

TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG: BẰNG CHỨNG TỪ CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Nguyễn Thị Như Quỳnh¹

Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ngày nhận: 09/02/2023; Ngày hoàn thành biên tập: 06/06/2023; Ngày duyệt đăng: 06/07/2023

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.022023.1047>

Tóm tắt: Gia tăng hiệu quả hoạt động là mục tiêu mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng mong muốn đạt được nhằm hướng đến mục tiêu cuối cùng là tối đa hóa giá trị tài sản của chủ sở hữu. Để thực hiện mục tiêu này, một trong các biện pháp không chỉ các ngân hàng thương mại mà tất cả các doanh nghiệp nói chung áp dụng là quản trị doanh nghiệp. Bài viết nghiên cứu tác động toàn diện của quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của 28 ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn 2009-2020. Nghiên cứu sử dụng các kỹ thuật hồi quy dữ liệu bảng với các ước lượng mô hình hồi quy gộp, mô hình tác động ngẫu nhiên, mô hình tác động cố định và bình phương nhỏ nhất tổng quát. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự tồn tại mối quan hệ tác động của quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Trong đó, quy mô hội đồng quản trị, tỷ lệ thành viên nữ cũng như tỷ lệ thành viên người nước ngoài trong hội đồng quản trị có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động. Đồng thời, một số yếu tố đặc thù ngân hàng và điều kiện nền kinh tế vĩ mô cũng ảnh hưởng đến các chỉ tiêu này. Tuy nhiên, kết quả của nghiên cứu chỉ ra một điểm khá thú vị, đại dịch COVID-19 không ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động các ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn trên. Từ những kết quả này, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý chính sách liên quan để gia tăng hiệu quả hoạt động cho các ngân hàng thương mại Việt Nam trong thời gian tới.

Từ khóa: Đặc điểm hội đồng quản trị, Hiệu quả hoạt động, Đại dịch COVID-19, Việt Nam

THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON BANK PERFORMANCE: EVIDENCE FROM COMMERCIAL BANKS IN VIETNAM

Abstract: Improving performance is the aim of any business in order to maximize shareholders' wealth. Corporate governance is one of the measures to achieve this goal and is applicable to commercial banks and businesses in general. This study

¹ Tác giả liên hệ, Email: quynhntn@hub.edu.vn

investigates the comprehensive impact of corporate governance on the performance of 28 Vietnamese commercial banks from 2009 to 2020. This research uses panel regression methods, including pooled ordinary least squares, fixed effects models, random effects models, and general least squares. The results show that corporate governance affects the performance of commercial banks in Vietnam. Board size, the percentage of female directors, and the percentage of foreigners on the board negatively affects bank performance. In addition, some bank-specific factors and macroeconomic conditions also impact the profitability indicators. However, interestingly, the COVID-19 pandemic had no effect on bank performance in Vietnam during the period under study. Based on the research results, recommendations are made to improve bank performance.

Keywords: Bank Performance, Board Characteristic, COVID-19 Pandemic, Vietnam

1. Giới thiệu

Trong hơn một thập kỷ qua, mối quan hệ giữa quản trị doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động đã nhận được sự quan tâm lớn trong giới học thuật với nhiều nghiên cứu như El-Chaarani & cộng sự (2022), Bhatia & Gulati (2021), Al-Ahdal & cộng sự (2020). Sở dĩ, mối quan hệ này được nhiều học giả phân tích là do tối đa hóa giá trị tài sản cổ đông là mục tiêu cuối cùng mà các nhà quản trị tài chính hướng tới (Brealey & cộng sự, 2001). Để hiện thực hóa mục tiêu này, các doanh nghiệp và ngân hàng thương mại đều thực hiện mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận và gia tăng hiệu quả hoạt động. Để cải thiện hiệu quả hoạt động, các ngân hàng thương mại có thể thực hiện nhiều biện pháp khác nhau, trong đó có nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp. Theo Fu & cộng sự (2014), các ngân hàng thương mại khi có hoạt động quản trị doanh nghiệp hiệu quả, họ có thể nâng cao trách nhiệm giải trình trước công chúng, giảm thiểu rủi ro, tạo ra giá trị và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Các nghiên cứu trước đây liên quan đến chủ đề có thể chia làm hai hướng. Một là, các học giả phân tích về ảnh hưởng của quản trị doanh nghiệp thông qua một số đặc điểm của hội đồng quản trị đến tình hình hoạt động của doanh nghiệp, chẳng hạn như Ciftci & cộng sự (2019), Liang & cộng sự (2013), Bhatia & Gulati (2021). Hai là, các học giả xem xét vai trò của một vài đặc trưng trong hoạt động quản trị doanh nghiệp đối với hoạt động của doanh nghiệp như nghiên cứu của Adams & Ferreira (2009), Baselga-Pascual & Vähämaa (2021), Kara & cộng sự (2022). Dẫu vậy, hầu hết các tác giả này vẫn chưa cho ra kết quả đồng nhất, đồng thời các nghiên cứu chủ yếu được thực hiện tại các quốc gia phát triển như Hoa Kỳ hoặc các quốc gia Châu Âu mà chưa thực sự chú trọng đến các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Do vậy, bài viết này xem xét tác động tổng thể của quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động tại các ngân hàng thương mại nhằm bổ sung thêm một bằng chứng thực nghiệm liên quan đến mối quan hệ này tại một quốc gia đang phát triển. Nghiên cứu sử dụng mẫu dữ liệu của 28 ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai

đoạn 2009-2020. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý chính sách được đề xuất nhằm cải thiện cũng như gia tăng hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong thời gian tới.

Cấu trúc bài viết gồm 5 phần: Phần 1 giới thiệu; Phần 2 phân tích cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu; Phần 3 phương pháp nghiên cứu; Phần 4 phân tích kết quả nghiên cứu và Phần 5 kết luận và đề xuất các hàm ý chính sách.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

Mối quan hệ về tác động giữa quản trị doanh nghiệp đến hiệu suất hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại đang là chủ đề quan tâm của nhiều nghiên cứu (Abobakr, 2017; Bhatia & Gulati, 2021). Theo Brealey & cộng sự (2001), đích đến cuối cùng của quản trị tài chính là gia tăng và tối đa hóa giá trị tài sản cho chủ sở hữu. Để hiện thực hóa mục tiêu này, hội đồng quản trị được thành lập với các hoạt động liên quan đến quản trị doanh nghiệp. Abdelbadie & Salama (2019) và Arvanitis & cộng sự (2022) đã chỉ ra rằng lý thuyết người đại diện, lý thuyết quản lý cùng với lý thuyết phụ thuộc nguồn lực là các lý thuyết chính phản ánh chức năng và vai trò cơ bản của hoạt động quản trị doanh nghiệp.

