

# QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG KỶ NGUYÊN BANI: CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

**PHẠM NGUYỄN THANH THỦY**

Khoa Kế toán - Kiểm toán, Trường Đại học Văn Lang  
Faculty of Accounting and Auditing, Văn Lang University  
Email: thuy.pnt@vlu.edu.vn

Ngày nhận bài: 25/6/2026

Ngày sửa bài: 10/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 24/7/2026

DOI: BTV ghi chú

## Tóm tắt:

Bài viết tổng hợp và phân tích các tài liệu nghiên cứu nhằm làm rõ cơ sở lý luận về mô hình BANI và quản trị doanh nghiệp, qua đó nhận diện cơ hội, thách thức và đề xuất các định hướng quản trị phù hợp trong kỷ nguyên BANI. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các nguyên tắc cốt lõi của quản trị doanh nghiệp vẫn giữ nguyên giá trị nhưng cần được vận dụng linh hoạt để thích ứng với môi trường kinh doanh nhiều biến động. Bên cạnh cơ hội từ trí tuệ nhân tạo (AI), chuyển đổi số và năng lực thích ứng của tổ chức, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với rủi ro công nghệ, quản trị dữ liệu và yêu cầu nâng cao năng lực quản trị. Từ đó, bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm tăng cường khả năng thích ứng và thúc đẩy phát triển bền vững của doanh nghiệp trong kỷ nguyên BANI.

**Từ khóa:** BANI, quản trị doanh nghiệp, quản trị rủi ro, khả năng phục hồi, chuyển đổi số

## Corporate governance in the BANI era: Opportunities and challenges

### Abstract:

Amid a business environment increasingly shaped by artificial intelligence, digital transformation, and global disruptions, corporate governance faces new demands. This study reviews and analyzes existing literature to clarify the theoretical foundations of the BANI framework and corporate governance, identify major opportunities and challenges, and propose appropriate governance directions. The findings indicate that the core principles of corporate governance remain relevant but must be applied with greater flexibility and adaptability in an increasingly volatile environment. Opportunities arise from AI, digital transformation, and stronger organizational adaptability, while major challenges involve technological risks, data governance, and governance capabilities. The study proposes managerial implications for strengthening organizational adaptability, risk governance, and sustainable business development in the BANI era.

**Keywords:** BANI, corporate governance, risk management, organizational resilience, digital transformation

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh trí tuệ nhân tạo (AI), số hóa, thay đổi của khí hậu toàn cầu cùng những xung đột quốc tế đã làm cho môi trường kinh doanh trở nên bất định và khó dự báo hơn. Trong bối cảnh đó, các mô hình quản trị truyền thống dần bộc lộ những hạn chế trong việc đáp ứng yêu cầu thích ứng trước các biến động ngày càng phức tạp. Từ đó, mô hình BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible - Mong manh, Lo âu, Phi tuyến, Khó lý giải) được đề xuất nhằm phản ánh rõ hơn đặc điểm của môi trường kinh doanh hiện đại, nhấn mạnh yêu cầu về khả năng thích ứng, phục hồi và đổi mới trong quản trị doanh nghiệp (Cascio, 2020).

Mặc dù BANI đã thu hút sự quan tâm trong những năm gần đây, các nghiên cứu về vận dụng mô hình này trong quản trị doanh nghiệp vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong việc tổng hợp các cơ hội, thách thức và hàm ý quản trị. Bài viết tập trung tổng hợp và phân tích các công trình nghiên cứu liên quan để làm sáng tỏ cơ sở lý thuyết của mô hình BANI và quản trị doanh nghiệp, từ đó nhận diện các tiềm năng, rào cản và đề xuất một số hàm ý quản trị phù hợp với bối cảnh hiện nay nhằm nâng cao khả năng thích ứng và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong kỷ nguyên BANI.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Từ VUCA đến BANI

Khái niệm VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity và Ambiguity - Biến động, Bất định, Phức tạp và Mơ hồ) được sử dụng để mô tả môi trường kinh doanh có mức độ biến động và bất định cao, trong đó các tổ chức phải đối mặt với những thay đổi nhanh chóng, khó dự đoán và nhiều yếu tố tác động đan xen. Bennett và Lemoine (2014) cho rằng 4 thành tố của VUCA phản ánh những đặc điểm khác nhau của môi trường, do đó mỗi thành tố đòi hỏi doanh nghiệp phải đổi mới tư duy và phương thức quản trị thay vì xem VUCA như một khái niệm tổng quát. Kể từ khi được giới thiệu, VUCA đã được vận dụng rộng rãi như một khung lý thuyết trong các nghiên cứu về quản trị chiến lược, lãnh đạo và quản trị rủi ro nhằm lý giải những tác động của môi trường kinh doanh nhiều bất định đối với tổ chức.

