triển bền vững (Hussain et al., 2022).

Xét về trải nghiệm toàn cầu: Việc sở hữu tư duy mở qua quá trình đào tạo hoặc trải nghiệm làm việc ở nước ngoài là động lực cốt lõi giúp CEO tăng nghĩa vụ giải trình, đồng thời nâng cao độ minh bạch. Điều này phản ánh rõ nét qua các thông điệp công bố về rủi ro khí hậu cũng như các cam kết bảo vệ hệ sinh thái tự nhiên (Zou et al., 2025).

3.1.5. Đặc thù thị trường mới nổi - Vai trò điều tiết đối với khung phân tích

Sự tương tác giữa CEO DCs và tính minh bạch chỉ số ESG chịu sự can thiệp mạnh mẽ bởi các đặc trưng mang tính bản địa của nhóm thị trường mới nổi, như văn hóa, mô hình sở hữu và nền tảng định chế.

Về khía cạnh định chế và môi trường thể chế: Khung pháp lý còn bộc lộ nhiều khoảng trống cùng các quy chuẩn quản trị có phần lỏng lẻo là nguyên nhân khiến tiến trình lồng ghép các giá trị ESG tại đây mới ở bước khởi đầu và thiếu đi sự đồng bộ cần thiết (Handayani, 2025).

Về tầm ảnh hưởng của cấu trúc sở hữu cùng mối liên kết chính trị: Các nhân tố này kiến tạo nên những hệ thống động lực có sự khác biệt rõ nét. Liang & cộng sự (2024) cho thấy áp lực cạnh tranh khiến năng lực của các CEO thuộc khối tư nhân thúc đẩy trách nhiệm ESG mạnh mẽ hơn. Ngược lại, sức ép từ giới đầu tư quốc tế lại trở thành đòn bẩy cốt lõi, đặc biệt với lãnh đạo có thâm niên toàn cầu muốn phát đi tín hiệu minh bạch nhằm thu hút vốn đầu tư ngoại (Zou et al., 2025).

Lưu ý mang tính phản biện: Do sự khác biệt đáng kể về cấu trúc sở hữu, thể chế, quản trị doanh nghiệp và đặc điểm văn hóa giữa các quốc gia, việc khái quát hóa các bằng chứng thực nghiệm từ một thị trường sang các thị trường mới nổi khác cần được thực hiện thận trọng. Đặc biệt, các phát hiện về vai trò của CEO đối với CBTT ESG cần được xem xét trong bối cảnh thể chế và đặc trưng quốc gia cụ thể, tránh áp dụng máy móc hoặc quy chụp kết quả giữa các thị trường có điều kiện kinh tế và quản trị khác nhau.

3.2. Khung nghiên cứu tích hợp và các biến nghiên cứu

3.2.1. Mô hình tích hợp về năng lực động của CEO và CBTT ESG

Dựa trên các luận điểm đã phân tích, bài viết kiến nghị một khung phân tích đa lý thuyết và được vận hành qua 3 cơ chế cốt lõi: (1) Nhận thức - quyết định: CEO cảm nhận áp lực để đưa ra quyết định CBTT chủ động, được khuếch đại bởi nền tảng học thuật cùng kinh nghiệm làm việc quốc tế; (2) Phân bổ và thực thi nguồn lực: CEO thực hiện điều phối, tối ưu hóa các tài nguyên doanh nghiệp nhằm kiến tạo một hệ thống báo cáo đạt chuẩn quốc tế. Chu trình này nhận được trợ lực rất lớn từ t hâm niên quản lý lâu năm cũng như các quan hệ xã hội sâu rộng của người đứng đầu; (3) Tích hợp - cải tiến: CEO đưa ESG vào văn hóa tổ chức và cải tiến cơ chế quản trị nhằm xây dựng kiến tạo hệ thống CBTT vững chắc dưới sự điều tiết của bối cảnh thể chế.