Lý thuyết người đại diện

Theo Brealey & cộng sự (2001), lý thuyết người đại diện thảo luận về vấn đề xung đột lợi ích giữa người quản lý (người đại diện) và chủ sở hữu (bên đi thuê) doanh nghiệp do có sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền quản lý. Theo đó, trong quá trình điều hành, người quản lý có thể theo đuổi các mục đích đáp ứng nhu cầu cá nhân của họ thay vì thực hiện các hành động nhằm gia tăng giá trị tài sản của cổ đông (Brealey & cộng sự, 2001). Do vậy, một trong những vấn đề mà lý thuyết người đại diện đặt ra đó là làm thế nào để thiết lập được một hội đồng quản trị có khả năng đảm bảo lợi ích hợp pháp của cổ đông – những người chủ thực sự của doanh nghiệp.

Lý thuyết quản lý

Khác với lý thuyết người đại diện, lý thuyết quản lý được đề xuất và phát triển trên cơ sở hành vi với mục tiêu đảm bảo sự đồng nhất về mặt lợi ích giữa quản lý và chủ sở hữu. Theo Donaldson & Davis (1991), có hai chủ thể chính liên quan đến quản trị doanh nghiệp: các chủ thể nội bộ và các chủ thể bên ngoài. Trong đó, các chủ thể bên ngoài bao gồm: chủ nợ, nhà cung cấp, khách hàng, cổ đông và cơ quan quản lý; trong khi các chủ thể bên trong là nhân viên, ban điều hành, hội đồng quản trị. Các chủ thể này đều tham gia vào quá trình giám sát doanh nghiệp, có thể thông qua giám sát trực tiếp hoặc gián tiếp. Dẫu vậy, cổ đông, hội đồng quản trị và ban điều hành vẫn là các chủ thể tham gia một cách trực tiếp và đóng vai trò then chốt trong hoạt động giám sát doanh nghiệp. Hội đồng quản trị có chức năng xử lý và xoa dịu các xung đột về lợi ích

của các bên liên quan và mang lại sự gắn kết cho các mục tiêu chung của doanh nghiệp (Donaldson & Davis, 1991). Điều này khiến áp lực cho ban quản lý gia tăng khi thiếu các hướng dẫn chi tiết và cụ thể để xử lý các vấn đề phát sinh. Do đó, Jensen (2010) cho rằng trong dài hạn, gia tăng giá trị doanh nghiệp là điểm đến mà nhà quản lý nên thực hiện và bản thân họ về cơ bản, luôn mong muốn hoàn thành tốt công việc của mình để trở thành người quản lý tài chính tốt (Donaldson & Davis, 1991).

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực

Nếu hai lý thuyết quản lý và người đại diện cung cấp các hiểu biết nhất định về các chủ thể như hội đồng quản trị, nhà điều hành và cổ đông cũng như quan điểm của họ thì lý thuyết phụ thuộc nguồn lực lại chú trọng vào nhu cầu các nguồn lực khác nhau để dẫn đến sự thành công cho tổ chức. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực được Pfeffer & Salancik (1978) đề xuất. Theo lý thuyết này, sức mạnh của một doanh nghiệp đối với môi trường bên ngoài (nhà cung cấp, khách hàng, chủ nợ, các cơ quan quản lý) là rất quan trọng để tìm ra và duy trì lợi thế cạnh tranh cho công ty. Cụ thể hơn, lý thuyết này tập trung vào vai trò của hội đồng quản trị trong việc duy trì các nguồn lực cần thiết cho công ty thông qua mối quan hệ với các nguồn lực bên ngoài. Chính các mối quan hệ này sẽ mang về cho công ty nhiều nguồn lực như nguyên vật liệu, khách hàng, nhà quản lý chính sách. Hội đồng quản trị sẽ giữ vai trò thiết yếu để đạt được các nguồn lực khác nhau nhằm tăng năng suất, duy trì và gia tăng hiệu suất kinh doanh cho doanh nghiệp.

Tóm lại, từ việc nghiên cứu các lý thuyết trên, về cơ bản mỗi lý thuyết đều có các quan điểm tiếp cận riêng, song nhìn chung đều thảo luận về cách thức hoạt động của hội đồng quản trị để từ đó tìm ra các biện pháp quản trị công ty một cách phù hợp nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trong đó, theo lý thuyết người đại diện, ban điều hành doanh nghiệp thường hướng đến các lợi ích cá nhân thay vì các mục tiêu của tổ chức nên hội đồng quản trị cần có biện pháp kiểm soát chặt chẽ; lý thuyết quản lý lại đưa ra quan điểm rằng các nhà quản trị luôn mong muốn hướng đến các lợi ích của doanh nghiệp thì lợi ích cá nhân mới được đảm bảo; lý thuyết phụ thuộc nguồn lực thảo luận về các nguồn lực mà từng người trong hội đồng quản trị có khả năng hỗ trợ cho doanh nghiệp, đặc biệt là những lúc doanh nghiệp gặp khó khăn.

2.2 Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chủ đề nghiên cứu về vai trò tác động của quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại nhận được sự quan tâm của nhiều nghiên cứu như Al-Ahdal & cộng sự (2020), Baselga-Pascual & Vähämaa (2021), Liang & cộng sự (2013), Abobakr (2017). Về cơ bản, các nghiên cứu này có thể được chia làm hai hướng, thứ nhất là các nghiên cứu phân tích về vai trò tổng thể các đặc trưng của hoạt động này đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại và hướng thứ hai là phân tích tác động của một vài đặc trưng riêng lẻ trong quản trị doanh nghiệp đối với tình hình kinh doanh của ngân hàng.

Ở hướng nghiên cứu thứ nhất, một số nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến như Bhatia & Gulati (2021), Abobakr (2017), Al-Ahdal & cộng sự (2020), Anginer & cộng sự (2018). Trong đó, Bhatia & Gulati (2021) sử dụng phương pháp nghiên cứu META với cơ sở dữ liệu từ 56 nghiên cứu được công bố trong khoảng thời gian từ 2007-2019. Các tác giả đã tìm thấy bằng chứng thực nghiệm rằng hiệu quả của các ngân hàng thương mại chịu ảnh hưởng tích cực bởi các chỉ tiêu về quy mô hội đồng quản trị, tỷ lệ thành viên độc lập và tỷ lệ nữ giám đốc trong hội đồng quản trị. Gia tăng hiệu quả của hội đồng quản trị bằng cách thực thi các thông lệ quản trị trong hệ thống ngân hàng cần dựa vào khuôn khổ luật pháp và thể chế của mỗi quốc gia, đồng thời nhiệm vụ của hội đồng quản trị cần phải xem xét cụ thể hơn.

