

Tác động của môi trường, xã hội và quản trị (ESG) đến sự đổi mới và bền vững

The impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) on innovation and sustainability

Đặng Trương Thanh Nhân^{1*}

¹Trường Đại học Ngân Hàng Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: nhandtt@hub.edu.vn

THÔNG TIN

TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.7.3820.2025

Ngày nhận: 28/10/2024

Ngày nhận lại: 12/03/2025

Duyệt đăng: 31/03/2025

Mã phân loại JEL:

M1; M10; M14

Từ khóa:

chuyển đổi số; ESG;
môi trường; quản trị;
số hóa lãnh đạo; xã hội

Keywords:

digital transformation; ESG;
environment; governance;
digital leadership; social

Nghiên cứu này phân tích và đánh giá vai trò của Chuyển đổi số, Số hóa lãnh đạo và ESG trong việc gia tăng sự đổi mới và phát triển bền vững dựa trên kết quả khảo sát từ 509 cá nhân là nhân viên và quản lý trong lĩnh vực ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Bằng cách kết hợp các phương pháp phân tích định lượng cơ bản và mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM từ phần mềm SPSS và SMART PLS, nghiên cứu đã đưa ra những kết quả đáng chú ý, cụ thể: (1) Số hóa lãnh đạo (DL) tác động tích cực đến nhân tố ESG (ESG), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU); (2) Chuyển đổi số (DT) tác động tích cực đến nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL), nhân tố ESG (ESG), Sự bền vững của tổ chức (SU); (3) Nhân tố ESG (ESG) tác động tích cực đến nhân tố Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) và (4) Nhân tố ESG (ESG) có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ của Số hóa lãnh đạo (DL) tác động đến Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU). Nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị cụ thể nhằm thúc đẩy đổi mới và phát triển kinh tế bền vững.

ABSTRACT

This study analyzes and evaluates the role of Digital Transformation, Digital Leadership, and ESG in enhancing innovation and sustainable development based on survey results from 509 individuals, including employees and managers in the banking sector in Ho Chi Minh City (HCMC). By integrating fundamental quantitative analysis methods and the PLS-SEM structural equation modeling approach using SPSS and SMART PLS software, the study presents notable findings, specifically: (1) Digital Leadership (DL) positively impacts ESG factors (ESG), organizational innovation (IN), and organizational sustainability (SU); (2) Digital Transformation (DT) positively impacts Digital Leadership (DL), ESG factors (ESG), and organizational sustainability (SU); (3) ESG factors (ESG) positively impact organizational innovation (IN) and organizational sustainability (SU); and (4) ESG factors (ESG) play a positive mediating role in the relationship between Digital Leadership (DL) and both organizational innovation (IN) and organizational sustainability (SU). The study offers specific recommendations to promote innovation and sustainable economic development.

1. Giới thiệu

Mô hình ESG (Môi trường, Xã hội, và Quản trị) hiện nay đã được công nhận là yếu tố thiết yếu trong công tác quản lý tổ chức, nhằm giải quyết những thách thức quan trọng liên quan đến môi trường, xã hội và quản trị. Việc đưa các tiêu chí ESG vào quy trình quản lý sẽ giúp tổ chức linh hoạt ứng phó với các biến động xã hội và đồng thời đảm bảo sự bền vững trong tương lai (Yoo & ctg., 2021).

Hơn nữa, ESG có mối liên kết chặt chẽ với quá trình số hóa lãnh đạo và chuyển đổi số (Niu & ctg., 2022). Đặc biệt, ESG ngày càng trở thành yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự đổi mới và bảo vệ tính bền vững của tổ chức (Li & ctg., 2021). Bằng cách chú trọng vào các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị, ESG không chỉ giúp tổ chức nâng cao hiệu suất mà còn tạo ra giá trị bền vững cho các bên liên quan (Li & ctg., 2021).

Các nghiên cứu trước đây đã tập trung vào việc khám phá mối quan hệ giữa các yếu tố ESG (Môi trường, Xã hội, và Quản trị) và hiệu quả hoạt động, kết quả tài chính, đổi mới, cũng như phát triển bền vững của doanh nghiệp. Các công trình như của Alsayegh và cộng sự (2020), Li và cộng sự (2021) đã chứng minh rằng việc thực hiện ESG không chỉ cải thiện hiệu quả tài chính mà còn thúc đẩy sự đổi mới trong tổ chức. Niu và cộng sự (2022) nhấn mạnh rằng ESG là yếu tố quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững dài hạn của doanh nghiệp. Song song đó, các nghiên cứu như Demartini và cộng sự (2019), Nambisan và cộng sự (2019) đã khám phá vai trò của chuyển đổi số và số hóa lãnh đạo trong việc thúc đẩy ESG, cho thấy rằng số hóa không chỉ là động lực mà còn là chất xúc tác để thực hiện ESG hiệu quả hơn. Hasan và cộng sự (2024) bổ sung rằng số hóa lãnh đạo có thể định hình cách tổ chức thực hiện các chiến lược ESG trong môi trường kinh doanh hiện đại. Bên cạnh đó, theo Baron và Kenny (1986), việc phân tích vai trò trung gian của ESG là quan trọng vì ESG có thể đóng vai trò như một cơ chế thông qua đó số hóa lãnh đạo và chuyển đổi số ảnh hưởng đến sự đổi mới và tính bền vững của ngân hàng. Tuy nhiên, vai trò trung gian này của ESG vẫn chưa được nghiên cứu một cách đầy đủ và toàn diện, đặc biệt trong các bối cảnh thị trường kinh tế đang phát triển như tại Việt Nam.

Có thể nói, các nghiên cứu trước đây phần lớn tập trung vào từng khía cạnh riêng lẻ mà chưa kết nối các yếu tố này trong một khung phân tích tổng thể. Việc thiếu vắng các nghiên cứu tích hợp khiến chúng ta chưa hiểu đầy đủ vai trò của ESG trong bối cảnh chuyển đổi số và số hóa lãnh đạo - hai xu hướng đang tái định hình hoạt động của các tổ chức. Trong lĩnh vực ngân hàng thương mại tại Việt Nam, ESG vẫn còn là một chủ đề tương đối mới mẻ (World Bank, 2023). Bên cạnh đó, các ngân hàng thương mại tại TP.HCM - trung tâm tài chính lớn nhất của Việt Nam - đang đối mặt với áp lực phải vừa thực hiện chuyển đổi số nhanh chóng, vừa đảm bảo đáp ứng các yêu cầu ESG ngày càng khắt khe từ nhà đầu tư, khách hàng và chính phủ (World Bank, 2023).