Trong nhiều năm, VUCA đã được áp dụng để phân tích khả năng thích ứng của tổ chức trước những biến động của môi trường kinh doanh, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số. Các nghiên cứu đều thống nhất, doanh nghiệp muốn duy trì lợi thế cạnh tranh cần nâng cao năng lực lãnh đạo, khả năng học hỏi của tổ chức, quản trị rủi ro và đổi mới sáng tạo nhằm thích ứng với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh (Bennett & Lemoine, 2014). Điều này cho thấy, VUCA vẫn là một khung phân tích có giá trị trong nghiên cứu quản trị và phát triển tổ chức.

Tuy nhiên, những biến động gần đây như đại dịch COVID-19, sự phát triển nhanh của trí tuệ nhân tạo (AI), chuyển đổi số và những biến động trong quan hệ quốc tế đã làm gia tăng mức độ bất định theo những cách mà VUCA chưa phản ánh đầy đủ. Không chỉ đối mặt với sự biến động của môi trường bên ngoài, doanh nghiệp còn chịu tác động bởi những phản ứng tâm lý như lo âu, cảm giác mong manh và khó đưa ra quyết định trước các sự kiện có tính phi tuyến. Bennett và Lemoine (2014) cũng lưu ý, việc sử dụng VUCA như một khái niệm bao quát có thể làm giảm khả năng nhận diện bản chất của từng loại thách thức. Bên cạnh đó, Sidor-Rzadkowska (2022) cho thấy, VUCA chủ yếu mô tả đặc điểm của môi trường bên ngoài mà chưa giải thích đầy đủ cách con người và tổ chức phản ứng trước những biến động ngày càng phức tạp. Do đó, nhiều học giả cho rằng, cần có một khung phân tích mở rộng để phản ánh tốt hơn bối cảnh kinh doanh hiện đại.

Trên cơ sở đó, Jamais Cascio (2020) đã đề xuất mô hình BANI gồm 4 thành tố: Brittle (mong manh), Anxious (lo âu), Non-linear (phi tuyến) và Incomprehensible (khó lý giải). Khác với VUCA tập trung mô tả đặc điểm của môi trường, BANI nhấn mạnh cách con người và tổ chức cảm nhận, phản ứng và thích nghi trước những biến động ngày càng phức tạp. Mặc dù BANI là một khái niệm còn tương đối mới trong nghiên cứu học thuật, nhiều công trình gần đây về cơ chế quản trị, chuyển đổi số và khả năng phục hồi của tổ chức đều cho thấy, doanh nghiệp cần điều chỉnh từ tư duy quản trị thiên về kiểm soát sang quản trị linh hoạt, nâng

cao khả năng thích ứng và chống chịu và ứng dụng công nghệ số để đối phó với môi trường kinh doanh đầy biến động (Galanos & Dutra, 2023; Li & Wang, 2024; Liu & Qi, 2024). Điều này cho thấy, BANI không thay thế VUCA mà mở rộng góc nhìn, giúp giải thích đầy đủ hơn những thách thức mà doanh nghiệp đang phải đối mặt trong bối cảnh hiện nay.