Cũng nghiên cứu về vai trò của quản trị doanh nghiệp đối với hiệu quả của các ngân hàng, Salim & cộng sự (2016) đã chỉ ra số lượng các cuộc họp cũng như số lượng thành viên trong hội đồng quản trị có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến hiệu suất kinh doanh của các ngân hàng. Theo Nawaz & Ohlrogge (2022), ngoài vốn trí tuệ, quản trị doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng, trong đó, quy mô hội đồng quản trị lớn hơn sẽ làm giảm tác động của các nguồn lực vô hình đối với hoạt động tài chính khi cựu giám đốc điều hành (CEO) là chủ tịch trong hội đồng quản trị. Bên cạnh đó, nền tảng giáo dục của CEO cũng là một yếu tố quan trọng tác động đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại, nhất là trong bối cảnh khủng hoảng. Khi đo lường ảnh hưởng của cơ chế quản trị doanh nghiệp đối với hiệu quả tài chính của các ngân hàng khu vực Trung Đông và Bắc Phi (MENA), El-Chaarani & Abraham (2022) đã chỉ ra các biện pháp liên quan đến quá trình quản trị doanh nghiệp như sự có mặt của các thành viên không quản lý (thành viên độc lập) trong hội đồng quản trị, mức độ tập trung sở hữu cao không gây áp lực chính trị lên thành viên hội đồng quản trị có tác động tích cực đến hoạt động tài chính của ngân hàng. Trong khi các yếu tố như lương thưởng dựa trên kết quả hoạt động, sự xuất hiện của phụ nữ trong hội đồng quản trị, quy mô hội đồng quản trị vừa phải và cơ chế chống tiếp quản không có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất kinh doanh của ngân hàng trong giai đoạn khủng hoảng.

Ngoài các nghiên cứu phân tích tổng quan về quản trị doanh nghiệp đối với hiệu suất kinh doanh, một số nghiên cứu khác cũng xem xét tác động từng đặc điểm riêng biệt trong quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Liu & cộng sự (2022) đã kiểm tra tác động của đa dạng hóa về giới tính trong hội đồng quản trị đối với rủi ro của ngân hàng. Nghiên cứu đã chỉ ra sự đa dạng hóa về giới đối với các thành viên trong hội đồng quản trị có ý nghĩa tích cực đối với rủi ro của các ngân hàng. Ngược lại, Kara & cộng sự (2022) lại tìm thấy rằng sự xuất hiện nhiều hơn của các thành viên nữ giám đốc trong hội đồng quản trị thì có sự hỗ trợ của khách hàng và cộng đồng của họ nhiều hơn.

Xem xét về tác động của trình độ học vấn của các thành viên của hội đồng quản trị đối với hiệu quả tài chính của các ngân hàng, Pereira & Filipe (2022) đã tìm thấy

bằng chứng thực nghiệm rằng chất lượng bằng cấp của các thành viên trong hội đồng quản trị có ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động tài chính của các ngân hàng. Nguyên nhân là do một số thành viên có năng lực tốt, họ lại sử dụng chuyên môn vì lợi ích của bản thân, điều này không có lợi cho hiệu quả tài chính của ngân hàng. Kyei & cộng sự (2022) cũng chỉ ra tác động tích cực của số lượng cuộc họp trong hội đồng quản trị và hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng. Đồng thời, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khi hội đồng quản trị tổ chức ít cuộc họp hơn, giá trị cổ đông của ngân hàng sẽ gia tăng. Cùng chủ đề nghiên cứu, Pant & Nidugala (2022) lại chứng minh các cuộc họp của hội đồng quản trị và sự kiêm nhiệm của CEO và chủ tịch hội đồng quản trị có tác động cùng chiều đến hiệu quả gia tăng của ngân hàng thông qua tổng nguồn lực và vốn trí tuệ của họ. Ngoài ra, tính độc lập của hội đồng quản trị có tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động ngân hàng thông qua nguồn vốn vật chất.

Đối với chủ đề nghiên cứu này tại Việt Nam, đã có nghiên cứu của Trần & Nguyễn (2020), Nguyen (2022). Nghiên cứu của Trần & Nguyễn (2020) chỉ ra hiệu quả tài chính của các ngân hàng giảm khi họ gia tăng số lượng thành viên nữ, thành viên độc lập và thành viên tham gia điều hành trong hội đồng quản trị. Trong khi đó, gia tăng số lượng thành viên có trình độ sau đại học lại cải thiện và gia tăng hiệu quả tài chính. Dẫu vậy, nghiên cứu này chưa chỉ ra được tác động cụ thể giữa một số đặc điểm trong hội đồng quản trị gồm quy mô và thành viên là người nước ngoài với hiệu quả tài chính của các ngân hàng Việt Nam. Nguyen (2022) chỉ ra số lượng thành viên trong hội đồng quản trị, sự đa dạng về quốc tịch và trình độ học vấn của ban giám đốc và cấu trúc sở hữu có ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của các ngân hàng. Đồng thời, các ngân hàng có vốn sở hữu tập trung và được kiểm soát bởi nhà nước có khả năng cải thiện và gia tăng hiệu quả hoạt động.

Tóm lại, đến nay đã có khá nhiều các nghiên cứu phân tích về tác động của quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại nhưng vẫn chưa có sự thống nhất chung. Do vậy, bài viết này cần được thực hiện để xác nhận và bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm về tác động của quản trị doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại tại một quốc gia đang phát triển như Việt Nam, đồng thời xem xét tác động của đại dịch COVID-19 đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng này.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu của Sarkar & Sarkar (2018), Abobakr (2017), Al-Ahdal & cộng sự (2020), Bhatia & Gulati (2021), Nawaz & Ohlrogge (2022), mô hình của nghiên cứu như sau:

$$\text{bank-performance}_{it} = \alpha_0 + \beta_1 \text{corporate governance}_{it} + \gamma_1 \text{bank-characteristic}_{it} + \delta_1 \text{macroeconomic}_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

trong đó, i và t là đại diện cho ngân hàng i trong năm t , $\text{bank-performance}_{it}$ là biến phụ thuộc về hiệu quả (hay hiệu suất) hoạt động kinh doanh của ngân hàng; $\text{corporate governance}_{it}$ là véc tơ các biến độc lập về các đặc điểm trong quản trị doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam; $\text{bank-characteristic}_{it}$ và $\text{macroeconomic}_{it}$ là véc tơ các biến kiểm soát thể hiện lần lượt đặc trưng của từng ngân hàng và đặc điểm của điều kiện kinh tế vĩ mô; α_0 là hệ số chặn; β_i , γ_i , δ_i lần lượt là các hệ số hồi quy cho các biến độc lập; ε_{it} thể hiện phần dư.

3.2 Biến số và thước đo

3.2.1 Đo lường hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại

Trong nhiều nghiên cứu trước, hiệu quả hoạt động thường được đo lường thông qua hai chỉ tiêu là tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA) và tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) (Abobakr, 2017; Baselga-Pascual & Vähämaa, 2021). Kế thừa các nghiên cứu trước, hai chỉ tiêu này cũng được nghiên cứu sử dụng để đại diện cho hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại Việt Nam. Trong đó, ROE cho biết khi chủ sở hữu đầu tư bình quân một đồng vốn, doanh nghiệp sẽ tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế và ROA cho biết một đồng tài sản bình quân trong một năm tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận (Brealey, 2001).