Trên cơ sở khoảng trống được xác định, nghiên cứu này được thiết kế với các mục tiêu cụ thể như sau: (1) Phân tích tác động của số hóa lãnh đạo và chuyển đổi số đối với hoạt động ESG tại các ngân hàng thương mại ở TP.HCM; (2) Đánh giá tác động của ESG đối với sự đổi mới và phát triển bền vững tại các ngân hàng thương mại ở TP.HCM; (3) Tìm hiểu ảnh hưởng của số hóa lãnh đạo đối với sự đổi mới và tính bền vững của các ngân hàng thương mại, trong đó ESG đóng vai trò kết nối trung gian; (4) Đề xuất các khuyến nghị, hàm ý quản trị, nhằm thúc đẩy áp dụng ESG trong quá trình số hóa lãnh đạo và chuyển đổi số để nâng cao sự bền vững và đổi mới trong các ngân hàng thương mại.

Bằng cách tập trung vào bối cảnh cụ thể này, nghiên cứu không chỉ lấp đầy khoảng trống học thuật mà còn cung cấp các giải pháp thiết thực cho ngành ngân hàng.

2. Tổng quan lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Khái niệm về ESG, chuyển đổi số, số hóa lãnh đạo, sự đổi mới và sự bền vững trong tổ chức

2.1.1. Khái niệm về ESG (Môi trường, Xã hội, Quản trị)

ESG (Môi trường, Xã hội, Quản trị) là một khái niệm đề cập đến những yếu tố phi tài chính ảnh hưởng đến sự bền vững môi trường và xã hội, mà các tổ chức cần xem xét cùng các yếu tố tài chính trong quá trình đưa ra quyết định đầu tư. ESG bao gồm ba trụ cột chủ yếu: Môi trường, Xã hội và Quản trị, đưa ra hướng đi cho các hoạt động kinh doanh theo tiêu chí bền vững và trách nhiệm (Koh & ctg., 2022). Các nhân tố ESG ngày càng gắn kết với mọi hoạt động tổ chức, mang lại lợi ích không chỉ trong quản trị và tuân thủ quy định mà còn giúp thu hút nhân tài và gia tăng giá trị cho cổ đông (Hasan & ctg., 2024; Moon & ctg., 2022).

2.1.2. Khái niệm về Chuyển đổi số (DT)

Theo Istrefi-Jahja và Zeqiri (2021), Desai và Vidyapeeth (2019), Li (2021), chuyển đổi số là quá trình toàn diện, trong đó công nghệ số tác động đến mọi mặt của tổ chức và đời sống con người giúp nâng cao hiệu suất hoạt động hoặc mở rộng phạm vi của các tổ chức.

2.1.3. Khái niệm về Số hóa lãnh đạo (DL)

Zeike và cộng sự (2019) cho rằng số hóa lãnh đạo là năng lực của các nhà lãnh đạo tổ chức trong vấn đề thúc đẩy chuyển đổi số và gia tăng giá trị. Số hóa lãnh đạo là một yếu tố hiện đại giúp điều chỉnh hành vi của nhân viên nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức và doanh nghiệp (Sheninger, 2019).

2.2. Lý thuyết nền có liên quan

2.2.1. Lý thuyết về chủ nghĩa tư bản các bên liên quan (Theory of stakeholder capitalism)

Lý thuyết chủ nghĩa tư bản của các bên liên quan đề xuất rằng tổ chức, doanh nghiệp nên ưu tiên lợi ích của tất cả các bên liên quan, không chỉ riêng cổ đông (Freeman & By, 2022; Park & Lee, 2023). Theo quan điểm của Freeman và By (2022), Park và Lee (2023), lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết lập các mối quan hệ bền vững và lâu dài với các bên liên quan, trong đó trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững được xem là các yếu tố then chốt.

2.2.2. Lý thuyết bất cân xứng thông tin (Information asymmetry theory)

Lý thuyết bất cân xứng thông tin (Information asymmetry theory) đề cập đến tình trạng không cân bằng trong việc tiếp cận và sử dụng thông tin giữa các bên tham gia giao dịch. Theo Zhang và cộng sự (2024), sự bất cân xứng này có thể dẫn đến các vấn đề như lựa chọn bất lợi và rủi ro đạo đức, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của thị trường và các giao dịch kinh tế. Nhờ áp dụng lý thuyết này, các ngân hàng thương mại không chỉ bảo vệ lợi ích của mình mà còn góp phần xây dựng một môi trường kinh doanh minh bạch và hiệu quả hơn (Bătae & ctg., 2020).

2.3. Các giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Tác động của Số hóa lãnh đạo (DL) đến nhân tố ESG (ESG)

Vai trò của một nhà lãnh đạo trở nên rất quan trọng trong việc dẫn dắt tổ chức theo hướng tìm kiếm cơ hội mới thông qua quản lý các hoạt động ESG và tạo ra giá trị của tổ chức (Bezamat & Schwertner, 2022). Hogan và Kaiser (2005) nhấn mạnh rằng năng lực lãnh đạo là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình thực hiện ESG. Tác động tích cực đến các hoạt

động ESG đó là khả năng lãnh đạo quyết đoán, mạnh mẽ hoặc số hóa việc lãnh đạo (Hwang & ctg., 2022). Từ góc độ chuyển đổi số hiện nay, sự thành công của các tổ chức phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng học hỏi và vận hành của các nhà lãnh đạo có áp dụng việc chuyển đổi số (hay nói cách khác là số hóa lãnh đạo) (Han, 2021).