**Bảng 1. So sánh khung VUCA và BANI**

| Tiêu chí                             | VUCA                                                                                                     | BANI                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bối cảnh ra đời                      | Mô tả môi trường kinh doanh nhiều biến động, bất định và phức tạp trong bối cảnh toàn cầu hóa.           | Phản ánh đặc điểm của môi trường kinh doanh hiện đại dưới tác động của đại dịch, chuyển đổi số, AI và các biến động địa chính trị.                |
| Thành phần                           | Volatility (Biến động);<br>Uncertainty (Bất định);<br>Complexity (Phức tạp);<br>Ambiguity (Mơ hồ).       | Brittle (Mong manh);<br>Anxious (Lo âu);<br>Non-linear (Phi tuyến);<br>Incomprehensible (Khó lý giải).                                            |
| Trọng tâm                            | Mô tả đặc điểm của môi trường bên ngoài.                                                                 | Nhấn mạnh phản ứng của con người và tổ chức trước môi trường biến động.                                                                           |
| Hàm ý đối với quản trị               | Tăng cường dự báo, lập kế hoạch, kiểm soát rủi ro và ra quyết định trong môi trường bất định.            | Thúc đẩy khả năng thích ứng (agility), năng lực ứng phó và phục hồi (organizational resilience), đổi mới và học hỏi liên tục.                     |
| Hàm ý đối với doanh nghiệp           | Tăng cường phân tích môi trường, xây dựng chiến lược linh hoạt và hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro.   | Thúc đẩy chuyển đổi số, phát triển lãnh đạo thích ứng, quản trị dữ liệu, ứng dụng AI và xây dựng tổ chức có khả năng phục hồi.                    |
| Hạn chế                              | Chưa phản ánh đầy đủ yếu tố tâm lý, tính mong manh và các mối quan hệ phi tuyến của môi trường hiện đại. | Là khái niệm còn tương đối mới, số lượng nghiên cứu học thuật và bằng chứng thực nghiệm còn hạn chế.                                              |
| Mức độ phù hợp với bối cảnh hiện nay | Phù hợp để nhận diện đặc điểm của môi trường kinh doanh và các nguồn bất định.                           | Bổ sung và mở rộng góc nhìn của VUCA, giúp lý giải tốt hơn những thách thức quản trị trong bối cảnh AI, chuyển đổi số và các biến động phi tuyến. |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Nhìn chung, VUCA vẫn giữ vai trò là nền tảng quan trọng trong việc nhận diện các đặc điểm của bối cảnh kinh doanh nhiều biến động và khó dự báo, trong khi BANI được xem là cách tiếp cận bổ sung, giúp lý giải toàn diện hơn những thách thức mà doanh nghiệp và các nhà quản trị phải đối mặt trong bối cảnh hiện đại. Vì vậy, trong nghiên cứu này, BANI được lựa chọn làm cơ sở lý thuyết để phân tích các cơ hội và thách thức đối với quản trị doanh nghiệp dưới tác động của trí tuệ nhân tạo (AI), chuyển đổi số và các biến động có tính phi tuyến.

**2.2. Quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên BANI**

**2.2.1. Khái niệm quản trị doanh nghiệp**

Theo G20/OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 2023), quản trị doanh nghiệp là khuôn khổ xác lập các mối quan hệ giữa các chủ thể quản trị và các bên có lợi ích liên quan, đồng thời quy định việc phân định quyền hạn, trách nhiệm và cơ chế ra quyết định trong doanh nghiệp. Trên nền tảng đó, quản trị doanh nghiệp được hiểu là tổng thể các khuôn khổ, trình tự và nguyên tắc được thiết lập để định hướng

và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp, góp phần tăng cường tính minh bạch, trách nhiệm giải trình cũng như hài hòa lợi ích của cổ đông và các bên liên quan. Việc áp dụng hiệu quả các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động, duy trì niềm tin của nhà đầu tư, tăng cường năng lực cạnh tranh và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động.

Những nguyên tắc cốt lõi của quản trị doanh nghiệp đã được đặt nền móng từ Cadbury Report (1992), trong đó vai trò của Hội đồng quản trị được thể hiện thông qua việc hoạch định định hướng chiến lược, theo dõi và đánh giá hoạt động của ban điều hành, hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ và bảo vệ quyền lợi hợp pháp của cổ đông. Trên cơ sở đó, các nghiên cứu và chuẩn mực quản trị doanh nghiệp sau này tiếp tục mở rộng phạm vi của Corporate Governance từ mục tiêu hài hòa lợi ích giữa chủ sở hữu và nhà quản lý sang đề cao minh bạch hóa, nâng cao trách nhiệm giải trình, hoàn thiện quản trị rủi ro và hướng tới phát triển bền vững (OECD, 2023). Kết quả này cho thấy, quản trị doanh nghiệp không chỉ là khuôn khổ kiểm soát mà còn là nền tảng định hướng chiến lược, nâng cao hiệu quả hoạt động và thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