3.2.2 Các biến về quản trị doanh nghiệp

Quy mô hội đồng quản trị (Board Size). Chỉ tiêu này được đại diện bởi tổng số lượng thành viên có trong hội đồng quản trị (Arvanitis & cộng sự, 2022). Theo Adams & Mehran (2012), các ngân hàng thường có cấu trúc tương đối phức tạp và có quy mô lớn hơn, do vậy, quy mô hội đồng quản trị cũng thường lớn hơn so với các doanh nghiệp phi ngân hàng. Đồng thời, các thành viên trong hội đồng quản trị thường là những người có nhiều kỹ năng, kinh nghiệm trong hoạt động giám sát, quản lý (Caprio & cộng sự, 2007). Do vậy, bài viết kỳ vọng quy mô hội đồng quản trị sẽ có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

Tỷ lệ thành viên độc lập trong hội đồng quản trị (Independent Board). Đến nay tồn tại hai luồng quan điểm về vai trò của thành viên không quản lý (hay còn gọi là thành viên độc lập) trong hội đồng quản trị. Quan điểm thứ nhất ủng hộ lý thuyết phụ thuộc nguồn lực cho rằng để giữ uy tín của mình, các giám đốc bên ngoài sẽ giám sát các hoạt động quản lý của ban điều hành để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn (Bhatia & Gulati, 2021). Dẫu vậy, lý thuyết quản lý lại cho rằng so với các thành viên bên ngoài (hay thành viên độc lập), các thành viên bên trong của hội đồng quản trị thường có nhiều thông tin và hiểu sâu sắc hơn về tình hình hoạt động (Bhatia & Gulati, 2021). Do vậy, họ có khả năng đề ra các quyết định chính xác hơn, điều này kích thích hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại. Trong nghiên cứu trước đây, El-Chaarani & cộng sự (2022), Dong & cộng sự (2017) đã chỉ ra tác động cùng chiều của tỷ lệ thành viên độc lập trong hội đồng quản trị đến hiệu

suất kinh doanh của các ngân hàng. Marie & cộng sự (2021) cho rằng tỷ lệ thành viên độc lập cao có mặt trong một tổ chức tài chính sẽ có nhiều động lực để cải thiện và nâng cao chất lượng các báo cáo tài chính cũng như giảm số lượng các cuộc gian lận trong tài chính. Do vậy, nghiên cứu kỳ vọng tác động cùng chiều của tỷ lệ thành viên độc lập đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại.

Tỷ lệ thành viên nữ trong hội đồng quản trị (Female Board). Trong các năm gần đây, vai trò của người phụ nữ ngày càng được khẳng định trong hầu hết các khía cạnh của cuộc sống. Tại Việt Nam, ngoài các doanh nhân nam thành đạt, ngày một nhiều các nữ giám đốc thành công. Điều này cũng được chứng minh qua một số nghiên cứu trước đây. Bart & McQueen (2013) đã chứng minh kết quả rằng các nữ giám đốc thường có điểm số cao hơn so với các đồng nghiệp nam, bởi họ thường đưa ra các quyết định công bằng và nhất quán hơn, điều này giúp nâng cao hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp. Kết quả của một số nghiên cứu khác như El-Chaarani & cộng sự (2022) và Abdelbadie & Salama (2019) đều đồng ý về vai trò tích cực của các nữ giám đốc trong hội đồng quản trị đối với hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Do đó, bài viết kỳ vọng khi tỷ lệ thành viên nữ trong hội đồng quản trị càng gia tăng thì ngân hàng có hiệu suất kinh doanh càng cao.

Tỷ lệ thành viên người nước ngoài trong hội đồng quản trị (Foreign Board). Theo Liang & cộng sự (2013), ngoài chuyên môn, kinh nghiệm và trình độ quản lý, các thành viên người nước ngoài còn có thể mang lại các kỹ thuật quản lý hiện đại cũng như áp dụng các công nghệ mới cho các doanh nghiệp. Hoạt động này sẽ giúp chất lượng giám sát doanh nghiệp được cải thiện và từ đó gia tăng hiệu quả hoạt động. Ameer & cộng sự (2010) cũng đưa ra kết quả về tác động cùng chiều giữa các giám đốc người nước ngoài và hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, bài viết kỳ vọng tác động cùng chiều của tỷ lệ thành viên là người nước ngoài trong hội đồng quản trị đến hiệu suất kinh doanh của các ngân hàng Việt Nam.

Tỷ lệ thành viên có trình độ sau đại học trong hội đồng quản trị (Education Board). Theo King & cộng sự (2016), có thể những người trong giới kinh doanh không bắt buộc phải có nền tảng kiến thức kinh doanh, nhưng sẽ tốt hơn nếu các thành viên trong hội đồng quản trị có hiểu biết về kinh doanh và kinh tế. Khi có kiến thức kinh doanh, ít nhất các thành viên trong hội đồng quản trị có khả năng để quản lý doanh nghiệp và đề ra quyết định kinh doanh phù hợp (King & cộng sự, 2016), điều đó làm tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh. Vì lý do này, bài viết đề xuất mối quan hệ giữa các thành viên có trình độ sau đại học trong hội đồng quản trị và hiệu suất hoạt động của ngân hàng là cùng chiều.

3.2.3 Các biến kiểm soát khác

Hiệu quả hoạt động ngân hàng không chỉ bị ảnh hưởng bởi các hoạt động quản trị doanh nghiệp, mà còn chịu tác động của các yếu tố vi mô thuộc về đặc thù ngân

hàng và các yếu tố vĩ mô của nền kinh tế. Trước hết, các biến về đặc thù ngân hàng bao gồm quy mô, tỷ lệ cho vay trên tổng tài sản (LTA) và hiệu quả quản trị chi phí (CIR). Trong khi các biến thuộc về nền kinh tế vĩ mô có thể kể đến như tăng trưởng kinh tế (GDP), lạm phát (CPI) và tình hình đại dịch COVID-19.

Quy mô của ngân hàng thương mại được tính bằng logarithm của tổng tài sản. Salas & Saurina (2002) cho rằng các ngân hàng có quy mô vốn lớn thường có hiệu suất hoạt động tốt hơn, vì họ có thể đa dạng hóa rủi ro một cách dễ dàng nhờ vào lợi thế quy mô. Tỷ lệ cho vay trên tổng tài sản đại diện cho cơ cấu tài sản ngân hàng (Baselga-Pascual & Vähämaa, 2021). Tỷ lệ này lớn, nghĩa là ngân hàng đang gia tăng hoạt động cho vay, một mặt thúc đẩy lợi nhuận, nhưng mặt khác cũng khiến gia tăng rủi ro. Hiệu quả quản trị chi phí được đại diện bởi tỷ lệ chi phí hoạt động trên thu nhập hoạt động (CIR). Khi chỉ tiêu này tăng lên nghĩa là các chi phí hoạt động có tốc độ tăng nhanh hơn so với thu nhập. Điều này khiến cho lợi nhuận giảm, ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả kinh doanh của các ngân hàng.