Vì lý do trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: Số hóa lãnh đạo (DL) ảnh hưởng tích cực đến nhân tố ESG (ESG)

2.3.2. Tác động của Số hóa lãnh đạo (DL) đến Sự đổi mới của tổ chức (IN)

Lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy và đảm bảo sự chuyển đổi trong Cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, và điều này đã được chứng minh trong các nghiên cứu trước đây (Li & ctg., 2016). Tác động của lãnh đạo đối với sự liên tục của quản lý đổi mới đã được xác nhận trong nhiều nghiên cứu (Schoemaker & ctg., 2018). Cụ thể, số hóa lãnh đạo là yếu tố quan trọng tác động đến khả năng đổi mới trong tổ chức (Wasono & Furinto, 2018). Phong cách lãnh đạo số mang lại những đặc điểm độc đáo cho các nhà lãnh đạo, ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định và hành động của họ, từ đó tạo ra tác động rất tích cực đối với các hoạt động trong tổ chức (Wang & ctg., 2022). Sasmoko và cộng sự (2019) đã chỉ ra rằng số hóa lãnh đạo có sự liên kết tích cực với khả năng đổi mới của tổ chức.

Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H2: Số hóa lãnh đạo (DL) ảnh hưởng tích cực đến Sự đổi mới của tổ chức (IN)

2.3.3. Tác động của Số hóa lãnh đạo (DL) đến Sự bền vững của tổ chức (SU)

Số hóa lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất và thúc đẩy sự bền vững của tổ chức (Al-Husban & ctg., 2021). Để đạt được mục tiêu phát triển bền vững, các tổ chức cần chú trọng vai trò của số hóa lãnh đạo (Sarfraz & ctg., 2022). Nghiên cứu của Artüz và Bayraktar (2021), Junior và cộng sự (2020) khẳng định số hóa lãnh đạo là công cụ hiệu quả giúp tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Với lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Số hóa lãnh đạo (DL) ảnh hưởng tích cực đến Sự bền vững của tổ chức (SU)

2.3.4. Tác động của Chuyển đổi số (DT) đến Số hóa lãnh đạo (DL)

Chuyển đổi số đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy số hóa lãnh đạo, giúp cải thiện hiệu quả quản lý và ra quyết định. Công nghệ số giúp lãnh đạo tiếp cận thông tin nhanh chóng, chính xác (Vial, 2019) và đưa ra quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu thay vì phán đoán cá nhân. Đồng thời, các công cụ giao tiếp trực tuyến tăng cường kết nối, minh bạch và sự tương tác trong tổ chức (Verhoef & ctg., 2021). Do đó, chuyển đổi số là chìa khóa nâng cao năng lực lãnh đạo trong thời đại kỹ thuật số (Brett, 2019; Vial, 2019).

Với lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H4: Chuyển đổi số (DT) ảnh hưởng tích cực đến Số hóa lãnh đạo (DL)

2.3.5. Tác động của Chuyển đổi số (DT) đến nhân tố ESG (ESG)

Chuyển đổi số giúp các tổ chức cải thiện thực hành ESG bằng cách tối ưu hóa quản lý tài nguyên, giảm thiểu tác động môi trường và thu hút lòng tin của người tiêu dùng (Lu & ctg., 2024). Công nghệ kỹ thuật số cho phép theo dõi, giảm thiểu tác động môi trường hiệu quả hơn và tăng cường tương tác minh bạch với các bên liên quan (Hasan & ctg., 2024; Nambisan & ctg.,

2019). Ngoài ra, các công cụ kỹ thuật số còn hỗ trợ khách hàng đưa ra quyết định phù hợp với giá trị cá nhân, góp phần thúc đẩy hành vi tiêu dùng bền vững (Hasan & ctg., 2024).

Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: Chuyển đổi số (DT) ảnh hưởng tích cực đến nhân tố ESG (ESG)

2.3.6. Tác động của Chuyển đổi số (DT) đến Sự bền vững của tổ chức (SU)

Chuyển đổi số ngày càng trở thành yếu tố quan trọng trong việc nâng cao tính bền vững của các tổ chức hiện đại. Theo xu hướng này, các tổ chức không những đơn thuần tập trung vào mục tiêu tối ưu hóa hiệu quả hoạt động mà hơn nữa còn tích cực đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững toàn cầu (Junior & ctg., 2020). Ngoài ra, tổ chức còn có thể giảm thiểu mạnh mẽ lượng rác thải vào môi trường và tối ưu hóa sử dụng tài nguyên. Chuyển đổi số còn mang lại lợi ích trong việc quản lý chuỗi cung ứng và tăng cường tính minh bạch (Niu & ctg., 2022), qua đó giảm thiểu lãng phí và tối đa hóa hiệu quả sử dụng tài nguyên (Verhoef & ctg., 2021).

Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H6: Chuyển đổi số (DT) ảnh hưởng tích cực đến Sự bền vững của tổ chức (SU).

2.3.7. Tác động của nhân tố ESG (ESG) đến Sự đổi mới của tổ chức (IN) và Sự bền vững của tổ chức (SU)

Quản lý ESG tập trung nhiều hơn vào kiểm tra đóng góp của các tổ chức đối với vấn đề bảo vệ môi trường và trách nhiệm xã hội trong khi thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững (Li & ctg., 2021). Hơn nữa, các tổ chức tham gia vào các hoạt động ESG có thể cải thiện sự bền vững xã hội và môi trường của mình trong khi tăng cường giá trị dài hạn bằng cách thực hiện nghĩa vụ xã hội và trách nhiệm môi trường, từ đó nâng cao danh tiếng của họ (Rezaee, 2016). Li và cộng sự (2021) lập luận rằng ESG có ảnh hưởng lớn đến giá trị cốt lõi và sự bền vững của tổ chức xét trong dài hạn. Các hoạt động ESG rất quan trọng trong việc cải thiện giá trị tài chính và xã hội của tổ chức và có thể tạo ra sự thay đổi và đổi mới trong tổ chức (Chams & ctg., 2021). Theo lý thuyết “chủ nghĩa tư bản của các bên liên quan”, các tổ chức thực hành ESG chủ động có thể nhận được những sự hỗ trợ từ nhiều bên liên quan cho sự phát triển trong tương lai, đảm bảo nguồn lực bên ngoài cho sự phát triển, cải thiện hiệu quả tổ chức và tạo ra một môi trường phù hợp cho các hoạt động đổi mới (Bostian & ctg., 2016). Tan và Zhu (2022) chỉ ra rằng các đánh giá ESG đóng vai trò thiết yếu trong thúc đẩy quá trình chuyển đổi trong các tổ chức.