3.2.2. Các biến trong khung nghiên cứu

Biến độc lập (Cấu phần năng lực động của CEO): Khái niệm này được xem xét qua 3 khía cạnh hành động chính”:

Sensing (Năng lực cảm nhận): Khả năng đón đầu và nhạy bén các áp lực về ESG từ bối cảnh ngoại biên.

Seizing (Năng lực nắm bắt): Bản lĩnh đưa các nhận thức chiến lược về ESG thành quyết sách công khai thông tin cụ thể.

Reconfiguring (Năng lực cải tổ): Khả năng kiến tạo, tái cấu trúc và tính bền vững cho hệ thống quản trị ESG trong dài hạn.

Biến điều tiết thuộc nhóm đặc trưng cá nhân: Các nhân tố can thiệp ở cấp độ nhà nhà điều hành, như học vấn, trải nghiệm quốc tế, các yếu tố về tâm lý hành vi, vốn xã hội, giới tính, thâm niên nhiệm kỳ.

Biến điều tiết thuộc nhóm cấu trúc tổ chức và định chế vĩ mô: Gồm hệ thống quản trị nội bộ doanh nghiệp (được đại diện bởi sự tách biệt giữa vị trí chủ tịch HĐQT và CEO); hệ thống văn hóa tổ chức; hành lang pháp lý về ESG, hiệu lực thực thi; và cuối cùng là sức ép từ phía các bên có lợi ích gắn liền.

Biến trung gian (Cơ chế truyền dẫn): Hiệu suất thực hành ESG và Năng lực phục hồi của tổ chức.

4. Hàm ý quản trị

Đối với CEO: Tham gia với các diễn đàn ESG quốc tế, đồng thời bám sát các chuyển dịch toàn cầu để tạo dựng mối quan hệ với giới chuyên gia trong ngành, ra quyết sách dựa vào nền tảng dữ liệu và chỉ số ESG thực tế, tiếp thu các mô hình thực tiễn tối ưu từ những tổ chức dẫn dắt thị trường, phân bổ hợp lý ngân sách để hoàn thiện hạ tầng thông tin ESG. Và hơn hết, CEO cần nhận thức CBTT ESG mang lại lợi ích dài hạn, thay vì xem đó là chi phí tuân thủ thuần túy.

Đối với HĐQT: HĐQT nên chú trọng tiêu chí năng lực động trong quy trình tìm kiếm, chiêu mộ nhân sự cấp cao, đánh giá lịch sử dẫn dắt đổi mới, khả năng thu hút vốn và mạng lưới xã hội; tách biệt CEO và Chủ tịch HĐQT nhằm tối ưu hóa tính độc lập trong công tác giám sát; liên kết một phần thù lao CEO với hiệu suất ESG; thành lập một ban chuyên trách độc lập về ESG, song song với việc thúc đẩy bình đẳng giới và gia tăng tỷ lệ các thành viên có trải nghiệm quốc tế trong cơ cấu hội đồng.

Đối với các cơ quan nhà nước: Cần xây dựng lộ trình luật hóa theo từng giai đoạn đối với việc bắt buộc CBTT ESG, đảm bảo tính tương thích với năng lực nội tại của mỗi nhóm quy mô doanh nghiệp, tiến trình này phải đi kèm với hệ thống chế tài đủ sức răn đe các sai phạm hoặc cố tình nguy trang thông tin; đẩy mạnh việc đồng bộ hóa hệ thống cơ sở dữ liệu ESG ở cấp quốc gia, đồng thời thiết kế các chương trình chuyển giao phương án kỹ thuật chuyên biệt cho khối doanh nghiệp SMEs; kích hoạt các cơ chế đòn bẩy kinh tế thông qua ưu đãi thuế, chính sách tín dụng xanh đối với các tổ chức đạt chất lượng minh bạch báo cáo ở mức cao.

Đối với giới đầu tư: Việc xem xét thực CEO DCs cần được xem như tiêu chí cốt lõi trong các quyết sách phân bổ dòng vốn. Các nhà đầu tư cần chủ động đối thoại với ban điều hành để định hình các kỳ vọng, yêu cầu về mức độ CBTT ESG.