Liên quan đến các biến về nền kinh tế vĩ mô. Đại dịch COVID-19 bắt đầu từ Vũ Hán năm 2019, tuy nhiên đến năm 2020, dịch bệnh bắt đầu bùng phát mạnh. Lúc này, chính phủ các quốc gia đã áp dụng và ban hành nhiều biện pháp để kiểm soát dịch bệnh như giãn cách xã hội, đóng cửa trường học, doanh nghiệp (Duan & cộng sự, 2021). Điều này khiến hoạt động của các hộ gia đình cũng như doanh nghiệp bị đình trệ, doanh thu, thu nhập sụt giảm, khiến họ có nguy cơ không hoàn trả được gốc lãi các khoản vay cho ngân hàng. Chuỗi hoạt động này làm cho ngân hàng phải gia tăng các khoản dự phòng, giảm lợi nhuận. Ngoài ra, theo Baselga-Pascual & Vähämaa (2021), nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng kinh tế (GDP) cao hơn so với tỷ lệ lạm phát (CPI) thì môi trường vĩ mô sẽ ổn định hơn.

3.3 Dữ liệu và phương pháp phân tích

Nghiên cứu sử dụng cả dữ liệu tài chính và phi tài chính của 28 ngân hàng thương mại Việt Nam, do vậy, bài viết tiến hành thu thập dữ liệu thông qua cả báo cáo thường niên và báo cáo tài chính đã kiểm toán của các ngân hàng này trong khoảng thời gian từ năm 2009 đến 2020. Ngoài dữ liệu được trích xuất từ các ngân hàng, các dữ liệu vĩ mô về nền kinh tế được thu thập từ cơ sở dữ liệu của Quỹ Tiền tệ Quốc tế.

Về phương pháp phân tích, để đạt được mục tiêu nghiên cứu, bài viết sử dụng phương pháp phân tích hồi quy đa biến. Nhằm ước lượng các tham số trong mô hình, các kỹ thuật hồi quy dữ liệu bảng gồm mô hình hồi quy gộp (Pooled OLS), mô hình tác động ngẫu nhiên (REM) và mô hình tác động cố định (FEM) được sử dụng. Tiếp đến, thông qua các kiểm định, nghiên cứu lựa chọn ra mô hình phù hợp. Đồng thời, để bảo đảm tính bền vững của mô hình phù hợp, bài viết tiến hành kiểm định các vi phạm giả thuyết của mô hình này. Trường hợp, mô hình được chọn xảy

ra một trong các vi phạm, nghiên cứu sử dụng phương pháp ước lượng bình phương bé nhất tổng quát (GLS) để khắc phục.

4. Phân tích kết quả nghiên cứu

4.1 Thống kê mô tả

Bảng 1 trình bày các đặc điểm dữ liệu trong mô hình nghiên cứu. Do đặc thù công bố thông tin nên một số quan sát bị thiếu dữ liệu cho một (hoặc một vài) biến đều bị loại bỏ, vì vậy số quan sát còn lại của nghiên cứu là 323 và nghiên cứu sử dụng dữ liệu không cân bằng. Trong giai đoạn 2009-2020, tỷ lệ ROE và ROA bình quân của các ngân hàng thương mại lần lượt là 10,37% và 0,93%. Về các chỉ tiêu quản trị doanh nghiệp, trong giai đoạn từ 2009-2020, hội đồng quản trị của các ngân hàng thương mại trung bình có 9 người, trong số đó có 37,48% là thành viên độc lập; 32,41% là các thành viên nữ; 30,77% là người nước ngoài và 32,79% thành viên có trình độ sau đại học.

Bảng 1. Thống kê mô tả các biến trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Số quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
ROE	323	0,103	0,075	0,000	0,295
ROA	323	0,009	0,007	0,000	0,055
Boardsize	323	8,414	2,328	4	17
Indepboard	323	0,374	0,075	0,100	0,456
Femaleboard	323	0,324	0,164	0,071	0,857
Foreignboard	323	0,307	0,147	0,083	0,833
Eduboard	323	0,327	0,163	0,067	0,833
Banksize	323	8,000	0,508	6,873	9,180
LTA	323	0,546	0,124	0,191	0,808
CIR	323	0,521	0,135	0,225	0,927
DUMMY	323	0,083	0,277	0,000	1,000
GDP	323	0,059	0,011	0,025	0,071
CPI	323	0,057	0,047	0,006	0,231

Nguồn: Tính toán của tác giả

Bảng 2 tóm tắt hệ số tương quan của các biến độc lập trong mô hình. Kết quả Bảng 2 cho thấy, hệ số tương quan của các biến đều không vượt quá 0,5 cho thấy mức tương quan giữa các biến trong mô hình ở mức tương đối thấp. Đồng thời, khi xem xét về hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF) đều nhỏ hơn 2. Điều này có thể kết luận mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 2. Hệ số tương quan của các biến độc lập trong mô hình

Tên biến	Boardsize	Indepboard	Femaleboard	Foreignboard	Eduboard	Banksiz	LTA	CIR	DUMMY	GDP	CPI
Boardsize	1,000										
Indepboard	0,132**	1,000									
Femaleboard	-0,236***	0,264**	1,000								
Foreignboard	-0,287***	0,077	0,243***	1,000							
Eduboard	-0,192***	0,202**	0,489***	0,424***	1,000						
Banksiz	0,482***	0,152***	0,187***	0,070	0,224***	1,000					
LTA	0,351***	0,040	0,135**	-0,090	0,195***	0,274***	1,000				
CIR	-0,234***	0,303***	0,195***	0,016	0,101*	-0,214***	-0,119**	1,000			
DUMMY	0,264***	0,106*	0,024	-0,079	0,054	0,203***	0,195***	-0,094*	1,000		
GDP	-0,130**	-0,052	0,065	0,108*	0,100*	-0,040	-0,054	0,065	-0,746***	1,000	
CPI	-0,118**	-0,176***	-0,297***	-0,128**	-0,435***	-0,215***	-0,271***	-0,196***	-0,112**	-0,042	1,000
GDP	323	0,059	0,011	0,025	0,071						
CPI	323	0,057	0,047	0,006	0,231						

Chú thích: *, **, *** có ý nghĩa thống kê ở mức 10%, 5%, 1%.

Nguồn: Tính toán của tác giả

4.2 Kết quả ước lượng các mô hình nghiên cứu

Bảng 3 trình bày tóm tắt kết quả hồi quy với các mô hình Pooled OLS, FEM, REM. Hệ số xác định R^2 của các mô hình với biến phụ thuộc ROE lần lượt là 0,578; 0,514; 0,509 và mô hình với biến phụ thuộc ROA lần lượt là 0,5488; 0,5586; và 0,5536. Giá trị P-value kiểm định sự phù hợp của mô hình cho thấy các mô hình trên có ý nghĩa thống kê.