Dựa vào đó, tác giả đề xuất lần lượt các giả thuyết sau:

H7: Nhân tố ESG (ESG) ảnh hưởng tích cực đến Sự đổi mới của tổ chức (IN)

H8: Nhân tố ESG (ESG) ảnh hưởng tích cực đến Sự bền vững của tổ chức (SU)

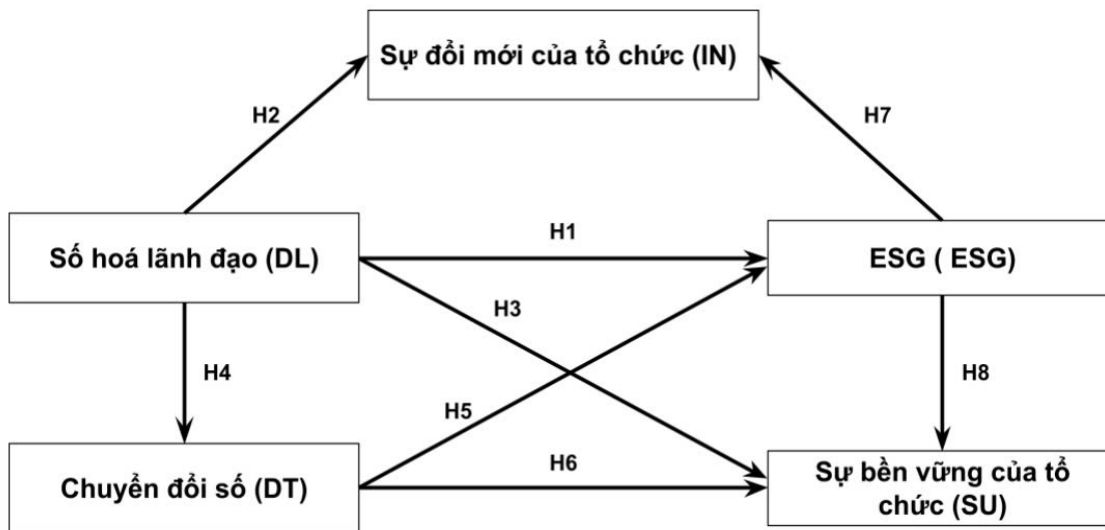
H9: Nhân tố ESG (ESG) có vai trò trung gian tích cực trong sự tác động của Số hóa lãnh đạo (DL) đến Sự đổi mới của tổ chức (IN)

H10: Nhân tố ESG (ESG) có vai trò trung gian tích cực trong sự tác động của Số hóa lãnh đạo (DL) đến Sự bền vững của tổ chức (SU)

Dựa vào các giả thuyết nghiên cứu nói trên, cùng với sự gia cố từ lý thuyết chủ nghĩa tư bản các bên liên quan cùng với lý thuyết bất cân xứng thông tin, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu dưới đây. Lý thuyết chủ nghĩa tư bản các bên liên quan nhấn mạnh vai trò của ESG trong việc cân bằng lợi ích và thúc đẩy các mục tiêu phát triển bền vững của ngân hàng, trong khi lý thuyết bất cân xứng thông tin cung cấp cơ sở để giải thích cách số hóa lãnh đạo và chuyển đổi số nâng cao tính minh bạch, quản trị thông tin, và cải thiện hiệu quả thực thi ESG.

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Tác giả đề xuất (2024)

3. Thiết kế của nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Tác giả tổng hợp lý thuyết, sàng lọc nghiên cứu trước, đề xuất giả thuyết và mô hình, sau đó thảo luận với 10 chuyên gia để hiệu chỉnh thang đo, phù hợp với bối cảnh ngân hàng thương mại tại TP.HCM. Việc chọn lựa 10 chuyên gia được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa tính đại diện và chuyên môn sâu. Số lượng này vừa đủ để các cuộc thảo luận diễn ra hiệu quả và chi tiết, đồng thời cũng đảm bảo đạt đến điểm bão hòa (saturation point) trong nghiên cứu định tính, tức là khi không còn xuất hiện thêm thông tin hoặc quan điểm mới đáng kể từ các cuộc phỏng vấn tiếp theo (Guest & ctg., 2006).

Nghiên cứu định lượng: Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua các phân tích cơ bản như thống kê mô tả, kiểm tra đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, mô hình đo lường và mô hình cấu trúc PLS-SEM. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 520 các cá nhân là nhân viên và quản lý tại các Ngân hàng thương mại trên địa bàn TP.HCM, với 509 phiếu hợp lệ. Chiến lược chọn mẫu thuận tiện phi xác suất (Convenience Sampling) được sử dụng, đây là một phương pháp chọn mẫu phi xác suất, trong đó các đối tượng được lựa chọn dựa trên sự dễ tiếp cận, thuận tiện, hoặc sẵn có của họ đối với người nghiên cứu, thay vì dựa trên một quy luật xác suất cụ thể. Chiến lược này được lựa chọn căn cứ trên sự phù hợp về nguồn lực, thời gian, cách thức thực hiện và mục tiêu nghiên cứu. Các câu hỏi được tinh chỉnh cho rõ ràng và phù hợp với đối tượng khảo sát dựa trên kết quả nghiên cứu định tính sơ bộ. Bảng câu hỏi khảo sát có thể được tham khảo tại Phụ lục 1 (bản online).

Với mô hình nghiên cứu gồm 26 biến, cỡ mẫu tối thiểu cần có là $5 \times 26 = 130$ quan sát (Hoang & Chu, 2008). Tuy nhiên, để tăng tính thuyết phục và đảm bảo độ tin cậy cao, tác giả đã thực hiện khảo sát với 520 quan sát và thu được 509 quan sát hợp lệ.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Phụ lục 2 (bản online) trình bày kết quả thống kê mô tả. Tất cả các biến đạt yêu cầu với hệ số tương quan biến tổng > 0.3 và Cronbach's Alpha từ 0.864 (Chuyển đổi số) đến 0.942 (ESG).

Bảng 1*Kết Quả Phân Tích Cronbach's Alpha*

Nhân tố	Số biến ban đầu	Cronbach's Alpha	Số biến hợp lệ
Nhân tố ESG (ESG)	8	0.942	8
Chuyển đổi số (DT)	5	0.864	5
Số hóa lãnh đạo (DL)	4	0.912	4
Sự đổi mới của tổ chức (IN)	4	0.932	4
Sự bền vững của tổ chức (SU)	5	0.896	5

Ghi chú: Kết quả phân tích SPSS (2024)

Sau khi đánh giá Cronbach's Alpha, 26 biến thuộc 05 nhân tố được đưa vào phân tích EFA để khám phá cấu trúc thang đo: ESG (ESG), Chuyển đổi số (DT), Số hóa lãnh đạo (DL), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU).