5. Kết luận

Bài viết làm rõ các khía cạnh cốt lõi thuộc CEO DCs thúc đẩy CBTT ESG tại khối kinh tế mới nổi. Về cơ chế tác động nội tại: Khả năng cảm nhận (được định hình từ học vị, quan hệ xã hội và trải nghiệm toàn cầu) đóng vai trò là tiền đề kích hoạt việc nhận diện các sức ép từ thị trường. Tiếp theo đó, năng lực nắm bắt cơ hội vận hành như một mắt xích trung tâm, thúc đẩy việc chuyển dịch từ tư duy thuần túy sang hành động công khai thông tin chất lượng cao (xu hướng này càng rõ nét ở các nữ lãnh đạo). Sau cùng, khả năng cải tổ nguồn lực giữ chức năng định hình nền tảng phát triển trường tồn thông qua giải pháp thể chế hóa văn hóa tổ chức đối với những CEO có thâm niên nhiệm kỳ dài. Về các yếu tố điều tiết, mối quan hệ giữa

năng lực động của CEO và CBTT ESG chịu ảnh hưởng đáng kể bởi các đặc điểm của CEO và bối cảnh quốc gia, bao gồm đặc điểm cá nhân, cấu trúc quản trị và sở hữu doanh nghiệp, môi trường thể chế, đặc trưng văn hóa, mức độ hoàn thiện của khung pháp lý ESG và sức ép từ các bên liên quan, đặc biệt là nhà đầu tư quốc tế. Những khác biệt về thể chế và điều kiện thị trường cho thấy cần thận trọng khi khái quát hóa các bằng chứng thực nghiệm giữa các thị trường mới nổi.

Đồng thời, bài viết còn định hình một số hướng đi tiềm năng cho giới học thuật như: (1) Khám phá sâu quá trình CEO sử dụng năng lực động; (2) Xây dựng bộ tiêu chí chuẩn để đánh giá CEO DCs, nhằm thay thế cho các biến số mang tính đại diện gián tiếp như hiện tại; (3) theo dõi chuỗi nhân quả đầy đủ từ CEO DCs → CBTT ESG → hiệu suất doanh nghiệp ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Handayani, S. (2025). Sustainable accounting in the ESG era: A literature review on the integration of environmental, social, and governance aspects in financial reporting. *Count*, 2(4). <https://doi.org/10.61677/count.v2i4.562>.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Cavezzali, E. (2022). Chief executive officer ability and corporate environmental sustainability information disclosure. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 31(4), 1019-1038. <https://doi.org/10.1111/beer.12485>.
- Khuong, N. T. D., Le, H. T. T., & Nguyen, T. H. (2024). Is CEO power linked to corporate social responsibility disclosure? Evidence from an emerging economy. *Business Strategy and Development*, 7(2), e415. <https://doi.org/10.1002/bsd2.415>.
- Liang, Q., Hu, X., & Li, Y. (2024). CEO ability and ESG responsibility fulfillment. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 33(4), 764-782. <https://doi.org/10.1111/beer.12764>.
- Liang, Q., Hu, X., & Li, Y. (2024). CEO ability and ESG responsibility fulfillment. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 33(4), 764-782. <https://doi.org/10.1111/beer.12764>.
- Minanurohman, A., Harymawan, I., & Sulisti, Y. (2023). CEOs accounting background and ESG disclosure: Empirical evidence of Indonesian listed companies. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 10(1). <https://doi.org/10.24815/jdab.v10i1.28558>.
- Seow, J. L. (2023). CEO perspectives and sustainable practices: Unraveling the nexus between CEO attributes and ESG reporting. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4680190>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Zou, S., Cao, Y., & Liu, H. (2025). How do executives' overseas experiences reshape corporate climate risk disclosure in emerging countries? Evidence from China's listed firms. *Systems*, 13(6), 494. <https://doi.org/10.3390/systems13060494>.