Bảng 3. Kết quả ước lượng với các mô hình Pooled OLS, FEM, REM

Tên biến	Mô hình với biến phụ thuộc ROE			Mô hình với biến phụ thuộc ROA		
	Pooled OLS	FEM	REM	Pooled OLS	FEM	REM
Boardsize	0,001	-0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
Indepboard	-0,057	-0,032	-0,028	-0,001	0,002	0,002
Femaleboard	-0,036*	-0,088***	-0,064**	-0,004*	-0,004	-0,004
Foreignboard	-0,036	-0,041*	-0,038*	-0,001	0,000	-0,001
Eduboard	-0,004	-0,036	-0,021	-0,001	-0,005**	-0,003
Banksizes	0,048***	0,080***	0,059***	-0,001*	0,001	-0,001
LTA	-0,005	0,057*	0,038	0,002	0,005	0,004
CIR	-0,311***	-0,280***	-0,290***	-0,036***	-0,036***	-0,036***
DUMMY	0,006	-0,009	0,001	0,000	-0,001	0,000
GDP	0,233	0,116	0,233	-0,017	-0,029	-0,016
CPI	0,148**	0,155**	0,153**	0,013*	0,014**	0,013**
Hệ số chặn	-0,096	-0,362	-0,210	0,039	0,017	0,033
R^2	0,578	0,514	0,509	0,548	0,558	0,553
p-value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Chú thích: *, **, *** có ý nghĩa thống kê ở mức 10%, 5% và 1%.

Nguồn: Tính toán của tác giả

Sau khi ước lượng các mô hình hồi quy trên, nghiên cứu thực hiện kiểm định mô hình phù hợp. Theo Trinh (2016), trong mô hình Pooled OLS, sự khác biệt giữa các đơn vị chéo không được phản ánh. Do vậy, nghiên cứu tiến hành lựa chọn giữa hai mô hình còn lại FEM và REM. Kết quả kiểm định Hausman đưa ra giá trị p-value lớn hơn 5%; nên kết luận mô hình REM phù hợp. Đồng thời, kiểm định Breush-Pagan Lagrangian và Woolridge cũng cho ra giá trị p-value nhỏ hơn 5% cho thấy các mô hình xảy ra hiện tượng tự tương quan và phương sai sai số thay đổi. Theo Gujarati (2011), nghiên cứu có thể sử dụng phương pháp ước lượng bình phương bé nhất tổng quát GLS để khắc phục các hiện tượng trên.

Kết quả hồi quy mô hình GLS được trình bày tại Bảng 4. Giá trị p-value trong cả hai mô hình đều nhỏ hơn 1%, chứng tỏ mô hình có ý nghĩa ở mức 1%.

Bảng 4. Kết quả nghiên cứu với phương pháp ước lượng GLS

	Mô hình với biến phụ thuộc ROE		Mô hình với biến phụ thuộc ROA	
	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn
Boardsize	0,000	0,002	-0,000**	0,000
Indepboard	-0,047	0,035	0,000	0,003
Femaleboard	-0,039**	0,018	-0,005***	0,002
Foreignboard	-0,050***	0,019	-0,003*	0,002
Eduboard	0,011	0,020	-0,001	0,002
Banksizes	0,052***	0,006	0,000	0,001
LTA	-0,001	0,022	0,002	0,002
CIR	-0,290***	0,019	-0,034***	0,002
DUMMY	-0,002	0,013	0,001	0,001
GDP	-0,004	0,296	0,003	0,027
CPI	0,187***	0,056	0,010*	0,005
Hệ số chặn	-0,125	0,048	0,034	0,005

Nguồn: Tính toán của tác giả

4.3 Phân tích kết quả nghiên cứu

Một là, biến Boardsize (hay quy mô của hội đồng quản trị) có ảnh hưởng đến tỷ suất ROE nhưng hệ số hồi quy không có ý nghĩa thống kê, trong khi hệ số hồi quy âm ở mức ý nghĩa 5% với tỷ suất ROA chứng tỏ khi tăng số lượng thành viên của hội đồng quản trị thì không có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Phát hiện này ngược chiều so với kỳ vọng ban đầu của bài viết, song tương tự với kết quả của một vài nghiên cứu trước đó như Mamatzakis & Bermpei (2015), Manini & Abdillahi (2015). Theo Mamatzakis & Bermpei (2015), chi phí thông tin cũng như sự bất cân xứng thông tin của các ngân hàng thương mại có thể gia tăng khi họ tăng quy mô số lượng thành viên hội đồng quản trị. Trong thực tiễn những năm gần đây, quy mô hội đồng quản trị các ngân hàng có xu hướng gia tăng, điều này một mặt giúp cho hội đồng quản trị thực hiện tốt hơn vai trò giám sát của mình, nhưng mặt khác làm gia tăng thêm một số loại chi phí như chi phí tiền lương, chi phí hoạt động đã làm giảm bớt tỷ suất sinh lời của các ngân hàng. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cho thấy mức độ tác động về quy mô hội đồng quản trị đến hiệu suất kinh doanh của các ngân hàng ở mức tương đối thấp (với hệ số hồi quy xấp xỉ bằng 0).

Hai là, tỷ lệ thành viên là nữ giới trong hội đồng quản trị có tác động ngược chiều đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại. Kết quả nghiên cứu này có sự khác biệt so với kỳ vọng đầu ban đầu, nhưng tương tự với một số nghiên cứu

như Adams & Ferreira (2009) và Kweh & cộng sự (2019). Theo Adams & Ferreira (2009), các giám đốc nữ thường thiếu kỹ năng và kinh nghiệm trong việc giám sát hoạt động của tổ chức, bên cạnh đó nghiên cứu còn cho rằng, các thành viên nữ có thể không được tuyển dụng dựa trên chuyên môn và trình độ quản lý của họ, mà dựa trên mối quan hệ của gia đình. Ở một khía cạnh khác, so với các thành viên là nam giới, các thành viên là nữ giới trong hội đồng quản trị thường đặt sự thận trọng và an toàn lên hàng đầu khi đưa ra các quyết định liên quan, điều này làm dung hòa quan hệ đánh đổi giữa rủi ro và lợi nhuận trong hoạt động của ngân hàng. Kết quả có thể làm sụt giảm tỷ suất lợi nhuận, nhưng vẫn đảm bảo hoạt động bền vững cho ngân hàng thương mại.

Ba là, tỷ lệ thành viên là người nước ngoài trong hội đồng quản trị có tác động làm giảm hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Kết quả nghiên cứu này cũng có sự khác biệt so với kỳ vọng của bài viết, nhưng lại cùng chiều với nghiên cứu của García-Meca & cộng sự (2015). Kết quả này được giải thích là do các thành viên là người nước ngoài thường có kỹ năng và kinh nghiệm quản lý tốt, do vậy họ có xu hướng hoạt động trong các lĩnh vực có rủi ro cao. Đồng thời, theo García-Meca & cộng sự (2015), trong hội đồng quản trị, số lượng thành viên là nước ngoài thường chiếm thiểu số. Do sự khác biệt về văn hóa và cách điều hành của thành viên này, có thể làm chậm quá trình đưa ra quyết định và thậm chí đôi khi quyết định từ các thành viên có thể trở nên mâu thuẫn, cuối cùng làm giảm hiệu suất hoạt động của ngân hàng.