Bảng 2*Kết Quả Phân Tích Nhân Tố EFA*

Giá trị KMO	0.956
	Giá trị Chi-Square
	9,871.204
Kiểm định Bartlett's	df
	325
	Sig.
	0.000

Ghi chú: Kết quả phân tích SPSS (2024)

Hệ số KMO của phân tích nhân tố EFA là 0.956 (lớn hơn 0.5), cho thấy việc sử dụng EFA là hợp lý để xác định cấu trúc các thang đo. Thêm vào đó, kiểm định Bartlett với giá trị Chi-Square là 9,871.204 và hệ số Sig. nhỏ hơn 0.05, chỉ ra rằng kết quả EFA có ý nghĩa về mặt thống kê.

Phân tích cho thấy các biến quan sát được phân thành 05 yếu tố với eigenvalue tại yếu tố thứ 5 là $1.288 > 1$. Tổng phương sai trích tại yếu tố thứ 5 đạt 73.246%, vượt ngưỡng 50%, chứng tỏ rằng mô hình giải thích được 73.246% sự biến thiên của dữ liệu. Phụ lục 3 (bản online) cung cấp chi tiết về tổng phương sai trích và kết quả xoay nhân tố trong phân tích EFA.

Thêm vào đó, kết quả xoay nhân tố chỉ ra rằng 26 biến số đã được phân nhóm thành 05 nhóm nhân tố ESG (ESG), Chuyển đổi số (DT), Số hóa lãnh đạo (DL), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) theo kết quả cụ thể tại Phụ lục 3 (bản online).

Tiếp đó, tác giả đã sử dụng phần mềm SMARTPLS tiến hành đánh giá mô hình đo lường, các tiêu chí đánh giá trong mô hình bao gồm: Chất lượng biến quan sát; Độ tin cậy thang đo; Tính hội tụ; Tính phân biệt; Đánh giá đa cộng tuyến.

Theo Hair và cộng sự (2016), để một biến quan sát đạt chất lượng, hệ số tải ngoài (Outer loading) phải lớn hơn hoặc bằng 0.7. Dựa trên kết quả được trình bày trong Phụ lục 4 (bản online), tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu, với hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0.7; do đó, tất cả các biến thuộc 05 nhóm nhân tố ESG (ESG), Chuyển đổi số (DT), Số hóa lãnh đạo (DL), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) đảm bảo yêu cầu khi phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM.

Kết quả từ cho thấy các giá trị độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha) và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability) của các nhân tố đều đạt từ 0.8 trở lên, trong khi giá trị phương sai trích trung

bình (AVE) đều vượt qua ngưỡng 0.6 (Phụ lục 5 - bản online). Điều này khẳng định các nhân tố có độ tin cậy và tính hội tụ phù hợp, sẵn sàng cho việc phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM.

Để đánh giá tính phân biệt, phương pháp Fornell và Larcker (1981) sử dụng giá trị căn bậc hai của AVE. Theo đó, căn bậc hai của AVE cần có giá trị lớn hơn hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn, từ đó chứng minh rằng mỗi cấu trúc trong mô hình có tính khác biệt rõ rệt.

Bảng 3

Hệ Số Tương Quan của Các Nhân Tố

Nhân tố	DL	DT	ESG	IN	SU
DL	0.889				
DT	0.381	0.805			
ESG	0.617	0.328	0.843		
IN	0.603	0.432	0.594	0.912	
SU	0.594	0.368	0.645	0.564	0.840

Ghi chú: Kết quả phân tích SMARTPLS (2024)

Căn cứ vào Bảng 3, hệ số tương quan giữa các nhân tố trong mô hình đều nhỏ hơn giá trị căn bậc hai phương sai trích trung bình (AVE), điều này chứng tỏ các nhân tố có tính phân biệt và có thể đưa vào phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM.

Bảng 4

Kết Quả Mô Hình PLS-SEM

Các mối quan hệ trực tiếp						
Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	Trung bình mẫu	Độ lệch chuẩn	Kiểm định T	Giá trị P	Giá trị f ²
DL -> ESG	0.576	0.576	0.037	15.487	0.000	0.466
DL -> IN	0.381	0.383	0.053	7.236	0.000	0.161
DL -> SU	0.282	0.281	0.043	6.570	0.000	0.091
DT -> DL	0.381	0.383	0.040	9.490	0.000	0.170
DT -> ESG	0.108	0.111	0.039	2.753	0.006	0.017
DT -> SU	0.119	0.116	0.042	2.863	0.004	0.023
ESG -> IN	0.359	0.356	0.052	6.961	0.000	0.143
ESG -> SU	0.432	0.435	0.047	9.159	0.000	0.223
Các mối quan hệ trung gian						
Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	Trung bình mẫu	Độ lệch chuẩn	Kiểm định T	Giá trị P	Vai trò trung gian
DL -> ESG -> IN	0.207	0.205	0.033	6.336	0.000	Trung gian một phần
DL -> ESG -> SU	0.249	0.250	0.032	7.764	0.000	Trung gian một phần

Ghi chú: Kết quả phân tích SMARTPLS (2024)

Kết quả phân tích từ mô hình PLS-SEM cho thấy nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL) tác động cùng chiều đến ESG (ESG), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) với hệ số hồi quy lần lượt là 0.576; 0.381; 0.282; điều này có nghĩa khi nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL) gia tăng thêm 1 đơn vị thì nhân tố ESG (ESG), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) lần lượt tăng thêm 0.576 đơn vị; 0.381 đơn vị và 0.282 đơn vị; các nhân tố khác không thay đổi; các mối quan hệ này hoàn toàn có ý nghĩa thống kê vì giá trị P-value (tức Sig.) của các mối quan hệ này đều đạt $0.000 < 0.05$ (tức nhỏ hơn 5%). Điều này tương tự với kết quả nghiên cứu của Schoemaker và cộng sự (2018), Wasono và Furinto (2018), Bezamat và Schwertner (2022), Demartini và cộng sự (2019), Han (2021), Wang và cộng sự (2022), Sarfraz và cộng sự (2022), Junior và cộng sự (2020), Niu và cộng sự (2022), Hwang và cộng sự (2022). Thêm vào đó, kết quả phân tích mô hình PLS-SEM cho thấy, sự tác động của nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL) đến nhân tố ESG (ESG), Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) lần lượt đạt mức tác động lớn, trung bình và nhỏ; với chỉ số f^2 lần lượt là 0.466; 0.161; 0.091. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung tâm của số hóa lãnh đạo trong việc thúc đẩy các sáng kiến ESG, đổi mới và bền vững tổ chức, với mức tác động lớn đến ESG.