### 2.2.2. Các thành tố của quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp hiệu quả được xây dựng trên nhiều thành tố có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, góp phần bảo đảm doanh nghiệp được định hướng, giám sát và vận hành theo các thông lệ quản trị tốt. Trong đó, Hội đồng quản trị đóng vai trò then chốt trong việc hoạch định chiến lược, giám sát hoạt động điều hành và duy trì sự cân bằng lợi ích giữa doanh nghiệp với nhà đầu tư và các bên liên quan (Cadbury Report, 1992; OECD, 2023).

Bên cạnh vai trò của Hội đồng quản trị, quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM) ngày càng trở thành một thành phần quan trọng của hệ thống quản trị hiện đại. Theo Lundqvist (2014), ERM giúp doanh nghiệp nhận diện, đánh giá và ứng phó với rủi ro trên phạm vi toàn tổ chức, từ đó gia tăng chất lượng ra quyết định, hỗ trợ thực hiện mục tiêu chiến lược và tạo dựng giá trị dài hạn cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, tính minh bạch (Transparency) và trách nhiệm giải trình (Accountability) được xem là những nguyên tắc cốt lõi của quản trị doanh nghiệp. Việc công bố thông tin đầy đủ, kịp thời và đáng tin cậy không chỉ góp phần tăng cường hiệu quả giám sát mà còn củng cố niềm tin của nhà đầu tư và các bên liên quan đối với doanh nghiệp (OECD, 2023). Nhìn chung, các thành tố này không tồn tại độc lập mà có mối quan hệ tương hỗ, cùng tạo nên nền tảng của một hệ thống quản trị doanh nghiệp chất lượng, hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động, quản trị rủi ro và phát triển bền vững.

### 2.2.3. Quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên BANI

Mặc dù các nguyên tắc nền tảng của quản trị doanh nghiệp vẫn bảo toàn giá trị, sự chuyển dịch từ bối cảnh VUCA sang BANI đã đặt ra những yêu cầu mới đối với hoạt động quản trị. Nếu trước đây Corporate Governance chủ yếu tập trung vào chức năng kiểm soát, tuân thủ và giảm thiểu xung đột lợi ích, thì trong môi trường đặc trưng bởi tính mong manh (Brittle), lo âu (Anxious), phi tuyến (Non-linear) và khó lý giải (Incomprehensible), doanh nghiệp cần chuyển sang tư duy quản trị linh hoạt, chủ động và có khả năng thích ứng cao hơn (Cascio, 2020).

Sự chuyển dịch này được thể hiện thông qua việc mở rộng vai trò của các thành tố trong quản trị doanh nghiệp. Hội đồng quản trị không chỉ thực hiện chức năng giám sát mà còn cần tham gia sâu hơn vào hoạch định chiến lược, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và giám sát các rủi ro mới nổi như trí tuệ nhân tạo, an ninh mạng và chuyển đổi số. Đồng thời, kiểm soát rủi ro doanh nghiệp cũng chuyển từ cách tiếp cận thiên về kiểm soát sang hỗ trợ doanh nghiệp dự báo, thích ứng và nâng cao khả năng chống chịu trước những biến động của môi trường kinh doanh (Lundqvist, 2014). Bên cạnh đó, minh bạch và trách nhiệm giải trình tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong việc củng cố niềm tin của nhà đầu tư và các bên liên quan, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng đẩy mạnh ứng dụng dữ liệu và công nghệ số vào hoạt động quản trị (OECD, 2023).