Bốn là, ngoài một số đặc trưng trong quản trị doanh nghiệp, nghiên cứu còn tìm thấy tác động của một số đặc trưng nội tại của ngân hàng và điều kiện nền kinh tế vĩ mô cũng có tác động đến hiệu quả hoạt động. Trong đó, sự tác động của quy mô ngân hàng là tích cực, kết quả này trùng khớp với kỳ vọng đầu ban đầu và xác nhận các ngân hàng với quy mô vốn càng lớn, họ càng có nhiều điều kiện để đầu tư nâng cấp các hệ thống quản trị, điều này làm gia tăng hiệu quả hoạt động. Trong khi hiệu quả quản trị chi phí (được thể hiện thông qua biến CIR) có hệ số hồi quy âm tại mức ý nghĩa 1%, nghĩa là khi tỷ lệ CIR càng tăng, lợi nhuận giảm, điều này hoàn toàn phù hợp với thực tiễn hoạt động của các ngân hàng. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra một kết quả khá thú vị, đại dịch COVID-19 ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng nhưng hệ số hồi quy không có ý nghĩa thống kê. Phát hiện này có sự khác biệt so với kỳ vọng đầu ban đầu của nghiên cứu. Tuy nhiên, kết quả này là phù hợp tại Việt Nam, đại dịch COVID-19 lần đầu xuất hiện ở Việt Nam vào tháng 02/2020, đến ngày 13/03/2020, Ngân hàng Nhà nước đã ban hành Thông tư số 01/2020/TT-NHNN về việc hỗ trợ các tổ chức tín dụng và ngân hàng nước ngoài cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19. Chính các quy định, hướng dẫn kịp thời của Ngân hàng Nhà nước đã giúp các ngân hàng thương mại giảm được các tác động xấu của

đại dịch COVID-19 trong giai đoạn này và từ đó không gây ra các ảnh hưởng xấu đến hiệu quả kinh doanh cho các ngân hàng.

5. Kết luận

Thông qua các nghiên cứu trước, có thể thấy, trong những năm gần đây mối quan hệ giữa quản trị doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại vẫn đang là chủ đề được quan tâm bởi nhiều học giả. Dẫu vậy, các nghiên cứu thường xem xét tác động một vài đặc điểm riêng lẻ trong quản trị doanh nghiệp đối với hoạt động của ngân hàng. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích tác động toàn diện của các đặc điểm trong quản trị doanh nghiệp đối với hiệu suất hoạt động của ngân hàng thương mại. Sử dụng mẫu dữ liệu của 28 ngân hàng thương mại trong giai đoạn 2009-2020, nghiên cứu chỉ ra, số lượng thành viên của hội đồng quản trị, tỷ lệ thành viên là người nước ngoài và tỷ lệ thành viên là nữ giới trong hội đồng quản trị có tác động ngược chiều đến hiệu suất hoạt động của ngân hàng thương mại, trong đó mức độ tác động của quy mô hội đồng quản trị là tương đối thấp. Ngoài ra, một số yếu tố thuộc về hoạt động nội tại của ngân hàng và nền kinh tế vĩ mô cũng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Dẫu vậy, bài viết phát hiện điểm khá thú vị là đại dịch COVID-19 tác động đến hiệu suất hoạt động của ngân hàng song hệ số hồi quy không có ý nghĩa thống kê, đạt được kết quả này là nhờ sự linh hoạt trong quá trình điều hành chính sách của Ngân hàng Nhà nước.

Với các kết quả trên, bài viết gợi ý một số hàm ý chính sách. Một là, gia tăng số lượng thành viên hội đồng quản trị làm giảm hiệu suất kinh doanh của các ngân hàng ở mức độ thấp. Tại Việt Nam, trong những năm vừa qua có sự gia tăng về số lượng thành viên trong hội đồng quản trị, do vậy trong thời gian tới, các ngân hàng thương mại nên có lộ trình cụ thể nếu muốn gia tăng số lượng thành viên này. Hai là, kết quả nghiên cứu chỉ ra tác động ngược chiều của tỷ lệ thành viên là nữ giới trong hội đồng quản trị đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại trong giai đoạn nghiên cứu. Dẫu vậy, vai trò của nữ giới được khẳng định ngày một quan trọng trong những năm gần đây tại tất cả các lĩnh vực từ chính trị, kinh doanh, thể thao. Do đó, vai trò của các thành viên là nữ đối với hoạt động ngân hàng cần được xem xét toàn diện hơn trong các điều kiện kinh tế khác nhau như môi trường cạnh tranh, rủi ro để bên cạnh đạt được mục tiêu về hiệu quả hoạt động còn đạt được các mục tiêu trong an toàn hoạt động. Ba là, để quá trình giám sát và điều hành của các thành viên người nước ngoài đạt được kết quả tốt hơn, các ngân hàng thương mại cần hỗ trợ để các thành viên này hòa nhập văn hóa nhanh hơn, am hiểu hơn về các thói quen của khách hàng, đồng thời cần dung hòa ý kiến giữa các thành viên trong nước và thành viên người nước ngoài để đề ra các quyết định phù hợp dựa trên bối cảnh tình hình thực tiễn tại Việt Nam. Cuối cùng, liên quan đến các đặc điểm của ngân hàng thương mại, để gia tăng quy mô hoạt động, các ngân hàng thương mại nên xem xét có lộ trình tăng vốn để một mặt đáp ứng bộ đệm cho ngân hàng, mặt

khác để gia tăng quy mô của các ngân hàng. Đồng thời, để tăng lợi nhuận, giảm chi phí, các ngân hàng cũng cần chú ý đến hiệu quả quản trị chi phí, trong đó tiếp tục xem xét các bước của chuyển đổi số để tiết kiệm các chi phí hoạt động, đảm bảo hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Như vậy, nhìn chung bài viết đã thực hiện được các mục tiêu đề ra, song vẫn còn một số điểm cần khắc phục trong tương lai. Trước hết, mặc dù nghiên cứu đã cố gắng phân tích một cách toàn diện về các đặc điểm của hoạt động quản trị doanh nghiệp đối với hiệu suất hoạt động của ngân hàng, song vẫn còn một vài đặc điểm mà nghiên cứu chưa đề cập được như số lượng cuộc họp được diễn ra của hội đồng quản trị trong một năm hay đặc điểm về hoạt động kiểm soát rủi ro, do vậy các nghiên cứu tiếp theo sẽ chú ý đến vấn đề này để có sự xem xét tổng thể về vai trò của quản trị doanh nghiệp đối với hiệu quả hoạt động ngân hàng. Hai là, mặc dù đã xem xét một số khuyết tật cơ bản của dữ liệu, song nghiên cứu vẫn chưa đề cập hết tất cả các vấn đề như hiện tượng nội sinh, tính dừng của mô hình. Do đó, nghiên cứu tiếp theo, cần làm rõ các hiện tượng này để đảm bảo kết quả tìm ra của nghiên cứu là đáng tin cậy.