Nhân tố Chuyển đổi số (DT) ảnh hưởng cùng chiều tới nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL), nhân tố ESG (ESG), Sự bền vững của tổ chức (SU) với các hệ số hồi quy lần lượt là 0.381; 0.108; 0.119; điều này đồng nghĩa khi nhân tố Chuyển đổi số (DT) gia tăng thêm 1 đơn vị thì nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL), nhân tố ESG (ESG), Sự bền vững của tổ chức (SU) lần lượt tăng thêm 0.381 đơn vị; 0.108 đơn vị và 0.119 đơn vị trong khi các nhân tố khác không thay đổi; các mối quan hệ này hoàn toàn có ý nghĩa thống kê vì giá trị P-value (tức Sig.) của các mối quan hệ này lần lượt là 0.000; 0.006; 0.004 đều nhỏ hơn 0.05 (tức nhỏ hơn 5%). Kết quả này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước của Nambisan và cộng sự (2019), Vial (2019), Verhoef và cộng sự (2021), Niu và cộng sự (2022), Sarfraz và cộng sự (2022), Hasan và cộng sự (2024), Lu và cộng sự (2024). Cùng với đó, kết quả phân tích mô hình PLS-SEM cho thấy, sự tác động của nhân tố Chuyển đổi số (DT) đến nhân tố Số hóa lãnh đạo (DL), nhân tố ESG (ESG), Sự bền vững của tổ chức (SU) lần lượt đạt mức tác động trung bình, rất nhỏ và nhỏ; điều này thể hiện qua giá trị chỉ số f^2 lần lượt là 0.170; 0.017; 0.023.

Nhân tố ESG (ESG) tác động tích cực đến nhân tố Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) với hệ số hồi quy lần lượt là 0.359; 0.432; điều này có nghĩa khi nhân tố ESG (ESG) gia tăng thêm 1 đơn vị thì nhân tố Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) lần lượt tăng thêm 0.359 đơn vị và 0.432 đơn vị trong khi các nhân tố khác không thay đổi; các mối quan hệ này hoàn toàn có ý nghĩa thống kê do P-value (tức Sig.) đều là 0.000 (ít hơn 5%). Kết quả này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước của Rezaee (2016), Alsayegh và cộng sự (2020), Li và cộng sự (2021), Chams và cộng sự (2021), Tan và Zhu (2022), Niu và cộng sự (2022). Cùng với đó, kết quả phân tích mô hình PLS-SEM cho thấy, sự tác động của nhân tố ESG (ESG) đến nhân tố Sự đổi mới của tổ chức (IN), Sự bền vững của tổ chức (SU) lần lượt đạt mức tác động nhỏ; trung bình; điều này thể hiện qua giá trị chỉ số f^2 lần lượt là 0.143; 0.223. Kết quả cho thấy ESG không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn quản trị, xã hội và môi trường mà còn góp phần cải thiện khả năng sáng tạo và ổn định lâu dài của ngân hàng. ESG có ảnh hưởng đáng kể hơn đến sự bền vững so với đổi mới, phản ánh giá trị nền tảng dài hạn mà các sáng kiến này mang lại.

Nhân tố ESG (ESG) có vai trò trung gian tích cực một phần trong mối quan hệ của Số hóa lãnh đạo (DL) và Sự đổi mới của tổ chức (IN), chấp nhận giả thuyết này vì P-value (tức Sig.) là 0.000 (ít hơn 5%); với hệ số hồi quy là 0.207; điều này có nghĩa khi nhân tố ESG

(ESG) tốt hơn (tăng thêm 1 đơn vị) thì nó làm thúc đẩy tích cực mối quan hệ giữa Số hóa lãnh đạo (DL) và Sự đổi mới của tổ chức (IN) lên thêm 0.207 đơn vị. Kết quả này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước của Rezaee (2016), Alsayegh và cộng sự (2020), Li và cộng sự (2021), Chams và cộng sự (2021), Tan và Zhu (2022), Niu và cộng sự (2022). Điều này cho thấy các sáng kiến ESG, chẳng hạn như phát triển các sản phẩm tài chính bền vững, cải thiện quản trị minh bạch và đầu tư vào cộng đồng, không chỉ mang lại lợi ích xã hội mà còn thúc đẩy đổi mới bên trong tổ chức.

Và, nhân tố ESG (ESG) có vai trò trung gian tích cực một phần trong mối quan hệ của Số hóa lãnh đạo (DL) tác động đến Sự bền vững của tổ chức (SU), chấp nhận giả thuyết này vì P-value (tức Sig.) đạt 0.000 (ít hơn 5%); với hệ số hồi quy là 0.249; điều này có nghĩa khi nhân tố ESG (ESG) tốt hơn (tăng thêm 1 đơn vị) thì nó làm thúc đẩy tích cực mối quan hệ giữa Số hóa lãnh đạo (DL) tác động đến Sự bền vững của tổ chức (SU) lên thêm 0.249 đơn vị. Kết quả này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước của Rezaee (2016), Alsayegh và cộng sự (2020), Li và cộng sự (2021), Chams và cộng sự (2021), Tan và Zhu (2022), Niu và cộng sự (2022). Với vai trò trung gian tích cực, ESG không chỉ hỗ trợ mà còn tăng cường tác động của số hóa lãnh đạo lên sự bền vững của ngân hàng. Kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tích hợp ESG và số hóa lãnh đạo, cho thấy tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo để dẫn đầu trong tài chính bền vững.