Các bằng chứng thực nghiệm gần đây cũng cho thấy, quản trị doanh nghiệp đang mở rộng từ mục tiêu

nâng cao hiệu quả quản lý sang tăng cường năng lực thích ứng, khả năng phục hồi của tổ chức (organizational resilience) và thúc đẩy chuyển đổi số (Galanos & Dutra, 2023; Li & Wang, 2024; Ahdadou et al., 2025). Xu hướng này phản ánh sự chuyển biến trong tư duy quản trị, khi doanh nghiệp không chỉ chú trọng kiểm soát rủi ro mà còn hướng tới xây dựng năng lực đổi mới, quản trị dữ liệu và ứng dụng công nghệ để thích ứng với môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và khó dự báo. Như vậy, trong kỷ nguyên BANI, quản trị doanh nghiệp không thay đổi về bản chất mà mở rộng cách thức vận dụng các nguyên tắc quản trị nhằm nâng cao khả năng thích ứng và phát triển bền vững. Đây cũng là cơ sở để phân tích các cơ hội, thách thức và hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp trong phần tiếp theo.

### 3. Cơ hội và thách thức của quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên BANI

#### 3.1. Cơ hội

Mặc dù kỷ nguyên BANI đặt doanh nghiệp trước nhiều biến động khó lường, các nghiên cứu cho thấy đây cũng là động lực thúc đẩy sự đổi mới trong quản trị doanh nghiệp. Trước hết, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số, trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) tạo điều kiện để Hội đồng quản trị và ban điều hành nâng cao chất lượng ra quyết định thông qua việc khai thác dữ liệu theo thời gian thực. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể nhận diện sớm xu hướng thị trường, dự báo rủi ro và xây dựng các kịch bản ứng phó hiệu quả hơn so với phương thức quản trị truyền thống.

Bên cạnh đó, môi trường BANI thúc đẩy doanh nghiệp chuyển từ tư duy quản trị mang tính phản ứng sang quản trị chủ động và thích ứng. Thay vì tập trung chủ yếu vào kiểm soát và tuân thủ, các doanh nghiệp ngày càng chú trọng xây dựng năng lực chống chịu (organizational resilience), tăng cường đổi mới sáng tạo và nâng cao khả năng thích ứng trước những biến động của môi trường kinh doanh. Xu hướng này góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, duy trì lợi thế cạnh tranh và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, nhiều bằng chứng thực nghiệm cho thấy, việc xây dựng một khuôn khổ quản trị gắn với tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và lồng ghép quản trị rủi ro vào định hướng chiến lược giúp doanh nghiệp củng cố niềm tin từ nhà đầu tư cũng như các bên có lợi ích liên quan. Trong bối cảnh các quy chuẩn về ESG, quản trị dữ liệu và quản trị AI ngày càng được quan tâm, doanh nghiệp có cơ hội nâng cao uy tín, khả năng thu hút nguồn lực tài chính và củng cố lợi thế cạnh tranh nếu chủ động đổi mới hệ thống quản trị phù hợp với yêu cầu của môi trường kinh doanh hiện đại.

#### 3.2. Thách thức

Bên cạnh những cơ hội, kỷ nguyên BANI cũng tạo ra nhiều thách thức đối với quản trị doanh nghiệp. Đặc điểm phi tuyến (Non-linear) khiến các mối quan hệ nhân quả trở nên khó dự báo, trong khi tính mong manh (Brittle) làm cho những biến động nhỏ có thể gây ra tác động lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Điều này làm giảm hiệu quả của các mô hình quản trị truyền thống vốn dựa nhiều vào dữ liệu lịch sử và các giả định ổn định.

Sự phát triển nhanh của công nghệ cũng đặt ra hàng loạt rủi ro mới liên quan đến an ninh mạng, quyền riêng tư dữ liệu, đạo đức AI và tuân thủ pháp lý. Trong nhiều trường hợp, Hội đồng quản trị và đội ngũ lãnh đạo chưa theo kịp tốc độ thay đổi của công nghệ, dẫn đến khoảng cách giữa yêu cầu quản trị và năng lực quản trị thực tế. Đồng thời, việc triển khai chuyển đổi số, xây dựng hệ thống quản trị dữ liệu và ứng dụng AI đòi hỏi nguồn lực tài chính, nhân lực và năng lực quản trị đáng kể, tạo áp lực lớn đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Ngoài ra, trạng thái lo âu (Anxious) và khó lý giải (Incomprehensible) của môi trường BANI cũng làm gia tăng áp lực đối với quá trình ra quyết định chiến lược. Các nhà quản trị phải đối mặt với lượng thông tin ngày càng lớn nhưng không phải lúc nào cũng đầy đủ hoặc dễ diễn giải, làm gia tăng nguy cơ đưa ra quyết định thiếu chính xác hoặc chậm thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