Tài liệu tham khảo

- Abdelbadie, R.A. & Salama, A. (2019), “Corporate governance and financial stability in US banks: do indirect interlocks matter?”, *Journal of Business Research*, Vol. 104, pp. 85-105.
- Abobakr, M.G. (2017), “Corporate governance and banks performance: evidence from Egypt”, *Asian Economic and Financial Review*, Vol. 7 No. 12, pp. 1326-1343.
- Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009), “Women in the boardroom & their impact on governance & performance”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 94 No. 2, pp. 291-309.
- Adams, R.B. & Mehran, H. (2012), “Bank board structure and performance: evidence for large bank holding companies”, *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 21 No. 2, pp. 243-267.
- Al-Ahdal, W.M., Alsamhi, M.H., Tabash, M.I. & Farhan, N.H.S. (2020), “The impact of corporate governance on financial performance of Indian & GCC listed firms: an empirical investigation”, *Research in International Business & Finance*, Vol. 51, 101083.
- Ameer, R., Ramli, F. & Zakaria, H. (2010), “A new perspective on board composition and firm performance in an emerging market”, *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, Vol. 10 No. 5, pp. 647-661.
- Anginer, D., Demirguc-Kunt, A., Huizinga, H. & Ma, K. (2018), “Corporate governance of banks & financial stability”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 130 No. 2, pp. 327-346.
- Arvanitis, S.E., Varouchas, E.G. & Agiomirgianakis, G.M. (2022), “Does board gender diversity really improve firm performance? Evidence from Greek listed firms”, *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 15 No.7, 306.
- Bart, C. & McQueen, G. (2013), “Why women make better directors”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 8 No. 1, pp. 93-99.

- Baselga-Pascual, L. & Vähämaa, E. (2021), “Female leadership and bank performance in Latin America”, *Emerging Markets Review*, Vol. 48, 100807.
- Bhatia, M. & Gulati, R. (2021), “Board governance and bank performance: a meta-analysis”, *Research in International Business and Finance*, Vol. 58, 101425.
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus, A.J., Mitra, D., Maynes, E.M. & Lim, W. (2001), *Fundamentals of Corporate Finance*, The McGraw-Hill Companies, Inc, New York.
- Caprio, G., Laeven, L. & Levine, R. (2007), “Governance and bank valuation”, *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 16 No. 4, pp. 584-617.
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M. & Zaim, S. (2019), “Corporate governance and firm performance in emerging markets: evidence from Turkey”, *International Business Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 90-103.
- Donaldson, L. & Davis, J.H. (1991), “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”, *Australian Journal of Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 49-64.
- Dong, Y., Girardone, C. & Kuo, J.M. (2017), “Governance, efficiency and risk taking in Chinese banking”, *The British Accounting Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 211-229.
- Duan, Y., El Ghouli, S., Guedhami, O., Li, H. & Li, X. (2021), “Bank systemic risk around COVID-19: a cross-country analysis”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 133, 106299.
- El-Chaarani, H. & Abraham, R. (2022), “The impact of corporate governance and political connectedness on the financial performance of Lebanese banks during the financial crisis of 2019–2021”, *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 15 No. 5, 203.
- El-Chaarani, H., Abraham, R. & Skaf, Y. (2022), “The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern & North African) region: an immunity test of banks for COVID-19”, *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 15 No. 2, 82.
- Fu, X.M., Lin, Y.R. & Molyneux, P. (2014), “Bank efficiency and shareholder value in Asia Pacific”, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Vol. 33, pp. 200-222.
- García-Meca, E., García-Sánchez, I.M. & Martínez-Ferrero, J. (2015), “Board diversity and its effects on bank performance: an international analysis”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 53, pp. 202-214.
- Gujarati, D.N. (2011), *Econometrics by Example*, Palgrave Macmillan, New York.
- Jensen, M.C. (2010), “Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 22 No. 1, pp. 32-42.
- Kara, A., Nanteza, A., Ozkan, A. & Yildiz, Y. (2022), “Board gender diversity and responsible banking during the COVID-19 pandemic”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 74, 102213.
- King, T., Srivastav, A. & Williams, J. (2016), “What's in an education? Implications of CEO education for bank performance”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 37, pp. 287-308.
- Kweh, Q.L., Ahmad, N., Ting, I.W.K., Zhang, C. & Hassan, H. (2019), “Board gender diversity, board independence and firm performance in Malaysia”, *Institutions and Economies*, Malaysia, pp. 1-20.
- Kyei, S.M., Werner, K. & Appiah, K.O. (2022), “Board meetings and bank performance in Africa”, *Cogent Business and Management*, Vol. 9 No. 1, 2034235.

- Liang, Q., Xu, P. & Jiraporn, P. (2013), “Board characteristics & Chinese bank performance”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37 No. 8, pp. 2953-2968.
- Liu, J.J., Daly, K. & Mishra, A.V. (2022), “Board gender diversity and bank risks: Evidence from Australia”, *Economic Analysis and Policy*, Vol. 76, pp. 1040-1052.
- Mamatzakis, E. & Bermpei, T. (2015), “The effect of corporate governance on the performance of US investment banks”, *Financial Markets, Institutions and Instruments*, Vol. 24 No. 2-3, pp. 191-239.
- Manini, M.M. & Abdillahi, U.A. (2015), “Corporate governance mechanisms and financial performance of commercial banks in Kenya”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 25-40.
- Marie, M., Kamel, H. & Elbendary, I. (2021), “How does internal governance affect banks’ financial stability? Empirical evidence from Egypt”, *International Journal of Disclosure & Governance*, Vol. 18 No. 3, pp. 240-255.
- Nawaz, T. & Ohlrogge, O. (2022), “Clarifying the impact of corporate governance & intellectual capital on financial performance: a longitudinal study of Deutsche Bank (1957-2019)”, *International Journal of Finance and Economics*, Online First.
- Nguyen, K.Q.T (2022), “Board of directors characteristics affect commercial banks’ performance – evidence in Vietnam”, *Cogent Business & Management*, Vol. 9 No. 1, 2060164.
- Pant, A. & Nidugala, G.K. (2022), “Board characteristics and efficiency of value added by banks: evidence from an emerging economy”, *Journal of Asian Economics*, Vol. 79, 101455.
- Pereira, V.M.M. & Filipe, J.A.C.B. (2022), “Board members’ educational background and financial performance: Evidence from Eurozone banks”, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol. 11 No. 3, pp. 203-227.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978), “A resource dependence perspective”, *Intercompany Relations*, The Structural Analysis of Business: Cambridge University Press Cambridge, England.
- Salas, V. & Saurina, J. (2002), “Credit risk in two institutional regimes: Spanish commercial and savings banks”, *Journal of Financial Services Research*, Vol. 22 No. 3, pp. 203-224.
- Salim, R., Arjomandi, A. & Seufert, J.H. (2016), “Does corporate governance affect Australian banks' performance?”, *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, Vol. 43, pp. 113-125.
- Sarkar, J. & Sarkar, S. (2018), “Bank ownership, board characteristics & performance: evidence from commercial banks in India”, *International Journal of Financial Studies*, Vol. 6 No. 1, 17.
- Trinh, P.T.T. (2016), *Kinh tế lượng ứng dụng trong kinh tế và tài chính*, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam.
- Trần, D.T. & Nguyễn, H.A. (2020), “Tác động của quản trị công ty đến hiệu quả tài chính của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng Châu Á*, Số 168, tr. 55-71.