Cùng với đó, theo Hair và cộng sự (2019), VIF < 3 không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình cấu trúc PLS-SEM. Với kết quả thu được, ta thấy các hệ số VIF của các nhân tố theo tại Phụ lục 6 (bản online) đều nhỏ hơn 3; suy ra, mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 5

Giá Trị R^2 và R^2 Hiệu Chỉnh

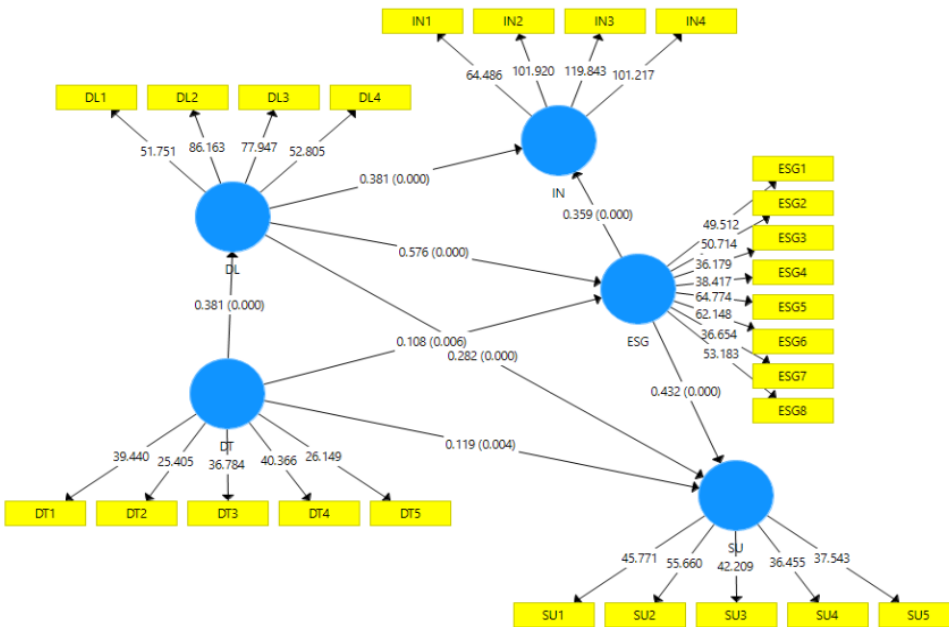
	Giá trị R^2	Giá trị R^2 hiệu chỉnh
DL	0.145	0.143
ESG	0.391	0.389
IN	0.443	0.440
SU	0.490	0.487

Ghi chú: Kết quả phân tích SMARTPLS (2024)

Giá trị R^2 trong mô hình PLS-SEM cung cấp thông tin về mức độ giải thích của các yếu tố độc lập đối với biến phụ thuộc trong từng mối quan hệ cụ thể. Cụ thể, 1) R^2 của Số hóa lãnh đạo (DL) là 0.145, cho thấy Chuyển đổi số (DT) giải thích 14.5% sự biến thiên của nhân tố Số hóa lãnh đạo; (2) R^2 của nhân tố ESG (ESG) là 0.391, cho thấy Số hóa lãnh đạo (DL) và Chuyển đổi số (DT) cùng giải thích 39.1% sự biến thiên của ESG; (3) R^2 của Sự đổi mới của tổ chức (IN) là 0.443, cho thấy nhân tố ESG (ESG) và Số hóa lãnh đạo (DL) giải thích được 44.3% sự biến thiên của sự đổi mới trong tổ chức; và (4) R^2 của Sự bền vững của tổ chức (SU) là 0.490, cho thấy ESG (ESG), Số hóa lãnh đạo (DL), và Chuyển đổi số (DT) cùng giải thích 49.0% biến thiên của sự bền vững tổ chức.

Hình 2

Kết Quả Phân Tích PLS-SEM



Ghi chú: Kết quả phân tích SMARTPLS (2024)

5. Kết luận và hàm ý chính sách

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung cho thấy vai trò của Số hóa lãnh đạo và ESG trong việc gia tăng Sự đổi mới và Sự bền vững tại các Ngân hàng thương mại tại TP.HCM cũng như vai trò trung gian một phần của ESG trong tác động Số hóa lãnh đạo (DL) đến Sự đổi mới (IN).

5.2. Các hàm ý quản trị

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra những hàm ý quản lý nhằm thúc đẩy sự đổi mới và bền vững tại các NHTM ở TP.HCM, với trọng tâm là việc triển khai chuyển đổi số, lãnh đạo số và thực hiện các sáng kiến ESG, cụ thể như sau:

- Đối với công cuộc Chuyển đổi số: Khuyến nghị bao gồm việc tập trung đầu tư vào công nghệ, cơ sở hạ tầng dữ liệu và nền tảng kỹ thuật số nhằm hỗ trợ lãnh đạo đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu, tối ưu hóa hiệu quả quản lý và tăng cường năng lực dẫn dắt đổi mới. Quá trình chuyển đổi số cần được thúc đẩy dựa trên việc xác định và thống nhất với chiến lược hay định hướng chung về chuyển đổi số trong toàn hệ thống ngân hàng, sự cam kết của các cấp quản lý, sự sẵn sàng về cơ sở hạ tầng, sự phân bổ ngân sách đầu tư hợp lý và sự rõ ràng, minh bạch và chính xác trong việc chia sẻ thông tin trong tổ chức.

- Đẩy mạnh việc thực hiện Số hóa lãnh đạo: Các ngân hàng cần xây dựng văn hóa tổ chức hỗ trợ lãnh đạo số hóa, bao gồm đào tạo, hội thảo công nghệ, và đầu tư vào nền tảng quản trị số hóa. Điều này giúp các ngân hàng thích nghi với thay đổi, nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo phát triển bền vững trong dài hạn. Các nhà lãnh đạo cũng nên khuyến khích việc triển khai công nghệ quản trị số để xây dựng một môi trường làm việc số hóa, linh hoạt, tối ưu và hiệu quả.

- Để tối ưu hóa tác động của ESG đến sự đổi mới và bền vững của tổ chức, các ngân hàng cần xây dựng chiến lược tích hợp ESG vào hoạt động quản trị và vận hành. Đồng thời, ngân hàng cần khuyến khích văn hóa đổi mới dựa trên ESG thông qua các chính sách hỗ trợ lãnh đạo số hóa.