#### 3.3. Hàm ý quản trị

Từ việc tổng hợp các nghiên cứu, có thể thấy quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên BANI cần được tiếp cận theo hướng linh hoạt và thích ứng hơn thay vì chỉ tập trung vào kiểm soát và tuân thủ. Trước hết, Hội

đồng quản trị cần mở rộng vai trò từ giám sát sang định hướng chiến lược, nâng cao năng lực số, hiểu biết về công nghệ và khả năng quản trị các rủi ro mới nổi như AI, dữ liệu và an ninh mạng. Điều này giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng ra quyết định và tăng khả năng thích ứng trước những biến động khó dự báo.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro theo hướng tích hợp và liên tục cập nhật. ERM không chỉ dừng lại ở việc nhận diện và kiểm soát rủi ro mà cần hỗ trợ dự báo, xây dựng các kịch bản ứng phó và tăng cường khả năng phục hồi của tổ chức. Đồng thời, việc ứng dụng công nghệ số, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo cần đi kèm với các cơ chế quản trị dữ liệu, bảo mật thông tin và bảo đảm tính minh bạch trong quá trình ra quyết định.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên tinh thần học hỏi, đổi mới và hợp tác nhằm nâng cao khả năng thích ứng trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Việc duy trì các nguyên tắc minh bạch, trách nhiệm giải trình và gắn kết với các bên liên quan không chỉ góp phần củng cố niềm tin của nhà đầu tư mà còn tạo nền tảng để doanh nghiệp phát triển bền vững trong kỷ nguyên BANI.

#### 4. Kết luận

Thông qua phương pháp tổng quan tài liệu, bài viết đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về mô hình BANI và quản trị doanh nghiệp, đồng thời phân tích những cơ hội và thách thức đối với hoạt động quản trị trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động, phức tạp và khó dự báo. Kết quả tổng hợp cho thấy, mặc dù các nguyên tắc cốt lõi của quản trị doanh nghiệp như minh bạch, trách nhiệm giải trình, quản trị rủi ro và vai trò của Hội đồng quản trị vẫn giữ nguyên giá trị, cách thức vận dụng các nguyên tắc này cần được đổi mới nhằm đáp ứng những yêu cầu của kỷ nguyên BANI.

Bài viết cũng chỉ ra kỷ nguyên BANI vừa tạo động lực thúc đẩy doanh nghiệp tăng cường chuyển đổi số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, nâng cao năng lực quản trị rủi ro và khả năng phục hồi tổ chức, vừa đặt ra nhiều thách thức liên quan đến sự bất định của môi trường, rủi ro công nghệ, an ninh mạng, quản trị dữ liệu và yêu cầu ngày càng cao đối với năng lực của Hội đồng quản trị. Do đó, quản trị doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy thiên về kiểm soát sang quản trị linh hoạt, thích ứng và chủ động nhằm nâng cao khả năng chống chịu cũng như tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững ■

#### MỤC LỤC THAM KHẢO:

- Ahdadou, M., Ajaly, A., & Tahrouch, M. (2025). Enhancing corporate governance through AI: A systematic literature review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(11), 1753-1766. <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2326120>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 27-42.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing.
- Cascio, J. (2020, April 29). Facing the age of chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Croci, E., Hertig, G., Khoja, L., & Lan, L. L. (2024). Board characteristics and firm resilience: Evidence from disruptive events. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 2-32. <https://doi.org/10.1111/corg.12518>
- Galanos, A. K., & Dutra, V. R. (2023). Corporate governance and resilience: What do we know? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(3), 20-40. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.60111>
- Li, C., & Wang, Y. (2024). Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLOS ONE*, 19(7), e0305615. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
- Liu, T., & Qi, J. (2024). The mechanism of enterprise digital transformation on resilience from the perspective of financial sustainability. *Sustainability*, 16(17), 7409. <https://doi.org/10.3390/su16177409>
- Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393-429. <https://doi.org/10.1177/0148558X14535780>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>