Do trên mục tiêu nghiên cứu trong giới hạn phạm vi nghiên cứu xác định, nghiên cứu này chưa thể mở rộng cỡ mẫu và chỉ thực hiện trong phạm vi các Ngân hàng thương mại tại TP.HCM. Ngoài ra, phương pháp thu thập mẫu thuận tiện cũng đi kèm với những hạn chế. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể cân nhắc tăng cỡ mẫu và mở rộng nghiên cứu ra các khu vực khác, lĩnh vực khác và áp dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên (xác suất) để tăng tính khả thi và ứng dụng thực tiễn của kết quả.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0223>
- Al-Husban, D. A. O., Almarshad, M. N. D., & Altahrawi, M. H. A. (2021). Digital leadership and organization's performance: The mediating role of innovation capability. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(5), 1-16.
- Alsayegh, M. F., Rahman, R. A., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), Article 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *Istanbul Ticaret University Social Sciences Journal*, 20(40), 97-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bătae, O. M., Dragomir, V. D., & Feleagă, L. (2020). Environmental, Social, Governance (ESG), and financial performance of European banks. *Accounting and Management Information Systems*, 19(3), 480-501.
- Bezamat, F., & Schwertner, A. L. (2022). *8 innovations in advanced manufacturing that support enhanced ESG reporting*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/8-innovations-advanced-manufacturing-supportesg-reporting/>
- Bostian, M., Färe, R., Grosskopf, S., & Lundgren, T. (2016). Environmental investment and firm performance: A network approach. *Energy Economics*, 57, 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2016.05.013>
- Brett, J. (2019). The evolution of digital leadership. In *Evolving digital leadership: How to be a digital leader in tomorrow's disruptive world* (pp. 63-74). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3606-2_5

- Chams, N., García-Blandón, J., & Hassan, K. (2021). Role reversal! Financial performance as an antecedent of ESG: The moderating effect of total quality management. *Sustainability*, 13(13), Article 7026. <https://doi.org/10.3390/su13137026>
- Demartini, M., Evans, S., & Tonelli, F. (2019). Digitalization technologies for industrial sustainability. *Procedia Manufacturing*, 33, 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.04.032>
- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd23100>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freeman, E., & By, R. T. (2022). Stakeholder capitalism and implications for how we think about leadership. *Journal of Change Management*, 22(1), 1-7.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Han, Q. Z. W. (2021). Digital leadership is urgently needed in the digital economy era. *Chinese Leadership and Science*, 2021(1), 106-111.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasan, M. B., Verma, R., Sharma, D., Moghalles, S. A. M., & Hasan, S. A. S. (2024). The impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) practices on customer behavior towards the brand in light of digital transformation: Perceptions of university students. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2371063. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371063>
- Hoang, T., & Chu, N. N. M. (2008). *Textbook of data analysis with SPSS episodes 1 & 2*. Hong Duc Publishing.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hwang, E. J., Cho, S. M., & Ahn, J. Y. (2022). ESG management and organizational performance of public institutions: The moderating effect of CEO leadership and commitment-based human resource management system. *Social Value and Enterprise Research*, 15(1), 133-163.
- Istrefi-Jahja, A., & Zeqiri, J. (2021). The impact of digital marketing and digital transformation on brand promotion and brand positioning in Kosovo's enterprises. *Entrenova-Enterprise Research Innovation*, 7(1), 244-255. <https://doi.org/10.54820/UPQN1850>
- Junior, J. C. F., Cabral, P. M. F., & Brinkhues, R. A. (2020). *Digital transformation: The gap between digital leadership and business performance*. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=isla2020>

- Koh, H. K., Burnasheva, R., & Suh, Y. G. (2022). Perceived ESG (Environmental, Social, Governance) and consumers' responses: The mediating role of brand credibility, brand image, and perceived quality. *Sustainability*, 14(8), Article 4515. <https://doi.org/10.3390/su14084515>
- Li, S. (2021). How does Covid-19 speed the digital transformation of business processes and customer experiences? *Review of Business*, 41(1), 1-14.
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), Article 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-leadership through strategic alignment: An empirical study of small and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Lu, Y., Xu, C., Zhu, B., & Sun, Y. (2024). Digitalization transformation and ESG performance: Evidence from China. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 352-368. <https://doi.org/10.1002/bse.3494>
- Moon, J., Tang, R., & Lee, W. S. (2022). Antecedents and consequences of Starbucks' Environmental, Social and Governance (ESG) implementation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(5), 1-23. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2070818>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), Article 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96-97, Article 102121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>
- Nguyen, T. N., & Gregar, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovation in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. *Economics and Sociology*, 11(3), 301-320. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/18>
- Niu, S., Park, B. I., & Jung, J. S. (2022). The effects of digital leadership and ESG management on organizational innovation and sustainability. *Sustainability*, 14(23), Article 15639. <https://doi.org/10.3390/su142315639>
- Park, Y. S., & Lee, H. S. (2023). The roles of finance in ESG management. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 52(3), 354-373. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12436>
- Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2022). From ESG to DESG: The impact of DESG (Digital Environmental, Social, and Governance) on customer attitudes and brand equity. *Sustainability*, 14(17), Article 10480. <https://doi.org/10.3390/su141710480>
- Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature*, 36(1), 48-64. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.05.003>
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Abdullah, M. I., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Exploring a pathway to sustainable performance in manufacturing firms: The interplay between innovation capabilities, green process, product innovations and digital leadership. *Sustainability*, 14(10), Article 5945. <https://doi.org/10.3390/su14105945>

- Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.024>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). <https://resources.corwin.com/DigitalLeadership>
- Tan, Y. F., & Zhu, Z. H. (2022). The effect of ESG rating events on corporate green innovation in China: The mediating role of financial constraints and managers' environmental awareness. *Technology in Society*, 68, Article 101906. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101906>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3), Article 621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Wang, T. D., Lin, X. Y., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13(902693), Article 902693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(29), 125-130. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- World Bank. (2023). *Vietnam: Toward a sustainable financial system*. <https://www.worldbank.org/vietnam-sustainable-financial-system-2023>
- Yoo, J. W., Jin, Y. J., & Lee, H. S. (2021). The effect of corporate image advertising using ESG management as the theme on attitude toward brand: Focusing on KT&G's corporate image advertising. *Journal of the Brand Design Association of Korea*, 19(2), 49-62.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), Article 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhang, L., Ye, Y., Meng, Z., Ma, N., & Wu, C. (2024). Enterprise digital transformation, dynamic capabilities, and ESG performance: Based on data from listed Chinese companies. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1-20. <https://doi.org/10.4018/JGIM.335905>

